

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)

Моніторинг стану системи економічної безпеки суб'єкту господарювання  
(тема)

Виконав:

студент 2 курсу, групи УФЕБзм-18-1

Глушук А. В.

(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 проф. Полозова Т. В.

(посада, прізвище, ініціали)

Допускається до захисту

Зав. кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Полозова Т. В.

(прізвище, ініціали)

2019 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 Глуцук Анні Валентинівні  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Моніторинг стану системи економічної безпеки суб'єкту господарювання

затверджена наказом університету від 10 жовтня 2019 р. № 196 Стз

2. Термін подання студентом роботи до екзаменаційної комісії 13 грудня 2019 р.

3. Вихідні дані до роботи Наукові літературні джерела, періодичні видання, фінансова звітність підприємства, законодавчо-нормативні акти, електронні джерела

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Перелік питань, що потрібно опрацювати в роботі \_\_\_\_\_

Вступ. 1 Теоретичні основи моніторингу стану системи економічної безпеки суб'єктів господарювання. 2 Аналіз діяльності ТОВ «ГФ «Наталка» та факторів впливу на стан економічної безпеки підприємства. 3 Удосконалення системи моніторингу та управління економічною безпекою підприємства. Висновки. Перелік джерел посилання. Додатки.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

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

1. Об'єкт, предмет, мета і завдання дослідження.

2. Функціональні складові системи економічної безпеки.

3. Етапи моніторингу системи фінансово-економічної безпеки підприємства.

4-5. Фактори впливу зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «ТФ «Наталка».

6. Структура управління ТОВ «ТФ «Наталка».

7. Формування системи економічної безпеки ТОВ «ТФ «Наталка»

8. Прогноз динаміки змін інтегрального показника фінансової складової у системі економічної безпеки ТОВ «ТФ» Наталка» на 2019-2020 рр.

9. Модель формування системи моніторингу економічної безпеки для ТОВ «ТФ «Наталка» використанням «CRM Planfix».

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	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні основи моніторингу стану системи економічної суб'єктів господарювання	04.11.19-10.11.19	виконано
2	Аналіз діяльності ТОВ «ТФ «Наталка» та факторів впливу на стан економічної безпеки підприємства	11.11.19-17.11.19	виконано
3	Удосконалення системи моніторингу та управління економічною безпекою підприємства	18.11.19-25.11.19	виконано
4	Оформлення атестаційної роботи	26.11.19-30.11.19	виконано
5	Перевірка атестаційної роботи на плагіат	01.12.19-03.12.19	виконано
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу	04.12.19-08.12.19	виконано
7	Рецензування атестаційної роботи	09.12.19-12.12.19	виконано

Дата видачі завдання 04 листопада 2019 р.

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ проф. Полозова Т. В.  
(підпис) (посада, прізвище, ініціали)

## РЕФЕРАТ

Атестаційна робота: 86 с., 14 табл., 31 рис., 56 джерел, 4 додатки.

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, МЕТОДИ МОНІТОРИГУ, ІНДИКАТОРИ, СИСТЕМА, ЗАГРОЗИ, МОНІТОРИНГ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ, УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ.

Об'єктом дослідження є управління системою економічної безпеки суб'єкту господарювання.

Метою роботи є аналіз теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо проведення моніторингу системи економічної безпеки суб'єкту господарювання.

У роботі досліджено складові структури системи економічної безпеки суб'єкту господарювання, узагальнено існуючі методи оцінки її стану та роль, яку відіграє моніторинг. Розглянуті основні етапи моніторингу системи економічної безпеки. Виявлено та оцінено чинники зовнішнього середовища, що впливають на стан системи фінансово-економічної безпеки підприємства ТОВ «ТФ «Наталка». Проведено діагностику його організаційно-економічного стану. В результаті аналізу та розрахунків стану, запропоновані механізми моніторингу та управління економічною безпекою підприємства, що можуть бути використані на практиці для підвищення економічної ефективності його діяльності та формування стабільної системи економічної безпеки.

## ABSTRACT

Master thesis: 86 p., 14 tables, 31 fig., 56 sources, 4 exhibit.

ECONOMIC SECURITY, MONITORING METHODS, INDICATORS, SYSTEMS, THREATS, MONITORING OF ECONOMIC SECURITY SYSTEM, ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT.

The object of the research is the features of monitoring the economic security system of the entity.

The purpose of the research is to research and analyze the theoretical aspects and practical methods of monitoring the economic security system of an entity.

The research examines the components of the economic security system of an entity, generalizes existing methods of assessing its status and the role that monitoring plays. The basic stages of monitoring of the economic security system are considered. Environmental factors that influence the state of the financial and economic security system of the «Natalka» Knitwear Factory» LLC have been identified and evaluated. Diagnosis of its organizational and economic status is carried out. As a result of the analysis and calculations of the state, mechanisms for monitoring and managing the economic security of the enterprise are proposed, which can be used in practice to increase the economic efficiency of its activity and to form a stable economic security system.

## ЗМІСТ

Вступ.....	7
1 Теоретичні основи моніторингу стану системи економічної безпеки суб'єктів господарювання.....	10
1.1 Роль моніторингу в системі заходів оцінки стану системи економічної безпеки суб'єктів господарювання .....	10
1.2 Класифікація загроз та чинників зовнішнього та внутрішнього впливу на систему економічної безпеки суб'єкта господарювання.....	14
1.3 Методичний інструментарій моніторингу економічної безпеки.....	20
2 Аналіз діяльності ТОВ «ТФ «Наталка» та факторів впливу на стан економічної безпеки підприємства.....	31
2.1 Вплив зовнішніх факторів на економічну безпеку підприємства.....	31
2.2 Стратегічний аналіз діяльності підприємства.....	35
2.3 Оцінювання системи управління економічної безпеки підприємств.....	46
3 Удосконалення системи моніторингу та управління економічною безпекою підприємства.....	54
3.1 Формування системи моніторингу та управління економічною безпекою підприємства.....	54
3.2 Механізм реалізації системи моніторингу та управління економічною безпекою.....	61
3.3 Модель формування системи моніторингу економічної безпеки для ТОВ «ТФ «Наталка» з використанням CRM «Planfix».....	70
Висновки.....	78
Перелік джерел посилання.....	81
Додаток А Копії публікацій.....	87
Додаток Б SWOT-аналіз впливу факторів середовища ТОВ «ТФ «Наталка»....	94
Додаток В Звіт про фінансовий стан за 2016-2018 рр.....	95
Додаток Г Звіт про фінансові результати за 2016-2018 рр.....	104

## ВСТУП

На сьогоднішній день підприємства в Україні знаходяться в умовах безперервної зміни зовнішнього середовища та несприятливого впливу, викликаного політичними і соціальними чинниками. Вплив зовнішніх і внутрішніх ризиків, тиск конкурентного середовища, вимагає від суб'єктів господарювання постійної адаптації, зокрема пошуку нових і вдосконалення вже відомих засобів моніторингу системи економічної безпеки, які дозволять своєчасно визначати фактори зовнішнього та внутрішнього впливу, оперативно на них реагувати та впроваджувати своєчасні заходи спрямовані на протидію виявленим загрозам.

Своєчасне виявлення негативних тенденцій стану системи економічної безпеки, ризиків, ринкових чинників, сприяє ранній діагностиці та попередженню кризових явищ. Багатоаспектність безпеки економічних систем і швидка мінливість ринкового середовища зумовлюють необхідність здійснення їх безперервного, ретельного моніторингу як інформаційного підґрунтя прийняття управлінських рішень.

Зважаючи на важливу роль, яку в основі фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання відіграє моніторинг, питання розвитку методів моніторингу відображені у працях вітчизняних і закордонних вчених таких, як: С. В. Капітула, М. М. Єрмошенко, Т. П. Басюк, Т. С. Клебанова, Г. Б. Клейнер, Л. В. Гнилицька, В. К. Галіцин, О. Ю. Чубукова та інші. У працях більшості сучасних науковців особлива увага приділяється функціонуванню моніторингу як системи та підкреслюється гостра необхідність виділення її як окремого наукового напрямку управління економічними об'єктами. Хоча для підприємств різного рівня організації наразі не розроблено уніфікованої системи моніторингу, розглядаючи процес моніторингу, науковці виокремлюють схожі етапи його проведення.

Попри вагомий внесок вчених у розробку методичних підходів в питанні підвищення ефективності заходів з моніторингу системи економічної безпеки підприємств, розробки інструментарію оперативної оцінки змін стану системи, наразі не відповідають тій швидкості з якою відбувається вплив на стабільність її функціонування. Тому важливо виявити за допомогою яких методів та прийомів моніторингу виробляється стратегія і тактика розвитку підприємства, плани й управлінські рішення, здійснюється контроль за їх виконанням, виявляються резерви підвищення ефективності виробництва та управління.

Актуальність теми дослідження зумовлена пошуком шляхів підвищення ефективності впливу моніторингу системи економічної безпеки на стабільне функціонування та зростання економічного потенціалу будь-якого підприємства в умовах викликів ринкової економіки.

Метою роботи є аналіз теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо проведення моніторингу системи економічної безпеки суб'єкту господарювання.

Відповідно до встановленої мети поставлені такі завдання:

- розкрити роль моніторингу у визначенні стану системи економічної безпеки суб'єкту господарювання;
- визначити основні етапи моніторингу системи економічної безпеки
- дослідити складові структури системи економічної безпеки суб'єкту господарювання;
- систематизувати чинники зовнішнього та внутрішнього впливу на стан економічної безпеки;
- проаналізувати та узагальнити існуючі методи оцінки рівня економічної безпеки суб'єктів господарювання;
- охарактеризувати організаційно-економічний стан об'єкту дослідження;
- провести діагностику факторів впливу і визначити показники стану системи економічної безпеки об'єкту дослідження;

– запропонувати шляхи підвищення ефективності заходів з моніторингу стану системи економічної безпеки суб'єктів господарювання.

Об'єктом дослідження є управління системою економічної безпеки суб'єкту господарювання.

Предметом дослідження є методичні підходи та інструментарій моніторингу системи економічної безпеки суб'єкту господарювання.

При виконанні дослідження методологічну основу становили методи аналізу, синтезу, системного підходу, наукової абстракції, індукції, дедукції, тощо. Для розв'язання визначених завдань у атестаційній роботі також застосовувався монографічний метод – при вивченні літературних джерел, методів моніторингу системи економічної безпеки підприємства; метод теоретичного узагальнення – для розкриття сутності поняття «моніторинг системи економічної безпеки»; абстрактно-логічний – для формування висновків та обґрунтування нових гіпотез; функціональної оцінки – для визначення тенденцій впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на стан економічної безпеки суб'єктів господарювання; комплексні методи – для побудови системи автоматизації виявлення і оцінки показників стану системи економічної безпеки підприємства. Інформаційною базою дослідження слугували монографії, підручники, нормативні та інструктивні матеріали і положення, що діють в Україні, а також фінансова звітність підприємства ТОВ «ТФ «Наталка».

Запропоновані та обґрунтовані у роботі принципи використання методів моніторингу економічної безпеки підприємства можуть бути використані на практиці суб'єктами господарювання в Україні.

Основні теоретичні положення, висновки і рекомендації, які викладені в роботі, доповідались на 23-му Міжнародному молодіжному форумі «Радіоелектроніка і молодь в XXI столітті» (Харків, 2019), а також були висвітлені у науковій статті, опублікованій у збірнику наукових праць здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою (ХНУРЕ, 2019). Копії публікацій, пов'язані з результатами досліджень, представлені у додатку А.

# **1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОНІТОРИНГУ СТАНУ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

## **1.1 Роль моніторингу в системі заходів оцінки стану системи економічної безпеки суб'єктів господарювання**

Часто причиною виникнення кризових ситуацій в системі економічної безпеки на сучасних українських підприємствах є те, що рівень управління бізнес-процесами цих підприємств досить низький. Ефективність управлінських рішень тісно пов'язана з системою моніторингу стану економічної безпеки. Без використання системи збору, аналізу і опрацювання даних, що фіксують чинники стороннього впливу на підприємства, досить складно виявити кризові явища в його діяльності, визначити основні способи підвищення ефективності роботи підприємства. Якщо своєчасно не виявляти чинники, що загрожують економічній безпеці підприємства і спроможні дестабілізувати його економічний стан, то вплив дії таких чинників може стати кумулятивним. Відсутність інструменту, який би грав роль обов'язкової частини економічної безпеки на більшості підприємств і дозволив відслідковувати динаміки їх розвитку, ставить питання про створення загальної системи моніторингу для завчасного попередження виникаючих або вже існуючих негативних чинників і вживання заходів, щодо протидії і захисту від них.

У створенні системи моніторингу стану економічної безпеки ключову роль відіграє саме механізм управління економічною безпекою, який реалізований на підприємстві. На будь якому підприємстві в тій, чи іншій формі існує такий механізм, бо він є невід'ємною складовою, що забезпечує існування підприємства. При правильній роботі управлінської структури підприємства, система моніторингу може бути органічно адаптована для забезпечення використання всіх захисних заходів, здатних мінімізувати

негативний вплив сторонні загрози та ризиків. Механізм управління системою економічної безпеки проявляється насамперед через встановлення управлінських відносин, які регулюють використання методів аналізу її ключових складових

Одним з найбільш ефективних та дієвих інструментів управління системою економічної безпеки, який дозволяє оперативно реагувати на зміни динаміки впливу чинників зовнішнього середовища, вдосконалити процес фінансового планування та визначення оптимальних напрямів розвитку підприємства, виступає фінансовий моніторинг [1].

Методологічна база застосування фінансового моніторингу, як інструменту фінансово-економічної безпеки стала темою досліджень ведучих вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як: С. І. Кудін, Т. В. Мусієць, Н. І. Зубок, М. Я. Дем'яненко, В. Г. Герасимчук, А. В. Козаченко, Н. В. Куркин, О. М. Сумець, О. Ф. Новікова, І. П. Мойсеєнко, О. О. Шолок та інші, які займалися вивченням та аналізом моніторингу загрози економічній безпеці на підприємстві.

Останніми роками в теорії і практиці управління фінансово-господарською діяльністю підприємств все частіше використовується таке поняття, як «моніторинг». Необхідність появи на сучасних етапах розвитку підприємств цього елемента пояснюється наступним:

- необхідністю зміщення акцентів контролю над минулими подіями та процесами на передбачення і розробку сценаріїв реагування підприємства на майбутні зміни;

- необхідністю відстеження релевантної інформації про фінансово-господарський стан підприємства в режимі реального часу та в умовах інформаційної перенасиченості. Оскільки одним з головних принципів моніторингу є відмова від аналізу надлишкової інформації й аналіз тільки основних факторів та характеристик стану і структури підприємств. Це пояснюється тим, що дані аналізу та бухгалтерського обліку можуть не

віддзеркалювати реального стану підприємства та окремих його елементів через свідомо внесені коректування з відома керівництва в інтересах політики фінансової та податкової оптимізації;

– підвищенням нестабільності зовнішнього середовища, яке вимагає швидкого реагування системи управління, підвищення рівня її адаптивності та гнучкості.

Моніторинг повинен бути спрямованим на досягнення наступних цілей:

- оцінка стану і динаміки розвитку виробництва підприємства;
- виявлення деструктивних тенденцій і процесів розвитку потенціалу цього виробництва;
- визначення причин, джерел, характеру, інтенсивності дії чинників, які негативно впливають на потенціал виробництва;
- прогнозування наслідків дії встановлених чинників як на потенціал виробництва, такі на інші сфери діяльності підприємства;
- системно-аналітичне вивчення ситуації і тенденцій її розвитку, які склалися, розробка цільових заходів щодо мінімізації дії загроз економічної безпеки підприємства.

Моніторинг економічної безпеки підприємства повинен бути результатом взаємодії всіх зацікавлених служб підприємства. При здійсненні моніторингу базовим є принцип безперервності спостереження за станом суб'єкту моніторингу з урахуванням фактичного стану і тенденцій розвитку його потенціалу, а також загального розвитку економіки, політичної обстановки і дії інших загальносистемних чинників [2].

Виходячи з позиції системного підходу, концепція економічної безпеки підприємства має охоплювати усі сфери виробничо-господарської, фінансової та комерційної діяльності, що потребує більш детального розкладу послідовності дії та процедур в реалізації механізму безпеки бізнесу. В цьому контексті важливе значення має моніторинг стану

економічної безпеки суб'єкта господарської діяльності, який слід реалізувати управлінському персоналу підприємства з метою ефективного адміністрування.

Найважливішими етапами у проведенні моніторингу економічної безпеки є визначення показників (індикаторів), які характеризують безпеку підприємства в розрізі складових, обчислення їх порогових значень за зонами безпеки та величини відхилення.

Для забезпечення реалізації заходів з моніторингу, необхідно використовувати відповідне інформаційне, методичне, організаційне та технічне забезпечення, при цьому дотримуватися певних етапів пов'язаних зі специфікою підприємства, на рис. 1.1, запропоновані зміст і послідовність етапів моніторингу [3].



Рисунок 1.1 – Зміст і послідовність етапів моніторингу системи фінансово-економічної безпеки

## 1.2 Класифікація загроз та чинників зовнішнього та внутрішнього впливу на систему економічної безпеки суб'єкта господарювання

Оцінювання рівня захищеності діяльності підприємства від негативного впливу зовнішніх та внутрішніх чинників є важливим та складним завданням моніторингу стану системи економічної безпеки, оскільки, від його якісного виконання залежить своєчасність розроблення конкретних заходів усунення загроз.

