

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
імені Михайла Туган - Барановського
Навчально-науковий інститут ресторанно - готельного бізнесу та туризму

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи
та підприємництва

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Гарант освітньої програми
_____ Кравцов О.О.
(підпис)

« ___ » _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр»
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньої програми «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

на тему: «Забезпечення економічної безпеки – основа ефективного управління
підприємством»

Виконав:

здобувач _____
вищої освіти _____
Беляєва Катерина Олександрівна

_____ (підпис)

Керівник:

д.е.н., доцент, професор кафедри
економіки та бізнесу Хаврова К.С.

_____ (підпис)

Засвідчую, що у дипломній роботі немає
запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань

Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Кривий Ріг

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут ресторанно - готельного бізнесу та туризму

Кафедра: технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи
та підприємництва

Форма здобуття вищої освіти: заочна

Ступінь: магістр

Галузь знань: 07 "Управління та адміністрування"

Освітня програма: 076 "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність"

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

_____ О.О.Кравцов

" ____ " _____ 2021 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Беляєвої Катерини Олександрівні

прізвище, ім'я, по батькові

1. Тема роботи: «Забезпечення економічної безпеки – основа ефективного управління підприємством»

Керівник роботи: д.е.н., доцент, професор кафедри економіки та бізнесу
Хаврова К.С.

науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського

від "31" травня 2021 р. № 141-с

2. Строк подання здобувачем ВО роботи «29» листопада 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі акти державних органів управління, матеріали офіційної державної статистичної, фінансової та бухгалтерської звітності, дані внутрішньої і зовнішньої звітності підприємств, навчальна та науково-практична література, чинна нормативно-правова база України, данні, розміщені у мережі Інтернет.

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретичні засади управління економічною безпекою підприємства. Розділ 2. Оцінка системи управління економічною безпекою підприємства. та обґрунтування напрямів її вдосконалення.

5. Перелік графічного матеріалу: сторінок 43, рисунки 3, таблиць 15, додатків 2, використаних джерел 52

6. Дата видачі завдання: «31» травня 2021 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 31.05.2021	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок з теми кваліфікаційної роботи	до 05.10.2021	
3	Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи	до 19.10.2021	
4	Аналітична частина по предмету кваліфікаційної роботи	до 16.11.2021	
5	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 22.11.2021	
6	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 29.11.2021	
7	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту	до 03.12.2021	
8	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 03.12.2021	
9	Захист дипломної роботи	до 11.12.2021	

Здобувач ВО _____ **К.О.Бєляєва**

Керівник роботи _____ **К.С.Хаврова**

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 49, рисунки 3 , таблиць 15, додатків2,
використаних джерел 52

Мета кваліфікаційної роботи: наукове обґрунтування теоретико-методологічних засад сутності процесу забезпечення економічної безпеки на підприємстві як основи його ефективного управління

Завдання роботи:

- поглибити теоретичні основи сутності економічної безпеки підприємства;
- упорядкувати методику проведення оцінки системи управління економічною безпекою підприємства;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління економічною безпекою підприємств.

Об'єкт: процеси управління економічною безпекою товариства з обмеженою відповідальністю «Східне регіональне управління мережі «Сільпо» м. Маріуполя Донецької області

Предмет: теоретичні та практичні аспекти процесу обґрунтування ефективного механізму управління економічною безпекою підприємства.

Методи / методика, використані у кваліфікаційній роботі: історичного аналізу, діалектичного пізнання, системного аналізу та синтезу, теоретичного узагальнення – для з'ясування сутності понять «економічна безпека підприємства»; економічного аналізу – для проведення аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства; графічні методи – для побудови рисунків і таблиць, з метою візуалізації результатів дослідження; системного підходу – для розробки можливих варіантів управлінських рішень і стратегій управління економічною безпекою підприємств; абстрактно-логічний – для узагальнення теоретико-методичних засад та формулювання висновків дослідження.

Основні висновки та рекомендації: систематизовано індикаторів виявлення економічних загроз підприємства; уточнено наукові положення оцінки рівня економічної безпеки підприємств із врахуванням складових індикаторів такої оцінки; запропоновано рекомендації щодо вдосконалення системи управління економічною безпекою інформаційної складової моніторингу підприємства; розроблено стратегічні напрями зміцнення економічної безпеки підприємства.

Ключові слова: економічна безпека; платоспроможність; ліквідність; активи; підприємство; загрози

ЗМІСТ

ВСТУП	6
Розділ 1. Теоретичні засади управління економічною безпекою підприємства	8
Розділ 2. Оцінка системи управління економічною безпекою підприємства. та обґрунтування напрямів її вдосконалення	21
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	41
ДОДАТКИ	45

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах проблема економічної безпеки є актуальною, оскільки підприємства працюють в умовах різних зовнішніх та внутрішніх ризиків, а конкурентне середовище приховує численні погрози. Ця обставина вимагає від суб'єктів управління підприємством побудови комплексної системи, спрямованої на підвищення рівня економічної безпеки. Сучасна кризова ситуація та процеси модернізації країни обумовлюють ведення цілеспрямованої діяльності у сфері забезпечення економічної безпеки підприємств. Для того щоби зрозуміти та усвідомити значення поняття «економічна безпека», необхідно дати сутнісну характеристику особливій категорії «безпека».

Поняттю економічної безпеки підприємства та чинникам впливу на діяльність підприємства приділена увага в працях вітчизняних вчених, таких як О.І. Барановський, І.О. Бланк, О.І. Захаров, П.Я. Пригунов, В.С. Сідак, М.І. Камлик, В.М. Геєць, М.О. Кизим, Т.С. Клебанова, О.І. Черняк, С.М. Шкарлет.

Але сьогодні стан більшості підприємств характеризується великою нестійкістю, загостренням конкурентної боротьби між ними, збільшенням числа ризикованих фінансових операцій. За даних обставин процес прийняття рішень щодо вибору стратегії і тактики розвитку промислового підприємства стає вкрай відповідальною справою, що змушує впроваджувати в управлінську діяльність нові підходи і методи.

Мета і завдання кваліфікаційної роботи. Метою кваліфікаційної роботи є наукове обґрунтування теоретико-методологічних засад сутності процесу забезпечення економічної безпеки на підприємстві як основи його ефективного управління

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання: поглибити теоретичні основи сутності економічної безпеки підприємства; упорядкувати методіку проведення оцінки системи управління економічною безпекою підприємства; обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління економічною безпекою підприємств.

Об'єктом кваліфікаційної роботи процеси управління економічною безпекою товариства з обмеженою відповідальністю «Східне регіональне управління мережі «Сільпо» м. Маріуполя Донецької області.

Предметом кваліфікаційної роботи теоретичні та практичні аспекти процесу обґрунтування ефективного механізму управління прибутком підприємства.

Методи дослідження. історичного аналізу, діалектичного пізнання, системного аналізу та синтезу, теоретичного узагальнення – для з'ясування сутності понять «економічна безпека підприємства»; економічного аналізу – для проведення аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства; графічні методи – для побудови рисунків і таблиць, з метою візуалізації результатів дослідження; системного підходу – для розробки можливих варіантів управлінських рішень і стратегій управління економічною безпекою підприємств; абстрактно-логічний – для узагальнення теоретико-методичних засад та формулювання висновків дослідження.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі акти державних органів управління, матеріали офіційної державної статистичної, фінансової та бухгалтерської звітності, дані внутрішньої і зовнішньої звітності підприємств.

Наукова новизна дослідження полягає в наступному: систематизовано індикаторів виявлення економічних загроз підприємства; уточнено наукові положення оцінки рівня економічної безпеки підприємств із врахуванням складових індикаторів такої оцінки; запропоновано рекомендації щодо вдосконалення системи управління економічною безпекою інформаційної складової моніторингу підприємства; розроблено стратегічні напрями зміцнення економічної безпеки підприємства.

Результати кваліфікаційної роботи пройшли апробацію на міжнародній науково-практичній конференції з публікацію тез доповіді: Теоретичні засади управління економічною безпекою підприємства. *Регіональна політика України в умовах стагнації економіки та всесвітньої пандемії* : матеріали всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, 30 листопада 2021 р. ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь, 2021.

– С.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

З розвитком ринкових відносин в Україні вітчизняні підприємства зіткнулися з суттєвим зменшенням прямої державної підтримки їх діяльності та необхідністю створення умов для свого безпечного розвитку власними силами. Майже всі суб'єкти господарювання відчули на собі мінливе навколишнім середовищем, різноманітні чинники якого погрожують нормальному стану їх господарювання, створюють проблему економічної безпеки і навіть виживання.

Проблеми економічної безпеки розглядаються в роботах багатьох зарубіжних і вітчизняних дослідників. Ними цілком правильно розмежовуються такі основні рівні економічної безпеки: національна економічна безпека, економічна безпека регіону, підприємства, особи. Всі види безпеки знаходяться в тісному взаємозв'язку і взаємозалежності, однак кожен з них має свою природу, характеризується власними показниками і, як правило, є об'єктом окремого дослідження [5].

Дуже важливе практичне значення має розробка концепції забезпечення стійкого стану та функціонування підприємства як основної ланки народного господарства країни в цілому і окремого її регіону. Але, на жаль у сучасній літературі ця проблема висвітлена недостатньо, хоча підвищений інтерес до питань економічної безпеки з боку дослідників простежується протягом останніх років.

В сучасній економічній літературі не існує однозначного тлумачення поняття «економічна безпека підприємства» (далі - ЕБП). Сутнісна характеристика цього терміну довгий час еволюціонувала. І зараз існує плуралізм думок щодо його визначення і правильного розуміння [9].

Під поняттям «економічна безпека підприємства» в трактуванні різних авторів, слід розуміти [8]:

- стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для подолання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємств в майбутньому;

- наявність конкурентних переваг, зумовлених відповідністю матеріального, фінансового, кадрового, техніко-технологічного потенціалів і організаційної структури підприємства його стратегічним цілям і завданням;

- захищеність діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути різноманітні загрози чи пристосуватися до існуючих умов, котрі не позначаються негативно на його діяльності;

- стан підприємства в системі його зв'язків з точки зору його стійкості (самовиживання) та розвитку в умовах внутрішніх та зовнішніх загроз, дій непередбачуваних та складно прогнозованих факторів ;

- такий стан корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, інформації, технології, техніки, устаткування, інших майнових прав) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективно їх використання для стабільного функціонування та динамічного соціального і науково-

технологічного розвитку, запобігання внутрішнім та зовнішнім негативним впливам.

Оскільки, не існує єдиного прийнятого визначення ЕБП це можна аргументуючи тим, що ЕБ, яка знаходиться на перетині таких понять як «економіка» і «безпека», як і будь-яке інше міждисциплінарне поняття залежить від ступеня розробленості наукового апарату, а проблема економічної безпеки не знайшла достатнього обговорення в наукових колах [13].

Управління — цілеспрямований програмований чи довільний вплив на об'єкти задля досягнення кінцевої мети посередництвом процесорів, явищ, процесів, коли є з ними взаємодія в режимі детермінованої чи довільної програми/регламенту.

Управління економічною безпекою підприємства ще більш цілеспрямований вплив керуючої системи (суб'єкта управління) на керовану систему (об'єкт управління) з метою мінімізації, уникнення, негативного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів впливу і можливих їх наслідків, які посягають на інтереси підприємства.

Виходячи з визначень економічної безпеки підприємства та управління, сутність поняття «управління економічною безпекою підприємства» полягає в наступному.

Управління економічною безпекою підприємства - це процес цілеспрямованого впливу на соціально-технічну, економічну та фінансову системи підприємства, який дає змогу уникнути зовнішніх загроз та протистояти внутрішнім чинникам дезорганізації за допомогою наявних ресурсів, підприємницьких здібностей менеджерів, а також структурної організації та зв'язків менеджменту [7].

Головною метою управління економічною безпекою підприємства є забезпечення найефективнішого функціонування, найпродуктивнішої роботи операційної системи та економічного використання ресурсів, забезпечення певного рівня трудового життя персоналу та якості господарських процесів підприємства, а також постійного кумулятивного нарощування наявного потенціалу та його стабільного розвитку.

Управління ЕБП також варто розглядати як практичне використання таких принципів сучасного менеджменту як своєчасна реакція на зміни у зовнішньому середовищі, бачення підприємства, тобто, його чітке уявлення про те, що воно являє собою, здатність швидкої адаптації підприємства до нових умов [6].

Загалом же, економічна безпека - синтетична категорія економічної теорії і політології та одночасно універсальна категорія, починаючи з національної економіки і закінчуючи окремо взятим підприємством [5].

Лише комплексний та системний підходи до організації економічної безпеки на підприємстві забезпечать найбільш повною мірою його надійний захист. Система економічної безпеки підприємства - це структурований комплекс стратегічних, тактичних та оперативних заходів, спрямованих на захищеність підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз та па формування унікальних здатностей протистояти їм в майбутньому.

До основних завдань системи економічної безпеки підприємства

включаються:

- збір вихідної інформації щодо можливості виникнення загроз;
- оцінка та аналіз основних ризиків підприємства;
- прогнозування стану захищеності підприємства при уникненні ризиків або при відшкодуванні їх наслідків;
- дослідження інтерфейсної складової економічної безпеки підприємства (обґрунтування безпечності вибору партнерів, клієнтів та співробітників);
- недопущення проникнення на підприємство структур економічної розвідки конкурентів, організованої злочинності й окремих осіб із протиправними намірами;
- протидія проникненню до віртуальної бази даних підприємства в злочинних цілях;
- забезпечення захисту конфіденційної інформації та комерційної таємниці;
- забезпечення схоронності матеріальних цінностей підприємства;
- багатоетапний захист банківських рахунків підприємства;
- захист законних прав і інтересів підприємства і його співробітників;
- своєчасне виявлення потенційних злочинних намірів щодо підприємства і його співробітників з боку джерел зовнішніх погроз безпеки;
- виявлення, попередження й припинення можливої протиправної й іншої негативної діяльності співробітників підприємства, направлених на зниження рівня його економічної безпеки;
- захист співробітників підприємства від насильницьких зазіхань;
- формування ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства;
- формування та інтенсивне використання інноваційного забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства;
- вироблення та прийняття найбільш оптимальних управлінських рішень щодо стратегії й тактики забезпечення економічної безпеки підприємства;
- фізична й технічна охорона будинків, споруд, території й транспортних засобів;
- відшкодування матеріального й морального збитку, завданого в результаті неправомірних дій підприємства та окремих співробітників;
- здійснення постійного контролю за ефективністю функціонування системи економічної безпеки, удосконалення її елементів [21].

