

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

Навчально-науковий інститут економіки та підприємництва

Кафедра економіки

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ

В.о. завідувача кафедри економіки

к.е.н., доцент

Бочарова Ю.Г.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

спеціальність 051 «Економіка»

на тему: **ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: МЕТОДИ  
ОЦІНКИ ТА МЕХАНІЗМ ЕФЕКТИВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Виконав

студент

II курсу групи зЕК-17ма

Глотов Михайло Сергійович

Керівник:

доцент, к.е.н. Зиза О.О.

(посада, науковий ступень, вчене звання, прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент:

менеджер ТОВ «БІЗНЕС СЕК'ЮРІТІ ГРУП»

Гладких А.А.

(посада, науковий ступень, вчене звання, прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

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

Студент \_\_\_\_\_

(підпис)

Кривий Ріг

2018

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

Навчально-науковий інститут економіки та підприємництва

Кафедра економіки

ЗАТВЕРДЖУЮ:

В.о.завідувача кафедри економіки,  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_Ю.Г.Бочарова

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2018 р.

**ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ**

студенту Глотову Михайлу Сергійовичу

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи «Економічна безпека підприємства: методи оцінки та механізм ефективного забезпечення»

Керівник роботи доцент, к.е.н. Зиза О.О.

(посада, науковий ступень, вчене звання, прізвище та ініціали)

Затверджені наказом в.о. ректора ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського від «03» вересня 2018 р. №460-с

2. Строк подання студентом роботи “17” грудня 2018 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавство України, наукова і навчальна література з питань економічної безпеки підприємства, статистичні дані, інформація внутрішньої звітності підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

1.1 Економічна безпека підприємства: сутність, складові елементи, концепція

1.2 Оцінка рівня економічної безпеки підприємства: методичні підходи

1.3 Основні тенденції розвитку та рівні забезпечення економічної безпеки підприємства (галузевий аспект)

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» як соціально-економічної системи

2.2 Зовнішнє середовище функціонування ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП»: його аналіз та позиціонування (галузевий аспект)

2.3 Аналіз економічної безпеки підприємства: стан та резерви забезпечення

## РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП»

3.1 Прогнозування перспектив розвитку галузі та формування його напрямків та обмежень

3.2 Політика економічної безпеки п ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» як стратегія мінімізації внутрішніх і зовнішніх ризиків

3.3 Організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» та оцінка економічних наслідків його реалізації

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) графіки, таблиці, схеми, рисунки, формули, діаграми

6. Дата видачі завдання 16.10.2018 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Підготовка розділу 1		
2.	Підготовка розділу 2		
3.	Підготовка розділу 3		
4.	Подання на кафедру завершеної роботи		
5.	Отримання відгуку від керівника		
6.	Отримання зовнішньої рецензії		
7.	Підготовка студента до захисту в ЕК		

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

Глотов М.С.  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Зиза О.О.  
(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Сторінок 102	Рисунків 6	Таблиць 25	Додатків 2
<b>Об'єкт дослідження:</b>	Методи оцінки та механізм забезпечення економічної безпеки підприємства на прикладі ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП»		
<b>Мета:</b>	Аналітична оцінка економічної безпеки підприємства та удосконалення механізму її забезпечення		
<b>Методи:</b>	Діалектичний метод пізнання економічних явищ, положення економічної теорії щодо економічної безпеки, сучасна теорія управління, логічні й емпіричні методи пізнання механізмів і форм управління, методи порівняльного, факторного, економіко-математичного, статистичного, техніко-економічного аналізу		
<b>Результати:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) запропоновано організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки підприємства на основі використання методу теорії нечіткої логіки;</li> <li>2) здійснено оцінку економічних наслідків реалізації заходів політики економічної безпеки підприємства. Проаналізовано стан та резерви забезпечення економічної безпеки підприємства за її складовими з використанням методу нечіткої логіки;</li> <li>3) наукова новизна результатів дослідження.</li> <li>4) проведено SWOT-аналіз та PEST-аналіз для оцінки факторів зовнішнього середовища непрямого впливу на діяльність підприємства;</li> <li>5) узагальнено теоретичні погляди щодо визначення категорії «економічної безпеки підприємства»;</li> <li>6) досліджено і проаналізовано методом теорії нечіткої логіки економічну безпеку підприємства на основі показників її складових.</li> </ol>		

**Ключові слова:** економічна безпека, фінансова безпека, кадрова безпека, екологічна безпека, технологічна безпека, оцінка, критерії, стратегія, механізм

## ЗМІСТ

Вступ.....	6
Розділ 1. Теоретико-методичні засади оцінки та забезпечення економічної безпеки підприємства.....	9
1.1 Економічна безпека підприємства: сутність, складові елементи, концепція.....	9
1.2 Оцінка рівня економічної безпеки підприємства: методичні підходи .....	15
1.3 Основні тенденції розвитку та рівні забезпечення економічної безпеки підприємства (галузевий аспект) .....	32
Висновки з розділу 1 .....	36
Розділ 2. Аналітична оцінка економічної безпеки ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП».....	38
2.1 Загальна характеристика ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» як соціально-економічної системи.....	38
2.2 Зовнішнє середовище функціонування ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП»: його аналіз та позиціонування (галузевий аспект) .....	47
2.3 Аналіз економічної безпеки ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП»: стан та резерви забезпечення.....	53
Висновки з розділу 2.....	60
Розділ 3. Удосконалення механізму забезпечення економічної безпеки ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» .....	63
3.1 Прогнозування перспектив розвитку регіону та формування його напрямків та обмежень .....	63
3.2 Політика економічної безпеки ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» як стратегія мінімізації внутрішніх і зовнішніх ризиків.....	68
3.3 Організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» та оцінка економічних наслідків його реалізації.....	76
Висновки з розділу 3 .....	84
Висновки .....	87
Список використаних джерел .....	92
Додатки.....	98