Важливо проводити регулярний аналіз перебігу процесів реалізації конкретних інтересів суб'єкту господарювання в економічній сфері та виявлення на цій основі небезпек щодо їх реалізації, фіксувати кількісну та якісну оцінку загроз економічній безпеці, прогноз їх розвитку та побудова й уточнення ієрархії вказаних загроз. При цьому, основними вимогами до системи моніторингу загроз економічній безпеці мають бути комплексність (що передбачає врахування всіх зовнішніх та внутрішніх чинників що здійснюють деструктивний вплив на реалізацію національних інтересів економічній сфері, оперативність (тобто своєчасність збору та надання необхідної інформації) та достовірність (передбачає використання суб'єктами моніторингу лише реальних фактів, що визначають стан реалізації національних інтересів в економічній сфері) [4].

Починати аналіз можливих загроз треба з фіксації в певний момент часу об'єктивних параметрів стану системи економічної безпеки суб'єкту господарювання, тоді коли характеристики її складових стабільні та збалансовані. Щоб зафіксувати ефективність роботи системи економічної безпеки підприємства, треба спиратися на показники стійкості її основних параметрів діяльності за поточним періодом на мезорівні та макрорівні.

До значень які є важливі при визначенні на мезорівні відносяться:

виручка; економічна рентабельність; величина чистого прибутку, оборотності активів; ліквідність.

На макрорівні важливими є значення: темпу інфляції, індексація цін виробників, розмір внутрішнього валового продукту. Щоб внутрішньосистемний стан підприємства був збалансований, при управлінні економічною безпекою необхідно спиратися на ресурсно-виробничий потенціал, який окреслений у стратегічних цілях розвитку підприємства і може впливати на частку ринку, стратегічні зони господарювання, потужності виробництва і життєвий цикл бізнес-процесів.

Види загроз поділяються на такі основні класи:

- природні загрози – частіше за все вони спричинені природними стихійними явищами (селі, землетруси, зсуви ґрунту, повені, урагани);
- штучні – спричинені чинниками антропогенного впливу. За характером причини виникнення вони можуть бути навмисними та ненавмисними.

На підприємстві ті суб'єкти, які за результатом своєї діяльності спроможні викликати проявлення ненавмисних загроз називають порушниками. Причиною впливу порушників на виникнення ненавмисних загроз може бути порушення посадових інструкцій при роботі або недостатня професійна кваліфікація. Ті ж суб'єкти, які за результатами своєї діяльності призводять до виникнення впливу умисних загроз називають зловмисниками. Умисні загрози можуть бути класифіковані станом контакту суб'єкта з ними, який призводить до їх виникнення, відповідно до цього вони можуть бути, як контактні, так і безконтактні.

Безперечно різні види загроз не є рівними за наслідками їх прояву, а значущість їх впливу визначається за масштабом наслідків, до яких вони призводять, а також ступенем важливості для подальшого розвитку підприємства. За напрямом загроз об'єкти, на які вони впливають можуть

розрізнятися по принципу зовнішніх та внутрішніх контрагентів, на яких чиниться вплив, бізнес-процесів, ресурсів та активів.

Складність виявлення загроз не вичерпується наведеною вище класифікацією, бо для кожного прояву чинника загроз є багато аспектів, що потребують докладного розпізнавання за складовими. Проте загальним аналізом можна виділити основні чинники зовнішнього та внутрішнього впливу, о обумовлюють надійність і стійкість функціонування системи економічної безпеки суб'єкту господарювання при прояві загроз відповідного характеру, вони відображені на рис. 1.2 и 1.3.

Прояв зазначених на рис. 1.2 та 1.3 загроз з усієї сукупності чинників, що впливають на безпеку економічного суб'єкта відбивається на фактичних значеннях показників фінансового стану.

Збоку системи управління економічною безпекою підприємства можна здійснювати прямий вплив на керовані загрози, з метою зміни прояву впливу та стану загроз.

В першу чергу такий вплив повинен бути реалізований через формування рекомендацій щодо регулювання політики управління економічними процесами, інституціональними перетвореннями та діями, що направлені на пом'якшення чи усунення даних загроз.

Некеровані загрози характеризуються тим, що система управління економічним суб'єктом не має можливості здійснювати на них прямий вплив; змінити їх можна тільки непрямим шляхом, через зміну не пов'язаних із ними загроз. Необхідно також вирізняти такий вид загрози, як фінансовий ризик. Фінансовий ризик – загроза фінансових втрат під час прийняття рішень в умовах невизначеності в регіональній політиці [5].

Ознака класифікації	Група чинників	Передумова прояву загроз
<b>Зовнішні (екзогенні) чинники загроз</b>		
Міжнародні	Загально-економічні	Фази кризи або депресії економічного циклу. Падіння цін сировинних ресурсів на світових ринках. Підвищення вартості кредитних ресурсів міжнародних фінансових інститутів і транснаціональних банків. Невиконання державою зобов'язань з виплати зовнішнього боргу
	Стабільність міжнародної торгівлі	Невиконання або зірвання укладених міжнародних угод щодо створення вільних економічних зон, зон вільної торгівлі. Квотування
	Міжнародна конкуренція	Хронічна фінансова неспроможність або раптове банкрутство зарубіжних партнерів. Розширення імпорту і збільшення імпортних квот поза зв'язком з обсягами національного виробництва. Втрата експортних ринків через недостатній рівень конкурентоспроможності
Національні	Політичні	Підвищення рівня політичних ризиків. Недосконалість законодавчих норм. Превалювання заборонних принципів регулювання економіки над стимулюючими. Негативні зміни фінансової політики. Зниження обсягів держзакупівель і держзамовлень. Зменшення обсягів або відміна пільгового податкового кредитування виробників. Погіршення стану фінансової системи. Збільшення внутрішнього боргу держави. Скорочення мережі комерційних банків. Переділ власності та націоналізація приватних підприємств. Збільшення податкового тягаря. Обмеження конкуренції. Захист монополізму
	Соціально-економічні та демограф	Зниження рівня доходів і накопичень населення. Зниження купівельної здатності (підвищення рівня цін, обмеження можливості отримання кредиту). Скорочення платоспроможного попиту. Зниження підприємницької активності. Загрози конкуренції та поглинання іншими фірмами
Ринкові	Науково-технічні	Виникнення нових джерел ресурсів. Поява нових матеріалів. Новизна конструкцій товарів-конкурентів (аналогів або субститутів) і технологій їх виробництва. Поява на ринку товарів фірм-конкурентів з вищим рівнем конкурентоспроможності
	Форми конкуренції	Рівень маркетингу. Рівень диверсифікації продукції та діяльності. Якість продукції. Рівень витрат виробництва

Рисунок 1.2 – Структурна схема зовнішніх загроз (чинників), що можуть впливати на стан системи економічної безпеки суб'єкта господарювання

Внутрішні (ендогенні) чинники загроз		
Ознака класифікації	Група чинників	Передумова прояву загроз
Конкурентний статус економічного суб'єкта	Конкурентна позиція	Відсутність або недостатня обґрунтованість системи цілей і стратегії розвитку. Недотримання традицій, падіння репутації та іміджу. Погіршення кваліфікаційного складу керівництва та персоналу. Звуження ринків збуту. Невідповідність конкурентного статусу (ресурсного, виробничого, збутового потенціалів) системі цілей і стратегії розвитку
	Маркетингові стратегії та політики	Відсутність або недостатня обґрунтованість маркетингових програм і прогнозів збуту. Нераціональна сегментація ринку (за співвідношеннями масових і цільових ринків збуту, ринкових вікон і ніш, традиційних сегментів і сегментів з новим, потенційним попитом). Необґрунтованість товарної, цінової, збутової, комунікаційної політик
Рівень менеджменту	Виробничий менеджмент і принципи діяльності	Надмірна концентрація виробництва. Обмежена номенклатура господарського портфеля. Нераціональні організаційна структура управління, виробнича структура та форма спеціалізації. Низький рівень організації виробництва. Обмежена інноваційна діяльність, згорання НДДКР та інвестицій у розвиток. Низька адаптивність економічного суб'єкта
	Фінансовий менеджмент	Незадовільна структура балансу. Низький рівень показників фінансової спроможності (рентабельності й оборотності активів, ліквідності, ефективності використання майна) та інвестиційної привабливості (дохід на акцію, значна частка ризикових інвестицій)
Ресурси та їх використання	Екстенсивні	Скорочення кількості використовуваних засобів і предметів праці, робочої сили. Зменшення часу використання (функціонування) засобів праці (основних виробничих фондів) і робочої сили. Збільшення тривалості обороту (запасів) оборотних виробничих фондів. Збільшення непродуктивного використання засобів і предметів праці, робочої сили
	Інтенсивні	Зниження якісних характеристик використовуваних засобів і предметів праці, кваліфікації робочої сили. Зниження ефективності використання ресурсів, застосування застарілих устаткування і технологій, методів організації виробництва, праці й управління, уповільнення оборотності основних і оборотних виробничих фондів

Рисунок 1.3 – Структурна схема внутрішніх загроз(чинників), що можуть впливати на стан системи економічної безпеки суб'єкта господарювання

При оцінці стану економічної безпеки підприємств, важливо розуміти, основні етапи аналізу ризиків, для оцінки ефективності заходів безпеки економічного суб'єкта. До основних етапів аналізу ризиків, що обґрунтовують формування ефективного комплексу заходів безпеки економічного суб'єкта, належать декілька послідовних етапів.

Початок аналізу починається з опису інтересів, стратегічних і поточних цілей підприємства, функціональних і планових показників його діяльності, динаміка впливу чинників та загроз.

Далі необхідно виявити аспекти діяльності, які є найбільш уразливими. Для визначених параметрів і напрямів діяльності, які підпадають під вплив загроз, треба встановити, причини дії чи несприятливих чинників та на які саме параметри аспектів діяльності вони впливають.

Після виявлення джерел та напряму дії загроз, важливо оцінити частоту їх прояву. Для оцінки частоти прояву загроз можна використовувати метод емпіричної оцінки числа проявів, який реалізується завдяки накопиченню масиву даних про загрози, а також методу реєстрації проявів загроз, при якому загрози можуть фіксуватися, як події за частотою повторення, ще один метод оцінки частоти прояву загроз, який розроблений на базі таблиці коефіцієнтів відображено у табл. 1.1.

Після реєстрації загроз, які впливають на стан економічної безпеки, важливо оцінити можливі або реальні витрати, спричинені дією тієї чи іншої загрози. Можливі втрати слід розглядати як визначену функцію, залежну від рівня надійності методів захисту, вживаних у системі безпеки.

Наступним етапом повинен бути аналіз можливих методів захисту, розглянутий з позиції оцінки ефективності та вартості заходів. Після цього визначається спрямованість дії заходів (фінансові, організаційні, технічні програмні), та спосіб реалізації. Стан системи економічної безпеки потрібно досліджувати беручи до уваги нестабільного економічних процесів, в першу чергу через вплив чинників макрорівня [6].

Таблиця 1.1 – Прояв загроз за частотою

Частота прояву	Коефіцієнт	Частота прояву	Коефіцієнт
Більшеодного разу на день	10	Раз на місяць	5
Раз на день	9	Раз на чотири місяці	4
Раз на три дні	8	Раз на рік	3
Раз на тиждень	7	Раз на три роки	2
Раз на два тижні	6	Менше одного разу на три роки	1

### 1.3 Методичний інструментарій моніторингу економічної безпеки

Для визначення стану системи економічної безпеки в першу чергу важливим є вивчення методів та інструментарію оцінки її стану, а також подальше їх удосконалення. Стосовно методів оцінки економічної безпеки, кожен з дослідників формує своє бачення щодо необхідності їх застосування при проведенні дослідження.

Серед дослідників, з позицій безпеки підприємства Шелест В. В. пропонує використовувати правило «золотого правила фінансування» при стратегічному аналізі, який базується на інтегральній оцінці комбінації індикаторів системи економічної безпеки.

Щекович О. С. виділяє три основні методи оцінки рівня економічної безпеки, завдяки яким можливо оцінити якісні і кількісні параметри стану безпеки за основними функціональними складовими: метод суми, метод таксономічного аналізу – рівня розвитку, та метод середньої геометричної. Васильців Т. Г. та Отенко І. П. окремо застосовують підхід щодо групування методів оцінки економічної безпеки мікроекономічного рівня прояву, при якому методи згруповані за ступенем впливу на основні функціональні складові. При цьому виділено 10 методів: організаційний, експрес-діагностики, маркетинговий, фізичний, науковий, імітаційних ігор, математичний, економічної мотивації, адміністративний (або командний) і метод примусу [7].

На сьогодні застосовується значний методичний інструментарій для забезпечення ідентифікації та оцінювання загроз економічній безпеці суб'єктів господарювання.

Методи експертного аналізу найбільш широкорозповсюджені, як для опису кількісних, так і якісних характеристик процесів, що взаємопов'язані з економічною безпекою, вони можуть бути розроблені:

- на основі бального оцінювання рівня безпеки;

- на основі аналізу результатів фактичних індикаторів безпеки;
- на типових наборах індикаторів безпеки підприємств.

Експертні методи оцінювання стану економічної безпеки часто використовують через те, що не завжди є необхідний масив статистичної інформації, можуть бути відсутні аналоги розвитку подій, при аналізі наявні фактори різностороннього впливу та суттєвий тиск чинників зовнішнього середовища.

При сценарному аналізі використовується ситуаційний розгляд системи безпеки економічного суб'єкта, що частіше всього базується на математичному моделюванні процесів. При такому підході досить легко створити моделі прогнозування й аналізу результатів управлінських рішень; дослідження ефективності та порівняння реалізованих заходів; вибору оптимального рішення щодо забезпечення безпеки економічного суб'єкта.

Методи оптимізації дозволяють моделювати найкращі варіанти можливих рішень використання ресурсів.

Обмеженість ресурсів переважно виражають у вигляді системи нерівностей, яка описує внутрішні технологічні й економічні процеси функціонування та розвитку виробничо-економічної системи, а також процеси зовнішнього середовища, які впливають на результат діяльності системи. При тому, що стан системи економічної безпеки характеризується великою кількістю індикаторів, при використанні методів оптимізації, виникає можливість більш ефективно впливати на підвищення рівня окремо конкретних груп цільових індикаторів складових системи економічної безпеки суб'єкту господарювання.

Метод імітаційних ігор використовують для аналізу багатосторонніх конфліктних ситуацій, при висококонкурентному середовищі, де безумовно виникає зіткнення інтересів. Такі методи застосовують найчастіше тоді, коли присутні невизначеність і неповнота інформації. До них відносять теорію ігор, яку використовують тоді, коли невизначеність оточення викликана свідомими діями розумного супротивника, а також теорію

статистичних рішень, яку використовують у випадках невизначеності навколишнього середовища, яка викликана об'єктивними обставинами випадкового характеру [6].

Динаміка внутрішнього та зовнішнього середовища впливає на аналіз та прогнозування рівня системи безпеки суб'єкта господарювання, тому її також необхідно враховувати.

Залежно від джерел інформації щодо майбутнього та способу його прогнозування, можна виділити такі методи прогнозування, що взаємно доповнюють одне одного:

- експертний метод;
- метод екстраполяції;
- метод нейронних мереж.

При використанні експертного методу прогнозування, слід спиратися на професійний досвід та інтуїцію кваліфікованих експертів.

Дослідження ретроспективних даних про розвиток об'єкта та перенесення закономірностей на майбутнє є базисом методу екстраполяції.

Нейронні мережі являють собою обчислювальні структури, що моделюють багаторівневі процеси. Вони працюють, як паралельно розподілені системи, які мають здатність до адаптивного навчання збереження та репрезентації дослідницького знання [8].

У міжнародній практиці господарювання для аналізу та прогнозування діяльності економічного суб'єкта в системі економічної безпеки дуже часто використовують економетричні моделі, що базуються на дослідженні зав'язків між економічними змінними (параметрами системи, чинниками зовнішнього середовища) та отримання прогнозних значень цих змінних. В основу прогнозування розвитку економічної системи покладено припущення про незмінність умов її функціонування та сталий характер тенденції досліджуваних змінних у майбутньому. Для побудови економетричних моделей необхідно якісно аналізувати найбільш значущі чинники, які за логікою економічних зав'язків впливають на показники функціонування системи [9].

На сучасному етапі розвитку концепції економічної безпеки значна увага приділяється методикам оцінки основних складових системи фінансово-економічної безпеки на національному та регіональному рівні, оскільки на даних рівнях систематизовано збір даних стану систем та структурну роботу щодо внесення в її функціонування необхідних змін. Тим не менш єдиної ефективної рекомендованої методики оцінки системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства не розроблено, тому далі буде розглянуто та проаналізовано ті загальновизнані підходи її оцінювання, які будуть найбільш ефективні для суб'єктів господарювання. Індикаторний підхід, який передбачає оцінку рівня економічної безпеки суб'єктів господарювання за допомогою системи так званих індикаторів.

Він полягає у встановленні рівня економічної безпеки в результаті порівняння фактичних показників діяльності підприємства з індикаторами, що виступають пороговими значеннями цих показників і відповідають певному рівню безпеки. Більшість авторів виділяє три основні групи індикаторів: техніко-технологічні індикатори, що характеризують виробничий потенціал підприємства; індикатори фінансового стану, що визначають платоспроможність, фінансову стійкість, рентабельність діяльності підприємства; соціальні індикатори, які відображають вікову та кваліфікаційну структуру персоналу. Щоб визначити рівень стану системи економічної безпеки за допомогою індикаторного підходу, необхідно вирахувати інтегральний показник, за індикаторами складових системи, які були оцінені. Основним недоліком такого підходу є те, що при неточному визначенні значень індикаторів неправильно буде визначений рівень економічної безпеки.

Економіко-математичний підхід базується на тому, що вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на економічну безпеку підприємства чисельно відображаються на зміні показників його діяльності.

Отже, рівень економічної безпеки підприємства (Рек.б.) може бути поданий у вигляді функції багатьох змінних, визначених формулою:

$$\text{Рек.б.} = F(X_i) = b_1f(x_1) + b_2f(x_2) + \dots + b_n f(x_n), \quad (1.1)$$

де  $x_1, x_2, x_n$  – основні показники діяльності підприємства;

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

$b_1, b_2, \dots, b_n$  – питома вага значущості кожного показника для економічної безпеки підприємства ( $\sum b_i = 1$ );

$n$  – кількість показників.