З урахуванням перерахованих завдань, умов конкурентної боротьби, специфіки бізнесу, технологічних особливостей, конкурентної стратегії, стадії життєвого циклу підприємства вибудовується його система економічної безпеки. Система економічної безпеки кожного підприємства абсолютно індивідуальна. Її повнота й дієвість багато в чому залежать від наявної в державі законодавчої бази, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, що виділяє керівник підприємства, розуміння кожним зі співробітників важливості забезпечення безпеки бізнесу, а також від знань і практичного досвіду

начальника системи економічної безпеки, що безпосередньо займається побудовою й підтримкою самої системи. Лише незначна частка підприємств виділяє такий підрозділ як система економічної безпеки, частіше за все цими питаннями займаються менеджери, аналітики, охорона підприємства [10].

На вітчизняних підприємствах більшого розвитку отримала силова безпека, але автори наголошують на тому, що силова безпека підприємства є лише окремою складовою його економічної безпеки. Недорозвиненість організації системи економічної безпеки на підприємствах викликана, в першу чергу, недостатністю фінансових ресурсів для її забезпечення та недалекоглядністю менеджерів. При відсутності такої системи та служби економічної безпеки на підприємства є ризик їх рейдерських захоплень або поглинання.

При такому складі елементів системи економічної безпеки вона інтегрується в ресурсно-функціональний підхід при проведенні оцінки та аналізу її рівня.

Серед виділених елементів, вважаємо за необхідне звернути увагу на податкову безпеку, яка на сьогоднішній день набуває популярності серед дослідників. Поняття податкової безпеки, насамперед, асоціюється з можливими загрозами, які пов'язані з системою оподаткування і які призводять до матеріальних і фінансових втрат. Податкові загрози можуть існувати як з боку самих підприємств у вигляді недотримання податкової дисципліни, податкового планування, а також з боку податкових органів у вигляді встановленої системи оподаткування, здійснення різного роду податкових перевірок тощо. Працівники служби економічної безпеки підприємства та фінансисти повинні пильно стежити за удосконаленням податкового законодавства та знаходити варіанти оптимізації оподаткування підприємства.

Основна ціль економічної безпеки підприємства (ЕБП) - забезпечення стійкого та максимально ефективного функціонування в теперішній час і високого потенціалу в майбутньому [7].

Головні функціональні цілі [9]:

- забезпечення високої фінансової ефективності роботи, стійкості та незалежності підприємства;
- забезпечення технологічної незалежності та високої конкурентоспроможності його технічного потенціалу;
- висока ефективність менеджменту, оптимальність та ефективність його організаційної структури;
- високий рівень кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу;
- мінімізація шкідливого впливу результатів виробничої діяльності на довкілля;
- максимальна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства;
- захист інформаційного поля комерційної таємниці та досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи усіх підрозділів;
- забезпечення безпеки персоналу підприємства, його майна, комерційних інтересів.

На сучасному етапі розвитку економіки України все більшу актуальність здобуває захист інтересів підприємства від протиправної діяльності корумпованих представників контролюючих і правоохоронних органів. У зв'язку із цим, даний напрям роботи багатьма начальниками служб економічної безпеки підприємств виділяється як окремий елемент системи економічної безпеки [27].

Особливістю й, одночасно, складністю при побудові системи економічної безпеки є той факт, що її дієвість практично повністю залежить від людського чинника. Навіть при наявності на підприємстві професійно підготовленого начальника служби економічної безпеки, сучасних технічних засобів, менеджмент підприємства не отримає бажаних результатів доти, поки у колективі кожний співробітник не усвідомить важливість і необхідність впроваджуваних заходів економічної безпеки. Схематично основні складові економічної безпеки підприємства подано на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 - Складові економічної безпеки підприємств

Джерело: сформовано автором на підставі опрацьованих джерел [7, 16, 20, 23, 27, 28, 31]

Служба безпеки підприємства постійно має бути готовою до подолання кризової ситуації, що може постати у зв'язку із зіткненням інтересів бізнесу та злочинного світу

Комплексність забезпечення економічної безпеки підприємства та постійне зростання її рівня, недопущення неправомірного втручання зовнішніх структур у роботу підприємства можливі лише за умови спільної інтегрованої, злагодженої, оперативної роботи всіх підрозділів підприємства.

Таким чином, однією з компонент дослідження економічної безпеки є аналіз ризику та невизначеності. Концепція ризику в стратегії економічної безпеки містить у собі два важливих елементи: оцінку ризику і, по можливості, управління ним.

Концепції економічної безпеки повинна включати модель захисту від ризику, що повинний носити, на нашу думку, факторно-цільовий характер. Тоді схема моделі буде наступна: виявлення суттєвих факторів, подальше виокремлення головного і визначення у головному основного. І саме на головне повинні направлятися управлінські дії організаційного і фінансово-економічного характеру. Цей напрям є цікавим для подальших більш глибоких досліджень.

Економічну безпеку підприємства доцільно розглядати не тільки як власну безпеку щодо збереження цілісності підприємства як системи, а й як об'єкт загрози іншим суб'єктам господарювання (державі, іншим підприємствам, фізичним особам-підприємцям та іншим суб'єктам ринку). Тому завдання забезпечення економічної безпеки підприємства повинні вирішуватися комплексно, з участю державних органів, недержавних інституцій, підприємців, громадян. Формування системи безпеки, яка заснована на пошуку й реалізації нових форм взаємовідносин між всіма учасниками цього процесу, є запорукою національної безпеки.

Переважає кількість сучасних загроз економічній безпеці підприємств перебувають у площині економіки й фінансів. Силкові (рейдерські) захоплення власності підприємства та уповноважених осіб підприємства на сьогодні лишилися в історії. На зміну їм приходять більш інтелектуальні, витончені, проте недоброчесні, але, переважно, легітимні способи заволодіння власністю суб'єктів господарювання. В основі таких підходів лежать різноманітні способи маніпуляції із борговими інструментами, доведення до банкрутства, злиття, поглинання, та інші дозволені законодавством форми перерозподілу власності. Такі методи, як правило, розробляють та впроваджують економісти та юристи найвищої кваліфікації. В той же час, необережна взаємодія із контрагентом, який кваліфікується податковими органами як небезпечний, може стати причиною суперечок, судових позовів, блокування податкових накладних, донарахування податкових зобов'язань через невідповідність ціни угоди конкурентним умовам.

Саме тому на сьогодні особливої актуальності набуває розробка ефективних методів оцінки системи управління економічною безпекою підприємств, яка спроможна нівелювати, вчасно передбачати та зменшувати руйнівні наслідки проявів зовнішніх та внутрішніх загроз економічній діяльності підприємства, як-от невідповідність вимогам законодавства, витоку

конфіденційної інформації, неповернення дебіторської заборгованості, шахрайства тощо.

Розвиток телекомунікаційних технологій, спрощуючи та автоматизуючи значну кількість бізнес-процесів на підприємстві, загострює проблему його захисту від витоку інформації, у тому числі через продаж і фальсифікацію даних, електронних підписів тощо. В результаті підвищуються вимоги до систем контролю за електронною обробкою та доступом до інформації.

Науково-технічний прогрес висуває нові вимоги до кваліфікації персоналу, його відповідності вимогам підприємства, у тому числі, здатності до навчання та швидкого опанування новацій. Зважаючи на те, що основною метою створення та діяльності будь-якого підприємства є отримання прибутку, загострюється актуальність здійснення об'єктивних оцінок, прибутковості угод, бізнес-проектів, інноваційно-інвестиційної діяльності.

Тому методики оцінки системи економічної безпеки підприємств, перш за все, повинні пропонувати конкретні заходи корегування організації роботи підприємства, що, вже у короткостроковій перспективі, може принести прибуток, підвищити економічну привабливість підприємства для акціонерів та інвесторів, а також нейтралізувати або мінімізувати вплив зовнішніх та внутрішніх загроз для економічної безпеки.

Сьогодні у практиці управління підприємством використовується велика кількість методик оцінки економічної безпеки, які вимірюють рівень загроз господарській діяльності підприємства, її рівень, ступінь, ефективність тощо, і які нерідко перетинаються одна з одною.

Широкого поширення набули наступні підходи [43]:

- аналіз фінансового стану підприємства: прибутково-інвестиційний, тривимірний, ресурсно-функціональний, індикаторно-індексний, індикаторний;
- програмно-цільовий: за функціональними складовими економічної безпеки: експертний, матричний, вузькофункціональний;
- на основі теорії економічних ризиків: економіко-математичне модулювання, ймовірність банкрутства підприємства та інші.

Найбільшого розвитку набули: ресурсно-функціональний, індикаторний (пороговий), комплексний (програмно-цільовий), а також підхід на основі теорії економічних ризиків [41].

Згідно з ресурсно-функціональним підходом оцінки економічної безпеки, її рівень визначається через ефективність використання ресурсів (трудових, технологічних, фінансових). Оцінка здійснюється на основі попередження загроз та небезпек, усунення їх негативного впливу шляхом порівнянь рівня економічної безпеки підприємства із еталонними значеннями, у тому числі окремими його складовими [10, 16-17, 37].

Підхід передбачає оцінку ефективності використання всіх ресурсів підприємства за кожною функціональною складовою його економічної безпеки: фінансовою, кадровою, техніко-технологічною, політико-правовою, екологічною, інформаційною, силовою. Показник (сукупний критерій) розраховується на основі зважування значень часткових функціональних критеріїв. Часткові критерії обчислюються як відношення сукупної відверненої шкоди за окремою функціональною складовою до обсягів фінансування заходів

із нейтралізації завданої шкоди [26]. Для кожної складової економічної безпеки пропонуються окремі методики розрахунку [22]. Звичайно, вплив кожного з факторів на економічну безпеку оцінюється експертами за допомогою коефіцієнтів впевненості за шкалою від -1 до $+1$ [11-12, 39-40, 46]. Оцінку економічної безпеки пропонується здійснювати поетапно, виділяючи три основні етапи: підготовчий, аналітично-розрахунковий та результативний [44]. Підвищення економічної безпеки підприємства здійснюється на кожному господарському етапі [9].

Індикаторний (пороговий) підхід передбачає розробку спеціальних показників, які мають порогові значення, із подальшим порівнянням з ними фактичних показників. Відхилення фактичних даних від встановленої межі свідчить про необхідність вжити заходи задля усунення недоліків в організації роботи підприємства. За індикаторним підходом здійснюється оцінка окремих елементів системи економічної безпеки із подальшим зважуванням отриманих результатів та зведенням їх в інтегральний показник, динаміку коливання якого відслідковують у процесі діяльності підприємства. До недоліків цього підходу відносять ігнорування такими важливими, з точки зору організації економічної безпеки підприємства, моментами, як ймовірність рейдерських захоплень.

Виділяють декілька блоків таких індикаторів, наприклад: якість потенціалу, виробництво, стан ринку та позиції на ньому суб'єкта господарювання, фінансовий стан підприємства, соціальні та екологічні індикатори [43]. Індикаторно-індексний підхід, що є різновидом індикаторного підходу, передбачає використання загальних і спеціальних показників, порогові значення яких визначають на галузевому рівні. Пропонується використовувати індикатори технологічної, ресурсної, фінансової та соціальної безпеки [49].

Програмно-цільовий підхід базується на визначенні цільових орієнтирів на фізичному рівні з їх грошовою оцінкою, які набувають статусу програми або плану досягнення певних цілей підприємства після їх схвалення уповноваженими особами (керівництвом підприємства, акціонерами), наприклад, ринкової долі. Особлива увага приділяється переліку показників, методам їх оцінки та тлумачення. Підхід, який вперше почали використовувати транснаціональні корпорації, дедалі більшого поширення набуває у сфері управління державними фінансами. Підхід передбачає інтегрування показників, що визначають рівень економічної безпеки, у т.ч. на основі методів експертних оцінок [12, 30]. Визначення рівня економічної безпеки може здійснюватися за секторами, наприклад: виробництво, збут, фінанси, продуктивність праці [10].

Підхід, заснований на теорії економічних ризиків, зводиться до виявлення небажаних подій, які можуть негативно вплинути на фінансовий стан підприємства, а також оцінки ймовірності їх настання. Економічна безпека підприємства прямо пов'язана з економічними ризиками, які виникають на різних етапах розвитку підприємства. Ризик є похідною категорією від загрози та небезпеки, оскільки в загальному розумінні розглядається як ймовірність настання небажаної події. В той же час, ризик обумовлює настання не лише небажаної події.

Класифікація економічних ризиків, а також обрання відповідного інструментарію їх зважування, оцінки та управління, представляє собою

достатньо складне завдання та виходить за рамки даного дослідження. Адже в одній і тій же економічній ситуації підприємство може наражатися одразу на декілька різнопланових небезпек та загроз, які за певних обставин можуть забезпечити прибутки. Наприклад, постачання продукції пов'язується із нарахуванням та сплатою ПДВ, а порушення термінів та умов постачання призводить до непередбачуваного відволікання обігових коштів підприємства на погашення податкових зобов'язань, які щодо вказаного податку виникають за правилом першої події.