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** На сучасному етапі розвитку економіки України, особливо за умов кризи, соціально-політичної нестабільності перед суб'єктами господарювання постає складна задача забезпечення їх сталого та ефективного функціонування. Важливе значення в аспекті забезпечення сталості розвитку національної економіки відіграють підприємства, зокрема великі, середні та малі. Разом з тим, якщо за економічну безпеку малого підприємства відповідає та її контролює безпосередньо власник, то забезпечення економічної безпеки крупних та середніх підприємств складна багатофакторна задача, оскільки треба враховувати як зовнішні чинники, так і внутрішні. Відсутність ефективної політики управління економічним розвитком підприємства накладає відбиток на нереалізацію національної політики економічної безпеки.

Щодо сталого зростання економіки країни, та підприємства зокрема, щодо отримання стійких результатів діяльності, реалізації основної мети підприємництва, вимагають розробки, впровадження і реалізації стратегії підприємства, що враховує аспекти надійності господарської системи, стійкого і безпечного розвитку. Ефективність діяльності господарюючих суб'єктів в ринковій економіці обумовлюється багато в чому станом його фінансів, якості кадрового і інформаційного забезпечення, що і призводить до необхідності розгляду проблем забезпечення економічної безпеки підприємства, яка включає всі перелічені складові.

Навіть при високій прибутковості бізнесу недостатня увага до проблем економічної безпеки підприємства призводить до того, що підприємство стає об'єктом поглинання інших підприємств. З іншого боку, зростання темпів бізнесу викликає більш високу залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування і, можливо, втрату стійкості і самостійності в ухваленні управлінських рішень.

Вищезазначене обумовлює необхідність всебічного наукового аналізу

механізму реалізації економічної безпеки підприємства, виявлення чинників, що запобігають економічній небезпеці, обґрунтуванню заходів, що сприяють цій тенденції; визначенню оптимальної стратегії розвитку підприємства, спрямованої на досягнення вищого рівня економічної безпеки на тривалу перспективу.

Теоретичні і практичні аспекти аналізу економічної безпеки підприємств з різним ступенем повноти обґрунтування та аналізу розглядалися в працях багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців, зокрема: Л. Бернстайн, В. Бондарів, Ю. Брігхем, А. Грачев, В. Ковальов, Би. Коласс, М. Крейніна, З. Майерс, В. Нечаєв, Р. Сайфулін, О. Шеремет, Е. Хелферт, П. Мілгром, Дж. Робертс та інші.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дипломної роботи є аналітична оцінка економічної безпеки підприємства та удосконалення механізму її забезпечення.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі було сформульовано і вирішено наступні завдання:

- розкрити сутність економічної безпеки підприємства та визначити її складових елементів згідно із сучасною теоретичною концепцією;
- дослідити методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємства;
- визначити особливості розвитку базового регіону та його економічної безпеки;
- розглянути діяльність підприємства як соціально-економічної системи;
- здійснити аналіз зовнішнього середовища і позиціонування підприємства на галузевому ринку;
- проаналізувати економічну безпеку підприємства через його оцінку та механізм ефективного забезпечення;
- зробити прогноз перспектив розвитку регіону та формування його напрямків та обмежень для підприємства;

- здійснити оцінку політики економічної безпеки як стратегії мінімізації внутрішніх і зовнішніх ризиків;
- розробити організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки підприємства та оцінити економічні наслідки його реалізації.

**Об'єктом дослідження** є методи оцінки та механізм економічної безпеки підприємства на прикладі ТОВ «БІЗНЕС СЕК'ЮРІТІ ГРУП».

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні і практичні аспекти оцінки та забезпечення економічної безпеки підприємства.

**Методи дослідження.** Науковою базою для проведення дослідження є сукупність методів і прийомів, загальнонаукові та спеціальні методи, напрацювання світової та вітчизняної науки. Було використано діалектичний та логічний методи, системний підхід, наукову абстракцію, теоретичне узагальнення та систематизацію – для розкриття сутності, значення, змісту, складових та підходів до визначення рівня економічної безпеки підприємств консалтингової галузі; теоретичне узагальнення та систематизація, структурно-логічний аналіз, порівняння – для оцінки рівня економічної безпеки та визначення впливу чинників на неї, обґрунтування наукових положень щодо створення системи економічної безпеки підприємств.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури та додатків. Загальний обсяг дипломної роботи – 101 сторінка. Робота містить 2 додатки, 25 таблиць та 6 рисунків.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна безпека підприємства: сутність, складові елементи, концепція

На сучасному етапі розвитку економічної системи суспільства питання забезпечення умов економічного зростання підприємства виходять на перший план. На економічне зростання підприємства може здійснювати вплив загальна економічна ситуація у світі у цілому і в країні зокрема. Економічна ситуація в країні, крім низки інших чинників, знаходиться у залежності від здатності відповідних державних органів забезпечити як економічну безпеку держави, так і господарюючих суб'єктів – підприємств. В сучасних умовах процес успішного функціонування і економічного розвитку українських підприємств у більшості залежить від удосконалення їх діяльності у галузі забезпечення економічної безпеки.