Щоб дана функція коректно відображала результати впливу на систему фінансово-економічної безпеки, потрібно уважно відбирати показники для аналізу: вони мають бути надійними; зіставними в різні періоди; узагальнюючими для своїх груп; відносно незалежними один від одного. Щоб вивести функцію рівня економічної безпеки підприємства, необхідно послідовно розглядати її залежність від одного показника ( $x$ ) при незмінних значеннях решти показників. Характеризується цей підхід отриманням чітких та достовірних результатів на теоретичному рівні дослідження, але водночас важкістю їх інтерпретації в практичному використанні, при першочерговій малій базі статистичних даних для аналізу

Ресурсно-функціональний підхід – передбачає оцінювання економічної безпеки підприємства як за її складовими та в цілому. Він як і попередній, але більш глибоко передбачає використання експертних методів при оцінюванні значимості та вагомості складових економічної безпеки.

Для оцінки рівня економічної безпеки в розрізі окремих функціональних складових визначають питомі функціональні критерії (Кф), які розраховують як відношення отриманої вигоди за окремою складовою економічної безпеки підприємства (Зу) до суми витрат, пов'язаних з реалізацією заходів щодо упередження збитків від впливу негативних чинників (В) та вартості шкоди від збитку, який не вдалося упередити (Зп).

При цьому використовують формулу:

$$K_f = 3y:(B + 3п). \quad (1.2)$$

Чим вище значення часткового критерію, тим більші вигоди від здійснених заходів щодо забезпечення економічної безпеки окремої функціональної складової. Його недоліком є те, що питання формування набору складових економічної безпеки підприємства не є стандартизованим, що знижує об'єктивність її оцінки;

Системний підхід – передбачає використання статичного та динамічного аналізу, враховує всі реальні умови, в яких знаходиться господарюючий суб'єкт як об'єкт економічної безпеки.

Для оцінки економічної безпеки підприємства за системним підходом необхідно виконати таку послідовність дій:

- формування системи показників оцінки за 5 групами показників (обсягу, структури, динаміки, співвідношення та ефективності) по кожній локальній складовій економічної безпеки підприємства;
- визначення інтегрального показника для кожної групи показників;
- визначення інтегрального показника за локальною складовою;
- розрахунок загального інтегрального показника за всіма локальними складовими економічної безпеки підприємства [10].

Перевагою системного підходу є те, що він дозволяє оцінити не тільки стан об'єкта дослідження, а й напрямок його розвитку.

Важливо зазначити, що у більшості випадків в розглянутих методичних підходах для оцінювання стану системи фінансово-економічної безпеки підприємств, тими підходами що характеризують найбільш повно структуру системи та перспективи її оптимізації у міжгалузевому розрізі, є інтегральний та системний підходи, а фінансову стійкість підприємств дозволять оптимально аналізувати та розраховувати ресурсно-функціональний та

економіко-математичний підходи. Для ефективної оцінки стану фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання, важливо використовувати саме ті підходи, які комплексно розкривають параметри того чи іншого показнику системи, представленого до аналізу. Орієнтуючись саме на такий метод щодо моделі оцінки ефективності процесу управління підприємством, своєчасність кількісного і якісного оцінювання впливу загроз на стан його фінансово-економічної безпеки буде більш високою і втрати мінімізовані.

Щоб оцінювати стан економічної безпеки, в першу чергу треба виділити складові системи економічної безпеки підприємства та за виділеними складовими систематизувати індикатори. Індикатори системи економічної безпеки підприємства можна систематизувати за такими функціональними складовими безпеки, які відображені на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Функціональні складові системи економічної безпеки

Далі окремі індикатори за складовими будуть розглянуті більш детально на рис. 1.5.

Складові системи економічної безпеки	Індикатори	Показники індикаторів
Фінансова	платоспроможність; фінансова стійкість; ефективність управління; ділова активність.	ліквідність; коефіцієнт фінансового ризику; рентабельність (активів, продукції, власного оборотного капіталу, продажу); коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів; коефіцієнт фінансової незалежності; прибуток та інші.
Техніко-технологічна	забезпеченість підприємства основними засобами; технічний стан; оцінка ефективності використання основних засобів; технологічний рівень;	показник фондоозброєності праці; показники фізичного зношення основних засобів, оновлення і вибуття, віковий склад основних засобів; показник фондодідачі основних засобів; показники матеріаломісткості, енергомісткості, коефіцієнт корисного використання матеріалів, показники якості та інші
Кадрова	чисельний склад персоналу підприємства; ефективність використання персоналу; якість мотиваційної системи;	показник плінності кадрів, показник вікової структури персоналу, показник постійності кадрів; продуктивність праці, фондоозброєність; показники середньої зарплати, реальної зарплати, вартість об'єктів невиробничої сфери підприємства і вартість соціальних пільг на одного працівника, коефіцієнт соціальної захищеності;
Інформаційна	використання інформаційних ресурсів підприємства;	показників використання інформаційних ресурсів підприємства: продуктивності інформації, інформаційної озброєності, захищеності інформаційних ресурсів підприємства
Політико-правова	якість правового забезпечення бізнесу; ефективність відстоювання інтересів у конфліктних ситуаціях; рівень юридичного забезпечення.	частка виграних справ у суді в загальній кількості судових справ, частка працівників юридичного відділу в загальній кількості адміністративно-управлінського персоналу; показники платіжної дисципліни, ефективності роботи юридичного відділу підприємства.
Ринкова	частка ринку, яким володіє підприємство	показник інноваційної діяльності, обсяги збуту, величина залишків нереалізованої продукції на складах підприємства, зниження собівартості, ритмічність збуту готової продукції, реклама
Силова	захищеність персоналу і майна підприємства від негативного впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища	показник силової безпеки, величина витрат на охорону майна і особисту безпеку персоналу, величина понесених збитків
Екологічна	екологічна безпека виробничого процесу і продукції	частка екологічно чистої продукції в загальному обсязі всієї виготовленої продукції, величина відходів, їх токсичність, вартість утилізації і захоронення, величина штрафів за порушення природоохоронного законодавства та інші

Рисунок 1.5 – Індикатори складових системи економічної безпеки

Важливо розуміти, що комплекс оцінка індикаторних показників повинна проводитися комплексно для всіх складових системи економічної безпеки підприємства. Для найбільш якісного визначення комплексного стану системи економічної безпеки, ефективним рішенням буде дотримання наступних вимог до інтегрального показника:

- він повинен забезпечувати комплексний підхід під час проведення оцінки, спрямованої на отримання узагальненого показника безпеки;
- до складу інтегрального показника включати часткові показники, які характеризують стан кожної складової фінансової безпеки окремо;
- основний зміст інтегральної оцінки повинен полягати у висновках,

отриманих при дослідженні часткових показників, які характеризують стан кожної складової фінансової безпеки;

– необхідно забезпечити порівнянність часткових показників, які використовуються для побудови інтегрального показника, оскільки вони мають різні одиниці виміру.

У загальному вигляді порядок визначення інтегрального показника економічної безпеки підприємства має такий вигляд:

$$I_n = \sum_{i=1}^n K_i \alpha_i, \quad (1.3)$$

де  $K_i$  – значення часткових функціональних складових рівня економічної безпеки підприємства;

$\alpha_i$  – питома вага значущості часткових функціональних складових економічної безпеки підприємства ( $\sum \alpha_i = 1$ );

$n$  – кількість функціональних складових економічної безпеки підприємства.

Для зручності проведення такого роду роботи використаємо карту аналізу показників безпеки, яка прбудована за даними, які відображені для прикладу у табл. 1.2 та на рис. 1.2.

З метою розрахунку інтегральної оцінки економічної безпеки розрахуємо відносні оцінки безпеки підприємства за кожною складовою безпеки. Відносна оцінка безпеки за відповідною складовою розраховується відношенням фактичного рівня безпеки ( $n_i$ ) до максимального рівня безпеки ( $N_i$ ) відповідної складової. Так, наприклад, для правової складової економічної безпеки підприємства відносна оцінка безпеки дорівнює:

$$P_i = \frac{n_i}{N} = \frac{1}{3} = 0,33, \quad (1.4)$$

Аналогічні розрахунки проводимо за даними для решти складових безпеки, результати розрахунків відображено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Оцінка економічної безпеки підприємства

Назва складової безпеки	Максимальний рівень	Фактичний рівень	Відносна оцінка
Кадрова	3	2	0,67
Технічна-технологічна	3	3	1,00
Правова	3	1	0,33
Екологічна	5	4	0,80
Інформаційна	3	1	0,33
Силова	3	2	0,67
Фінансова	5	4	0,80
Ринкова	7	4	0,57

Чим ближче значення оцінки до одиниці, тим вищий рівень економічної безпеки. Оцінка нижче 0,5 свідчить про ослаблення економічної безпеки підприємства. Аналіз окремих складових дозволить встановити звідки надходять погрози. Для наочності результати оцінювання економічної безпеки подано у вигляді діаграми (див. рис. 1.6), де радіус-вектори характеризують рівні складової економічної безпеки [12].

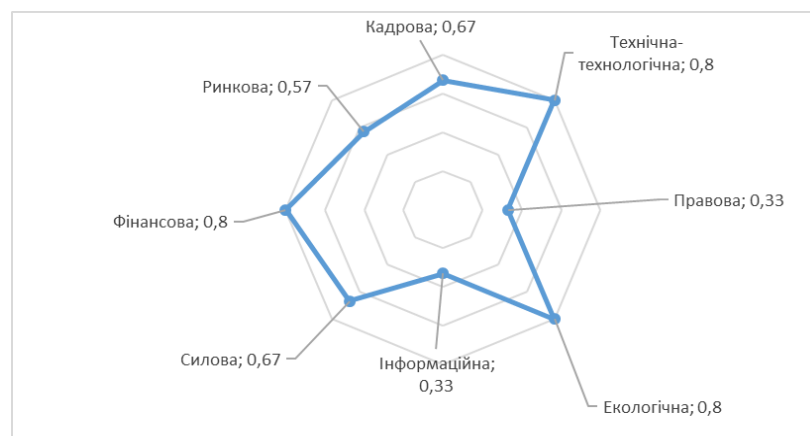


Рисунок 1.6 – Схема областей економічної безпеки підприємства

В результаті аналітичної роботи проведеної у першому розділі було визначено, що забезпечення високого рівня економічної безпеки повинно базуватися на своєчасних і комплексних заходах з моніторингу стану її

складових та чинників впливу. Тим не менш, було виявлено, що при аналізі та оцінці стану економічної безпеки виникає низка проблем, які потребують наукового осмислення з метою визначення чи вдосконалення підходів до їх ефективного вирішення.

Досліджуване питання «моніторинг» в контексті економічної безпеки суб'єктів господарювання є багатограним і включає в себе аналіз комплексу її складових, таких, як: фінансова, ринкова(маркетингова), кадрова, техніко-технологічна, правова, екологічна, інформаційна та силова складові. Наявність такої групи складових у структурі системи фінансово-економічної безпеки характеризує надійність взаємодії з економічними контрагентами підприємства.

Було виявлено, що результати моніторингу і оцінки рівня складових економічної безпеки, можуть бути покладені в основу розробки комплексу заходів, спрямованих на протидію загрозам і підвищення рівня економічної безпеки підприємства, і відповідно розширення його адаптаційних можливостей для стабільного функціонування і розвитку. Слід зазначити, що саме моніторинг як оперативна інформаційно-аналітична система спостережень за динамікою показників безпеки має велике значення в умовах стану ринкової економіки України за наявності серйозних міжгалузевих диспропорцій, гострої недостатності фінансових ресурсів, значної мінливості показників.

Отже, в результаті досліджень можна дійти висновку, що для визначення стану і ефективного регулювання системи економічної безпеки підприємства, необхідно проводити комплексні заходи з моніторингу за всіма її основними складовими. Моніторинг може базуватися на різних методичних підходах, серед яких найбільш поширеними у використанні є: індикаторний, економіко-математичний, ресурсно-функціональний і системний підходи.

Заходи з моніторингу повинні бути превентивної дії, що максимально запобігатиме можливій невизначеності та ризикам діяльності, а також забезпечуватиме стратегічний розвиток підприємства.

## **2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТФ «НАТАЛКА» ТА ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА СТАН ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

### **2.1 Вплив зовнішніх факторів на економічну безпеку підприємства**

Підприємство – це відкрита система, і його розвиток залежить від факторів зовнішнього середовища, які чинять на нього безперервний тиск. Фактори зовнішнього середовища можуть чинити, як прямий, так і не прямий вплив, що призводить до зміни стану економічної безпеки товариства з обмеженою відповідальністю трикотажної фабрики «Наталка», далі ТОВ «ТФ «Наталка». При діагностиці факторів зовнішнього середовища які впливають на його систему економічної безпеки, отримані результати дозволить проаналізувати та підвищити ефективність керівництва і працівників, попередити можливі загрози і ліквідувати наслідки негативного впливу.

Визначення впливу зовнішнього середовища буде доцільно розпочати з оцінки чинників непрямого впливу, таких як: економічні умови, міжнародні фактори, законодавство та урядові акти, систему цінностей та рівень культури в суспільстві, технологічні системи, цінностей та рівень культури в суспільстві, демографічні, екологічні та інші фактори.

У світовій економічній науці аналіз основних факторів зовнішнього середовища називається PEST-аналізом.

PEST-аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на ТОВ «ТФ «Наталка», а також передбачити динаміку впливу цих факторів [13].

Через нестабільне економічне середовище в Україні вплив на малі та середні підприємства, які чинять фактори зовнішнього середовища все більше демонструє негативний відтінок та зменшує можливості для їх нормального функціонування і розвитку. Через низьку платоспроможність населення, підвищення ціни на ті чи інші товари та вироби призводить до істотного зниження їх споживання. Можна констатувати, що українці мають

низьку купівельну спроможність. Ріст інфляції негативно впливає на закупівельну ціну матеріалів необхідних для виготовлення продукції.

Одним з несприятливих моментів в політико-правовому середовищі, яке також тисне на підприємство є великий податковий тиск, а виплати податків в галузі легкої промисловості несумірні з можливостями підприємств. Такі умови закріплені законодавством, що безперечно не стимулює ріст рентабельності.

Так само і політична ситуація в Україні не може не впливати на стан справ підприємства несучи, як прями, так і опосередкований вплив. Саме через прийняті політичними елітами рішення, в останній час з'являється все більше невизначеності, що впливає на зменшення рівня попиту до продукції підприємства.

Науково-технічне середовище в легкій промисловості має свою специфіку. ТОВ «ТФ «Наталка», всі процеси є замкненого циклу і повністю забезпечують отримання споживачем готової продукції. Для привернення уваги споживачів підприємство прагне випускати новинки популярні на ринку, серед популярних тенденцій, які ним використовуються, можна виділити такі:

- тканини з високоякісних та натуральних волокон;
- високоякісні тканини зі штучних волокон;
- еко-хутро на трикотажній основі;
- стильний дизайн і матеріали і дизайн виробів та упаковки.

Демографічне середовище має незначний вплив на діяльність підприємства. Це відбувається тому, що цей чинник тісно пов'язаний з економічним чинником який має більш значний вплив на досліджуване підприємство. Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність ТОВ «ТФ «Наталка» подано у табл. 2.1, а шкала за якою проведена оцінка відображена у табл. 2.2.

Таблиця 2.1 – Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища  
непрямого впливу на ТОВ «ТФ «Наталка»

Група факторів	Фактор	Оцінка спрямованості впливу фактору (+1-1)	Оцінка впливу фактору в балах (0-3)	Загальна оцінка впливу фактору в балах	Вірогідність змін	Прогнозовані тенденції змін	Результуючий фактор прогноз змін
Економічні	Розвиток економіки	-	3	-3	1	+	+1
	Розвиток виробництва та номенклатури товарів	+	2	+2	1	-	-1
	Стан бюджету	-	1	+1	2	+	+2
	Темп інфляції	-	3	-2	2	+	+1
	Рівень безробіття	-	2	-2	1	-	-1
	Рівень податкових ставок	-	1	+1	2	+	+2
	Рівень доходів населення	-	2	-1	2	+	+2
Загалом:				-7			+2
Політичні	Рівень політичної стабільності в суспільстві	-	1	-3	2	-	+1
	Сила лобістських груп	-	2	-2	1	-	-1
	Напрямок розвитку політичної системи	-	2	+2	2	+	+1
	Ступінь підтримки урядової програми розвитку	-	2	-2	2	+	+2
Загалом:				-5			+4
Правові	Законодавчі акти, які регулюють діяльність підприємства	-	2	-2	2	+	+2
Загалом:				-2			+2
Демографічні	Чисельність населення	+	2	+1	2	-	-1
	Рівень народжуваності	-	1	-1	1	+	-1
Загалом:				+1			-2
Науково-технічні нововведення	У сфері товарів	+	2	+1	2	+	+2
	У сфері технологій	+	1	+1	2	+	+2
	У сфері менеджменту	+	2	+2	2	+	+2
Загалом:				+5			+6
Соціально-культурні	Рівень освіти	+	1	+1	2	+	+2
	Соціальні умови життя	-	1	-1	2	+	+2
	3. Рівень культури населення	-	1	-1	1	+	+1
Загалом:				+2			+5

Таблиця 2.2 – Шкала оцінки спрямованості впливу і ступеня впливу зовнішніх факторів на підприємство

Бал	Характер впливу
Спрямованість впливу	
+	позитивний
-	негативний
Ступінь фактору впливу	
3	сильний вплив
2	помірний вплив
1	слабкий вплив
0	відсутність впливу

У зв'язку з впливом низки вагомих соціально-політичних, економічних змін, які відбуваються в Україні на економічне середовище, а також факторів, впливу, які вони породжують на розглянутого підприємства, можна констатувати, що наразі на ТОВ «ТФ «Наталка» найбільш інтенсивну дію спричиняють політична нестабільність, інфляція, законодавчі обмеження та податковий тиск

При аналізі та опрацювання інформації, що стосується впливу зовнішніх факторів, отримані дані було систематизовано і визначено групи факторів які чинять негативний та позитивний вплив на діяльність підприємства. Результати проведеного аналізу подано на рис 2.1.