Інструменти управління ризиками активно використовуються в господарській діяльності. У цій сфері розроблено багато моделей, окремі з яких стандартизуються на міжнародному рівні, адже стандарти вважаються універсальною основою взаєморозуміння в міжнародних відносинах і відображенням останніх досягнень у різних сферах людської діяльності.

Найбільш відомі з них – це правила Інкотермс, які розробляє Міжнародна торгівельна палата, а також міжнародні стандарти фінансової звітності та стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг – міжнародні професійні стандарти для здійснення бухгалтерської та аудиторської діяльності, що видаються Міжнародною федерацією бухгалтерів. Багато подібних інструментів розробляються Організацією Об'єднаних Націй, Міжнародним валютним фондом та Світовим банком, а також Організацією економічного співробітництва та розвитку, Європейським Союзом. Такі розробки видаються у вигляді конвенцій, керівництв, настанов, директив тощо.

Опис процесу управління ризиками за стандартизованими методами є інструменти, що допомагають підприємствам ефективно інтегрувати управління ризиками у свою ділову практику. Стандартизація застосовується в різних сферах. Передусім це фінанси і банківська справа, бухгалтерський облік та фінансова звітність, практика внутрішнього аудиту і стандарти інформаційних технологій. Окремим напрямом стандартизації є розробка санітарних та фітосанітарних норм, а також технічних умов виробництва.

У стандартах описуються різні типи ризиків або різні етапи процесу управління ризиками. Наприклад, в ISO / ІЕС 27001: 2005 міститься керівництво про те, як управляти ризиками в області інформаційної безпеки, ISO 14001: 2004 охоплює екологічні ризики, а ІСО 9001: 2008 операційні ризики.

Поняття, терміни і функції процесу управління ризиками представлені в останніх стандартах ІСО з управління ризиками. Стандарти надають рекомендації стосовно того, який інструмент може бути обраний для виконання кожної функції (включаючи аналіз можливих варіантів) для ідентифікації ризиків, побудови матриці вірогідності і наслідків для визначення пріоритетності ризиків, аналізу вразливості й застосування диверсифікації для управління ризиками [32, 42].

Ефективне управління ризиками є результатом кваліфікованого управління підприємством. В глобальному вимірі, прикладом ефективного управління ризиками є створення вакцинації, розвиток та диференціація системи страхування, пожежної та метеослужби, спорудження дамб та сховищ

тощо. Головною метою управління ризиками є запобігання зайвим непередбачуваним та відворотним втратам активів.

Ризик одночасно означає небезпеку, наслідок, потенціальні несприятливі фактори або загрози та можливості. ISO 31000:2009 розглядає ризик як вплив невизначеності на досягнення цілей. Результатом невизначеності щодо досягнення цілей може бути як негативне, так і позитивне відхилення від очікуваного або комбінація наслідків події. Зовнішнє оточення, у якому підприємство прагне досягти цілей, охоплює культурне, соціальне, політичне, правове, регуляторне, фінансове, технологічне, економічне, природне та конкурентне середовище незалежно від того, чи є воно міжнародним, національним, регіональним або місцевим.

Ризики класифікуються за галузями або видами економічної діяльності та розділяються за рівнями: макро-, мезо- та мікрорівень. Оцінка таких ризиків має велике значення для інвестицій. Тому багато фондових бірж обчислюють спеціальні галузеві індекси. Критерії ідентифікації економічних ризиків визначаються їх детермінантами.

За природою виникнення ризики розділяють на політичні, економічні та інші. Політичні виникають в результаті участі або втручання держави у господарську діяльність, зокрема, через її регламентування та оподаткування.

Економічні ризики виникають у процесі господарської діяльності, а проявляються в результаті настання небажаних подій, наприклад, порушення умов постачання, гарантії, розрахунків, пограбування, крадіжки тощо. До інших ризиків відносять стихійні лиха, військові конфлікти, тобто такі, які зазвичай заявляються форс-мажором у господарських угодах.

Безумовно, всі види ризиків різною мірою впливають на економічну безпеку підприємства. Однак, політичні та інші глобальні ризики підприємство не може нейтралізувати. Тому воно має пристосовуватися до тих обставин, що породжує зовнішнє середовище. Щодо економічних ризиків, то можна стверджувати, що підприємство має всі можливості щодо запобігання або нейтралізації наслідків небажаної та неочікуваної події. Економічні ризики практично завжди мають грошовий вимір.

Для оцінки та ідентифікації різнопланових ризиків на практиці застосовується багато спеціальних методів і технологій. Це і метод «спонтанного» визначення/виявлення можливих ризиків і дослідження бізнес-процесів з метою виявлення «внутрішніх» і «зовнішніх» чинників виникнення ризику та їх впливу на підприємство.

Популярними є опитування на основі спеціально розроблених анкет, а також галузевий аналіз, технічний аудит та інспекції. Для оцінки ризиків використовують маркетингові дослідження, моделювання взаємозалежностей, статистичний аналіз та аналіз загроз, SWOT, PEST, PESTLE FMEA аналіз, дерево подій та помилок.

Ризики ідентифікують за допомогою «мозкового штурму» на основі їх класифікації. Інколи проводять серію інтерв'ю, на основі заздалегідь розроблених запитань. Корисним інструментом ідентифікації ризиків є метод Дельфі, який дозволяє досягти консенсусу і провести попередній аналіз безпеки, сформулювати список загроз і ризиків з урахуванням таких

характеристик матеріалів, обладнання, які використовуються або вироблені в даному процесі або даній галузі, умов діяльності і взаємозв'язку між компонентами системи управління підприємством.

ISO/IEC 31010:2009 пропонує використовувати HAZOP (дослідження небезпеки і працездатності), тобто структуроване і систематичне вивчення реакції системи, процесу, процедури або продукту на зміну ключових параметрів. У HAZOP аналізується кожна частина проєкту з метою виявлення відхилень, які можуть статися внаслідок досягнення бажаної продуктивності, їхні потенційні причини та можливі наслідки. Спрощеною альтернативою дослідженню HAZOP є структурований аналіз можливих варіантів (що-якщо).

Використовується і більш узагальнюючий інструмент – «аналіз сценаріїв», що включає з себе аналіз та оцінку можливих варіантів, у тому числі на основі розроблення дескриптивних моделей очікувань майбутнього. Можливі сценарії майбутнього створюються за допомогою уяви або екстраполяції, а різні ризики аналізуються із припущенням, що ці сценарії можуть реалізуватися, пояснюється в IS /IEC 31010:2009.

Одним із широко використовуваних методів аналізу системних ризиків є «Дерево подій», в рамках якого здійснюється вступний аналіз відмов з метою визначення причин і наслідків можливого майбутнього відмови для загального системного ризику або надійності. В аналізі дерева подій (event tree analysis – ETA) використовується схожа логіка і розрахунки, як в аналізі дерева помилок (fault tree analysis – FTA), при цьому відрізняється підхід. В останньому випадку застосовується дедуктивний підхід (від відмови системи до його причин), тоді як в ETA – індуктивний підхід (від стандартного відмови до її наслідків).

Алгоритмічна модель аналізу та оцінки економічної безпеки підприємства на основі її основних складових передбачає декілька основних етапів:

- 1) проведення фінансового аналізу стану підприємства;
- 2) формування інформаційного поля дослідження (аналіз основних показників і їх граничних значень);
- 3) розробка множинної економетричної моделі аналізу впливу предикаторів на інтегральний показник рівня економічної безпеки підприємства та прогнозування її стану;
- 4) ідентифікація стану фінансово-економічної системи за допомогою методу нечітких множин, який використовується для визначення комплексного показника оцінки стану підприємства.

Підсумовуючи вищевикладене, зробимо висновки, що існує широкий спектр існуючих різнопланових методик оцінки рівня економічної безпеки, які вимірюють загрози господарської діяльності підприємства, її рівень, ступінь, ефективність тощо, і які нерідко перетинаються один з одним. Найбільшого розвитку набули підходи: ресурсно-функціональний, індикаторний (пороговий), комплексний (програмно-цільовий), а також підхід на основі теорії економічних ризиків. Також застосовується аналіз фінансового стану підприємства: прибутково-інвестиційний, тривимірний, ресурсно-функціональний, індикаторно-індексний, індикаторний, програмно-цільовий; за

функціональними складовими економічної безпеки: експертний, матричний, вузькофункціональний; на основі теорії економічних ризиків: економіко-математичне модулювання, ймовірність банкрутства підприємства та інше.

На нашу думку, оцінювати систему економічної безпеки підприємства можна за методикою, алгоритм якої представлено на рис. 1.2.

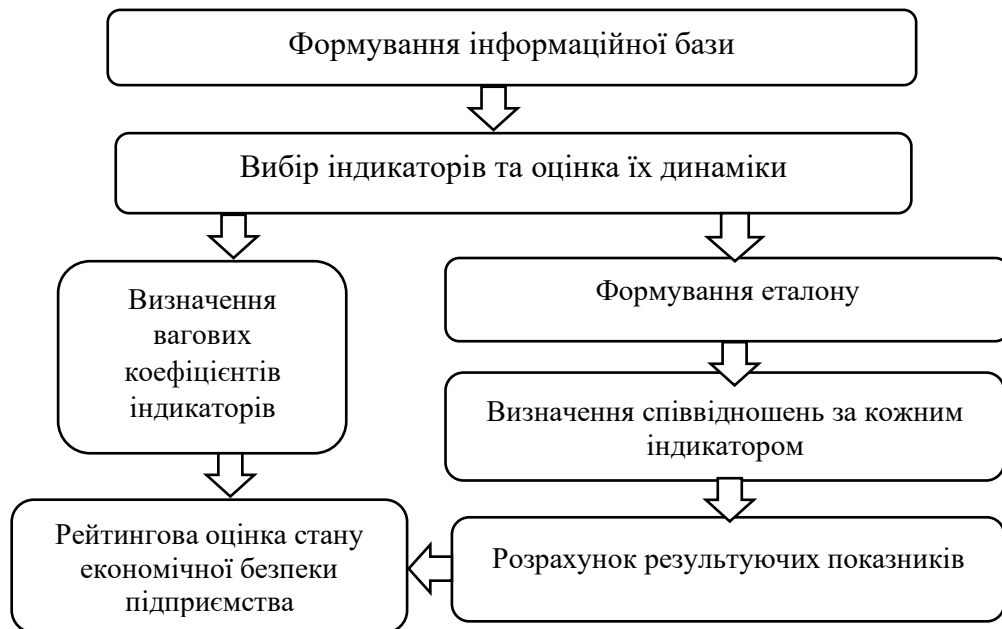


Рисунок 1.2 – Алгоритм комплексної оцінки стану економічної безпеки підприємства

Джерело: розроблено автором на підставі опрацьованих джерел [1-6, 28, 31]

В процесі оцінки здійснюється формування та групування похідної інформації за даними фінансового та управлінського обліку із подальшим вибором та обґрунтуванням індикаторів економічної безпеки з огляду на їх взаємозв'язок із результатами фінансово-економічної діяльності.

Отже, за результатами розділу можемо зробити висновок, що економічна безпека являє собою складову фінансового стану підприємства, яка характеризує здатність суб'єкта господарювання функціонувати, розвиватися, зберігати рівновагу своїх активів і пасивів у нестійкому зовнішньому та внутрішньому середовищі, що гарантує його платоспроможність, інвестиційну привабливість у довгостроковій перспективі і в межах допустимого рівня ризику.

аналіз науково-методичних підходів щодо оцінки економічної безпеки підприємства засвідчив відсутність єдиного методичного підходу. Розрахунок узагальнюючого показника економічної безпеки має сенс у випадку необхідності порівняння підприємств з позиції зовнішніх користувачів інформації щодо діяльності підприємства, але, слід зазначити, виходячи з позиції сутності безпечного розвитку, визначення рівня економічної безпеки підприємства лежить в основі інтересів, перш за все, менеджерів підприємства, тому оцінювання повинне охоплювати не тільки доступну для зовнішніх користувачів інформацію. В даному випадку розрахунок узагальненого

показника економічної безпеки втрачає сенс та лише ускладнює процес розпізнавання загроз діяльності підприємства.

Вирішити проблему оцінки економічної безпеки підприємства можливо завдяки використанню системного підходу, який полягає у вивченні об'єкта як цілісної множини елементів у їх сукупності і зв'язків між ними. Підприємство розглядається у вигляді складної підпорядкованої системи інтересів, яка тісно пов'язана із зовнішнім середовищем.

Базуючись на визначенні сутності економічної безпеки підприємства, як динамічної характеристики життєздатності підприємства [16], тобто спроможності економічної системи до самовиживання і стійкого розвитку в умовах дестабілізуючого впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, при визначенні рівня економічної безпеки підприємства слід орієнтуватися не на функціональні складові, а здійснювати оцінку за здатністю підприємства до стійкого розвитку. Тобто, спроможність підприємства до розвитку, на основі сформованих ним конкурентних переваг, і становить основу його подальшого безпечного розвитку. Процеси розвитку є бажаними, але розвиток може нести певні загрози для підприємства, тому постає потреба у передбаченні найбільш безпечних векторів руху об'єкта розвитку.

При формуванні системи оцінки економічної безпеки підприємства слід виходити із узгодженості цілей підприємства і методів досягнення цих цілей. Оцінка економічної безпеки – це конкретний вираз сукупності економічних параметрів підприємства, які характеризують здатність підприємства забезпечити стійкий розвиток як у поточному періоді, так і на перспективу. Рівень економічної безпеки являє собою ймовірнісну оцінку здатності підприємства забезпечувати реалізацію економічних інтересів в умовах дії негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, тобто це оцінка ступеня забезпечення на підприємстві умов для його стійкого розвитку.