Звертаючись до розвитку категорії «безпека», то історично і до цього часу, вона означає стан суб'єкта, за якого він вважає себе захищеним від будь-якої небезпеки, зовнішньої чи внутрішньої загрози.

У програмі «Новий курс» Ф. Рузвельт вперше запропонував термін «економічна безпека», який розглядався в контексті національної безпеки та виражав рівновагу та стійкість економіки[1, с.367].

В українській мові поняття «економічна безпека» є відносно новим, хоча давно використовується вже давно в теорії та практиці господарювання на Заході. Разом з тим, в 1996 році в Україні розроблена Концепція економічної безпеки держави, в якій визначено економічну безпеку як спроможність національної економіки забезпечити свій вільний, незалежний розвиток і утримати стабільність громадянського суспільства та його інститутів, а також достатній оборонний потенціал країни за всіляких несприятливих умов і

варіантів розвитку подій, та здатність держави до захисту національних економічних інтересів від зовнішній та внутрішніх загроз. [2]. «У цьому документі визначені головні загрози економічній безпеці України та розкрито їхню сутність, досліджено питання безпечного функціонування окремих секторів економіки, наведені інтегральні показники економічної безпеки України» [3, с.60].

В. Кір'янов стверджує, що поняття «...«економічна безпека» - широке і багатогранне, характеризує стан захищеності економічних інтересів особистості, суспільства і держави від внутрішніх та зовнішніх загроз...» [4].

Досліджуючи поняття економічної безпеки, більшість економістів розглядає його з позицій практичного підходу, в рамках конкретного дослідження такий підхід виправданий, проте універсальність трактування не досягається.

Але формування такого уявлення про економічну безпеку пройшло довгий шлях розвитку. Значну увагу до вирішення цієї проблеми приділяє світова наукова література. Так, Д. Ламбер у своїх дослідженнях доводить безпосередній зв'язок між економічною безпекою держави та підприємства. Він вважає, що економічна безпека підприємства є одним з елементів захисту національної економіки [5, с.89]. У процесі досліджень він робить висновок, що реалізувати економічно безпечний розвиток можливо лише за умови сталого розвитку національної економіки. Крім того, виділена низка завдань, які повинні вирішуватися на кожному рівні економіки: держава, галузь, окреме підприємство.

Разом з тим, в офіційній документації в Україні відсутнє поняття економічної безпеки підприємства, організації, юридичної особи. Звернемося до визначення категорії «економічна безпека підприємства» різними науковцями України та світу.

На думку Є.А. Олейнікова, «економічна безпека підприємства – це стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання

загроз і для забезпечення стабільного функціонування підприємства в теперішньому і майбутньому»[6].

Інша наукова праця надає визначення економічної безпеки підприємства (установи, організації) як стану даного господарського суб'єкта, при якому життєво необхідні компоненти структури і діяльності підприємства характеризуються високим ступенем захищеності від небажаних змін [7].

Також доцільно звернутися до визначення економічної безпеки підприємства наданого Н.В. Матвеевим у його дисертації «Економічна безпека підприємства»: це стан підприємства, при якому забезпечується стабільність його функціонування, фінансова рівновага і регулярне отримання прибутку, можливість виконання поставлених цілей і завдань, здатність до подальшого розвитку і удосконалення [8].

Сама сутність економічної безпеки полягає в забезпеченні поступального економічного розвитку суспільства з метою виробництва необхідних благ та послуг, що задовольняють індивідуальні та суспільні потреби. Раніше всі питання, пов'язані із забезпеченням безпеки покладалися на державні органи. Останнім часом спостерігається відтворення системи безпеки, у котрій провідна роль відводиться державі.

В таблиці 1.1 надані поняття «економічної безпеки підприємства» різними авторами.

З вищенаведеного економічну безпеку підприємства слід розглядати, як стан найбільш ефективного використання ресурсів з метою ліквідації загроз та забезпечення ефективного і стабільного функціонування підприємства в поточному та перспективному періодах.

Аналіз понятійного апарату сприяє формуванню наступного визначення категорії «економічна безпека підприємства», під якою доцільно розуміти забезпечення захищеності життєво важливих інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, що зорганізується адміністрацією або колективом підприємства шляхом реалізації системи заходів правового,

економічного, організаційного, інженерно-технічного і соціально-психологічного характеру.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «економічна безпека підприємства»

Автор, джерело	Визначення
1	2
Бендіков М.	«Економічна безпека підприємства – стан захищеності науково-технічного, технологічного, виробничого та кадрового потенціалу підприємства від прямих (активних) або непрямих (пасивних) загроз» [9, с.19].
Забродський В., Капустін Н.	«Економічна безпека фірми – кількісна та якісна характеристика властивостей фірми, яка відображає здатність «самовиживання» та розвиток в умовах виникнення зовнішньої та внутрішньої загрози» [10, с.36].
Іванюта Т.М.	«Економічна безпека підприємства – стан ефективного використання ресурсів підприємства і існуючих ринкових можливостей, який дозволяє запобігати внутрішнім і зовнішнім загрозам, і забезпечує його тривале виживання і стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії» [11,с.122].
Клейнер Г.	«Економічна безпека підприємства (фірми) – це такий стан певного господарюючого суб'єкта, за якого життєво важливі компоненти структури та діяльності підприємства характеризуються високим ступенем захищеності від небажаних змін» [12, с.108].
Козаченко Г.В.	«Економічна безпека підприємств – міра гармонізації в часі і просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів зовнішнього середовища, що діють поза межами підприємства» [13, с.28].