Фактори зовнішнього середовища	Загальна оцінка впливу фактору в балах	Результуючий фактор прогнозованих змін в балах
<i>Непрямого впливу</i>		
Економічні	-6	+1
Політичні	-4	+3
Правові	-3	+2
Демографічні	+1	-1
Науково-технічні нововведення	+5	+6
Природні	+3	+3
Соціально-культурні	+1	+2
<i>Прямого впливу</i>		
Споживачі	+1	+3
Постачальники	+4	+2
Конкуренти	-6	-3

Рисунок 2.1 – Результати аналізу впливу факторів зовнішнього середовища

За результатами аналізу, можна відзначити, що негативний вплив на стан підприємства можуть мати такі зовнішні фактори, як: конкурентні; економічні; політичні, зважаючи на те, що ці фактори є факторами некерованого впливу. В свою чергу при позитивному характері дії даних чинників, їх результуючий показник може мати досить сприятливий вплив на перспективи розвитку підприємства, так за результатами дослідження, виявилось, що фактор впливу постачальників на роботу підприємства має позитивний характер [14].

## 2.2 Стратегічний аналіз діяльності підприємства

ТОВ «ТФ «Наталка» виробляє достатній обсяг продукції за різними категоріями від жіночого та чоловічого одягу до штучного хутра і різних трикотажних виробів загального призначення. Проте саме трикотажна продукція має найбільший пріоритет у спеціалізації виробництва. Тканини на основі яких відбуваються виробничі процеси можуть бути як з натуральної бавовняні так синтетичного чи змішаного характеру. При аналізі стану діяльності підприємства значна увага приділяється діагностиці параметрів його внутрішнього середовища, відповідно до діючих стратегій, сильних та слабких сторін, конкурентних переваг [15].

Щоб оцінити як розвивається підприємство, треба визначити ступені досягнення цілей його діяльності, припустимо, оцінка в три бали, буде означати повне досягнення цілей, в два – неповне досягнення, один бал, показує часткове досягнення, при оцінці в нуль балів ціль вважається не досягнута. За якісними параметрами оцінка досягнення цілей підприємства надана на рис. 2.2.

Вид цілі	Зміст цілі	Ступінь досягнення
Загальна	Перетворення продукції підприємства у високоякісну продукцію масового споживання за рахунок ефективної цінової політики і роботи з клієнтами.	1
Кадрова	Забезпечення підвищення заробітної плати працівникам підприємства.	2
Маркетингова	Максимізація продажів за рахунок активнішої маркетингової роботи підприємства.	1
Соціальна	Забезпечення безпечності вироблюваної продукції для використання її споживачами.	3
Фінансова	Мінімізація витрат на виробництво.	3
Підсумкова оцінка		8

Рисунок 2.2 – Оцінка рівня досягнення цілей розвитку ТОВ «ТФ «Наталка»

Підраховуючи оцінки досягнення цілей за складовими економічної безпеки, виведене загальне значення у 8 балів, свідчить про часткове досягнення цілей розвитку підприємства. Досить низький рівень досягнення загальної і маркетингової цілей, може бути пов'язаний із тим, що наразі на підприємстві не сформована широко профільна служба, яка відповідає за управління всіма складовими системи економічної безпеки, використовуючи моніторинговий підхід, а також тиском чинників зовнішнього середовища макrorівня економічного і політичного характеру

Щоб характеризувати ефективність внутрішнього стратегії діяльності підприємства, можна спиратися на наступні показники:

- показник рентабельності ресурсів( відображає рівень ефективності використання ресурсів);
- показник прибутковості (становить суму долі прибутку у валовому прибутку підприємства, частку балансового прибутку, чистого прибутку, та показника рентабельності, розрахованого відповідно до товарообігу);
- показник продуктивності (характеризує рентабельність, розраховану на базі капіталу і поточних витрат) [16].

Дослідження основних економічних показників діяльності ТОВ «ТФ «Наталка» за 2016-2018 рр., дасть змогу краще зрозуміти ситуацію, яка склалася на підприємстві, результати проведеного дослідження надано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні економічні показники діяльності ТОВ «ТФ «Наталка» за 2016-2018 рр.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Темп зміни, %	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	42524	121296	94628	78 772	-26 668	285,24	-21,98
Кількість промислово-виробничого персоналу, осіб	180	200	215	20	15	11,11	7,5
Фонд оплати праці, тис. грн.	5 508	9 840	11, 868	4 332	2 028	78,64	20,60
Середньорічна оплата праці, тис. грн./особу	30,60	49,20	55,20	18,6	6,4	60,78	12,19
Чистий прибуток, тис. грн.	604	730	802	90	72	20,86	12,19
Чиста рентабельність виробництва, %	0,84	1,24	1,32	0,4	0,08	47,62	6,45

Розглядаючи результати аналізу основних показників економічно діяльності підприємства можна побачити, що за 2017-2018 рр. відбувалося зростання загального економічного стану.

Показник рентабельності який має тенденцію до прогресивного зростання найяскравіше демонструє потенціал економічного зростання, а збільшення показника середньорічної оплати праці на одну особу свідчить про стабілізацію умов праці та кадрової складової, цей показник збільшився з 30,60 тис. грн. до 55,20 тис. грн на особу.

За сукупним аналізом показників, що були розглянуті в розрізі оцінки їх ролі у стабільному розвитку виробничо-господарської діяльності підприємства, можна виявити позитивну динаміку та потенціал до зростання (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Результати аналізу показників, що характеризують стан діяльності ТОВ «ТФ «Наталка» за 2016-2018 рр.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,225	0,136	0,233	-0,089	0,097
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,551	1,759	1,555	0,208	-0,204
Коефіцієнт фінансової стійкості платоспроможності	0,312	0,329	0,250	0,017	-0,079
Коефіцієнт покриття зобов'язань власним капіталом	1,252	1,170	1,665	-0,082	0,495
Коефіцієнт рентабельності активів	0,001	0,006	0,004	0,005	-0,002

За результатами оцінки фінансового стану підприємства на кінець 2018 р., можна зробити висновок, що перспективи підприємства для подальшого росту та розвитку мають позитивний характер, а стан функціонування підприємства досить стабільний. Основні показники майнового стану ТОВ «ТФ «Наталка» за 2016-2018 рр. подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники майнового стану підприємства за 2016-2018 рр.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Темп зміни, %	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Фондоозброєність	113,23	188,34	488,17	75,11	299,83	1,66	2,59
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,70	0,73	-0,71	0,03	-1,44	1,043	-0,97
Фондовіддача	0,77	1,19	2,87	0,42	1,68	1,55	2,411
Фондомісткість	1,62	0,87	0,34	-0,75	-0,53	0,54	0,39

Показник фондоозброєності визначає певну вартість основних засобів, з огляду на одного працівника. Він розраховується, відношення значення середньорічної балансової вартості основних виробничих засобів до чисельності працівників за середньообліковими даними [22].

Коефіцієнт зносу основних засобів вказує на рівень фізичного та морального зносу основних засобів. Позитивним є зменшення значення показника, що свідчить про інтенсифікацію процесів оновлення необоротних виробничих активів, що підвищує конкурентоспроможність підприємства. У 2018 році цей показник зменшився в два рази в порівнянні з 2016 роком.

Фондовіддача характеризує рівень ділової активності підприємства, а також ефективність використання його основних засобів. Цей показник показує, яка кількість продукції, яка вироблена, кількість наданих послуг на кожну гривню вкладених ресурсів у основні засоби [23]. Підвищення ефективності рівня використання основних засобів можна спостерігати у на підприємстві ТОВ «ТФ «Наталка» у 2016-2018 рр. Фондоємність характеризує величину вартості основних засобів підприємства зважаючи на одиницю продукції випущену при виробництві, цей показник є оберненим до фондовіддачі.

Щоб провести аналіз рівня використання потенціалу підприємства, треба охопити організацію управління на підприємстві, маркетингову політику, відділи, що пов'язані з дослідженнями й розробками нових технологічних процесів, фінансову сферу, структуру управління персоналом, особливості організаційної культури [24].

Підприємство ТОВ «ТФ «Наталка» має лінійно-функціональну структуру організації управління (рис. 2.3). Структурні підрозділи взаємодіють між собою завдяки вертикальним та горизонтальним каналам комунікації. Така структура управління підприємством буда прийнята, виходячи з специфіки напрямів його діяльності, відповідності можливостям, цілям і стратегії пріоритетного розвитку підприємства.



Рисунок 2.3 – Структура управління ТОВ «ГФ «Наталка»

Загальне управління підприємством здійснює директор, який має у своєму підпорядкуванні функціональні підрозділи та лінійних керівників, які безпосередньо йому підпорядковуються, очолюють відповідні підрозділи на підприємстві і ведуть звітність.

В структурі підприємства відповідно до різних напрямів діяльності, утворено спеціальні структурні підрозділи, у кожного з яких є свій профільний очільник, в обов'язки якого входить налагодження роботи бізнес-процесів, аудит та управління розвитком відповідного напрямку діяльності. Створена на даний момент структура управління діяльністю підприємства відповідає базовим цілям розвитку [25].

Підприємство має свій сайт-каталог, який працює в режимі, як довідника, так і інтернет магазину. В онлайн каталогах на сайті підприємства можна вибрати такі варіанти продукції:

- одяг для жінок та чоловіків;
- аксесуари із трикотажу;

- трикотажні вироби для новонароджених;
- речі для вагітних;
- швейні вироби для дітей.

Фабрика дозволить своїм клієнтам замовити оптом або купити в роздріб:

- трикотажні тканини;
- синтетичні та натуральні тканини на метраж;
- тривожне еко-хутро.

Якість товарів, які виробляє підприємство значною мірою залежить від рівня задіяних технологій та використаних технічних засобів виробництва, підприємство віддає перевагу використанню високо-якісних матеріалів імпортних виробників [26].

Мета науково-дослідної діяльності на підприємстві (НДДКР) полягає у використанні тих нових знань та тенденцій, які найбільш актуальні у галузі легкої промисловості, які мають високу оцінку на світовому ринку текстильних матеріалів, а також можуть бути застосовані на виробництві. Нажаль в повному обсязі дана заходи з даного виду діяльності на підприємстві здійснюються не в достатньому обсязі і рівень активності працівників у заходах пов'язаних з НДДКР досить низький [27].

Технологія. Розвиток виробництва на підприємстві пов'язаний з вивченням нових техніко-технологічних процесів і вдосконаленням підходів до використання матеріально-технічної.

Персонал підприємства. Кадрова політика підприємства спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем персоналу на різних рівнях відповідальності [28].

Відповідно до мети кадрової політики, на підприємстві проводяться наступні заходи:

- забезпечення адекватного підвищення заробітної платні працівників;
- підвищення кваліфікації працівників на регулярній основі;

– забезпечення раціональної організаційної структури та розміщення кадрів, що дає можливість мінімізувати витрати підприємства на оплату праці.

За даними досліджуваного періоду кількість працівників на ТОВ «ТФ «Наталка» залишалась відносно стабільною і була на рівні 180-215 осіб (рис. 2.5).

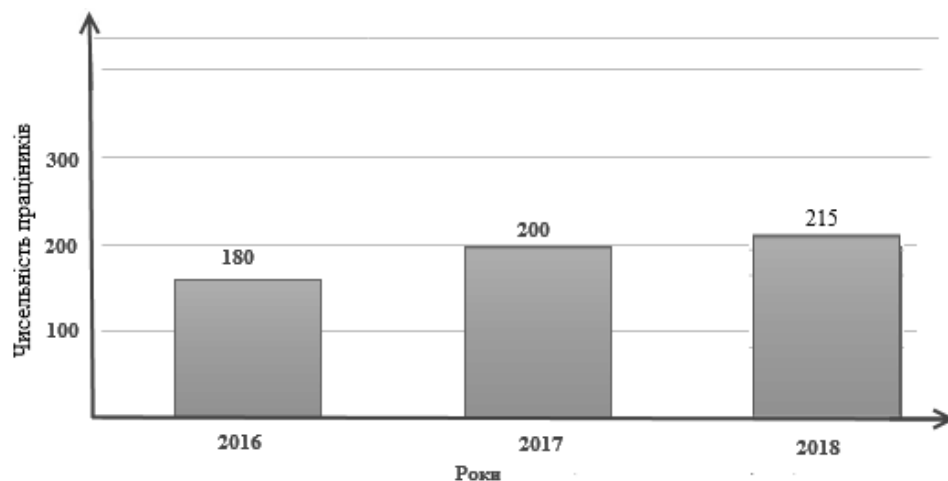


Рисунок 2.5 – Зміна кількості робітників за 2016-2018 рр.

Аналізуючи характеристику вікового складу та його структуру, можна відзначити, що в колективі перевищують за кількістю працівники середнього віку. Щоб підвищити рівень професійних навичок та компетенцій у працівників підприємства необхідно створити комплекс організаційно-навчальних заходів, відповідно до потреб кожного відділу, до якого належать працівники [29].

В залежності від результатів діяльності та встановленого державою рівня мінімальної заробітної плати на підприємстві формується фонд оплати праці [30].

Відповідно до фінансових можливостей підприємства, керівництво визначає рівень, форму та систему оплати праці, як основна модель використовується погодинна система оплати праці. На рівні оплати праці

можуть відбивати тарифні ставки за виконання роботи в понаднормові години. Додаткова заробітна плата складається з доплат і надбавок.

Оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємств, а також факторів і загроз оточуючих економічне середовище, визначають успішність його функціонування за будь-яких умов. Щоб точно оцінити можливості протидії загрозам та перспективи росту, необхідно підсумувати вплив внутрішніх факторів. Результати оцінки відображаються в профілі діяльності підприємства [31]. Так, оцінка прояву факторів внутрішнього середовища у три бали, свідчить про високий рівень відповідної складової діяльності підприємства, а оцінка в один бал про слабку сторону (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Оцінка активності структурних складових економічного середовища ТОВ «ТФ «Наталка» за напрямками

№ п/п	Показник	Бал		
		Від 1 до 3		
1	Рівень досягнення цілей	1		
2	Рівень організаційної структури	1		
3	Комунікативний рівень		2	
4	Рівень прибутку	1		
5	Частка ринку		2	
6	Широта асортименту			3
7	Гнучкість цінової політики		2	
8	Рівень сервісу			3
9	Система стимулювання покупців		2	
10	Рівень маркетингової активності	1		
11	Оцінка руху кадрів			3
12	Науко-технічні розробки	1		
13	Стан матеріально-технічної бази		2	
14	Кваліфікаційний рівень працівників			3
15	Мотивованість працівників		2	
16	Фінансовий потенціал підприємства		2	
17	Організаційна культура		2	
18	Загальна оцінка	34		

Зважаючи на особливості факторів внутрішнього середовища, та їх дольовий вплив на діяльність підприємства, можна провести їх аналіз та

виділити слабкі та сильні сторони [32], результат опрацювання даних аналізу надано на рис. 2.6.

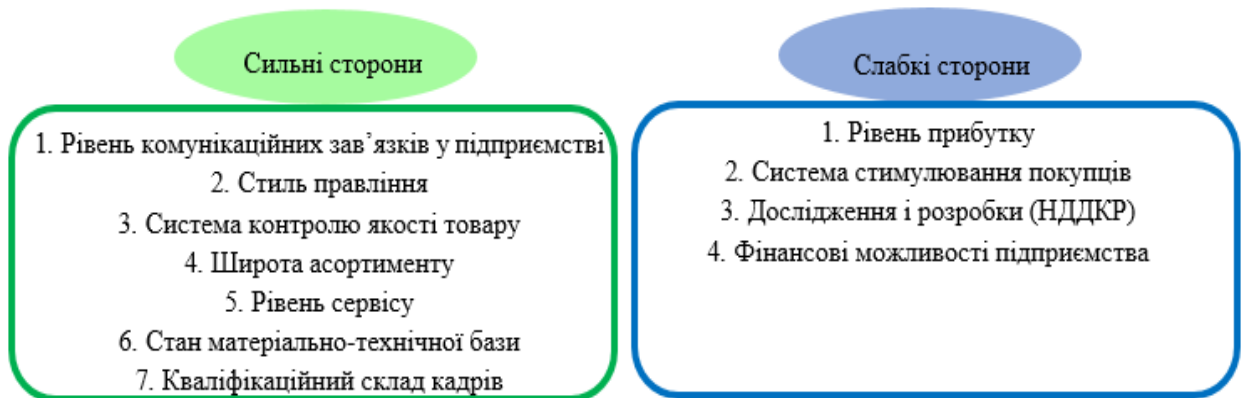


Рисунок 2.6 – Сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища  
ТОВ «ТФ «Наталка»

Щоб сформувати комплексне уявлення про ступінь та особливості впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства, зважаючи на визначені слабкі та сильні сторони в його структурі економічної безпеки, можна встановити напрями для виявлення загроз чи можливостей розвитку, в залежності від дії того чи іншого фактора. Логічно буде встановити паралелі зав'язків та комбінацій, для чого найкраще підійде їх систематизація за допомогою складання матриці SWOT [33].

При формуванні матриці SWOT (додаток Б) для пояснення можливих стратегічних проблем і альтернатив розвитку підприємства будуть встановлені комбінації слабких і сильних сторін підприємства відповідно до можливостей впливу загроз, вираження рівня впливу буде оцінене в балах, від одно до трьох балів (див. рис. 2.7).