Отже, при формуванні методичного підходу слід виходити з того, що:

- критеріями економічної безпеки слугують ознаки, на підставі яких визначається спроможність підприємства до стійкого розвитку в умовах дії дестабілізуючих чинників;
- оцінку економічної безпеки доцільно здійснювати не за функціональними складовими, а за спроможністю підприємства до стійкого розвитку;
- важливим принципом оцінки і забезпечення економічної безпеки є принцип причинно-наслідкових зв'язків. Тобто, при діагностиці визначивши наслідок (рівень безпеки) необхідно вияснити причину отриманого стану;
- визначити рівень економічної безпеки підприємства можливо лише врахувавши всі аспекти сьогоденного та майбутнього стану підприємства;
- при оцінці слід враховувати не тільки кількісні показники, а і якісні;
- обов'язковим є врахування специфіки діяльності підприємства;
- методика визначення рівня економічної безпеки повинна мати певну гнучкість, тобто можливість коригування набору показників в залежності від зміни умов діяльності;

- обов'язковою повинна бути можливість матричного та графічного представлення результатів оцінки, як в розрізі окремих сфер оцінки, так і показників.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА. ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Для нормального розвитку будь-якого підприємства необхідно уважно стежити за наявністю та використанням фінансових ресурсів, проводити заходи для їх зміцнення і покращення стану.

Об'єктом впровадження методики аналізу економічної безпеки підприємства є супермаркет «Сільпо» ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД». ТОВ «Фоззі-Фуд» - структурна одиниця Fozzy Group. Fozzy Group – це мережа гіпермаркетів Fozzy, працюючих у форматі Cash and Carry з асортиментом від 30000 до 50000 позицій, що об'єднують продуктові та непродуктові напрями. Гіпермаркети Fozzy C&C найвдаліше поєднують характеристики оптової бази і роздрібного магазину. Мережа є частиною однойменної торгово-промислової корпорації Fozzy, що дозволяє, беручи участь в найбільшому в країні закупівельному пулі, отримувати оптимальні ціни, що входять, від постачальників і, як наслідок, мати можливість запропонувати оптимальні ціни клієнтам.

У своєму асортименті супермаркети «Сільпо» також представляють продукцію ВТМ «Премія», «Повна чаша», «Premiya Select», які є власними торговими марками мережі.

Покупці торгової мережі «Сільпо» можуть отримати більше винагород від покупок в супермаркетах, ставши учасниками програми для постійних покупців «Власний рахунок». Програма «Власний рахунок» допомагає заощадити гроші, здійснюючи покупки, а також отримати додаткові індивідуальні переваги.

Магазини мережі «Сільпо» пропонують покупцям широкий вибір продуктів харчування, а також промислові товари та косметику. Асортимент супермаркетів досягає 20 000 найменувань продукції. Крім того, в магазинах «Сільпо» можна знайти якісні товари за доступною ціною. У деяких магазинах мережі випікається свіжих хліб за різноманітними рецептами, а також можна придбати готові страви у відділах кулінарії.

Просування продукції на ринок відбувається за допомогою рекламування товарів в різних засобах масової інформації. Підприємство надає рекламу на вінницьких телеканалах, по радіо, на щитах та застосовує рекламу на транспорті. Підприємство приймає участь в галузевих виставках і професійних форумах.

Супермаркет «Сільпо» — це магазин самообслуговування, асортимент якого нараховує до 20000 найменувань продуктів харчування та супутніх товарів залежно від розміру торгової площі магазину. Загалом мережа магазинів «Сільпо» функціонує у багатьох містах України і нараховує 234 супермаркети як у Києві, так і в регіонах України.

Досліджуваний нами магазин «Сільпо» розташований за адресою: м. Маріуполь, пр.Миру, 51. Магазин працює з вересня 2014 року. У магазині реалізується близько 11 тисяч найменувань товарів. Магазин спеціалізується на продажі продовольчих і супутніх непродовольчих товарів.

У супермаркеті «Сільпо» можна придбати всі необхідні продукти харчування: хліб та хлібобулочні вироби; молоко та молочні вироби (йогурти, кефір, кисломолочні та сичужні сири); алкогольні, слабоалкогольні та безалкогольні напої; м'ясо та м'ясопродукти; риба (свіжа, морожена, копчена) та рибні продукти, різноманітні рибні консерви, паштети, пресерви, рибні рулети; кондитерські вироби. Крім продовольчих товарів, у магазині також можна купити і непродовольчі товари: побутова хімія (засоби для прання білизни, шампуні, бальзами, засоби для миття посуду, засоби для прибирання), дитячі іграшки, канцтовари, посуд тощо.

У складі підприємства функціонує 12 відділів:

- молочний;
- хлібний;
- молочний;
- кондитерський;
- гастрономія;
- овочевий;
- м'ясний;
- рибний;
- алкогольних виробів;
- консерви;
- кулінарія;
- тютюнових виробів;
- непродовольчих товарів.

Окремо виділяють адміністрацію, по якій також ведуть облік проданих товарів.

Супермаркет «Сільпо» діє на підставі статуту ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД», в якому містяться відомості про його найменування та місцезнаходження, мету та предмет діяльності, порядок розподілу прибутків і збитків та інші відомості, пов'язані з особливостями організаційної форми магазину, передбачені законодавством.

Цілями діяльності мережі супермаркетів «Сільпо», зокрема і досліджуваного супермаркету, є здійснення торговельної, комерційної, виробничої, науково-дослідної, благодійної діяльності з метою одержання прибутку та задоволення інших потреб. Підприємству надано право здійснювати такі види діяльності :

- торговельна діяльність у сфері роздрібної торгівлі та громадського харчування щодо реалізації продовольчих та непродовольчих товарів, алкогольних напоїв, тютюнових виробів;
- консультаційні послуги;
- комерційна, маркетингова, посередницька діяльність;
- складські послуги.

Діяльність, яка підлягає ліцензуванню, здійснюється товариством після одержання відповідної ліцензії у встановленому порядку.

Загальні умови заняття торговельною діяльністю, основні вимоги до торговельної мережі у супермаркеті «Сільпо» визначаються «Порядком заняття торговельною діяльністю і правилами торговельного обслуговування

населення». Даний супермаркет здійснює торговельну діяльність за наявності пакету дозволених документів, зокрема, таких як свідоцтво про державну реєстрацію, ліцензії на торгівлю окремими видами товарів.

Надалі зробимо дослідження частки ринку, яку займає супермаркет «Сільпо» в порівнянні з основними підприємствами-конкурентами (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1- Підприємства-конкуренти і їх відносні розміри частки ринку

Підприємства-конкуренти	Частка на ринку, %
Супермаркети «Щирий Кум»	39,0
супермаркети «Сільпо»	22,5
ТОВ «Дзеркальний»	13,0
Інші	25,5
Всього Торгових точок в місті Маріуполі	100,0

Джерело: складено автором на підставі розрахунків

Для визначення того, наскільки сильною є конкурентна позиція досліджуваного підприємства, необхідно провести його рейтингову оцінку і порівняти її з підприємствами конкурентами. Для цього був обраний метод суми місць (таблиця 2.2)

Таблиця 2.2 - Рейтингова оцінка супермаркетів «Сільпо» та його конкурентів

Показники	Супермаркети «Сільпо»		ТОВ «Дзеркальний»		ТОВ «Щирий кум»	
	Значення	місце	Значення	місце	Значення	місце
Рентабельність СК, коеф.	9,28	2	7,35	3	10,98	1
Коефіцієнт загальної ліквідності., коеф.	0,5	3	0,64	1	0,44	2
Коефіцієнт автономії, коеф.	3,38	1	1,49	3	3,53	2
Продуктивність праці, тис. грн.	1703,35	2	890	3	1745,00	1
Оборотність ОА, коеф	6,08	3	13,7	2	21,9	1
Фондовіддача, коеф.	17,65	1	3,15	3	3,42	2
Сума місць	-	12	-	15	-	9
Рейтингова оцінка	-	2	-	3	-	1

Джерело: складено автором на підставі розрахунків

Найвищий рейтинг (перше місце) має підприємство з мінімальним значенням суми місць.

Отже, досліджуване підприємство займає друге місце серед підприємств-конкурентів, тому і конкурентна позиція може бути оцінена як помітна.

Аналіз фінансового стану починають з вивчення динаміки і структури валюти балансу. Аналіз динаміки та структури валюти балансу проводиться з використанням вертикального та горизонтального аналізу, за допомогою яких

будується агрегований (аналітичний) баланс, який містить позиції балансу, які мали найбільший вплив на валюту балансу.

Динаміка валюти балансу підприємства наведена на рисунку 2.1.

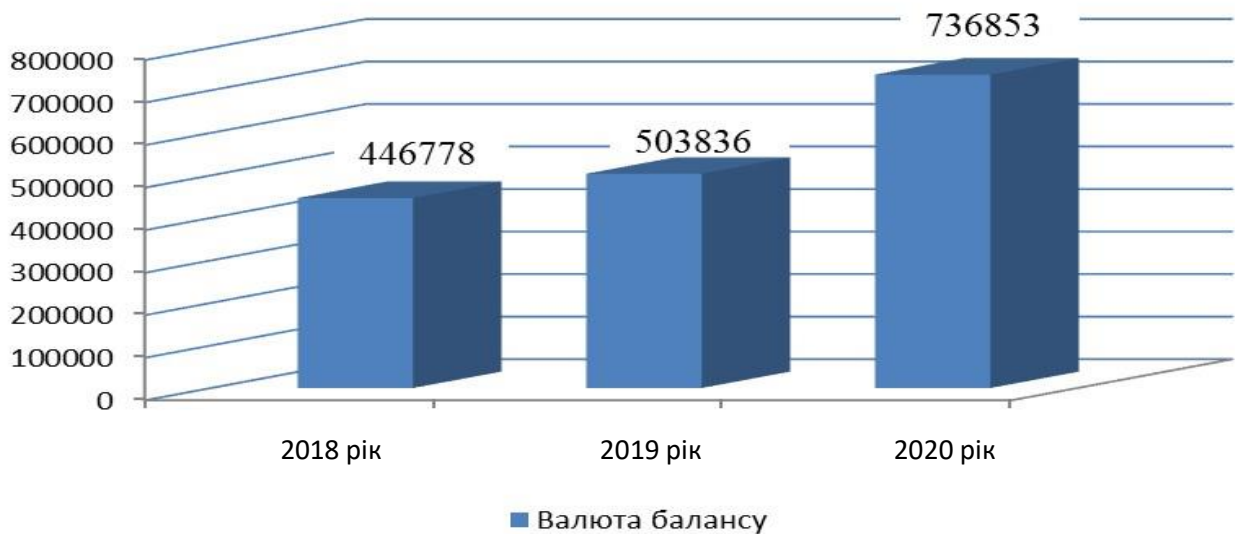


Рисунок 2.1 – Динаміка валюти балансу супермаркету «Сільпо» за 2018-2020рр.

Джерело: складено автором на підставі розрахунків

Проведений аналіз динаміки та структури валюти балансу показав, що за період 2018-2020 рр. її абсолютне значення збільшилось на 290075 тис. грн., а в порівнянні з 2019 р. на 233070 тис. грн. і склало на кінець 2020 р. 736853 тис. грн. Це збільшення є результатом збільшення обсягів діяльності.

Підприємство має стабільну структуру активів. В активі балансу прослідковується тенденція до зростання оборотних активів в порівнянні з 2018 роком, а в пасиві балансу – збільшення частки власного капіталу та нарощування частки поточних зобов'язань за останні три роки.

Поряд з загальним збільшенням валюти балансу вартість необоротних активів за визначений період зросла на 128748 тис. грн., а саме основних засобів на 85162 тис. грн. за рахунок введення в експлуатацію нових об'єктів. Це свідчить, що на фабриці відбуваються процеси оновлення основних засобів, що є позитивним моментом в діяльності. Вартість основних засобів складає 28,11% всіх активів.

Зміна валюти балансу відбулася значною мірою через збільшення вартості оборотних активів на 156523 тис. грн., в т.ч. в порівнянні з 2019 р. на 67899 тис. грн. Вартість запасів збільшилася на 13419 тис. грн., в порівнянні з 2018 роком. Це свідчить про збільшення обсягів реалізації. Оборотні активи протягом 2018-2020 рр. стабільно збільшувалися і складають значну частку активів – 63,28%.

Протягом 2019-2020 рр. зміни відбулися також в динаміці товарної дебіторської заборгованості, яка зменшилася на 1597 тис. грн., хоча в порівнянні з 2018 р. вона збільшилась на 432 тис. грн. В структурі оборотних

активів дебіторська заборгованість складає 43,95% всіх оборотних засобів, а в структурі валюти балансу – 31,32 та зменшилася на 9,10%. Таким чином збільшується ризик непогашення заборгованості. З іншої сторони, це пояснюється намаганням керівництва таким способом нарощувати обсяги реалізації.

Дебіторська заборгованість за розрахунками на кінець 2020 р. становила 37155 тис. грн., що складає 4,83% усіх активів підприємства.

Залишок грошових коштів та їх еквівалентів протягом 2018-2020 рр. збільшився на 92248 тис. грн., у т. ч. в порівнянні з 2019 р. – на 57008 тис. грн. В цілому, грошові кошти фабрики становлять 10,92% усіх оборотних активів.

Отже, зростання валюти балансу, оборотних та необоротних активів свідчить про нарощування обсягів діяльності і розцінюється як позитивна зміна структури активів фабрики.

Аналіз пасиву балансу показав, що сума власного капіталу на кінець 2020 р. складає 602317 тис. грн. а в порівнянні з 2018 р. він збільшився на 238368 тис. грн.. Ця зміна відбулася за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку на кінець 2020 р. у сумі 192935 тис. грн. На відміну від цього, статутний капітал є стабільним – 48174 тис. грн. Зазначені процеси, а саме стабільність статутного капіталу, отримання нерозподіленого прибутку розцінюються як позитивні, оскільки загальний власний капітал підприємства нарощується.