Складено автором за [9-13]

Метою забезпечення економічної безпеки підприємства є обмеження його власності і працівників від джерел зовнішніх і внутрішніх загроз безпеки, запобігання причин і умов, що їх породжують.

Для кожного підприємства зовнішні і внутрішні загрози суцільно індивідуальні (галузеві, масштаб підприємства, сфера діяльності). Разом з тим, вказані категорії включають певні елементи, що характерні будь-якому суб'єкту господарської діяльності (табл. 1.2). Як позитивний вплив зовнішнього середовища слід розглядати технічні і управлінські нововведення, які комплексно впливають на діяльність підприємства. Підприємство може прийняти ці нововведення до реалізації, а може і ігнорувати їх, але необхідність

враховувати нововведення диктується низкою об'єктивних причин. Це об'єктивно визначає необхідність активного втручання підприємств в інноваційні процеси, критичного аналізу можливих засобів і способів виготовлення одного і того самого виду продукції. Але це тільки з одного боку. З іншого боку – багатоманіття форм організації виробництва і праці, шляхів підвищення ефективності виробництва. Необхідність враховувати нововведення, що з'являються, як у галузі технології виробництва, так і в сфері організації виробництва і управління обумовлена, як мінімум, двома причинами, а саме можливістю: знизити витрати виробництва і тим самим збільшити прибуток і отримати конкурентні переваги на ринку; розширити сегмент ринку або вийти на новий ринок збуту. У підсумку обидва напрямки мають привести до зростання прибутку підприємства, укріпленню його конкурентних позицій на ринку і підвищенню рівня економічної безпеки.

Таблиця 1.2 – Зовнішні і внутрішні загрози економічної безпеки підприємства

№	Зовнішні загрози	Внутрішні загрози
1	2	3
1	Активна участь представників влади і управління в комерційній діяльності	Діяльність або бездіяльність (в тому числі свідомо і несвідомо) співробітників підприємства, що суперечить інтересам комерційної діяльності, наслідком чого може бути нанесення економічних збитків компанії
2	Використання кримінальних структур для впливу на конкурентів	Виникнення конфліктних ситуацій з представниками кримінального середовища, конкурентами, контролюючими та правоохоронними органами, виробничий травматизм або загибель персоналу тощо
3	Відсутність законів, що дозволяють у повному обсязі протидіяти недобросовісній конкуренції	Виникнення проблем у взаємовідносинах з реальними і потенційними партнерами
4	Відсутність в країні сприятливих умов для проведення науково-технічних досліджень	Витік або втрата інформаційних ресурсів (в тому числі відомостей, що складають комерційну таємницю або конфіденційну інформацію)
5	Відсутність повної та об'єктивної інформації про суб'єкти підприємницької діяльності та про їх фінансовий стан	Підрив ділового іміджу підприємства в бізнес-колах
6	Відсутність культури ведення справ у підприємницькому середовищі	

Слід відзначити, що сьогодні не всі керівники підприємств готові у повному обсязі оцінити необхідність створення надійної системи економічної безпеки. Особливо складно визначити конкретні дії, що необхідні для захисту тих або інших важливих ресурсів. Внаслідок цього, багато керівників обмежуються створенням на підприємстві охоронних структур, майже повністю, виключаючи з арсеналу організаційно-технічні і правові методи, засоби і способи захисту інформації.

Заходи забезпечення збереження інформації на певному підприємстві можуть різнитися за обсягами і формами та залежати від виробничих, фінансових та інших можливостей підприємства, від кількості і якості конфіденційної інформації. При цьому вибір таких заходів необхідно здійснювати, виходячи з принципу розумної достатності, дотримуючись і фінансових розрахунків «золотої середини», оскільки надвелике закриття інформації, так само як і недбале ставлення до її збереження, можуть викликати втрату певної долі прибутку або призвести до серйозних збитків.

Таким чином, забезпечення економічної безпеки підприємства це складний єдиний організаційно-технічний комплекс, в ході якого розробляється концепція забезпечення безпеки об'єкта або комплекс заходів політики економічної безпеки. Її основу складає перелік обов'язкових заходів, що спрямовані на розробку плану дій щодо захисту об'єкту: визначення складу служби безпеки, її місця в організаційній структурі підприємстві, сфера її компетенції, права і повноваження, варіанти дій в різних ситуаціях, як протидія конфліктам між підрозділами. Їх підґрунтя звичайно полягає у тому, що багато хто вважає вимоги, що висуваються службою безпеки, необґрунтовано завищені, або через те, що служба безпеки всюди втручається. Політика економічної безпеки визначає правильний, з точки зору організації, спосіб використання комунікаційних і обчислювальних ресурсів, правила доступу на об'єкт, правила користування конфіденційною інформацією, а також процедури запобігання порушенням режиму безпеки і реагування на них.