Щоб виявити матрицю середовища підприємства, а напрями впливу зовнішніх чинників, складемо комбінацію загроз і слабких сторін в порівнянні з бальною оцінкою можливостей до розвитку та стратегічних альтернатив [34].

Поле матриці SWOT	Вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем підприємства і альтернатив	Оцінка факторів, у балах
Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі		
СiМ	Можлива недостача виробничих потужностей для задоволення потреб ринку, що розвивається	2
СЛМ	Обмежені фінансові можливості підприємства через сезонність попиту на продукцію	2
СiЗ	Слабка система стимулювання покупців до покупки нових товарів	3
СЛЗ	Низький рівень у сфері дослідження і розробки (НДДКР)	3
Стратегічні альтернативи, що сформувалися на основі парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі		
СiМ	Розширення асортименту продукції для того щоб зайняти нові сегменти ринку	2
СЛМ	Розробка нових видів продукції для забезпечення вирівнювання попиту впродовж року	3
СiЗ	Виведення системи контролю якості товару на якісно новий рівень розвитку	1
СЛЗ	Покращення стану матеріально-технічної бази підприємства	3

Рисунок 2.7 – Дані для складання переліку стратегічних проблем підприємства і альтернатив

Отже, основними стратегічними проблемами підприємства є слабка система стимулювання покупців до покупки нових товарів і низький рівень у сфері дослідження і розробки.

Для підвищення економічної ефективності підприємства, одним із каналів реалізації даного завдання може слугувати план з виведення на ринок нових видів продукції та товарів, які будуть актуальними для споживачів вне залежності від сезону. Без аналізу адаптивності підприємства до чинників ринку та впливу з боку конкурентів, досить складно спрогнозувати ріст його економічного потенціалу.

На початку оцінювання потенціалу підприємства необхідно використовувати експертний підхід, щоб в залежності від рівня дії факторів зовнішнього середовища, оцінити ступінь їх впливу за бальною шкалою від 0 до 9 балів. Шкала оцінки потенціалу може складатися з наступних рівнів: незначний рівень (0-1 бал); низький рівень (2-3 бали); середній рівень (4-6 бали); стабільний рівень (7-8 балів); перспективний рівень починається з 9 балів [35].

На рис. 2.8 відображено бали-оцінки стратегічного потенціалу підприємства.

Фактори зовнішнього середовища	Загальна оцінка впливу фактору в балах	Результуючий фактор прогнозованих змін в балах
Локальний потенціал	Вага	Бали
1.Виробничий	0,20	7,00
2.Ресурсно-сировинний	0,11	4,00
3.Фінансовий	0,15	5,00
4.Маркетинговий	0,13	4,00
5.Інноваційний	0,11	4,00
6.Інвестиційний	0,12	4,00
7.Трудовий	0,17	7,00
8.Організація управління	0,17	7,00
9.Інфраструктурний та екологічний	0,16	7,00

Рисунок 2.8 – Результати оцінки стратегічного потенціалу розглянутого підприємства

Середня загальна оцінка прогнозованих змін стану потенціалу підприємства за структурними складовими становить 5,4 бали, що показує середнього стабільний стан розвитку підприємства.

### 2.3 Оцінювання системи управління економічної безпеки підприємства

Оцінювання системи моніторингу економічної безпеки підприємства передбачає виділення, аналіз і оцінку існуючих загроз за кожною з функціональних складових. Поняття економічної безпеки включає в себе наступні структурні складові: фінансову; кадрову; ринкову; техніко-технологічну; правову; силову; інформаційну; екологічну [36].

Кожна складова відповідає за певну окрему частину бізнес-процесів на підприємстві. Підприємства, які працюють у галузі легкої промисловості мають свою специфіку. Вагому роль у складі структури економічної безпеки таких підприємств відіграють висококваліфіковані кадри. Від якості роботи персоналу залежить рівень якості продукції, що в свою чергу впливає на попит, рівень продажів, а також прибуток підприємства. Зважаючи на високу залежність стану економічної безпеки від кадрової та дані, які доступні для

моніторингу його фінансового стану, без наявності конкретної інформації за іншими складовими у достатньому обсязі, оцінювання стану системи економічної безпеки підприємства на даному етапі, буде проводитися за кадровою і фінансовою складовими.

Оскільки підприємство ТОВ «ТФ «Наталка» є виробничим, то основні показники його діяльності виражені у фінансових показниках, за якими можна оцінити стан економічної безпеки з позиції рентабельності. При аналізі даних показників використовуються економіко-математичні методи, тому оцінка того чи іншого показника буде достовірною [37].

При проведенні комплексної оцінки стану системи управління економічної безпеки підприємства. За допомогою фінансових показників можна точніше оцінити стан справ на підприємстві через те, що використовуються тільки дані фінансової звітності підприємства за 2016-2018 рр. (додатки В і Г). Економічна безпека підприємства (К) може бути оцінена на основі значень узагальнених груп показників:

$$K = f_Z(K_1, K_2, K_3, K_4), \quad (2.5.)$$

де  $K_i$  – відповідна  $i$ -та група показників [38].

У табл. 2.7 подано розподіл по групам показників та відповідні їм формули для розрахунку згідно зі фінансовою звітністю підприємства за 2016 -2018 рр.

Таблиця 2.7 – Основні фінансові показники економічної безпеки розглянутого підприємства за 2016-2018 рр.

Група	Показник	Вага показника	Рік		
			2016	2017	2018
Оцінка ліквідності активів (K1)	Показник покриття	0,076	0,74	0,85	0,188
	Швидкість ліквідності	0,076	0,076	0,078	0,904
	Абсолютна ліквідність	0,076	0,0345	0,036	0,046
Оцінка фінансової стійкості (K2)	Фінансова стабільність	0,09	0,0524	0,053	0,0570
	Показник автономії	0,09	0,058	0,052	0,056
	Маневреність робочого капіталу	0,09	0,048	0,051	0,054
Оцінка рентабельності (K3)	Рентабельність активів	0,1	0,003	0,005	0,004
	Рентабельності власного капіталу	0,1	0,004	0,007	0,009
	Рентабельність діяльності	0,1	0,004	0,004	0,008
	Рентабельності продукції	0,1	0,049	0,031	0,034

За результатами аналізу основних показників фінансової складової економічної безпеки, можна побачити, що показники ліквідності та фінансової стійкості мають позитивну динаміку росту [39].

При цьому спостерігається зниження рівня рентабельності продукції, через вплив несприятливих умов економічних і соціально-політичних факторів зовнішнього середовища. Значення коефіцієнту ліквідності має позитивну динаміку до росту. Значення показника загальної ліквідності на рівні 0,188 на кінець 2018 р., показує спроможність підприємства використовувати власні ресурси для погашення поточних фінансових зобов'язань.

Значення коефіцієнта фінансової стабільності мало невеликий приріст у 2018 році, його рівень на 31.12.2018 р. становив 0,0570, що свідчить про стабілізацію фінансового стану, проте ще недостатню для повної незалежності від зовнішніх кредиторів. У порівнянні зі значенням відповідного показника за звітний період 2017 р., який тоді становив 0,053, показник збільшився, що свідчить про позитивну динаміку його росту і зміцнення рівня забезпеченості власними оборотними засобами.

Показник автономії на кінець 2018 р., дорівнює 0,056, що свідчить про не суттєвий вплив на маневреність власного капіталу підприємства з боку залучених засобів. Порівняно з минулим 2017 звітним роком, де значення показника становило 0,052, він несуттєво збільшився, що свідчить про часткове зниження співвідношення вкладених в діяльність підприємства власних і залучених засобів.

На кінець звітного 2018 року значення показника рентабельності власних активів становило 0,009, порівняно з минулим звітним періодом за 2017 рік, показник дещо збільшився, що може свідчить про збільшення чистого прибутку на одну гривню, вкладену в активи підприємства. Можливою причиною зниження показника може бути зниження ефективності використання власних активів. Хоча динаміка зміни показників

рентабельності ТОВ «ТФ «Наталка» за досліджуваний період має не досить прогресивний характер. Використовуючи визначену значимість кожного фактора за Фішберном, проведемо розрахунок показників кожної з груп.

Для кожного моменту часу за всіма групами показників отримаємо згортання цих показників в межах своїх груп за рівнями відповідно:

$$A^l = \sum_{j=1}^n X^l r_{ij}, \quad (2.6)$$

де  $l$  – нечіткий рівень відповідної групи показників,  $l \{ \text{«ДН»}; \text{«Н»}, \text{«СР»}; \text{«В»} \}$ ;

$n$  – кількість показників відповідної групи;

$X^l$  – показники відповідної групи;

$r_{ij}$  – ваги показників відповідної групи.

Використовуючи дані табл. 2.7 і формулу (2.6) проведемо розрахунки враховуючи індивідуальну вагу кожного показника в окремих групах. Результати розрахунків подано на рис. 2.8.

Таблиця 2.8 – Розрахунок показників економічної безпеки підприємства за 2016-2018 рр.

Група	Вага групи	Показник	Значення за роками		
			2016	2017	2018
Оцінка ліквідності активів (К1)	0,23	Коефіцієнт покриття	0,28	0,32	0,38
		Коефіцієнт швидкої ліквідності			
		Коефіцієнт абсолютної ліквідності			
Оцінка фінансової стійкості(К2)	0,27	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,053	0,052	0,056
		Коефіцієнт незалежності (автономії)			
		Коефіцієнт маневреності робочого капіталу			
Оцінка рентабельності (К3)	0,4	Коефіцієнт рентабельності активів	0,02	0,016	0,018
		Коефіцієнт рентабельності власного капіталу			
		Коефіцієнт рентабельності діяльності			
		Коефіцієнт рентабельності продукції			

Наступним кроком буде проведення інтегральної оцінки фінансової безпеки підприємства за 2016-2018 рр. Використовуючи дані табл. 2.7, табл. 2.8 і формулу (1.3). Результати проведених розрахунків подано у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Результати розрахунку інтегрального показника економічної безпеки підприємства за 2016-2018 рр.

Група	Рік		
	2016	2017	2018
Ліквідність активів (K1)	0,28	0,32	0,38
Фінансова стійкість (K2)	0,053	0,053	0,056
Рентабельність (K3)	0,02	0,015	0,018
Інтегральний показник (I)	0,3563	0,3890	0,4533

Для того, щоб формалізувати представлення рівня економічної безпеки за допомогою інтегрального показника її складових далі наведені ступені за якими можна визначити до якого рівня за значенням інтегрального показника відноситься стан економічної безпеки. ( див. рис. 2.9).

Дуже низький				Середній						Дуже високий					
-0,27	-0,25	-0,123	-0,096	0,069	0,092	0,115	0,162	0,209	0,256	0,313	0,399	0,407	0,45	0,491	0,5128
Низький						Високий									

Рисунок 2.9 – Градація інтегрального показника оцінки рівня економічної безпеки підприємства

Відповідно до градації, наведеної на рис. 2.9, можна визначити рівень стану системи економічної безпеки підприємства (рис. 2.10).

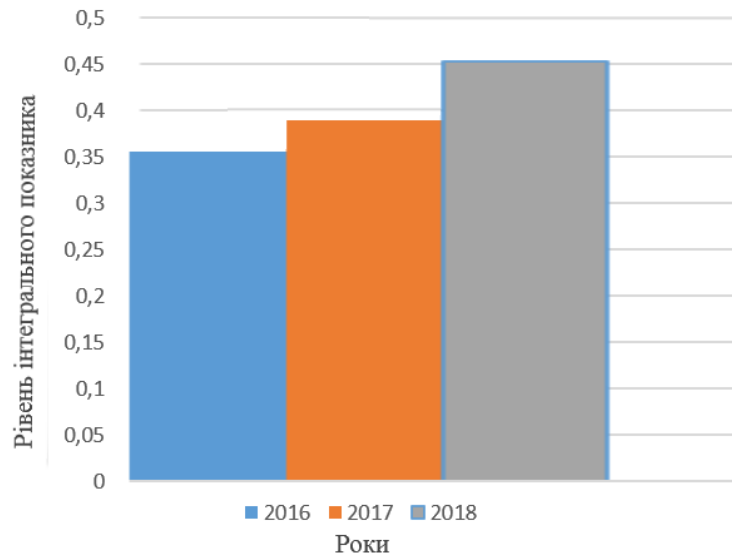


Рисунок 2.10 – Оцінка стану інтегрального показника складових системи економічної безпеки

Аналіз кадрової безпеки проведено на основі даних динаміки змін показників за 2016-2018 рр. Використовуючи дані руху кадрів на підприємстві, було розраховано значення показника плинності та оборотності кадрів [40]. Результати розрахунків відображені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Особливості руху кадрів на ТОВ «ТФ «Наталка»

Показник	Рік			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Средньооблікова чисельність працівників, чол.	180	200	215	20	11,11	15	7,5
Прийнято на роботу нових працівників, чол.	24	25	18	1	4,17	15	-28
Вибуло працівників	4	10	6	6	60	-4	-40,
- з власного бажання	2	6	4	4	66,6	-2	-50
- вибуття на навчання, вихід на пенсію і тд.	1	2	2	1	50	0	0,00
Коефіцієнт обороту							
- з приймання, %	13,33	12,5	8,37	-	-0,83	-	-4,13
- з звільнення, %	2,2	5	2,79	-	2,78	-	-2,21
Коефіцієнт плинності кадрів, %	1,11	3	1,86	-	1,89	-	-1,14

Беручи за основу аналіз показників кадрової складової системи економічної безпеки ТОВ «ТФ «Наталка», можна визначити, що загальний показник плинності кадрів є досить високим, що свідчить про ефективність управління кадровим потенціалом на підприємстві

Відповідно до проведеного аналізу фінансової складової економічної безпеки за даними фінансової звітності за 2016-2018 рр. Результати розрахунків свідчать про те, що показник фінансової складової має високий рівень значення, а у 2018 р. перейшов на межу дуже високого значення і склав 0,4904, що свідчить про досить позитивну тенденцію.

Кадрова складова системи економічної безпеки підприємства визначалася за показниками плинності та обороту кадрових ресурсів, причому обидва показники мають позитивну тенденцію в розрізі аналізованих даних за 2016-2018 рр., що свідчить про ефективну систему управління такою важливою для функціонування підприємства складовою.

При дослідженні системи управління складовими економічної безпеки на ТОВ «ТФ «Наталка» у другому розділі було проведено аналіз впливу дії непрямих факторів зовнішнього, таких як: економічні, політичні, правові, демографічні, науково-технологічні і соціально-культурні.

Через несприятливий вплив змін у економічному та політичному середовищі в Україні, можна спостерігати, що і чинники впливу даних середовищ сприяють виникненню загроз та ризиків для діяльності підприємства ТОВ «ТФ «Наталка». При такому становищі підприємства, важливо зосередити увагу на заходах зі стабілізації стану і підвищення рівня оцінки складових економічної безпеки. Щоб провести своєчасну діагностику системи управління складовими економічної безпеки підприємства, треба спиратися на певну послідовність аналізу внутрішнього середовища підприємства ТОВ «ТФ «Наталка» відповідно до наступних етапів: оцінка діючих стратегій, аналіз внутрішнього середовища підприємства, визначення сильних і слабких сторін підприємства, виявлення конкурентних переваг.

Результуючий бал оцінки ступеня досягнення цілей(альтернатив) розвитку становить 8 балів свідчить про не достатньо високий рівень досягнення цілей діяльності ТОВ «ТФ «Наталка». Однією із причин низького рівня оцінки стратегічної маркетингової та загальної цілей розвитку є дія чинників, що створюють несприятві умови для реалізації даних цілей, оскільки вони пов'язані з економічною і політично нестабільністю у державі. Якщо ж брати до уваги основні фінансові показники підприємства за аналізовані три роки, то виявляється загальна тенденція до росту показнику рентабельності, що свідчить про стабільність економічного потенціалу виробництва.

Структура управління ТОВ «ТФ «Наталка» є лінійною (рис. 2.1). Керівну посаду у структурі управління займає директор, а основні напрями діяльності очолюють його заступники, які підпорядковуються безпосередньо йому.

За результатами аналізу слабких та сильних сторін діяльності підприємства, було виявлено, що ТОВ «ТФ «Наталка» має слабку систему стимулювання попиту споживачів, а також не достатньо високий рівень НДДР.

Для того, щоб забезпечити розвиток підприємства, стратегічним завданням його діяльності, може стати оновлення матеріально-технічної бази та використання при виробництві нових матеріалів і моделей продукції.

Додатковою складовою, що стимулює розвиток підприємства, може стати організаційна система, спроможна проводити на постійній основі діагностику стану економічної безпеки підприємства, не дивлячись на те, що наразі така організаційна система відсутня, за результатами аналізу внутрішнього середовища і визначення сильних та слабких сторін діяльності підприємства, все таки реалізована оцінка стану системи економічної безпеки підприємства і визначений її загальний рівень за фінансовою та кадровою складовими, як високий, за техніко-технологічною і ринковою – нижче середнього, інформаційною і правовою середній рівень, екологічною також середній рівень.

### **3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **3.1 Формування системи моніторингу та управління економічною безпекою підприємства**

Виходячи з того, що зовнішнє економічне середовище стає більш динамічним та на підприємствах середнього і малого масштабу все більше чинять тиск неконтрольовані фактори зовнішнього середовища, спричиняючи негативні та кризові ефекти у роботі підприємств, створення системи контролю, або структурних підрозділи, які б відповідали за моніторинг стану складових економічної безпеки та бізнес-процеси, стає все більш актуальним. Фактично подібна організаційна структура, що матиме на менті реалізацію заходів з моніторингу та прогнозування стану економічної безпеки, повинна бути упроваджена ще на етапі створення підприємства.