Поточні зобов'язань в порівнянні з 2019 р. збільшились на 42433 тис. грн. і становлять на кінець 2020 р. – 114396 тис. грн. або ж 15,71% пасивів, яка збільшилась на 1,44% з початку 2019 р.

В структурі поточних зобов'язань найбільшу частку становлять кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги у сумі 28239 тис. грн. або 17,77%, за розрахунками з бюджетом, працівниками, за страхуванням, з одержаних авансів в з учасниками – 53034 тис. грн., інші поточні зобов'язання – 3123 тис. грн.. Необхідно відмітити, що з початку 2019 р. кредиторська заборгованість за товари збільшилась на 5829 тис. грн. Також протягом 2018-2020 кредиторська заборгованість зросла на 13926 тис. грн.

Отже, зазначені зміни за 2018-2020 рр. з однієї сторони, можна розцінювати як погіршення структури пасивів балансу (збільшення поточних зобов'язань), але з іншої сторони, те, що в порівнянні з 2018 р. збільшення власного капіталу, нерозподіленого прибутку, поточних зобов'язань призвело до збільшення оборотного капіталу та нарощування обсягів діяльності є позитивним моментом в роботі підприємства.

Для визначення рівня ефективності діяльності підприємства проведемо оцінку показників рентабельності (табл.2.3)

Спостерігається незначне підвищення протягом 2018-2020 рр. коефіцієнтів рентабельності: активів – на 0,02 пунктів; власного капіталу – на 0,06 пунктів в порівнянні з 2019 роком, але в свою чергу відбулося зниження показника на 0,02 в порівнянні з 2018 роком; діяльності – на 0,03 пунктів. Коефіцієнт рентабельності продукції за цей період значно зменшився і у 2020 році становить 21%.

Зниження показників пов'язано передусім зі збільшенням величини прибутку у 2020 р. порівняно з 2019 р. та зростанням величини доходу від реалізації, активів та власного капіталу за цей же період.

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності супермаркету «Сільпо» за 2018-2020 рр.

Показник	Рік			Зміна 2020 до 2019 р.	Зміна 2020 до 2018 р.
	2018	2019	2020		
Коефіцієнт рентабельності активів	0,19	0,16	0,21	0,05	0,02
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,27	0,19	0,25	0,06	-0,02
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,09	0,07	0,12	0,05	0,03
Рентабельність продукції (товарів)	0,54	0,53	0,21	-0,32	-0,33

Джерело: складено автором на підставі розрахунків

Отже можна зробити висновок, що рентабельність активів супермаркету «Сільпо» протягом 2018-2020 рр. дозволяла підприємству отримувати прибуток.

Одним з найбільш важливих етапів аналізу фінансового стану підприємства є аналіз платоспроможності і ліквідності.

Таблиця 2.4 – Аналіз ліквідності балансу Супермаркету «Сільпо» за 2018-2020 рр.

2018 рік					2019 рік					2020 рік				
A1	2135	<	П1	13802	A1	37375	>	П1	25317	A1	94383	>	П1	31362
A2	189274	>	П2	52433	A2	189330	>	П2	30910	A2	189793	>	П2	30000
A3	60237	>	П3	2278	A3	80463	>	П3	7012	A3	72356	>	П3	10926
A4	137808	<	П4	363949	A4	107261	<	П4	424861	A4	266556	<	П4	602317

Джерело: складено автором на підставі розрахунків

Дані за останні два роки відповідають умові абсолютної ліквідності, отже, підприємство є абсолютно ліквідним.

Для визначення ліквідності балансу розраховуємо основні коефіцієнти, які наведено у табл.2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз ліквідності Супермаркету «Сільпо» за 2018-2020 рр.

Показник	Норматив	Рік			Зміна 2020 р. до 2019 р.	Зміна 2020 р. до 2018 р.
		2018	2019	2020		
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,5	0,65	0,8	1,2	0,40	0,55
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,68	0,7	0,76	0,06	0,08
Коефіцієнт покриття	1,0-2,0	1,03	1,52	1,83	0,31	0,8

Чистий оборотний капітал, тис. грн.	збільшення	226600	323809	349275	25466	122675
-------------------------------------	------------	--------	--------	--------	-------	--------

Джерело: складено автором на підставі розрахунків

Аналіз ліквідності підприємства показує, що всі показники майже у рамках нормативних значень. Так, коефіцієнт абсолютної ліквідності на 2020 рік становить 1,2, що порівняно з 2019 роком більший. Високий показник абсолютної ліквідності може свідчити про не раціональне використання фінансових ресурсів. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2020 році становить 0,76. Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,6. Фабрика має достатньо коштів для погашення поточних зобов'язань. Щодо коефіцієнта покриття, то воно відповідає нормативному значення протягом 2018-2020рр. Погіршенню ФС нічого не загрожує. Оптимальна сума чистого оборотного капіталу залежить від особливостей діяльності компанії, зокрема від її масштабів, обсягів реалізації, швидкості оборотності матеріальних запасів і дебіторської заборгованості.

Аналіз платоспроможності Супермаркету «Сільпо» наведено у табл.2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз платоспроможності Супермаркету «Сільпо» протягом 2018-2020 рр.

Показник	Рік			Зміна 2020 р. до 2019 р.	Зміна 2020 р. до 2018 р.
	2018	2019	2020		
Коефіцієнт автономії	0,81	0,84	0,82	-0,02	0,01
Коефіцієнт фінансування	0,23	0,19	0,22	0,03	-0,01
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,74	0,82	0,75	-0,07	0,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,62	0,76	0,58	-0,18	-0,04

Джерело: складено автором на підставі розрахунків

Аналізуючи показники платоспроможності підприємства, можна зазначити, що коефіцієнт автономії більше нормативного значення, яке дорівнює 0,5. Протягом даних років показник майже не змінювався і залишався однаковим, становить на 2020 рік – 0,82, що свідчить забезпеченість позикових коштів власними. Коефіцієнт маневреності власного капіталу у 2020 році – 0,58, що на 0,18 менше ніж у 2019 та на 0,04 менше ніж у 2018 роках. Але все ж таки можна говорити про забезпечення гнучкості у використанні власного капіталу, оскільки даний показник відповідає нормативному значенню у 0,2. Взагалі, щодо аналізу платоспроможності, то всі показники дорівнюють нормативному значенню, що є позитивним для фабрики. На початку звітної періоду показник фінансування мав значення 0,22, тобто відбулося зростання коефіцієнта в порівнянні з 2019 роком на 0,03. Нормальним вважаються значення менше 1. Перевищення власних коштів над позиковими свідчить про те, що

підприємство має стійкий фінансовий стан і відносно незалежне від зовнішніх фінансових джерел. Про наявність надлишкових оборотних коштів свідчить збільшення коефіцієнта забезпечення власними оборотними коштами.

Фінансова стійкість характеризує ступінь фінансової незалежності підприємства щодо володіння своїм майном і його використання. Аналіз фінансової стійкості дає змогу визначити фінансові можливості підприємства на відповідну перспективу і створити умови для забезпечення стабільності його діяльності в майбутньому.

Аналіз фінансової стійкості починається з перевірки забезпечення запасів і витрат джерелами їх формування (табл.2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз фінансової стійкості за 2018-2020 рр.

Показник	2018	2019	2020
Оборотні активи	346325	468239	595209
Поточні зобов'язання	91092	87699	167430
Наявність власних оборотних коштів (р.1 – р.2)	255233	380540	427779
Довгострокові зобов'язання	0	4686	4794
Наявність власних і довгострокових джерел формування оборотних коштів (р.3 + р.4)	255233	385226	432573
Короткострокові зобов'язання	91092	87699	167430
Загальна величина основних джерел формування оборотних коштів (р.5 + р.6)	346325	472925	600003
Запаси і витрати	60237	80463	42356
Надлишок або нестача власних оборотних коштів (р.3 – р.8)	196808	300879	355935
Надлишок або нестача власних і довгострокових джерел формування оборотних коштів (р.5 – р.8)	196808	305565	360729
Надлишок або нестача основних джерел формування запасів і витрат (р.7 – р.8)	287900	393264	528159
Трьохкомпонентна	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)

Джерело: складено автором на підставі розрахунків

Таким чином, трьохкомпонентний показник дорівнює (1;1;1), що означає абсолютну фінансову стійкість фабрики, це означає, що бажана величина запасів і витрат повністю покривається власними коштами підприємства.

Аналіз ділової активності дозволяє проаналізувати ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства. Аналіз зводиться до розрахунку показників обертання (табл.2.8) та дозволяє охарактеризувати підприємство з позитивної сторони.

Таблиця 2.8 – Аналіз ділової активності Супермаркет «Сільпо» за 2018-2020 рр.

Показник	Рік			Зміна 2020 р. до 2019	Зміна 2020 р. до 2018
	2018	2019	2020		
1	2	3	4	5	6

Коефіцієнт оборотності активів	2,13	2,25	1,64	-0,61	-0,49
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	8,43	8,49	13,54	5,05	5,11
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,85	5,29	5,45	0,16	0,60
Строк погашення КЗ, днів	42,72	42,42	26,58	-15,84	-16,14

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6
Строк погашення ДЗ, днів	74,24	67,96	66,03	-1,93	-8,21
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	2,3	2,6	5,16	2,56	2,86
Коефіцієнт оборотності основних засобів	3,61	3,82	5,35	1,53	1,74
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,94	2,71	1,98	-0,73	-0,96

Джерело: складено автором на підставі розрахунків

Аналіз показників показує, що збільшення коефіцієнта оборотності ОЗ свідчить про те, що оборотні засоби почали обертатися швидше, що є позитивною ознакою. Коефіцієнт оборотності ДЗ з кожним роком зростає, про що свідчить аналіз показників протягом 2018-2020 рр. Чим вищий цей показник тим краще, оскільки фабрика отримує швидше оплату по рахункам. Зростання коефіцієнта оборотності КЗ з 8,43 у 2018 році до 13,54 у 2020 році означає збільшення швидкості оплати заборгованості фабрики. Щодо коефіцієнта оборотності матеріальних запасів, то на кінець 2020 року він становить 5,16, що є позитивним, оскільки у попередніх роках він був від'ємним, це свідчить про збільшення виробничих запасів та зменшення попиту на готову продукцію. У цілому, чим вище показник оборотності матеріальних запасів, тим менше коштів зав'язано в цій найменш ліквідній статті оборотних активів, тим більш ліквідну структуру мають оборотні активи й тим стійкіше фінансове становище підприємства.

Підвищення ефективності діяльності підприємства здійснюється за рахунок прискорення обертання ресурсів і скорочення періоду їх обороту. Збільшення числа обертів можливе шляхом скорочення періоду виробництва або скорочення періоду обігу. Скорочення періоду виробництва потребує вдосконалення технології, модернізації і автоматизації виробництва. Скорочення періоду обігу потребує більш ефективного і раціонального використання ресурсів, прискорення розрахунків. Чим швидше обертаються ресурси підприємства, тим менший обсяг їх потрібен для здійснення операційної діяльності і тим ефективніше діяльність підприємства.

Отже, аналіз фінансового стану Супермаркету «Сільпо» за 2018-2020 рр. показав, що підприємство займає стійке фінансове положення, воно є платоспроможним і має задовільне фінансове становище, з достатнім забезпеченням власними оборотними коштами.

Особливості сучасних економічних відносин вимагають від суб'єктів господарювання оперативних дій на різного роду загрози. Організація управління підприємством передбачає визначення інструментів для ідентифікації факторів загрози господарській діяльності підприємства його економічній безпеці.

Система оцінки і аналізу економічної безпеки містить у собі сукупність послідовних, взаємозалежних між собою блоків, етапів діяльності, систематизованих і пристосованих (зорієнтованих) до цих завдань методик, методів, моделей, що дають можливість виявити, оцінити і зменшити вплив господарського ризику до прийняттого рівня з мінімальними витратами ресурсів.

Проведемо аналіз економічної безпеки супермаркету «Сільпо» на основі даних ліквідності фабрики (табл.2.9)

Таблиця 2.9 - Оцінка фінансового стану з урахуванням ступеня ліквідності активів

Тип фінансової стабільності	На дату складання звітності	У короткостроковій перспективі	У довгостроковій перспективі
Абсолютний	$A_1 \geq P_1$	$A_1 \geq P_1 + P_2$	$A_1 \geq P_1 + P_2 + P_3$
Нормальний	$A_1 + A_2 \geq P_1$	$A_1 + A_2 \geq P_1 + P_2$	$A_1 + A_2 \geq P_1 + P_2 + P_3$
Передкризовий (критичний)	$A_1 + A_2 + A_3 \geq P_1$	$A_1 + A_2 + A_3 \geq P_1 + P_2$	$A_1 + A_2 + A_3 \geq P_1 + P_2 + P_3$
Кризовий	$A_1 + A_2 + A_3 \leq P_1$	$A_1 + A_2 + A_3 \leq P_1 + P_2$	$A_1 + A_2 + A_3 \leq P_1 + P_2 + P_3$

Відповідно до цієї таблиці Супермаркет «Сільпо» відповідає абсолютному типу фінансової стабільності, так як виконуються усі умови даного типу: $94383 \geq 31362$; $94383 \geq 61362$; $94383 \geq 72288$.

Провівши розрахунки можна зробити висновки, що підприємство протягом трьох років є абсолютно стійким, оскільки виконуються умови (табл.2.10).

Таблиця 2.10 – Оцінка рівня економічної безпеки Супермаркету «Сільпо» за 2018-2020 рр.

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік
H1-H4>0	121035>0	165050>0	178293>0
H2-H4>0	121003>0	169736>0	192301>0
H3-H4>0	173468>0	200646>0	222301>0

Джерело: складено автором на підставі розрахунків

Для більшого підтвердження розрахуємо таблицю 2.11.