## 1.2 Оцінка рівня економічної безпеки підприємства: методичні підходи

Оцінка рівня економічної безпеки як складової системи національної безпеки стає важливою в умовах посилення відмінностей у рівнях забезпечення соціально-економічного розвитку регіонів що призводить до поглиблення рівня депресії та посилення стану небезпеки. Оскільки, негативні економічні, соціально-політичні явища дестабілізують та унеможливають ефективність проведення бюджетної політики як дієвого чинника впливу на економічну безпеку та розробку регіональної стратегії розвитку, заснованої на дієвих фінансово-економічних інструментах в умовах небезпеки.

В науковій економічній літературі відсутній єдиний підхід щодо методики проведення оцінювання економічної безпеки держави, регіону, підприємства, відповідно необхідним є формування переліку вимог, якому має відповідати методика оцінки рівня економічної безпеки вітчизняних підприємств, а саме [14]:

1. Динамічність (врахування змінного середовища існування підприємства).
2. Репрезентативність (відображення найбільш суттєвих показників, що впливають на рівень економічної безпеки підприємства).
3. Достовірність (адекватність відображення стану складової безпеки).
4. Інформаційна доступність (використання під час розрахунку офіційних статистичних даних, звітності підприємства та публічних експертних оцінок).
5. Врахування найбільш важливих складових економічної безпеки для підприємства.

Враховуючи специфіку соціально-економічної ролі, яку відіграє та чи інша галузь в економіці держави в цілому та на регіональному рівні зокрема, необхідною стає потреба у визначенні ефективності заходів суб'єктів системи економічної безпеки у галузево-секторальному аспекті (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Структура системи економічної безпеки у галузевосекторальному аспекті [15, с.32]

Дана система включає в себе розрахунок коефіцієнта ефективності забезпечення економічної безпеки галузі (сектора економіки) з урахуванням ризиків та негативного впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ, а також дозволяє оцінити рівень сформованості системи економічної безпеки підприємництва галузі, що є дуже важливим в сучасних кризових умовах функціонування економіки. У межах цієї методики може бути розраховано низку інтегральних індексів з огляду на тактичні завдання в межах одного зі стратегічних завдань державної політики зміцнення економічної безпеки підприємництва, зокрема, інтегральні індекси макроекономічних показників розвитку підприємництва; ефективності використання ресурсного потенціалу галузі; ділового клімату; соціальної ефективності підприємництва; рівня розвитку об'єктів інфраструктури підтримки та забезпечення економічної безпеки підприємств галузі. Основний висновок про ефективність системи



економічної безпеки галузі (сектору економіки) може ґрунтуватись на порівнянні темпів поліпшення інтегрального показника та приросту обсягів витрат (потенційних втрат) на фінансування заходів з її забезпечення.

Індикаторний (пороговий) підхід полягає у встановленні рівня економічної безпеки в результаті порівняння фактичних показників діяльності підприємства з індикаторами, що виступають пороговими значеннями цих показників і відповідають певному рівню безпеки. Такий підхід дозволяє визначитись з категоріями: безпечно або небезпечно; кризовий, критичний, передкризовий нормальний стан економічної безпеки підприємства. Основним недоліком такого підходу є те, що при неточному визначенні значень індикаторів неправильно буде визначений рівень економічної безпеки.

Якщо за основу оцінки взяти екзогенні та ендогенні чинники, що впливають на економічну безпеку підприємства, то отримаємо ресурсно-функціональний підхід до оцінки економічної безпеки підприємства. До основних екзогенних чинників відносяться економічна і політична ситуація, фіскальна політика держави, насиченість ринків чинників виробництва – ринку фінансів, трудових ресурсів, засобів виробництва, насиченість ринку збуту. До ендогенних чинників відносяться кадрова політика підприємства і якість персоналу, економічна політика підприємства, забезпечення фінансової незалежності і стійкості, управління конкурентоздатністю підприємства, управління якістю продукції, маркетинг, інноваційна діяльність, форс-мажорні обставини тощо.

Ресурсно-функціональний підхід[16] до визначення економічної безпеки враховує проміжок часу функціонування підприємства та стан його ресурсної бази. Такий підхід є найбільш комплексним, але одночасно його ємність і є його недоліком, оскільки дозволяє ототожнювати процес забезпечення економічної безпеки підприємства з самою життєдіяльністю підприємства.

Виходячи з аналізу визначень економічної безпеки та ресурсного підходу, можна виділити наступні чинники економічної безпеки підприємства:

1. Організаційна структура підприємства;

2. Персонал;
3. Технології;
4. Інновації;
5. Інформаційне середовище;
6. Менеджмент;
7. Майно підприємства;
8. Фінанси підприємства тощо.

Кожний чинник має свою частку участі у забезпеченні економічної безпеки підприємства і одночасно є джерелом потенційних загроз. Звідси випливає необхідність топ-менеджменту підприємства будь-якого рівня приділяти окрему увагу двом аспектам (внутрішньому і зовнішньому) цієї проблеми. Важливо визначити участь кожного з факторів в процесі забезпечення економічної безпеки і визначити питому вагу в загальному рівні ризиків і загроз підприємства.

Ефективне управління забезпеченням економічної безпеки підприємства можливе тільки за умов створення цілісної системи управління і ранжування факторів. Всі фактори тісно взаємопов'язані і важко оцінити ступінь впливу кожного на економічну безпеку підприємства. Це обумовлене тим, що деякі чинники є якісними, наприклад, рівень кваліфікації персоналу. Тим не менш, керівництво підприємства здатне сформулювати загальну концепцію його управління і забезпечення економічної безпеки, в рамках якої розподілити повноваження, рівні відповідальності між співробітниками.