Зважаючи на масштаб та специфіку діяльності підприємств, подібні структури можуть існувати у вигляді самостійних підрозділів, але частіше за все система моніторингу нажаль не виокремлюється. Для більшості підприємств створення відповідної організаційної структури, яка займалася сама моніторингом стану економічної безпекою підприємства та реалізувала функції з управління безпекою, зовсім не пріоритетний напрям бо на етапі створення такого підрозділу економічний ефект від його діяльності не є очевидним і багато керівників підприємств вважають, що подібний інструмент буде потрібен лише в майбутньому, коли підприємство матиме суттєві економічні показники. При цьому, коли підприємство вже функціонує, систему моніторингу створювати куди складніше, оскільки стає питання про регулювання зав'язків між економічними процесами, та складовими економічної безпеки підприємства. Нехтування такою важливою складовою діяльності підприємства, як моніторинг економічної безпеки, може призвести до кризових явищ, погіршення роботи чи навіть банкрутства [41].

Оскільки підприємство ТОВ «ТФ «Наталка» вже функціонує довгий час, то система моніторингу на підприємстві буде формуватися на основі сукупності послідовних заходів з аналізу структури підприємства, критеріїв управління і пов'язаних між собою бізнес-процесів. Завданням моніторингу системи економічної безпеки слугуватиме захист від дії несприятливих чинників, які можуть викликати економічні втрати та погіршити процеси, які пов'язані з функціонуванням підприємства. Розглянувши особливості виробних процесів на підприємстві, а також провівши теоретичне дослідження бізнес-процесів була розроблена загальна схема створення системи економічної безпеки підприємства (рис. 3.1).

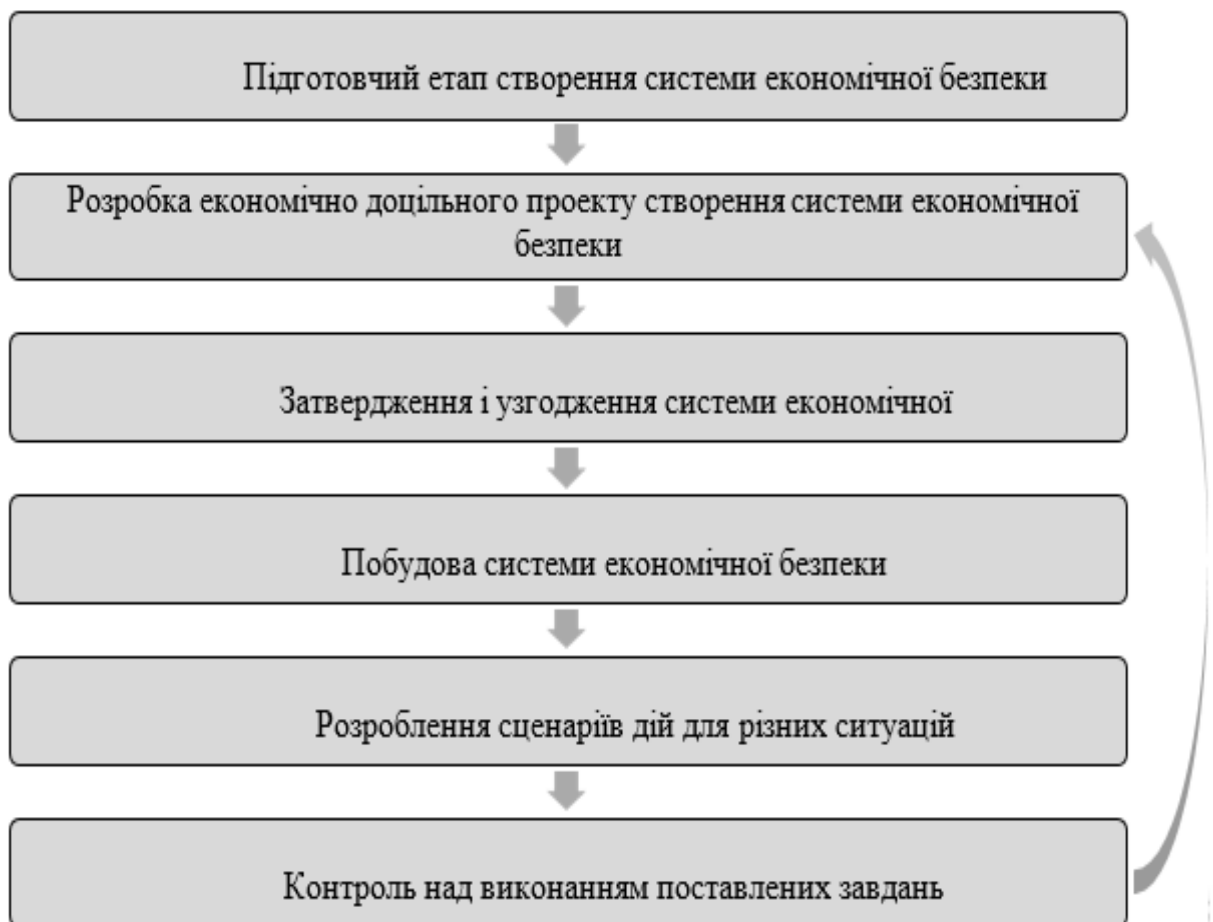


Рисунок 3.1 – Загальна схема етапів створення системи економічної безпеки  
ТОВ «ТФ «Наталка»

При формуванні системи моніторингу та управління економічною в структурі підприємства необхідно дотримувати послідовних дій та виконувати конкретні процедури з систематизації всіх процесів діяльності підприємства. Створення системи управління та моніторингу економічною безпекою, повинно бути реалізовано виходячи з особливостей конкретного підприємства, подібна система не може базуватися на шаблоні, оскільки процеси на всіх підприємствах різні.

При прийнятті рішення про створення системи економічної безпеки, кожне підприємство обирає методи реалізації заходів з діагностики стану та управління економічною безпекою. За таких умов кожне підприємство на початку впровадження системи управління станом економічної безпеки повинно обрати ті методи аналітичної та силової роботи, які забезпечать координацію всіх структурних підрозділів, працівників та служб.

Впровадження системи управління економічної безпеки та моніторингу її стану, завжди починається з підготовчих етапів [42]. На початковому етапі формування системи управління економічною безпекою, необхідно визначитися з типом та формою організаційної структури, що буде забезпечувати виконання всіх завдань. Безперечно на цьому етапі необхідно призначити відповідальну особу, яка буде виконувати функції з керування етапами впровадження системи та в подальшому зможе взяти на себе обов'язки координації всієї системи управління та моніторингу за станом економічної безпеки. Важливі аспекти, які необхідно враховувати перед початком формування системи економічної безпеки відображено на рис. 3.2.

При розробці системи управління економічною безпекою, потрібно враховувати економічну доцільність її впровадження, за для чого необхідно: виявити та ліквідувати недоліки взаємозв'язків між бізнес-процесами та підрозділами на підприємстві ще на підготовчому етапі; провести планування матеріальних втрат, виявити шляхи подальшої модернізації системи управління економічною безпекою, та розрахувати потрібні ресурси для впровадження.



Рисунок 3.2 – Заходи підготовчого етапу формування системи економічної безпеки підприємства ТОВ «ТФ «Наталка»

На підготовчому етапі формування системи економічної безпеки потрібно обґрунтувати наскільки доцільно чи недоцільно створення структурного підрозділу, що буде займатися питання економічної безпеки на підприємстві.

Доцільність може спиратися на розрахунок можливих втрат від негативної дії чинників непрямого впливу зовнішнього середовища, виявлення яких буде не своєчасним для реагування на них та знешкодження, можливих системних пошкоджень елементів виробництва чи товарів, промислового шпіонажу, витоку внутрішньої інформації про діяльність підприємства, негативного впливу від неконтрольованого втручання державних служб чи правових механізмів у діяльність підприємства. Оскільки на діяльність більшості підприємств впливають чинники зовнішнього чи внутрішнього середовища, які спричиняють збитки, то служба, яка може фіксувати ці фактори та реалізовувати заходи зі знешкодження їх впливу є дуже важливою. Добре організована система управління економічною безпекою, спроможна дійсно зменшити вплив несприятливих чинників та захистити підприємство від їх дії [43].

При формуванні системи управління та моніторингу економічної безпеки підприємства ТОВ «ТФ «Наталка», необхідно окреслити ті завдання, які повинна виконувати система управління економічною безпекою підприємства у майбутньому, відповідні завдання відображені на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Завдання, які передбачені в межах роботи системи управління станом економічної безпеки підприємства

Коли завдання, які будуть виконуватися в результаті роботи системи економічної безпеки та напрями реалізації заходів в межах моніторингу її стану будуть визначені, необхідно розпочати моделювання її організаційної структури.

В класичному варіанті побудови системи управління економічною безпекою, відповідно до кожної її складової, яка існує на підприємстві, створюються відповідні підрозділи. До головних підрозділів можна віднести: підрозділ силової безпеки та охорони; підрозділ інформаційно-аналітичної роботи; підрозділ, який буде відповідати за параметри внутрішньої безпеки; підрозділ фінансової безпеки; правовий та експертний підрозділи.

При затвердженні структури системи управління та моніторингу економічною безпекою, окрім безпосереднього керівника підприємства, кожен керівник структурних підрозділів підприємства, має можливість вказати на особливості того елемента, при побудові системи управління економічною безпекою, який він вважає важливим при встановленні зв'язків між підрозділом, яким він керує та іншими.

Після визначення алгоритмів формування та роботи управління системою економічної безпеки, її структурних складових та відповідних підрозділів, треба визначити майбутні елементи аналізу і управління за рівнем підрядності (суб'єкти і об'єкти економічної безпеки). В структурі підприємства об'єктом виступатиме стан системи економічної безпеки, а суб'єктами слугуватимуть всі види ресурси підприємства та чинники впливу. До суб'єктів можна також віднести чинники впливу розглянуті у пп. 2.1 цієї роботи.

Працюватиме система управління економічної безпеки на підприємстві ТОВ «ТФ «Наталка» у двох режимах: пасивному і активному.

В пасивному режимі відбувається планомірний збір даних, коли підприємство працює без тиску активних загроз, в цьому режимі виконуються заходи з комплексного інформаційного аналізу та профілактичні дії [44]. Більша увага приділяється прогнозуванню та попередженню загроз. Всі структурні підрозділи системи управління економічною безпекою взаємодіють на планових рівнях. Коли в роботі підприємства виникають локальні загрози, їх вирішення відбувається у стандартному режимі.

На рис. 3.4 виділені основні локальні загрози, які можуть виникнути підприємства ТОВ «ТФ «Наталка».



Рисунок 3.4. – Загрози локального характеру для ТОВ «ТФ «Наталка»

Коли підприємство працює під тиском агресивних зовнішніх чинників, чи надзвичайних ситуацій, загрози, які виникають, можуть призвести до серйозної шкоди і порушення стану нормально функціонування підприємства. Для максимально ефективної роботи системи управління економічною безпекою за таких умов, в структурі управління економічною безпекою повинна бути виділена група оперативного реагування, здатна виявити причини впливу та розробити способами та моделі їх подолання.

Для того, щоб завершити формування системи управління економічною безпекою треба визначити та впровадити значення еталонних станів показників системи економічної безпеки та методи контролю за ефективністю виконання завдань покладених на очільників підрозділів структури системи управління та моніторингу економічною безпекою. Щоб визначити параметри та еталонні показники для контролю за роботою системи управління економічною безпекою, потрібно брати до уваги особливості роботи підприємств легкої промисловості.

Оскільки підприємство ТОВ «ТФ «Наталка» планує свій розвиток на довгострокову перспективу, то впровадження системи управління економічною безпекою буде якісним кроком до попередження прояву дії непередбачуваних чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. При створенні на підприємствах ефективної системи управління та моніторингу станом економічної безпеки, більшість напрямів діяльності таких підприємств має позитивну динаміку розвитку через зменшення фінансових втрат у зв'язку з дією непередбачуваних чинників впливу, бо комплексний рівень економічної безпеки стабілізується відповідно до поставлених завдань.

### 3.2 Механізм реалізації системи моніторингу та управління економічною безпекою

На сьогоднішній день в Україні у полі ринкової економіки існує чимало процесів, які спричиняють негативний вплив на фінансово-економічний стан суб'єктів господарювання. При тому, що сама ринкова економіка у нашій державі пов'язана із переплетеністю складних ринкових механізмів, впливом сторонніх елементів, чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Нестабільність політичної та соціально-економічної ситуації в Україні, тиск з боку міжнаціональних, регіональних територіальних конфліктів, збільшення елементів криміналізації у суспільстві, корупційна діяльність та шахрайство, можуть спричинити виникнення загроз, а також кризових ситуацій у різних сферах діяльності суб'єктів господарювання. За умов впливу такого набору несприятливих чинників, розробка певної моделі або механізму, що дозволить враховувати всі можливих причини та наслідки їх впливу на діяльність підприємства, може бути дієвим рішенням для забезпечення достатньо стабільно рівня економічної безпеки [45].

Працівники відповідальні за управління системою економічної безпеки, повинні вміти проектувати та реалізовувати механізм управління економічною безпекою на основі моніторингу діючих факторів середовища при виникненні кризових ситуацій (див. рис. 3.5).



Рисунок 3.5 – Механізм управління економічною безпекою в кризових ситуаціях на підприємстві ТОВ «ТФ «Наталка»

При тому, що підприємство реалізує свою діяльність у динамічному і мінливому середовищі соціально-економічних процесів, щоб забезпечити високу продуктивність його діяльності, необхідно оперативно реагувати на нові чинники та зміни даного середовища. Несвоєчасна або неефективна реакція на викликаний вплив може призвести до втрат та збитків.

При необхідності виявлення дії чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, важливим елементом забезпечення системи економічної безпеки підприємства, стає система моніторингу.

Для забезпечення високого рівня показників складових економічної безпеки ТОВ «ТФ «Наталка», необхідно реалізувати комплексний підхід до побудови структурних комбінацій елементів системи економічної безпеки. Ключовим елементом забезпечення економічної безпеки є включення у систему її управління моніторингу діяльності та середовища підприємства задля своєчасного виявлення небезпек, що загрожують його діяльності та вживання необхідних заходів з протидії та захисту. При постійному моніторингу стану системи економічної безпеки, ключовими можуть бути наступні етапи, які формують системно пов'язану послідовність дій (рис. 3.6).

Моніторинг рівня економічної безпеки підприємства	
	діагностика допустимих меж відхилень у процесах функціонування та розвитку підприємства
	виявлення деструктивних тенденцій і процесів, які призводять до зниження рівня економічної безпеки підприємства
	визначення причин, джерел, характеру, інтенсивності впливу загрозованих факторів на процеси функціонування та розвитку підприємства
	прогнозування наслідків дії загрозованих факторів як на процеси функціонування, так і на процеси розвитку підприємства
	системно-аналітичне вивчення сформованої ситуації та тенденцій її розвитку
	аналіз можливого впливу європейських конкурентів на ефективну операційну діяльність підприємства

Рисунок 3.6 – Етапи моніторингу рівня економічної безпеки  
ТОВ «ТФ «Наталка»

При моніторингу економічної безпеки підприємства треба брати до уваги можливість взаємодії всіх його структурних підрозділів. При здійсненні заходів, пов'язаних з моніторингом, необхідно проводити спостереження за станом об'єкта моніторингу безперервно, беручи до уваги його фактичний стан та характер динаміки його розвитку, а також потенційних напрямів прогресивного росту при кореляції з загальними особливостями стану економіки, політичних та соціальних динамічних процесів та інших чинників макрорівня [46].

Системне проведення моніторингу забезпечить своєчасне надходження інформації, щодо загрози економічній безпеці підприємства, впливу чинників зовнішнього середовища, а також вірогідних загроз внутрішнього характеру, що можуть несприятливо вплинути на операційну діяльність підприємства, також буде можливість прогнозувати та моделювати наслідки впливу несприятливих чинників і розробити заходи, щодо протидії ним.

Оскільки на сьогоднішній день в умовах євроінтеграційних процесів підприємства легкої промисловості України отримали можливість виходу на новий привабливий ринок збути., слід пам'ятати, що моніторинг системи економічної безпеки потрібно проводити з урахуванням вплив чинників з боку європейського ринку.

Якщо спиратися на європейський досвід використання засобів моніторингу та управління економічною безпекою підприємств, досить прозорим стає той факт, що ігнорування питань аналізу стану економічної безпеки може призвести репутаційних втрат, труднощів збереження комерційної таємниці та зниженню виручки. Для забезпечення захищеності комерційної таємниці, інформаційної безпеки та фінансових коридорів розвитку, необхідно виконувати планові та оперативні заходи з моніторингу стану економічної безпеки.

Послідовна робота у цьому напрямку моніторингу конкурентів та конкурентної розвідки допоможе підвищити стійкість підприємства до умов

впливу зовнішніх чинників, виробити необхідні заходи, спрямовані на модернізацію підходів до виробництва, підвищення якості продукції і зниження витрат на виробництво за умови відсікання ненадійних постачальників, контрагентів та партнерів.

При прогнозуванні загроз діяльності підприємства від чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечивши певну періодичність прогнозування зміни впливу чинників, можна підвищити рівень фінансової стабільності підприємства ТОВ «ТФ «Наталка». Прогнозування загроз, є один з основних напрямів функціонування моніторингу системи економічної безпеки та плануванню показників фінансової стабільності підприємства [47]. Даний напрям функціонування системи моніторингу спирається на певну послідовність етапів, які відображені на рис. 3.7



Рисунок 3.7 – Послідовність етапів прогнозування загроз

При прогнозуванні проявів впливу загроз, треба брати до уваги тенденції та зміни економічного середовища, від цього буде залежати періодичність проведення заходів з аналізу та прогнозування чинників впливу. Проміжок часу між кожним спостереженням за станом економічної безпеки може впливати на точність даних результату. Спостереження, які проводяться з високою щільністю у часі будуть мати високу ймовірність правильної оцінки загроз. Проте важливо враховувати вартість заходів з прогнозування, кількість задіяних ресурсів трудового колективу і важливість прогнозу для вирішення конкретних поточних завдань, щоб не стимулювати надлишкові витрати підприємства на проведення заходів. При реалізації такого методу моніторингу, як прогнозування загроз, потрібно фіксувати «контрольні точки» або еквіваленти стану. Такі точки визначаються в моменти, коли у діяльності підприємства виникають відхилення спроможні чинити вплив на рівень прибутку та витрат. За визначення «контрольних точок» повинні відповідати керівники структурних підрозділів системи управління економічною безпекою, спираючись на показники рівня витрат у місцях концентрації найбільших виробничих та трансакційних процесів, та структурних елементів економічної безпеки чи процесів, які забезпечують функціонування підприємства стимулюючи ріст рентабельності та прибутковості.