Таблиця 2.11 – Аналіз фінансового стану Супермаркет «Сільпо» протягом 2018-2020 рр.

Показник	2018	2019	2020
1	2	3	4
Оборотні активи	346325	468239	595209

Поточні зобов'язання	91092	87699	167430
Наявність власних оборотних коштів (р.1 – р.2)	255233	380540	427779
Довгострокові зобов'язання	0	4686	4794
Наявність власних і довгострокових джерел формування оборотних коштів (р.3 + р.4)	255233	385226	432573
Короткострокові зобов'язання	91092	87699	167430
Загальна величина основних джерел формування оборотних коштів (р.5 + р.6)	346325	472925	600003

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4
Запаси і витрати	60237	80463	42356
Надлишок або нестача власних оборотних коштів (р.3 – р.8)	196808	300879	355935
Надлишок або нестача власних і довгострокових джерел формування оборотних коштів (р.5 – р.8)	196808	305565	360729
Надлишок або нестача основних джерел формування запасів і витрат (р.7 – р.8)	287900	393264	528159
Трьохкомпонентна	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)

Джерело: складено автором на підставі розрахунків

Розрахувавши таблицю, робимо висновки, що підприємство відповідає рівню абсолютної стійкості. Супермаркет «Сільпо» має достатньо коштів для покриття всіх зобов'язань і не отримує менше запланованого прибутку. Отже, в трьох різних розрахунках фабрика відповідає абсолютному типу фінансової стійкості.

При визначенні рівня фінансової безпеки підприємства враховують та класифікують ризики виникнення загроз і відповідно до них виділяють 4 рівні фінансової безпеки (табл.2.12).

Таблиця 2.12 – Рівні фінансово-економічної безпеки

Зона ризику		Рівень безпеки
Неризикова зона		Нормальний рівень
	↔	
Зона припустимого ризику		Нестабільний рівень
	↔	
Зона критичного ризику		Критичний рівень
	↔	
Зона катастрофічного ризику		Банкрут
	↔	

Таким чином, супермаркет «Сільпо» знаходяться в не ризиковій зоні та має нормальний рівень фінансово-економічної безпеки, як зазначалось вище, достатньо власних коштів для забезпечення власних коштів.

Одним із важливих показників фінансового стану підприємства є фінансовий леверидж. На кінець 2020 року він становить 0,28. Нормативне значення цього показника дорівнює не більше 1. Але досить низький показник фабрики свідчить про те, що вона не підвищує рентабельність власного капіталу за допомогою уведення у діяльність позикових коштів.

Також важливим показником є операційний леверидж, який на 2020 рік становить 4,2. Чим вище значення операційного левериджу, тим більшою мірою воно здатне прискорити темп приросту операційного прибутку стосовно приросту обсягів реалізації продукції, але водночас тим більший операційний ризик. Чим більший операційний леверидж, тим менший фінансовий.

В підсумку до розрахунків можна зазначити, що супермаркет «Сільпо» є прибутковим і фінансово стійким, має перспективи стабільного економічного зростання.

Аналіз фінансового стану показав, що супермаркет «Сільпо» має добре організовану систему економічної безпеки, до якої входять: фінансова безпека, кадрова, інформаційна, правова, силова тощо.

Проведений аналіз динаміки та структури валюти балансу показав, що за період 2018-2020 рр. її абсолютне значення збільшилось на 290075 тис. грн., а в порівнянні з 2019 р. на 233070 тис. грн. і склало на кінець 2020 р. 736853 тис. грн. Це збільшення є результатом збільшення обсягів діяльності.

Аналіз фінансових результатів показав, що чистий дохід від реалізації продукції в 2020 р. збільшилась порівняно з 2019 р. на 4512 тис.грн., а в порівнянні з 2018 р. Зріс на 112020 тис.грн. і склав 1073842 тис. грн. Собівартість реалізованих товарів, робіт, послуг мало таку ж тенденцію до збільшення і становить на 2020 рік – 807382 тис.грн. Показник валового прибутку у 2020 р. порівняно з 2018 р. зріс на 22,60%.

Аналіз ліквідності та платоспроможності показав, що всі показники знаходяться у межах нормативних значень та не має загроз фабриці у послабленні цих показників. З допомогою цих показників було визначено тип та рівень економічної безпеки. Економічна безпека супермаркету «Сільпо» є абсолютно стійкою, знаходиться в не ризиковій зоні та відповідає нормальному рівню безпеки, тобто підприємств має достатньо власних коштів для погашення зобов'язань та для забезпечення безпеки на підприємстві.

Фінансовий леверидж дорівнює 0,28, що є досить низьким і характеризується тим, що підприємство не використовує майже позикових коштів у своїй діяльності. Операційний леверидж становить 4,2, це досить високий показник, що означає також високий операційний ризик для підприємства.

Для експрес-аналізу рівня фінансової безпеки підприємства доцільно використовувати підхід із використанням бальних оцінок, так званий «метод балів» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Граничні значення показників фінансового стану підприємства для визначення рівня фінансової безпеки

Найменування показника	I клас	II клас	III клас
Коефіцієнт покриття, Кп	більше ніж 2	1–2	менше ніж 1
Коефіцієнт автономії, Ка	більше ніж 0,7	0,5–0,7	менше ніж 0,5
Коефіцієнт забезпеченості матеріальних запасів, Кзз	більше ніж 0,8	0,5–0,8	менше ніж 0,5
Коефіцієнт оборотності активів, Коа	більше ніж 0,9	0,5–0,95	менше ніж 0,5
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, К	більше ніж 5,2	2,5–5,2	менше ніж 2,5

Загальна оцінка безпеки дається в балах. Бали становлять суму добутків рейтингу кожного показника (табл. 2.14) на клас.

Таблиця 2.14 - Визначення рейтингу показників економічної безпеки

Показники	Рейтинг	Клас	1	Клас	2	Клас	3
			бали		бали		бали
1	2	3	4	5	6	7	
Коефіцієнт покриття, Кп	25	1	25	2	50	3	75
Коефіцієнт автономії, Ка	20	1	20	2	40	3	60
Коефіцієнт забезпеченості матеріальних запасів, Кзз	20	1	20	2	40	3	60

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт оборотності активів, Коа	20	1	20	2	40	3	60
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, К	15	1	15	2	30	3	45
Разом	100		100		200		300
Клас			I		II		III

З огляду на сумарний рейтинг показників існує така градація:

- I клас – високий рівень безпеки (100–150 балів);
- II клас – нормальний рівень безпеки (151–230 балів);
- III клас – передкризовий рівень безпеки (231–250 балів);
- IV клас – критичний рівень безпеки підприємства (251–300 балів).

Алгоритм названого методу розроблено на основі визначення класу кредитоспроможності позичальника, застосовуваної у Франції [24].

Результати дослідження Супермаркету «Сільпо» наведено в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 - Визначення класу економічної безпеки супермаркету «Сільпо»

Показник	Рейтинг	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Коефіцієнт покриття, Кп	25	50	50	50
Коефіцієнт автономії, Ка	20	20	20	20
Коефіцієнт забезпеченості матеріальних запасів, Кзз	20	20	20	20
Коефіцієнт оборотності активів, Коа	20	20	20	20
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, К	15	15	15	15
Сума балів	100	125	125	125
Клас		I	I	I

Отже, з даних таблиці можна зробити висновки, що протягом 2018-2020 рр. рівень безпеки підприємства «високий», відповідає першому класу (125 балів). Даний метод підтверджує дані, які були отримані у Розділі 1, таким чином метод є правильним і його можна використовувати у подальшій діяльності.

З метою своєчасного виявлення тенденцій формування незадовільної структури балансу на підприємстві можна застосовувати коефіцієнт Бівера, який для супермаркету «Сільпо» склав: $K_b(2020) = (134198 - 33860) / (14008 + 114396) = 0,78$; $K_b(2019) = (74002 - 58681) / (4686 + 71963) = 0,2$; $K_b(2018) = (86992 - 22033) / (80548) = 0,8$;

Ознакою незадовільної структури балансу є таке фінансове становище підприємства, при якому протягом тривалого часу (1,5 – 2 роки) $K_b < 0,2$. Для нашого підприємства K_b перевищує норматив протягом 2018 та 2020 років, а також дорівнює 0,2 у 2019 році, отже, фабриці не загрожує розбалансування статей активу та пасиву, а також втрата фінансової стійкості та фінансової безпеки.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

В ході виконання роботи були проаналізовані основні поняття економічної безпеки підприємства, визначено, що економічна безпека являє собою складову фінансового стану підприємства, яка характеризує здатність суб'єкта господарювання функціонувати, розвиватися, зберігати рівновагу своїх активів і пасивів у нестійкому зовнішньому та внутрішньому середовищі, що гарантує його платоспроможність, інвестиційну привабливість у довгостроковій перспективі і в межах допустимого рівня ризику.

Сутність економічної безпеки як елемента системи управління підприємством розкривається через її функції (процес) в результаті реакції підприємства на зовнішні та внутрішні чинники дестабілізації його господарської діяльності та його спроможності ефективно адаптуватися до таких змін, одержуючи прибуток в умовах невизначеності в результаті дії (реакції) фізичних або юридичних осіб, що спрямована на нейтралізацію чинників, що порушують стан захищеності підприємства та можуть призвести до втрат об'єктів цивільного права. Як і функції управління підприємством, економічна безпека підприємства виконує декілька взаємопов'язаних завдань, а саме виявлення небажаної події, її ідентифікацію, спостереження та інформування суб'єкта, вповноваженого приймати рішення в масштабах підприємства про настання або ймовірність настання небажаної для підприємства події (явища), а також активізацію інструментарію щодо нейтралізації, мінімізації, усунення або ухилення від загрози економічної безпеки підприємства та аналізу причин виникнення і наслідків впливу загрози з метою усунення факторів ризику в майбутньому.

У процесі дослідження виокремлено складові економічної безпеки підприємства, до складу яких віднесено фінансова, інтелектуальна, кадрова, техніко-технологічна, політико-правова та інформаційна.

Також у процесі дослідження з'ясовано, що економічна безпека підприємства є підсистемою системи управління підприємством, призначення якої полягає у забезпеченні адекватної реакції підприємства на зовнішні та внутрішні чинники дестабілізації його господарської діяльності та ефективній адаптації до таких змін умовах невизначеності в результаті дії (реакції) фізичних або юридичних осіб, що спрямована на нейтралізацію чинників, що порушують стан захищеності підприємства та можуть призвести до втрат об'єктів цивільного права та визначити основні її складові. Система економічної безпеки підприємства виконує декілька взаємопов'язаних завдань, а саме виявлення небажаної події, її ідентифікацію, спостереження та інформування суб'єкта, що вповноважений приймати рішення в масштабах підприємства про настання або ймовірність настання небажаної для підприємства події (явища), а також активізацію інструментарію щодо нейтралізації, мінімізації, усунення або ухилення від загрози економічній безпеці підприємства та аналізу причин виникнення і наслідків впливу загрози з метою усунення факторів ризику в майбутньому.

Економічна безпека підприємства можлива при розробці ефективних методів оцінки системи управління економічною безпекою підприємств, яка

спроможна нівелювати, вчасно передбачати та зменшувати руйнівні наслідки проявів зовнішніх та внутрішніх загроз економічній діяльності підприємства, як-от невідповідність вимогам законодавства, витоку конфіденційної інформації, неповернення дебіторської заборгованості, шахрайства тощо. У зв'язку з цим, доведено, що Найбільшого розвитку набули підходи: ресурсно-функціональний, індикаторний (пороговий), комплексний (програмно-цільовий), а також підхід на основі теорії економічних ризиків. Також застосовується аналіз фінансового стану підприємства: прибутково-інвестиційний, тривимірний, ресурсно-функціональний, індикаторно-індексний, індикаторний, програмно-цільовий; за функціональними складовими економічної безпеки: експертний, матричний, вузькофункціональний; на основі теорії економічних ризиків: економіко-математичне модулювання, ймовірність банкрутства підприємства та інше.

Означені показники можуть бути зважені, описані, оцінені та використані як індикатори системи моніторингу економічної безпеки, яка дозволить здійснювати оперативні й точні оцінки економічних загроз та управляти системою економічної безпеки.

Система моніторингу економічних загроз має охопити всі складові й напрями діяльності підприємства. Результатом впровадження системи моніторингу, аналізу та прогнозування економічних загроз підприємства має стати: [25]

- створення середовища функціонального моніторингу, аналізу та прогнозування загроз економічної безпеки;
- забезпечення можливості комплексного аналізу подій із різних інформаційних джерел;
- забезпечення централізованого і стандартизованого збору інформації від різних об'єктів моніторингу;
- формування єдиного інформаційного поля для роботи структурних підрозділів підприємства, до повноважень яких належить виявлення, нейтралізація або мінімізація загроз економічній безпеці;
- створення умов для накопичення статистичної, облікової та аналітичної інформації, що дозволяє охарактеризувати динаміку та основні тенденції розвитку підприємства з урахуванням заходів щодо нейтралізації економічних загроз;
- розроблення унікальних і оптимальних для конкретних завдань і умов інтерфейсів системи;
- навчання відповідних фахівців, що мають необхідні завдання під час використання системи моніторингу, аналізу та прогнозування економічних загроз підприємства.

Запропонована оцінка економічної безпеки, було здійснено на основі даних, отриманих у супермаркету «Сільпо», який є одним із структурних підрозділів ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД». Супермаркет «Сільпо» — це магазин самообслуговування, асортимент якого нараховує до 20000 найменувань продуктів харчування та супутніх товарів залежно від розміру торгової площі магазину.

Досліджуваний нами магазин «Сільпо» розташований за адресою: м.