Важливо відзначити, що якісна складова кожного чинника визначається людськими ресурсами підприємства. Робота з персоналом підприємства і потенційними працівниками має проводитися постійно і усюди. Саме від усвідомлення і кваліфікації співробітників залежить стійке зростання, перспективи розвитку і економічна безпека підприємства. Проблема забезпечення економічної безпеки підприємства багатогранна і багатоаспектна. Рішення її залежить від доступності ресурсів, від стану чинників підприємства, рівня менеджменту і мотивації співробітників до ефективної праці.

Програмно-цільовий (комплексний) підхід базується на інтегруванні показників, які визначають рівень економічної безпеки підприємства. Значну увагу при використанні цього підходу необхідно приділити відбору показників та визначенню методів їх інтегрування. Також складності виникають при встановленні коефіцієнтів значущості на основі методів експертних оцінок.

Існує методичний підхід «Тримірна діагностика рівня економічної безпеки підприємства», що передбачає оцінку рівня економічної безпеки підприємства в залежності від часового параметру, відповідно до якого вона визначається, у зв'язку з чим в процесі діагностики виділяються три основні форми економічної безпеки підприємства [17]:

- поточна економічна безпека підприємства;
- тактична економічна безпека підприємства;
- стратегічна економічна безпека підприємства.

Доцільність такого підходу обумовлена багатогранністю та широтою поняття економічної безпеки. Адже безпека означає відсутність будь-яких факторів, можливих спричинити загибель суб'єкта господарювання, починаючи від об'єктивних загроз та ризиків, що супроводжують будь-який господарський процес, закінчуючи симптомами глибокої кризи, яка по суті у є результатом прогресуючих та не відвернених своєчасно загроз та ризиків.

Необхідність врахування у діагностиці усіх можливих негативних факторів, а також їх здатність спричиняти припинення життєдіяльності підприємства в різні проміжки часу призводить до необхідності диференціації цих факторів (загроз) в процесі їх діагностики. Таким чином, слід оцінювати спочатку ті загрози, що здатні призвести до загибелі підприємства у поточний період часу. Потім загрози, які не здатні призвести до руйнування підприємства сьогодні, але негативно впливають на результати його діяльності. І, нарешті, ті фактори кризи, які можуть виглядати несуттєвими на перший погляд, але позбавляють підприємство певних можливостей та перешкоджають подальшому успішному його розвитку.

Відповідно до запропонованого методичного підходу, загальний рівень економічної безпеки підприємства визначається виходячи з рівня його поточної, тактичної та стратегічної безпеки (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 - Загальна схема діагностики рівня економічної безпеки підприємства [17, с.38]

Під поточною безпекою підприємства слід розуміти відсутність загроз, які б змогли призвести до загибелі підприємства як суб'єкта господарських відносин (банкрутства) у поточному часі. Таким чином, діагностика рівня поточної безпеки має представляти собою ідентифікацію симптомів банкрутства, аналіз платоспроможності і фінансово-економічного стану підприємства. Оскільки втрата фінансової стійкості і платоспроможності – це кінцева стадія будь-якої кризи, найгостріший та найнебезпечніший її прояв та суттєва підстава для припинення життєдіяльності підприємства.

Відповідно до запропонованої методики фінансово-економічний стан суб'єкта господарювання оцінюється за такими основними напрямками:

- визначення фінансової незалежності підприємства (коефіцієнт фінансування та коефіцієнт фінансування за рахунок стабільних джерел);
- оцінка ліквідності активів підприємства (коефіцієнт абсолютної

ліквідності, коефіцієнт покриття, темп зростання частки запасів у сумі обігових активів);

- аналіз грошових потоків, ділової активності та рентабельності підприємства (рентабельність продаж та власного капіталу, коефіцієнт достатності грошового потоку, коефіцієнт платоспроможності як відношення чистого прибутку та амортизації до суми поточних зобов'язань, коефіцієнт оборненості оборотних активів).

Тактична економічна безпека характеризує здатність підприємства до відтворення в процесі виробничо-господарської діяльності, що визначає його змogu до нормального функціонування як товаровиробника та має безпосередній вплив на подальший фінансово-економічний стан підприємства. Ця складова безпеки визначається ефективністю використання ресурсів (трудових, основних та оборотних засобів) за усіма функціональними складовими основної діяльності суб'єкта господарювання, а також раціональністю організації комерційної діяльності.

В якості основних індикаторів тактичної безпеки можна виділити наступні показники: рівень завантаження виробничих потужностей, фондovіддача, матеріало- та енергоємність, продуктивність праці, ступінь творчої участі персоналу в роботі підприємства (відношення кількості винаходів та раціоналізаторських пропонувань до чисельності персоналу), співвідношення темпів зростання валової виручки та фонду оплати праці, рентабельність трудових ресурсів (відношення фінансового результату від операційної діяльності до фонду оплати праці), ступінь залежності підприємства від постачальників сировини і матеріалів (частка максимального обсягу поставки з боку одного постачальника в загальному обсязі закупок підприємства), ступінь залежності підприємства від споживачів (частка максимального обсягу продажу в адрес одного споживача, в загальному обсязі реалізації підприємства), співвідношення темпів зростання виручки та темпів зростання дебіторської заборгованості підприємства.