Наприклад, такою точкою можна вважати ситуацію з різким зниженням попиту споживачів на продукцію підприємства. При аналізі моменту виникнення такої точки, можна зафіксувати найактивніші прояви чинників зовнішнього середовища, які спричиняють зміни в діяльності підприємства.

Послідовність реалізації механізму моніторингу управлінням економічною безпекою повинна включати етап ідентифікації проблем, що стосуються стратегічного рівня діяльності підприємства і можуть суттєво впливати на стан його економічної безпеки. Для аналітичної роботи над пулом стратегічних проблем, раціональним рішенням буде створення

функціонального підрозділу з широкими повноваженнями щодо управління комплексом завдань економічної безпеки підприємства. Такий структурний підрозділ повинен проводити заходи з моніторингу стану економічної безпеки на тактичному, стратегічному та оперативному рівнях. При реалізації відповідної послідовності етапів формування та забезпечення економічної безпеки, будуть сформовані наступні переваги від роботи подібного механізму:

- проведення комплексного моніторингу стану економічної безпеки;
- своєчасне інформування керівництва достовірними даними про стан показників економічної безпеки;
- виявлення і попередження впливу на діяльність підприємства несприятливих дестабілізуючих факторів та ситуацій;
- вибір критеріїв якості управління показниками ефективності стану економічної безпеки;
- забезпечення скоординованої роботи усіх структурних підрозділів на підприємстві.

На останньому етапі формування системи управління та моніторингу економічною безпекою відбувається контроль за якістю реалізованих заходів, завдань та виконаної роботи, а також параметрів впливу змін на діяльність всієї системи економічної безпеки. Удосконалення системи економічної безпеки передбачає ліквідацію виявлених недоліків, а також розробку пропозицій щодо удосконалення уже існуючої системи забезпечення економічної безпеки.

Якщо підприємство має на меті стабільне функціонування і прогресивний ріст, необхідно брати до уваги, що без спеціальних внутрішньоструктурних елементів забезпечення високого рівня економічної безпеки, при тиску з боку несприятливих макроекономічних чинників- це не можливо. При такому рівні цілей організації ефективної роботи системи

управління економічною безпекою, треба виділити підсистеми окремих структурних складових економічної безпеки (рис. 3.8).

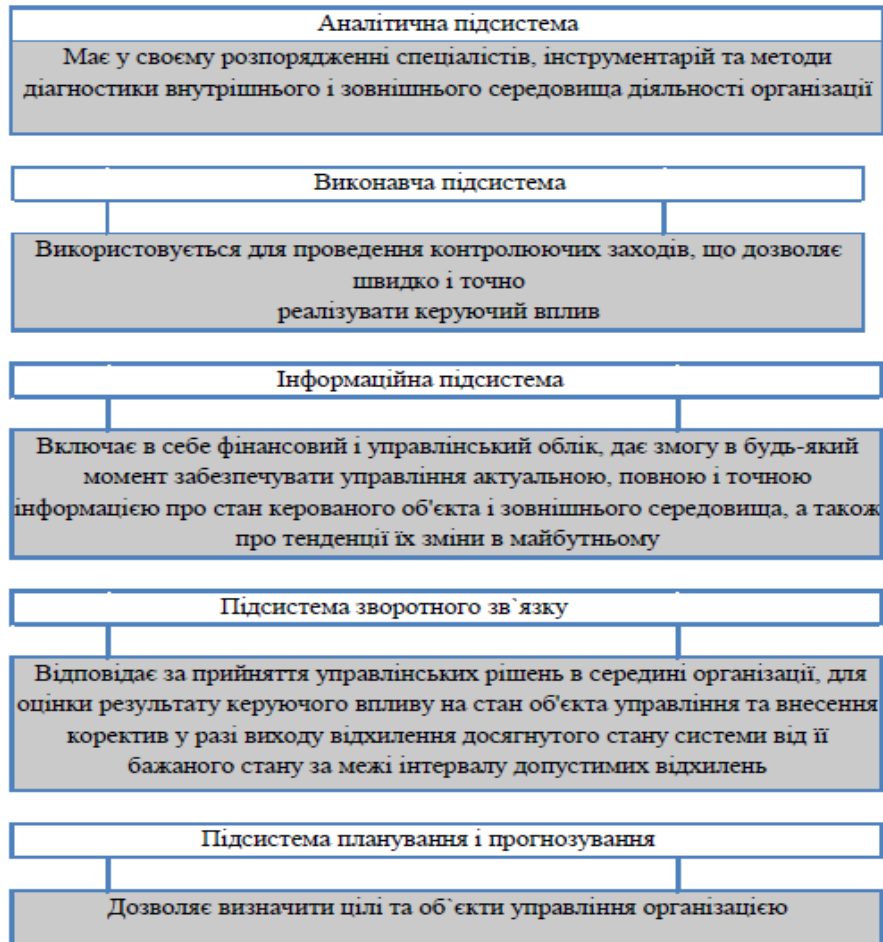


Рисунок 3.8 – Підсистеми структурних складових економічної безпеки ТОВ «ТФ «Наталка»

За сучасних умов функціонування підприємства на ринку, найбільш вагомий внесок у забезпечення стійкості його діяльності буде реалізований завдяки роботі аналітичної підсистеми, бо завдання з діагностики впливу чинників зовнішнього ринку покладено саме на неї. Працівники пов'язані з напрямом аналітичної підсистеми повинні будуть проводити глибокий аналіз конкурентного середовища, можливих шляхів посилення позицій підприємства у сегменті легкої промисловості на ринку, для виконання таких завдань потрібен високий рівень кваліфікації з поглиблення у бізнес-процеси.

При проведенні експертного аналізу чинників загально впливу на галузь легкої промисловості на державному рівні, були виділені певні загальні ризики та загрози діяльності підприємства ТОВ «ТФ «Наталка» за умов зміщення ринки та євроінтеграційних процесів, серед них можна виділити:

- політична нестабільність та гострі територіальні питання;
- високий півень конкуренції з боку імпортерних компаній на внутрішньому ринку;
- додаткове фінансове навантаження при переході до європейських стандартів виробництва;
- втрата ринків збуту країн СНД.

Не дивлячись на тиск з боку факторів макрорівня зовнішнього середовища, які на сьогодні існують у державі, можна виокремити і можливості, що стали доступними при євроінтеграції [48]:

- відкриті канали виходу на платоспроможний ринок країн ЄС;
- доступ до новітнього промислового обладнання;
- виникнення безмитних квот на певні види товарів;
- перехід на європейські стандарти управління та якості виготовлення продукції;
- можливість отримання інвестицій від партнерів з країн ЄС, а також встановлення з ними співробітництва на вигідніших умовах.

Зміщення ситуації на ринку легкої промисловості під впливом євроінтеграції, було стимульоване державою, отож за таких умов саме держава має нести відповідальність за визначний вплив і на законодавчому рівні повинно відбуватися забезпечення підтримки вітчизняним підприємствам для більш активного розвитку та просування на європейський ринок. Щоб забезпечити стійкість економічної безпеки на підприємствах в умовах євроінтеграції, держава також повинна відігравати роль у стимуляції та захисті виробничого бізнесу галузі легкої промисловості.

### 3.3 Модель формування системи моніторингу економічної безпеки для ТОВ «ТФ «Наталка» з використанням CRM «Planfix»

З огляду на те, що на підприємстві ТОВ «ТФ «Наталка» на даний момент не існує спеціального програмного забезпечення для своєчасної фіксації стані системи економічної безпеки, можливість оперативно відстежувати зміни її показників, а так само зовнішніх і внутрішніх факторів, що діють на систему, є обмеженою, не тільки програмно, але, в першу чергу, операційно, адже відповідальна особа за діагностику стану системи економічної безпеки є людиною, яка не може безперервно відстежувати зміни індикаторів структурних складових системи економічної безпеки.

Проте, в рамках концепції безпеки як форми розвитку суб'єкта господарювання, найбільш доступним методом вимірювання стану структурних складових системи економічної безпеки, є застосування в рамках моніторингу системи ресурсно-функціонального підходу, який має на меті визначення стану використання ресурсів по функціональних сферах. Якщо заздалегідь виділити існуючі на підприємстві групи індикатив у відповідності з функціональними складовими (сферами) системи його економічної безпеки, а також визначити у відповідності з індикаторним підходом рівень показників по кожному з існуючих індикаторів, ввести еквіваленти відповідного рівня оцінки стану системи від незадовільного до відмінно і застосувати комп'ютерні засоби автоматизації і аналізу бізнес-процесів, можливість визначати стан захищеності і забезпеченості всіх процесів в рамках х системи економічної безпеки різко зросте і загальна діяльність моніторингу економічної безпеки сприятиме уникненню або попередження внутрішніх і зовнішніх загроз, а також дозволить забезпечити стабільне функціонування і розширене відтворення з мінімальними фінансовими втратами для підприємства.

Для того, щоб автоматизувати процес збору та аналізу показників індикаторів структурних складових системи економічної безпеки, необхідно в першу чергу визначитися з інформаційно-програмним забезпеченням для реалізації даного завдання. Крім цього, керівництво підприємства повинно мати бачення, якою має бути система безпеки, як управляти її компонентами і працювати на випередження інцидентів. Це питання було розглянемо в пп. 3.2 і тепер ми можемо припустити, що в рекомендованих процесах по організації і оптимізації системи економічної безпеки на підприємстві у керівництва є розуміння про необхідність підвищення якості та впровадження нових підходів до моніторингу стану системи економічної безпеки.

Моніторинг та управління системою економічною безпекою не повинно бути частковим – хороша стратегія забезпечення безпеки дає загальну картину поточної ситуації і дозволяє управляти безпекою в комплексі. Структурний підхід до моніторингу допомагає відслідковувати взаємозв'язку між бізнес-процесами і охоплювати всі сторони діяльності компанії, не дозволяючи відкидати не важливі на перший погляд чинники. Сучасні CRM-системи – гарна підмога для максимального огляду бізнес-процесів, класифікації чинників впливу і показників, вони автоматизують максимум аспектів діяльності компаній.

Для підприємства ТОВ «ТФ «Наталка» в якості інформаційно-програмного забезпечення дозволяє налаштувати автоматизацію системи моніторингу стану системи економічної безпеки, рекомендується використання CRM-системи вільно коду, для максимально детального і персоналізованого налаштування під бізнес-процеси підприємства. Серед актуального на ринку програмного забезпечення на сьогоднішній день є такі CRM - системи відповідні вимогам:

– Бітрікс CRM – дозволяє автоматизувати взаємодії між відділами, а так само вести наскрізну звітність на всіх рівнях, має дуже складну ієрархія

надання прав доступу до даних, при додаванні додаткових надбудов, дозволяє виводити звіти по всім структурним сферам компанії.

– RegionSoft CRM – дозволяє автоматизувати і аналізувати класичні відділи продажів, відділи продажів з телемаркетингом, сервісні і клієнтські служби, секретаріат, склади, виробництво, служби замовлень, доставки і логістики, бек-офісу роздрібних магазинів і ресторанів, а також інші підрозділи.

– Planfix CRM – багаторівнева система програми дозволяє вибрати і налаштовувати конфігурації безпосередньо для кожного відділу, при цьому додавання відділів, Індикатив, показників і критеріїв для визначення рівня показників, не вимагає участі розробників і програмістів і дану операцію можуть виконати співробітники відповідають за службу економічної безпеки на підприємстві, в першу чергу тому, що саме вони найбільш досконально знайомі з усіма процесами, які відбуваються в компанії.

Для ТОВ «ТФ «Наталка», виходячи із функціональних задач та специфіки галузі, із розглянутих CRM-систем, найбільш придатним до впровадження є система Planfix, стандартне робоче середовище системи відображено на рис. 3.9.

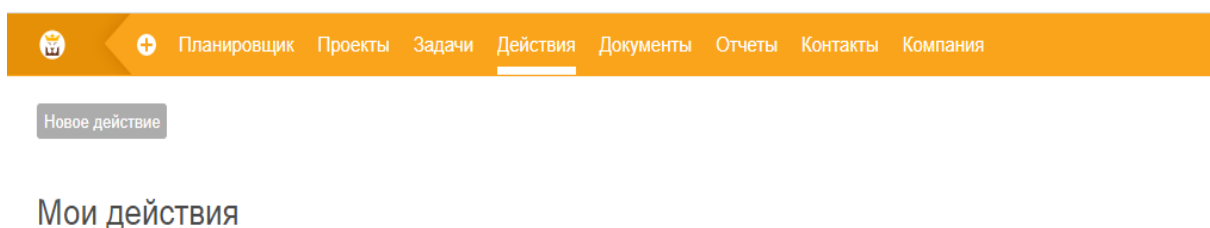


Рисунок 3.9 – Основа робочого середовища Planfix CRM

Далі буде розглянуто модель послідовності дій, при якій за допомогою використання середовища програмно-аналітичного забезпечення Planfix CRM, можливо налагодити систему аналізу, моніторингу та оцінки стану ключових показників системи економічної безпеки підприємства ТОВ «ТФ «Наталка».

Першим кроком при налагодженні системи моніторингу та управління станом економічної безпеки на підприємстві є визначення структурних складових економічної безпеки, які є активними та відповідно можуть бути оцінені.

Далі в проектному середовищі Planfix CRM для кожного працівника, який є частиною трудового колективу, в залежності від напрямку, в якому він задіяний, відмічають структурну складову, або групу структурних складових системи економічної безпеки, з якими працівник взаємодіє та на які він спроможний чинити вплив.

Керівникам підрозділів, які несуть відповідальність за ключові структурні складові системи економічної безпеки надаються права для визначення завдань, цілей, оцінки результату діяльності та показників ефективності впливу працівників та виконаних ними завдань на економічні процеси на підприємстві.

Ними також визначаються планові норми показників індикаторів складових системи економічної безпеки та фіксуються дати аналізу фактичних даних для оцінки показників. Перші чотири етапи найбільш пов'язані з індикаторним та ресурсно-функціональним підходом до моніторингу системи управління станом економічної безпеки.

При накопиченні статистичних даних достатніх для використання економіко-математичного моделювання при оцінці стану економічної безпеки, критерії планових і фактичних показників, які були визначені для кожної групи індикаторів складових економічної безпеки та зафіксовані в Planfix CRM, виникає можливість автоматизовано прораховувати прогноз стану індикаторів, та відмічати наскільки треба підняти рівень тих чи інших показників ( оцінка їх фактичного стану) до планових, які задовільняють необхідний рівень стану системи економічної безпеки.

Зважаючи на важливість системного підходу до моніторингу економічної безпеки, слід зазначити, що оптимальним буде формування

системи показників оцінки за 5 групами критеріїв (обсягу, структури, динаміки, співвідношення та ефективності) по кожній локальній складовій економічної безпеки підприємства для того щоб, всі дані змін та дії чинників фіксувалися та оцінювалися своєчасно.

При використанні системного підходу моніторингу за допомогою програмних методів середовища Planfix CRM можна фіксувати всі необхідні параметри оцінки впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на стан тих чи інших складових безпеки, у табл. 3.1 наведено приклад, за якими даними включеними для оцінки в середовищі системи Planfix CRM може відбуватися автоматизація процесу моніторингу стану системи економічної безпеки.

Таблиця 3.1 – Бланк даних для автоматизації оцінки загроз системі економічної безпеки ТОВ «ТФ «Наталка» при використанні Planfix CRM

Вид загроз за середовищем виникнення	Назва загрози	Характеристика загрози	Дата виникнення загрози	На які складові ЕБП впливає	Задіяні кадри	Періодичність впливу	Можливі способи попередження загрози	Результати впливу
–	–	–	–	–	–	–	–	–

При використанні системи Planfix CRM достатньо включити у штат керівника службу економічної безпеки на підприємстві, який буде виконувати функції пов'язані з операційною взаємодією всіх складових процесів, які відбуваються на підприємстві, з огляду на структуру керівництва ТОВ «ТФ «Наталка» цю роботу може виконувати операційний директор. При цьому, кожному працівники включеному до системи моніторингу стану економічної безпеки завдяки використанню середовища Planfix CRM із робочого часу доведеться виокремлювати трудові години саме на взаємодію із Planfix CRM та своєчасним внесення даних змін та чинників.

Оскільки фінансування забезпечення системи економічної безпеки здійснюється з прибутку, недостатні грошові вливання в це питання може

призвести до більших втрат, оскільки загрози можуть спричинити кризові чинники на підприємстві.. При управлінні фінансовою стабільністю найбільш доцільним напрямом вирішення проблеми з'ясування загроз є прогнозування зовнішнього та внутрішнього середовища.

Використання CRM системи можна вважати пілотним проектом для початку її можна використовувати один рік, якщо всі завдання, які планувалося вирішити завдяки їй будуть досягнуті з задовільним результатом, то надалі також можна продовжити її використання.

Щоб оцінити економічний ефект від впровадження CRM системи можна спиратися на коефіцієнт рентабельності фінансової діяльності, оскільки він є одним із основних показників ефективності роботи всіх процесів пов'язаних з проектом (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Показники фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «ТФ «Наталка» до впровадження проекту за 2016-2018 рр.