Маріуполь, вул. Козицького, 51. Магазин працює з вересня 2005 року. У магазині реалізується близько 11 тисяч найменувань товарів. Магазин спеціалізується на продажі продовольчих і супутніх непродовольчих товарів.

Цілями діяльності мережі супермаркетів «Сільпо», зокрема і досліджуваного супермаркету, є здійснення торговельної, комерційної, виробничої, науково-дослідної, благодійної діяльності з метою одержання прибутку та задоволення інших потреб.

Проведений аналіз основних показників ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» свідчить про стабільну роботу підприємства з позитивною динамікою росту.

Нами було проведено оцінку фінансового стану підприємства за допомогою аналізу майнового стану, оцінки ліквідності і платоспроможності підприємства, оцінки ділової активності, ефективності діяльності підприємства.

Проведений аналіз динаміки та структури валюти балансу показав, що за період 2018-2020 рр. її абсолютне значення збільшилось на 290075 тис. грн., а в порівнянні з 2019 р. на 233070 тис. грн. і склало на кінець 2020 р. 736853 тис. грн. Це збільшення є результатом збільшення обсягів діяльності.

Аналіз фінансових результатів показав, що чистий дохід від реалізації продукції в 2020 р. збільшилась порівняно з 2019 р. на 4512 тис.грн., а в порівнянні з 2018 р. Зріс на 112020 тис.грн. і склав 1073842 тис. грн. Собівартість реалізованих товарів, робіт, послуг мало таку ж тенденцію до збільшення і становить на 2020 рік – 807382 тис.грн. Показник валового прибутку у 2020 р. порівняно з 2018 р. зріс на 22,60%.

Аналіз ліквідності та платоспроможності показав, що всі показники знаходяться у межах нормативних значень та не має загроз підприємства у послабленні цих показників, тому що аналіз ліквідності та платоспроможності показав, що підприємство забезпечене власними коштами на належному рівні і не потребує позикових для покриття зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності становить 1,2 у 2020 році, що значно перевищує нормативне значення і означає, що підприємство не раціонально використовує власні кошти. Відповідно інші коефіцієнти знаходяться у межах норми і не несуть загроз безпеці. Коефіцієнт автономії дорівнює 0,82 і не змінюється істотно протягом останніх років, що говорить про достатність власних коштів для покриття заборгованостей. З допомогою цих показників було визначено тип та рівень економічної безпеки. Економічна безпека супермаркету «Сільпо» є абсолютно стійкою, знаходиться в не ризиковій зоні та відповідає нормальному рівню безпеки, тобто підприємств має достатньо власних коштів для погашення зобов'язань та для забезпечення безпеки на підприємстві.

Фінансовий леверидж дорівнює 0,28, що є досить низьким і характеризується тим, що підприємство не використовує майже позикових коштів у своїй діяльності. Операційний леверидж становить 4,2, це досить високий показник, що означає також високий операційний ризик для підприємства.

Визначення класу економічної безпеки супермаркету «Сільпо» підтвердило, що протягом досліджуваного періоду (2018-2020 рр.) рівень безпеки підприємства «високий», відповідає першому класу (125 балів).

Підводячи підсумки аналізу основних методів економічної безпеки на підприємстві, можна зробити висновок, що діагностика положення підприємства на ринку має відбуватися за напрямками моніторингу середовища існування організації та аналізу її фінансових показників. В цілому супермаркет «Сільпо» знаходиться в зоні припустимого ризику, що у теперішніх умовах функціонування підприємства свідчить про достатній рівень економічної безпеки.

У процесі дослідження було з'ясовано, що керівництво підприємства, частіше, більше уваги приділяють зовнішнім загрозам, готуючись до них ретельніше, а морально переживають їх наслідки легше. Натомість внутрішні загрози частіше спрацьовують несподівано і наносять значно більших морально-психологічних втрат. Причини неадекватного сприйняття загроз були різними: обмеженість знань персоналу, відсутність необхідного об'єму достовірної інформації про події та обставини, низький рівень оперативності обробки наявної інформації, відсутність навичок прогнозування та передбачення наслідків, особливості реальної обстановки, а також особисті особливості характеру та цільові установки світосприйняття керівників та осіб, відповідальних за прийняття рішень в області забезпечення економічної безпеки підприємства.

Так, наприклад, дрібні розкрадання не приносять значних збитків підприємству, але становлять загрозу економічній безпеці підприємства через погіршення дисципліни персоналу та збільшення ризику переходу працівників, що звикли до дрібних розкрадань, на рівень середніх розкрадань або розкрадань у великих розмірах. Головним заходом захисту підприємства від загроз, пов'язаних з дрібними розкраданнями є формування умов, які б виключали можливість для таких розкрадань, зокрема, необхідно виявити місця та можливості ймовірного витоку коштів в потоках готівки підприємства і посилити контроль над такими потоками. Захисту економічної безпеки підприємства від таких загроз є покращення системи обліку та контролю грошових потоків підприємства та оновлення складу персоналу.

Розкрадання у значних розмірах виникають там, де у працівників виникає можливість розпоряджатися значними сумами та самостійно приймати такі рішення. Щоб уникнути такої загрози потрібно викриття таких розкрадань здійснювати за допомогою моніторингу витрат працівників, що не відповідають рівню їх заробітної плати.

В сучасних умовах підприємства роблять ставку на формування конкурентної переваги, заснованої на особливих знаннях, що становлять міцний, стійкий інтелектуальний капітал. Зазначимо, інтелектуальний капітал – це інформація та повсякденні знання працівників, які акумулює воедино і знання працівників підприємства, і інтелектуальну власність, і нагромаджений досвід, спілкування й організаційну структуру, інформаційні мережі й імідж фірми [35].

Специфіка інтелектуального капіталу обумовлює виділення цього виду капіталу в самостійний об'єкт захисту. Підсистема економічної безпеки щодо захисту інтелектуального капіталу як стану більш ефективного залучення та

використання інтелектуальних ресурсів повинна забезпечити попередження загроз та стабільне функціонування та розвиток підприємства.

Рівень інтелектуального капіталу та вміння його використовувати з найбільшою віддачею визначають успішний розвиток підприємства на ринку. Звідси дуже високе значення розвитку інтелектуального капіталу в межах конкретного підприємства і всієї держави загалом [22]. Головним носієм інтелектуального капіталу є спеціально підібраний і підготовлений персонал компанії. Необхідно проводити навчання, перекваліфікацію, зміну складу працівників по необхідності для забезпечення безпеки.

Підприємство знаходитиметься у економічній безпеці, якщо його фінансово-економічні інтереси гармонізовані з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища – покупців, постачальників, інвесторів, конкурентів, держави і суспільства загалом.

Визначальними ж будуть інтереси саме власників засобів виробництва – суб'єкта контролю над підприємством. Саме суб'єкт контролю формує систему інтересів підприємства і відповідно забезпечує визначальний вплив на безпеку підприємства.

Отже, для підвищення економічної безпеки підприємства суб'єкт контролю повинен здійснювати: охорону комерційної таємниці, систематичний моніторинг фінансових показників підприємства, нагромадження інформації про можливе втручання інших економічних агентів у діяльність підприємства, врахування та прогноз усіх потреб ринку, адаптацію до швидкозмінних умов зовнішнього і внутрішнього середовищ, налагодження тісних та постійних взаємозв'язків з постачальниками різного роду ресурсів

На даний час більшість підприємств маючи вільні кошти намагаються їх інвестувати або у більш вигідний проект або ж покласти у банк.

Простежимо як зміна величини чистого оборотного капіталу якщо його помістити у банк під різними депозитними ставками представлено у додатку А, таблицях А.1 – А.3.

Дані розрахунки показали, що збільшення величини ресурсів відбудеться за 3,45 роки. Тобто, якщо перед підприємством постане питання збільшення вільних ресурсів, то йому доцільно буде покласти гроші в Альфа банк під депозитну ставку 22,5%, оскільки, банк відповідає усім критеріям.

Таким чином, фінансовий стан підприємства знаходиться на найвищому із рівнів, що говорить про високий рівень безпеки в цілому. Для визначення рівня економічної безпеки підприємства доцільно використовувати підхід із використанням бальних оцінок, так званий «метод балів».

З метою своєчасного виявлення тенденцій формування незадовільної структури балансу на підприємстві можна застосовувати коефіцієнт Бівера, на даний етап розрахунок Кб показав, що підприємство не має загроз розбалансування статей балансу.

Щоб уникнути загрози розкрадань потрібно здійснювати моніторинг витрат працівників, що не відповідають рівню їх заробітної плати.

Також потрібно приділити увагу такому поняттю як «інтелектуальний капітал». Потрібно забезпечити навчання, перекваліфікацію, гармонізацію працівникам для більш раціонального використання цього ресурсу на фабриці.

Для раціонального використання вільних грошових коштів потрібно здійснювати депозитні вклади в банки. Розрахунки показали, що найбільші депозитні ставки має А-банк, а отже, і більший прибуток можна отримати, поклавши кошти на депозитний рахунок саме цього банку. Якщо для збільшення вільних коштів до 700000 грн протягом 4 років, то більш надійним та ефективним являється Отрбанк з відсотком 22,5.

Спираючись на принципи системності та комплексності, запропоновано: для оцінки рівня економічної безпеки застосовувати «метод балів»; для виявлення тенденцій формування незадовільної структури балансу на підприємстві використовувати коефіцієнт Бівера; здійснювати моніторинг витрат працівників, що не відповідають рівню їх заробітної плати, для уникнення загроз крадіжок; приділити більше уваги інтелектуальному капіталу підприємства; для отримання додаткового прибутку розмістити вільні грошові кошти на депозитному рахунку в банку.

Одним із основних елементів системи економічної безпеки підприємства є інформаційна система моніторингу, яка створюється сукупністю процесів інформаційного обміну із застосуванням принципів, методик, способів, засобів та технологій комунікації, прийняття та реалізації рішень, спрямованих на вирішення актуальних завдань захисту підприємницької діяльності від загроз економічного характеру та зниження невизначеності стосовно досягнення основної мети підприємницької діяльності та забезпечення на цій основі сталого, соціально відповідального розвитку підприємства.

Моніторинг рівня економічної безпеки підприємства передбачає безперервний процес системного спостереження, збору, аналізу, прогнозування, а також кількісної та якісної оцінки інформації з використанням сучасних інформаційних систем з метою розробки стратегії ефективного управління економічною безпекою. У процесі моніторингу фіксуються певні кількісні та якісні характеристики функціонування та розвитку підприємства, інформація щодо яких акумулюється у параметричній інформаційній базі підприємства в залежності від специфіки діяльності конкретного підприємства. Система моніторингу забезпечення економічної безпеки підприємства надає суб'єкту управління інформацію для вибору тієї або іншої альтернативи із вже наявного набору, а також дозволяє розробляти нові управлінські альтернативи, які в разі потреби використовуються для забезпечення безпечного розвитку підприємства.

Стратегія зміцнення економічної безпеки досліджуваного підприємства передбачає врахування декількох основних напрямків розвитку підприємства, а саме забезпечення виваженої маркетингової політики на основі оптимізації витрат виробництва; розширення ринку збуту й асортименту виробленої продукції, що передбачає постійний моніторинг кількісних характеристик об'єкту захисту; приведення організації підприємства до параметрів, що відповідають вимогам, за яких підприємство отримує право на державну підтримку; переоснащення та модернізація виробничих потужностей, які дозволять випускати продукцію згідно з оновленими технічними умовами; проведення раціональної кадрової політики, спрямованої на вдосконалення

культури забезпечення економічної безпеки не лише у суб'єктів системи економічної безпеки підприємства, а й у всього персоналу підприємства.

У сьогоднішніх непростих умовах ведення бізнесу підприємства, особливо в умовах COVID-19, приділяють особливу увагу найкоштовнішому активу – своїм споживачам. Підприємству намагаються зберегти своїх споживачів і максимально підвищити ефективність взаємодії з ними. Для цього їм необхідно уміти проводити максимально грамотну маркетингову політику.

Тому керівництву супермаркету «Сільпо» запропоновано використовувати систему управління взаємодією з клієнтами (або CRM, від англ. Customer Relationship Management System) - корпоративна інформаційна система, призначена для автоматизації crm-стратегії підприємства, зокрема, для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу.

У додатку Б (табл.Б.1-Б.3) описані зміни, що проводяться в рамках проекту по реалізації орієнтованої для споживача стратегії і створенню системи продажів і отримувани короткострокові і довгострокові економічні ефекти.

Отже, бачимо, що впровадження системи є дуже ефективним напрямком покращення управлінської діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» супермаркету «Сільпо». З розрахунків показників ефективності впровадження системи CRM для підприємства видно, що прибуток від впровадження даної системи складе 21,36 тис. грн. щороку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барановський О. І. Економічна безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення): монографія К.: КНЕУ, 2004. 759 с.
2. Барановський О.І. Фінансова безпека. Фенікс, 1999. 338 с.
3. Бендиков М.А. Совершенствование диагностики финансового состояния предприятия промышленного предприятия. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2001. № 5. С. 80-95.
4. Бендіков Л. Економічна безпека промислового підприємства. *Консультант директора*, 2000. № 2 (110). С. 7-13.
5. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия. К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. 784 с.
6. Бойкевич О.Р. Передумови та фактори економічної безпеки торговельного підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2010. №. 13. С. 20.
7. Вахлакова В.В. Оцінювання фінансової та ринкової складових економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*, 2017. № 8. С. 212-218.
8. Вергун А.М. Діагностика рівня фінансово-економічної безпеки підприємства. *Міжнародний науковий журнал*, 2015. № 2. С. 23-26.
9. Вергун А.М., Савченко М.М., Тарасенко І.О. Діагностика рівня фінансово-економічної безпеки підприємства. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/-mnj_2015_2_6. (дата звернення: 20.10.2021)
10. Денисенко М.П. Пріоритетні напрями посилення економічної безпеки. *Економіка та держава*, 2017. № 3. С. 31-35.
11. Довбня С. Б., Гічова Н. Ю. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства. *Фінанси України*, 2008. №. 4. С. 88-97.
12. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник. Х.: ХНЕУ, 2012. 256 с
3. Забродский В., Капустин Н. Теоретические основы оценки экономической безопасности отрасли и фирмы. *Бизнес-информ*, 1999. № 15–16. С. 35–37.
14. Закон України від 23 грудня 1997 року № 771/97-ВР «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1998, № 19, ст. 98 URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 15.11.2021).
15. Ілляшенко О.В. Механізм системи економічної безпеки підприємства: монографія. Харків: Мачулін, 2016, 504 с.
16. Ковалев Д. Экономическая безопасность предприятия. *Экономика Украины*, 1998. № 10. С. 48-52
17. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. К.: Лібра, 2003. 280 с.
18. Корецький Б. Діагностика економічної безпеки суб'єктів господарювання в транзитивній економіці. *Наукові записки*, 2006. №. 15. С. 28-34.