Стратегічна економічна безпека визначає здатність підприємства до подальшого успішного розвитку, характеризує його конкурентоспроможність та економічний потенціал, тобто наявність ринкових можливостей та ресурсів в розпорядженні підприємства (використання новітніх технології та техніки у виробництві, можливість доступу до основних сировинних та енергетичних ресурсів, наявність кваліфікованого персоналу тощо). Серед основних критеріїв оцінки стратегічної безпеки слід виділити такі показники як, показник конкурентної переваги підприємства (співвідношення частки ринку, що належить підприємству та частки ринку, що належить найбільш значному конкуренту), темп зміни частки ринку підприємства, показник досвіду праці персоналу (відношення загальної суми років праці усіх співробітників на підприємстві та у даній галузі до загальної чисельності персоналу), частка співробітників з вищою освітою, плинність кадрів, ступінь зносу основних виробничих фондів, частка науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт в загальному обсязі виконаних робіт на підприємстві, рівень технологічного розвитку підприємства (частка виробленої за новими технологіями продукції у загальному обсязі виробництва), забезпеченість підприємства власними ресурсами (частка ресурсів, вироблених на підприємстві або в рамках єдиного господарського об'єднання в загальному обсязі споживання ресурсів на підприємстві), коефіцієнт енергетичної безпеки (добуток темпу зміни енергоємності на підприємстві та індексу ринкових цін на енергоресурси), коефіцієнт сировинної безпеки (добуток темпу зміни матеріалоємності та індексу цін на сировину і матеріали), ступінь забруднення довкілля (співвідношення фактичного та встановленого нормативного обсягу шкідливих викидів), показник природоохоронної діяльності (частка коштів, що направлені на реалізацію заходів з підвищення екологічності виробничо-господарської діяльності підприємства в загальному обсязі інвестицій).

Таблиця 1.3 - Шкала оцінок загального рівня економічної безпеки підприємства

Значення показника економічної безпеки	Рівень економічної безпеки підприємства	Коротка характеристика стану підприємства
0-0,25	Надто низький	Підприємство є неплатоспроможним, знаходиться у стані банкрутства або передбанкрутній стадії. Край необхідне проведення санації, однак її успіх здебільшого сумнівний
0,25-0,50	Низький	Високий ризик втрати платоспроможності. Загроза життєдіяльності підприємства обумовлена низькою фінансовою стійкістю і недостатньою ефективністю основної діяльності. Санація, перш за все повинна бути спрямована на фінансове оздоровлення, вдосконалення системи організації господарської та комерційної діяльності.
0,50-0,75	Нестійкий	Платоспроможність нестійка, як правило, через високу чутливість підприємства до умов макросередовища або залежність від зовнішніх джерел фінансування. Настання банкрутства має незначну вірогідність. Однак необхідна реалізація антикризових заходів у відповідному напрямку
0,75-0,95	Задовільний	Підприємство є платоспроможним, однак результати його діяльності відрізняються нестабільністю. Реалізація антикризових заходів повинна бути спрямована на підвищення рівня окремих складових економічної безпеки підприємства.
0,95-1,00 і більше	Високий	Підприємство знаходиться у стані абсолютної безпеки – загрози господарській діяльності практично відсутні. Платоспроможність підприємства стійка, адже забезпечена високою ефективністю основної діяльності та хорошим економічним потенціалом. Антикризове управління може бути обмежене аналізом рівня економічної безпеки, моніторингом можливих загроз, визначенням пріоритетних напрямків подальшого розвитку підприємства

Джерело: [17, с.41]

«Тримірна діагностика рівня економічної безпеки підприємства» може знайти широке практичне застосування в аналізі господарської діяльності та антикризовому менеджменті вітчизняних суб'єктів господарювання, зокрема підприємств гірничо-металургійної промисловості. Однак необхідно відзначити, що в рамках досліджуваної проблеми необхідна певна доробка механізму визначення значущості окремих показників складових безпеки підприємства та формування системи галузевих рекомендованих значень

запропонованих коефіцієнтів з метою підвищення об'єктивності результатів оцінки.

На нашу думку, для оцінки рівня економічної безпеки підприємства найкраще застосувати метод теорії нечіткої логіки [14, 18, 19], за допомогою якого будується модель діяльності підприємства. При цьому використовуються наступні визначення: 1) універсальна множина; 2) нечітка множина; 3) функція належності; 4) лінгвістична змінна; 5) терм-множина; 6) терм-елемент. Тобто систему показників економічної безпеки можливо оцінити методом нечітких множин. В літературі з нечіткого моделювання рекомендується, щоб кількість входів нечіткої мережі була в межах від 5 до 7. Якщо входних факторів більше, то їх варто розподілити на декілька груп за певними логічними ознаками та налаштувати кожен групу як окрему нечітку мережу. Потім виходи цих мереж поєднуються в єдиний вихід, утворюючи багаторівневу нечітку нейронну мережу [18, 19]. Проаналізувавши наукові праці [20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28] були відібрані показники оцінки за функціональними складовими. Тобто складено шість груп показників.