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	42524	121296	94628
Чистий прибуток, тис. грн.	604	730	802
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,0046	0,0041	0,0054

Якщо після року використання системи, буде відзначено, що коефіцієнт рентабельності діяльності буде мати позитивну тенденцію до зростання, то буде доцільним продовжити користуватися зазначеною системою не дивлячись на додаткові витрати.

Якщо вплив факторів зовнішнього середовища буде мати відносно незмінний характер, то значення інтегрального показника фінансової складової системи економічної безпеки буде змінюватись відповідно до лінії тренду (рис. 3.10).

Можна спрогнозувати, що за умови позитивного результату впровадження проекту приріст інтегрального показника буде становити у 2019 р. від 4 %, при зростанні рентабельності підприємства.

Графічне відображення зміни планових показників фінансової складової економічної безпеки у 2019-2020 рр. представлено на рис. 3.10.

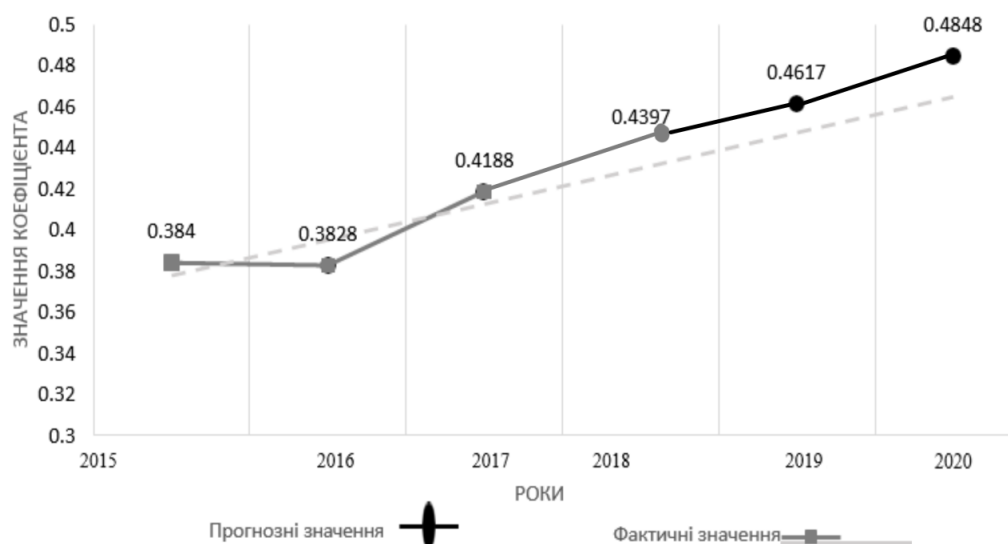


Рисунок 3.10 – Динаміка зміни інтегрального показника фінансової складової економічної безпеки ТОВ «ТФ «Наталка» за 2016-2018 рр. і прогноз на 2019-2020 рр.

Оскільки планові значення знаходяться вище лінії тренду, то можна спрогнозувати вірогідну ефективність використання Planfix CRM і відповідно спрогнозувати зростання економічного розвитку протягом наступних двох років.

Для того, щоб забезпечити впровадження Planfix CRM необхідно витратити 130 тис. грн. Саме, стільки коштує пакет з вільним кодом, завдяки якому можливо налаштувати аналіз діяльності підприємства та чинників, що впливають на відповідні складові економічної безпеки, проводити систематичне відстеження дії чинників, вчасно реагувати і проводити заходи щодо нейтралізації їх негативної дії.

У третьому розділі роботи було визначено можливі напрямки удосконалення управління економічною безпекою на підприємстві за умови використання прийомів з автоматизації системи моніторингу. Розглянуто можливості та запропоновано модель впровадження програмного забезпечення Planfix CRM, як елемента, що може відіграти ключову роль у створенні та реалізації системи управління заходами з моніторингу стану економічної безпеки.

Зважаючи на те, що для створення ефективної служби спостереження за станом економічної безпеки підприємства, необхідно визначити відповідальну посадову особу із структури управління ТОВ «ТФ» Наталка» з обов'язками по впровадженню Planfix CRM і її налаштуванню, доцільно буде делегування керування напрямом впровадження директору з операційних питань.

Економічний ефект від впровадження проекту системи управління та моніторингу економічною безпекою за допомогою Planfix CRM можна буде визначити, спираючись на показник рентабельності діяльності підприємства та економічного зростання. Зважаючи на результати аналізу зміни інтегрального показника фінансової складової економічної безпеки за 2016-2018 рр., та розрахунку його прогнозного значення на 2019-2020 рр., можна припустити що запропонований проект з впровадження програмного забезпечення Planfix CRM буде мати позитивний вплив на майбутню діяльність та економічний стан ТОВ «ТФ «Наталка», за умови того, що не відбудеться непередбаченої зміни впливу зовнішніх чинників на його функціонування.

## ВИСНОВКИ

У даній роботі в процесі теоретичного дослідження було розглянуто сутність, принципи та проблеми при реалізації заходів з моніторингу економічної безпеки підприємства. Були розглянуті шляхи підвищення ефективності впливу моніторингу системи економічної безпеки, які також впливають на стабільне функціонування, зростання економічного потенціалу будь-якого підприємства в умовах викликів ринкової економіки та євроінтеграційних процесів в Україні.

Досліджуване питання «моніторинг» в контексті економічної безпеки суб'єктів господарювання є багатограним і включає в себе аналіз комплексу її складових, таких, як: фінансова, ринкова(маркетингова), кадрова, техніко-технологічна, правова, екологічна, інформаційна та силова складові.

Слід зазначити, що саме моніторинг як оперативна інформаційно-аналітична система спостережень за динамікою показників безпеки має велике значення в умовах стану ринкової економіки України за наявності серйозних міжгалузевих диспропорцій, гострої недостатності фінансових ресурсів, значної мінливості показників.

Заходи з моніторингу повинні бути превентивної дії, що максимально запобігатиме можливій невизначеності та ризикам діяльності, а також забезпечуватиме стратегічний розвиток підприємства. Під час проведення дослідження було виявлено, що умовах євроінтеграції України з метою зменшення загроз діяльності вітчизняних підприємств, а також для ефективного управління економічною безпекою підприємства необхідно створити такі підсистеми економічної безпеки підприємства на основі моніторингових методичних підходів: підсистему планування та прогнозування, інформаційну підсистему, аналітичну підсистему, ефективну виконавчу підсистему та підсистему зворотного зв'язку.

У даній роботі було розглянуто особливості діяльності підприємства легкої промисловості ТОВ «ТФ «Наталка»

У другому розділі даної роботи було проведено аналіз впливу дії непрямих факторів зовнішнього, таких як: економічні, політичні, правові, демографічні, науково-технологічні і соціально-культурні.

Досліджено рівень фінансової складової економічної безпеки за даними фінансової звітності за 2016-2018 рр. Результати розрахунків свідчать про те, що показник фінансової складової має високий рівень значення, а у 2018 р. перейшов на межу дуже високого значення і склав 0,4904, що свідчить про досить позитивну тенденцію.

Кадрова складова системи економічної безпеки підприємства визначалася за показниками плинності та обороту кадрових ресурсів, при чому обидва показники мають позитивну тенденцію в розрізі аналізованих даних за 2016-2018 років, що свідчить про ефективну систему управління.

Щоб провести своєчасну діагностику системи управління складовими економічної безпеки підприємства, треба спиратися на певну послідовність аналізу внутрішнього середовища підприємства ТОВ «ТФ «Наталка» відповідно до наступних етапів: оцінка діючих стратегій, аналіз внутрішнього середовища підприємства, визначення сильних і слабких сторін підприємства, виявлення конкурентних переваг. Результуючий бал оцінки ступеня досягнення цілей(альтернатив) розвитку підприємства становить 8 балів свідчить про не достатньо високий рівень досягнення цілей діяльності ТОВ «ТФ «Наталка». Якщо ж брати до уваги основні фінансові показники підприємства за аналізовані три роки, то виявляється загальна тенденція до росту показнику рентабельності, що свідчить про стабільність економічного потенціалу виробництва.

За результатами аналізу слабких та сильних сторін діяльності підприємства, було виявлено, що ТОВ «ТФ «Наталка» має слабку систему стимулювання попиту споживачів, а також не достатньо високий рівень НДДР.

Для того, щоб забезпечити розвиток підприємства, стратегічним завданням його діяльності, може стати оновлення матеріально-технічної бази та використання при виробництві нових матеріалів і моделей продукції

У третьому розділі роботи було визначено можливі напрямки удосконалення управління економічною безпекою на підприємстві за умови використання прийомів з автоматизації системи моніторингу. Розглянуто можливості та запропоновано модель впровадження програмного забезпечення Planfix CRM, як елемента, що може відіграти ключову роль у створенні та реалізації системи управління заходами з моніторингу стану економічної безпеки.

Зважаючи на те, що для створення ефективної служби спостереження за станом економічної безпеки підприємства, необхідно визначити відповідальну посадову особу із структури управління ТОВ «ТФ» Наталка» з обов'язками по впровадженню Planfix CRM і її налаштуванню, доцільно буде делегування керування напрямом впровадження – директору з операційних питань.

Економічний ефект від впровадження проекту системи управління та моніторингу економічною безпекою за допомогою Planfix CRM можна буде визначити спираючись на показник рентабельності діяльності підприємства та економічного зростання. Зважаючи на результати аналізу зміни інтегрального показника фінансової складової економічної безпеки за 2016-2018 рр., та розрахунку його прогнозного значення на 2019-2020 рр., можна припустити, що запропонований проект з впровадження програмного забезпечення Planfix CRM буде мати позитивний вплив на майбутню діяльність та економічний стан ТОВ «ТФ «Наталка», за умови того, що не відбудеться непередбаченої зміни впливу зовнішніх чинників на його функціонування.

Основні результати досліджень опубліковано у роботах [50, 51].

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Кім Ю. Г. Проблеми управління фінансовою безпекою підприємства. *Безпека у XXI столітті*. Львів. 2010. С. 73-80.
2. Капітула С. В., Якубець В. М., Шевченко С. І. Удосконалення класифікації і структури безпеки підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2010. №11. С. 137-141.
3. Кавун С. В., Слепцов В. І. Інформаційна та економічна безпека діяльності підприємства: конспект лекцій. Запоріжжя: ЗНТУ, 2007. 70 с.
4. Фролов С. М., Козьменко О. В., Бойко А. О. Управління фінансовою безпекою економічних суб'єктів: навч. посіб. Суми: ДВНЗ "УАБС НБУ", 2015. 332 с.
5. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2000. 124 с.
6. Коваленко В. В. Методичні підходи щодо діагностики рівня економічної безпеки підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 4 (31). С. 85-88.
7. Адлер О. О. Економічна діагностика: практикум. Вінниця: ВНТУ, 2012. 91 с.
8. Мацеха Д. С. Функціональні складові економічної безпеки та показники їхньої оцінки для підприємств легкої промисловості. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. №1 (48). С. 128-133.
9. Момот Т. В. Фінансово-економічна безпека: стратегічна аналітика та аудиторський супровід: монографія. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 340 с.
10. Іванюта Т. М., Заїчковський А. О. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2009. 258 с.

11. Клебанова Т. С., Чаговец Л. О., Панасенко О. В. Нечітка логіка та нейронні мережі в управлінні підприємством: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2011. 240 с.
12. Наконечний С. І., Терещенко Т. О., Романюк Т. П. Економетрія: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 520 с.
13. Бушман Т. С. Визначення впливу зовнішнього середовища на формування безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2
14. Горелов Д. О. Большенко С. Ф. Стратегія підприємства: навч. посіб. Харків: ХНАДУ, 2010. 133 с.
15. Кіндрацька, Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Львів: Львівська політехніка, 2010. 408 с
16. Скриньковський Р. М., Семчук Ж. В., Гарасим Л. С. Діагностика внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін. *Ефективна економіка*. 2016. № 3
17. YouControl – аналітична система для комплексної, аналізу ринків, ділової розвідки і розслідувань. ТОВ «ТФ «Наталка». URL: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/21200467](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/21200467).
18. Фаріон В. Я. Аналітична оцінка ділової активності та рентабельності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2013. № 10. С. 27-33.
19. Халіна В.Ю. Методичний підхід щодо оцінки рівня економічної безпеки підприємства. *Економічна Безпека І Підприємництво*. 2014. № 1(53). С. 173-181.
20. Біломістна І. І. Визначення Мінімального Рівня Фінансової Безпеки Підприємства. *Сталий Розвиток Економіки*. 2015. №1 (26). С. 61-67.
21. Васьківська К. В. Сич О. А. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Львів: «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2017. 236 с.
22. Поддєрьогін А. М., Білик М. Д., Буряк Л. Д. та ін. Фінанси підприємств: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2008. 552 с.

23. Грабовецький Б. Є., Шварц І. В. Фінансовий аналіз та звітність: метод. вказівки до практ. Занять. Вінниця: ВНТУ, 2012. 102 с.
24. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Гунченко М. В. Контролінг для менеджерів: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 304 с.
25. Кармінська-Белоброва М. В. Організаційні структури управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 192-195.
26. Товариство з обмеженою відповідальністю «Трикотажна фабрика «Наталка». URL: <https://natalka.ua/>.
27. Клочкова Е. Н. Экономика предприятия: учебник для прикладного бакалавриата. Москва : Издательство Юрайт, 2019. 447 с.
28. Зленко А. М., Мірошніченко Д. А. Професійний розвиток персоналу як передумова підвищення рівня продуктивності праці. *Економічний вісник університету*. 2015. № 24(1). С. 34-38.
29. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Попов О. М. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2006. 567 с.
30. Лепьохіна І. О. Теоретичні аспекти формування заробітної плати та її функції. *Вісник ЖДТУ*. 2011. №2 (56). С. 76-78.
31. Швед В. В., Яблочников С. Л. Конкурентоспроможність підприємства та особливості її визначення в сучасних умовах. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. 2011. № 7. С. 92-96.
32. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.
33. Дикань В. Л. Шрамко О. В., Зубенко В. О. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
34. Трухан О. Л. Наукова інтерпретація функцій стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 1. С. 29-35.

35. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. М. П. Бутка. Київ: ЦУЛ, 2016. 376 с.
36. Маковоз О. С., Ворфоломєєва О. М. Система економічної безпеки суб'єкта господарювання: конспект лекцій. Харків: ХНУВС, 2019. 24 с.
37. Жихор О. Б. Економічна безпека: підручник. Київ: УБС НБУ, 2015. 467 с.
38. Турило А. М., Афанасьєв Є. В., Капітула С. В. Моделювання та методичні підходи до інтегральної оцінки економічної безпеки підприємства. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2007. №4(12). С. 32-42.
39. Кірейцев Г. Г. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Житомир: ЖІТІ, 2001. 440 с.
40. Зубко Т., Лаптева В. Індикатори кадрової безпеки підприємства *Вісник КНТЕУ*. 2018. № 4. С. 57-67.
41. Штангрет А. М. Ключові аспекти економічної безпеки підприємств в Україні. *Наукові записки*. 2007. № 2 (12). С. 61-67.
42. Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізми забезпечення, управління: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2012. 230 с.
43. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. Київ: Лібра, 2003. 280 с.
44. Денисенко М. П., Колісніченко П. Т. Пріоритетні напрями посилення економічної безпеки. *Економіка та держава*. 2017. № 3. С. 31-35.
45. Колодяжна І. В., Букріна К. А. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 23. С. 135-140.
46. Сазонець І. Л. Міжнародні стандарти безпеки підприємств: навч. посіб. Рівне: Волин. 2015. 352 с.
47. Чуліпа І. Д. Концептуальні засади і основні принципи формування моніторингу підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2008. № 185. С. 290-296.

48. Сокирник І. В., Ковальчук І. М. Управління змінами підприємства за умов. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 1. С. 33-38.

49. Світлана В., Мішина О. Система експрес-моніторингу фінансової безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 1 (163). С. 162-172.

50. Глушук А. В. Методичні аспекти оцінки стану системи економічної безпеки підприємства. *Збірник наукових праць здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою. безпекою* / за ред. Т. В. Полозової та ін. Харків: Харківський національний університет радіоелектроніки, 2019. С. 23-27.

51. Глушук А. В. Теоретичні аспекти моніторингу фінансово-економічної безпеки підприємства. *23-й Міжнародний молодіжний форум «Радіоелектроніка і молодь у XXI столітті»*. Збірник матеріалів форуму. Т.10. Харків: ХНУРЕ, 2019. С. 170- 171.

52. Полозова Т. В., Журавель М. Ю., Мусієнко В. О. Концептуальні положення процесу діагностики рівня економічної безпеки підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць*. Випуск 260: В 6 т. Т. І. Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. С. 131-137.

53. Полозова Т. В., Шульга І. С. Діагностика банкрутства як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства. *Зовнішні та внутрішні фактори впливу на економічну систему країн: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 30-31 січня 2015 р.)*. У 2-х частинах. Київ: ГО «Київський економічний науковий центр», 2015. Ч. 1. С. 77-80.

54. Полозова Т. В., Близнюк Д. С. Теоретичні аспекти формування системи економічної безпеки підприємства. *Международная научно-практическая конференция «Математическое моделирование процессов в экономике и управлении проектами и программами (ММП-2016)»*, Коблево, 13-16 сентября 2016 г. Труды – Харьков: ХНУРЭ, 2016. С. 143-144.

55. Полозова Т. В., Кисліченко А. П. Теоретичні основи забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Международная научно-практическая конференция «Математическое моделирование процессов в экономике и управлении проектами и программами (ММП-2016)»*, Коблево, 13-16 сентября 2016 г. Труды – Харьков: ХНУРЭ, 2016. С. 148-149.

56. Полозова Т. В., Захаренко С. В. Особливості захисту від інформаційних ризиків у системі економічної безпеки підприємства. *Управління економічними процесами у світовій і національній економіці: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Київ, 23-24 січня 2015 р.). Київ: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2015. С. 55-59.