19. Международные рекомендации по статистике розничной и оптовой торговли 2008 года, ООН, Нью-Йорк, 2008. 226 с. URL: https://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesM/Seriesm_89r.pdf (дата звернення: 4.11.2021).
20. Національний стандарт України. ДСТУ КО 9000:2015 (КО 9000:2015, ГОТ). Системи управління якістю. Київ ДП «УкрНДНЦ» 2016, 45 с. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf> (дата звернення: 28.03.2021).
21. Національний стандарт України. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику. (IEC / ISO 31010:2009, IDT), ДСТУ IEC / ISO 31010:2013. Мінекономрозвитку України. Київ, 2015. 73 с.
22. Омелянович Л.О., Долматова Г.Є. Економічна безпека торговельного підприємства: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ. 2005. 195 с.
23. Онищенко В.О. Захисний підхід до визначення економічної безпеки регіону. *Проблеми економіки*, 2018. № 1. С. 158-164.
24. Раздина Е.В. Экономическая безопасность (сущность и тенденции развития): дис. канд. экон. наук: 08.00.01 М., 1998. 164 с
25. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА-М. . 1999. 479 с.
26. Риск под контролем. Девять принципов построения Risk Intelligent-организации. Управление рисками. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/risk/russian/risk-control.pdf> (дата звернення: 05.11.2021)
27. Руководство по статистике международной торговли услугами, ООН, Нью-Йорк, 2010. 226 с. URL: [https://unstats.un.org/unsd/tradeserv/tfsits/msits2010/docs/MSITS%202010%20M86%20\(R\)%20web.pdf](https://unstats.un.org/unsd/tradeserv/tfsits/msits2010/docs/MSITS%202010%20M86%20(R)%20web.pdf) (дата звернення: 19.11.2021)
28. Руководящие принципы предпринимательской деятельности в аспекте прав человека. ООН. 2011. 54 с. URL: https://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_ru.pdf (дата звернення: 19.04.2021)
29. Сак Т.В. Діагностування рівня економічної безпеки підприємства в умовах обмеженості інформації. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2015. Випуск 3. С. 404-408
30. Сосновська О.О. Економічна безпека підприємства: сутність та ознаки забезпечення. *Облік і фінанси*, 2018. № 3 (81). С. 124-132.
31. Тамбовцев В. Л. Экономическая безопасность хозяйственных систем: структура, проблемы. *Вестник МГУ: Сер. 6. Экономика*. 1995. № 3. С. 3-14.
32. Ткаченко А. М., Резніков О. Л. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства. *Вісник економічної науки України*, 2010. № 1. С. 101-106.
33. Ткачук В. І., Прокопчук О. А., Яремова М. І. Економічна безпека та стійкість сільськогосподарських підприємств : монографія. Житомир : «Видавництво «Волинь». 2013. 276 с.
34. Уразов А. У., Поліщук М. П., Солонінко К. С. Основи економічної теорії: навч. посіб. Житомир. 2004. 314 с.
35. Фролова Л.В. Методичні підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 3 (177). С.199-209.

36. Череп А. В., Иванова Н. С. Оцінка факторів впливу на показники економічної безпеки підприємств агропромислової галузі. URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/02/299.pdf>. (дата звернення: 17.03.2021).
37. Чухно А.А. Економічна теорія: [у 2-х т.]. К.: ДннУ АФУ, 2010. Т.2. 628 с.
38. Штейн В.М. «Гуань-цзы». Исследование и перевод. М.: Издательство восточной литературы, 1959.
39. Шутяк Ю. В. Діагностика економічної безпеки підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Шутяк Юлія Василівна ; Хмельниц. нац. ун-т. - Хмельницький, 2011. 21 с.
40. Яременко О. Ф. Механізм управління економічною безпекою машинобудівного підприємства. Хмельницький: ХНУ. 2009. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук
41. Ястремський О. І. Моделювання економічного ризику. К.: Либідь, 1992.
42. Blasi J.R., Kruse D.L., Markowitz H.M. Risk and Lack of Diversification under Employee Ownership and Shared Capitalism//No 14229, NBER Working Papers, August 2008/ URL: <https://www.nber.org/papers/w14229.pdf> (дата звернення: 17.03.2021).
43. Bondarenko-Berehovych V. Innovative component in the system of management of economic security of enterprises of the bakery industry of Ukraine. *Norwegian Journal of Development of the International Science*, 2021. № 53, Vol. 2. P. 17-24.
44. David Haigh , Teresa de Lemus, Ángel Alloza. Global Intangible Finance Tracker (GIFT™) 2018 (an annual review of the world's intangible value), October 2018. URL: https://brandirectorypublic.s3.eu-west-2.amazonaws.com/reports_free/GIFT.pdf (дата звернення: 13.03.2021).
45. Ivanyshyn V., Korzhenivska N. Economic risks of the international competitiveness. 2-hd international Scientific conference 1-3 june, 2017. Vrnjachka Banja Serbia. Tourism in function of development of the republic of Serbia, Tourism product as a factor of competitiveness of the Serbian economy and experiences of other countries. 2. 2017. p. 662-680.
46. ISO / IEC 31010:2009 Risk management – Risk assessment techniques URL: <http://www.iso.org>. (дата звернення: 22.06.2021).
47. OECD. The Security Economy. OECD PUBLICATIONS. Paris, 2004 p. URL: <https://www.oecd.org/futures/16692437.pdf> (дата звернення: 04.05.2021).
48. OECD/FAO, Руководство ОЭСР-ФАО по ответственным производственно-сбытовым цепочкам в сфере сельского хозяйства, OECD Publishing, Paris, 2020. <https://doi.org/10.1787/854ccd5d-ru>.
49. Report to congress of the U.S.-China Economic and Security Review Commission - (November 2019) - U.S.-China Economic and Security Review Commission. URL: <https://www.uscc.gov> (дата звернення: 17.03.2021).
50. SIA International Center for Quality Certification – ICQC. URL: <https://www.icqc.eu/index.php?choosed=ru/certifikacija-ce> (дата звернення: 24.06.2021).

51. The Global Risks Report 2021, 16th Edition, is published by the World Economic Forum. 97p. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf (дата звернення: 27.04.2021).

52. World Economic Situation and Prospects 2020. - United Nations New York, 2020. 236p. URL: https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/WESP2020_FullReport.pdf. (дата звернення: 13.05.2021).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Депозитні ставки за класичними строковими депозитами на 01.03.2021 року

Банк	Класичний депозит (виплата в кінці строку), грн..		
	3 місяця	6 місяців	12 місяців
Глобус банк	19%	20%	21,5%
Отрбанк	21,5%	22%	22,5%
А- Банк	21%	22,5%	23,5%
ПУМБ	19%	19,5%	20%
Укрсиббанк	18%	19%	22%

Для визначення величини чистого оборотного капіталу потрібно від оборотних активів відмінусувати поточні зобов'язання. Визначимо як змінювався чистий оборотний капітал протягом трьох років. Дані зазначимо у табл.А.2.

Таблиця А.2 – Величина чистого оборотного супермаркету «Сільпо» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Оборотні активи	307148	395772	463671
Поточні зобов'язання	80548	71963	114396
Чистий оборотний капітал	226600	323809	349275

З огляду на невелику суму поточних зобов'язань на підприємстві даний показник є досить, великим, що характеризує спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність.

Визначено найбільш прибутковий варіант вкладення коштів для підприємства за рік. Дані занесено у табл.А.3. Для визначення майбутнього прибутку використано формулу (А.1).

$$FV = PV (1+i*n), \quad (A.1)$$

де, i – ставка відсотка, n – період,

PV – теперішня вартість,

FV – майбутня вартість.

Таблиця А.3 – Очікуваний прибуток від вкладання депозиту за різними ставками

Банк	Депозитна ставка	Класичний депозит, грн..		
		2018 рік	2019 рік	2020 рік
Глобус банк	21,5%	48719	69618,9	75094,1
Отрбанк	22,5%	50985	72857	78586,9
А- Банк	23,5%	53251	76093,7	82079,6
ПУМБ	20%	45320	64760,6	69855
Укрсиббанк	22%	49852	71236,7	76840,5

Очевидно, що вкладання в А-банк банк принесе найбільший додатковий прибуток для підприємства. Якщо припустити, що останніх три роки депозитні ставки були майже на однаковому рівні, без великих змін, то підприємству доцільно було б покласти вільні кошти в минулих роках на рахунок у банк під відсотки.

Визначимо, під яку депозитну ставку вигідно покласти вільні кошти, щоб збільшити їх від 349275 до 700000 грн. за 4 роки.

Скористаємося формулою:

$$i = (\sqrt[n]{FV/PV}) - 1; \quad (A.2)$$

де, i – ставка відсотка, n – період,

PV – теперішня вартість,

FV – майбутня вартість.

Розрахунок показав, що, якщо підприємство хоче отримати кошти в сумі 700000 грн., то вільні кошти потрібно покласти під депозитну ставку у розмірі 18 % річних. Якщо взяти до уваги банки, які були наведені вище, то кожний з п'яти банків забезпечить отримання даної суми. При виборі банку доцільно підрозділу економічної безпеки звернути увагу на надійність банку.

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 - Зміни, що проводяться в рамках проекту по реалізації орієнтованої на споживача стратегії

Стан до впровадження	Зміни	Короткострокові ефекти після впровадження	Довгострокові ефекти після впровадження
Ефекти категорії підвищення доходів			
Просування продуктів ведеться без аналізу ефективності взаємодій по ланцюжку	Вибір каналів і оптимального ланцюжка просування	Зниження витрат в каналах і ланцюжках просування	1.Підвищення доходів компанії за рахунок вибору оптимального каналу в співвідношенні цінність для нас і цінність для клієнта вартість 2.Підвищення доходів за рахунок підвищення задоволеності учасників каналів просування
Функціональна структура організації, немає відповідальних за стосунки зі споживачами	Оптимізація організаційної структури	Підвищення якості обслуговування споживачів	1.Підвищення задоволеності клієнтів за рахунок можливості управління стосунками 2.Підвищення доходів компанії за рахунок підвищення якості обслуговування і оптимізації орг. структури
Система мотивації персоналу не орієнтована на меті клієнтської стратегії підприємства	Створення нової системи мотивації персоналу	Підвищення продуктивності персоналу	Підвищення доходів підприємства за рахунок збільшення кросу-продажів, збільшення життєвого циклу клієнта або досягнення інших цілей залежно від вибраної стратегії
Персонал не забезпечений інформаційними засобами і не виучений взаємодії зі споживачами	Підготовка персоналу	Підвищення якості і швидкості обслуговування споживачів	1.Підвищення задоволеності споживачів 2.Підвищення задоволеності персоналу
Дані про споживачів не систематизовані, у співробітників немає можливості доступу до бази знань	Створення єдиної бази даних, бази знань	1.Підвищення якості і швидкості обслуговування клієнтів 2.Поліпшення інформаційної підтримки процесів	1.Підвищення задоволеності споживачів 2.Підвищення задоволеності персоналу

Таблиця Б.2 - Вихідні дані для розрахунку дохідної частини ефективності впровадження CRM - системи для супермаркету «Сільпо»

Найменування показника	Одиниця виміру	Умовне позначення	Значення показника
Планований чистий дохід від реалізації	тис.грн.	ЧД	6264,86
Число менеджерів з продажу	Чол.	ЧМ	4
Поточний середній розмір операції	тис.грн	Пср	10,000
Норма рентабельності	%	НР	15
Очікуване збереження часу в розрахунку на одного менеджера завдяки системі автоматизації продажів	час	e	1
З них відводимо тільки 50% додаткового часу на продажі	час	f	0,5
Очікуваний додатковий приріст кількості бізнес-операцій завдяки впровадженню CRM - системи	%	k	5
Очікуваний ріст розміру бізнес-операцій	%	РЗ	1

Таблиця Б.3 - Зведена таблиця показників ефективності CRM-системи

	Вихідні дані	Значення
Бізнес	Чистий дохід від реалізації (плановий), тис.грн.	6264,86
	Число менеджерів з продажу, чол	4
	Поточний середній розмір операції, грн.	10,0
	Норма рентабельності, %	15
Статті доходів	Дохідна частина	
	Продуктивність продажів: більш часу із замовниками	
	Очікуване збереження часу в розрахунку на одного менеджера завдяки системі автоматизації продажів	1
	З них відводимо тільки 50% додаткового часу на продажі	0,5
	Збільшення продуктивного часу на одного менеджера з продажів, %	6,25
	Середньорічний дохід в перерозрахунку на одного менеджера з продажів:	1566,22
	Додатковий середньорічний дохід на одного менеджера:	1664,1
	Очікуваний додатковий приріст кількості угод завдяки впровадженню CRM — системи, %	5