Побудова моделі оцінки рівня економічної безпеки підприємства зводиться до наступних етапів:

Етап 1 (Показники). Формується набір окремих показників  $X_{ij}$ ,  $i = \overline{1, N}$ ,  $j = \overline{1, M}$  (де  $i$  – індекс груп,  $j$  – індекс факторів,  $N$  – кількість узагальнених груп,  $M_i$  – кількість факторів в кожній  $i$ -тій групі, які є найважливішими для оцінки підприємства).

Щоб уникнути дублювання критеріїв з погляду їхньої значущості для аналізу, відібрані показники повинні оцінювати різні за природою сторони ділового, виробничого та фінансового життя підприємства, якості продукції підприємства.

Відповідно до запропонованої системи показників пропонуємо набір критеріїв, які можуть бути згруповані наступним чином:

$X_1$  – функціонування інтелектуальної кадрової складової,



$X_2$  – функціонування інформаційної складової,

$X_3$  – функціонування техніко-технологічної складової,

$X_4$  – фінансової складової,

$X_5$  – політико-правової та екологічної складової,

$X_6$  – функціонування силової підсистеми.

В свою чергу, комплексне значення кожної з вказаних груп може бути визначено за певними показниками. Так, функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми  $X_1$  може бути оцінене за показниками: коефіцієнт плинності кадрів ( $K_{плмр}$ ) –  $X_{11}$ , продуктивність праці (ПП) –  $X_{12}$ , фондоозброєність праці (ФО) –  $X_{13}$ , коефіцієнт раціоналізаторської активності ( $K_{ра}$ ) –  $X_{14}$ , коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих працівників до загальної кількості працюючих –  $X_{15}$ :

$$X_1 = f(X_{11}, X_{12}, X_{13}, X_{14}, X_{15}) \quad (1.1)$$

Функціональна складова – інформаційна безпека – може бути оцінена на основі коефіцієнту повноти інформації ( $K_{пов}$ ) –  $X_{21}$ , коефіцієнту точності інформації ( $K_T$ ) –  $X_{22}$ , коефіцієнту суперечливості інформації ( $K_{пр}$ ) –  $X_{23}$  :

$$X_2 = f(X_{21}, X_{22}, X_{23}) \quad (1.2)$$

Для оцінки техніко-технологічної складової економічної безпеки  $X_3$  можна скористатись показниками коефіцієнт виробничої потужності ( $K_{вп}$ ) –  $X_{31}$ , коефіцієнт зносу ( $K_{зн}$ ) –  $X_{32}$ , фондovіддача (ФВ) –  $X_{33}$ :

$$X_3 = f(X_{31}, X_{32}, X_{33}) \quad (1.3)$$

Наступною в переліку складових функціональної безпеки йде фінансова складова. Стосовно визначення її рівня думки вчених різняться. Так, зокрема,

Бандура М.В. [22] пропонує проводити оцінку фінансової безпеки на основі багатofакторної моделі Е. Альтмана. Колектив авторів на чолі з Верхоглядвою Н.І. [20] індикаторами фінансової безпеки вважає показники оцінки фінансово-економічного стану за чотирма групами (прибутковості, ділової активності, фінансової стійкості та платоспроможності). Ми поділяємо думку Халіної В.І. [28] і індикаторами фінансової безпеки обираємо наступні показники: коефіцієнт автономії ( $k_{авт}$ ) –  $X_{41}$ , коефіцієнт фінансування ( $k_{фін}$ ) –  $X_{42}$ , коефіцієнт покриття ( $k_{покp}$ ) –  $X_{43}$ , коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ( $k_{одз}$ ) –  $X_{44}$ , коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ( $k_{окз}$ ) –  $X_{45}$ , рентабельність діяльності ( $k_p$ ) –  $X_{46}$ . Залежність матиме вигляд:

$$X_4 = f(X_{41}, X_{42}, X_{43}, X_{44}, X_{45}, X_{46}) \quad (1.4)$$

Наступну функціональну складову - політико-правову та екологічну, оцінюватимемо за такими показниками: коефіцієнт платіжної дисципліни ( $K_{пд}$ ) –  $X_{51}$ , коефіцієнт якості юридичних послуг ( $K_{юп}$ ) –  $X_{52}$ , коефіцієнт перевищення нормативного обсягу викидів шкідливих речовин в атмосферу ( $K_{вик}$ ) –  $X_{53}$ , коефіцієнт безпечності продукції ( $K_{бпр}$ ) –  $X_{54}$ , коефіцієнт забруднення середовища ( $K_3$ ) –  $X_{55}$ . Відповідно залежність наступна:

$$X_5 = f(X_{51}, X_{52}, X_{53}, X_{54}, X_{55}) \quad (1.5)$$

Останню складову – силову – оцінюємо за допомогою наступних індикаторів: коефіцієнт транспортної безпеки ( $K_{тб}$ ) –  $X_{61}$ , коефіцієнт захищеності майна та персоналу підприємства ( $K_{зах}$ ) –  $X_{62}$ ; залежність буде наступною:

$$X_6 = f(X_{61}, X_{62}) \quad (1.6)$$

На основі розрахованих значень груп показників проводиться визначення рівня економічної безпеки даного підприємства:

$$Y = f(X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6) \quad (1.7)$$

Зауважимо, що представлений набір показників є одним з можливих варіантів і може формуватися експертом індивідуально для кожного окремого підприємства із врахуванням його специфіки. Тут дані, що мають числову природу, беруться з відповідних форм звітності підприємства, стандартів, технічних умов тощо. Дані, що не можуть бути виміряні кількісно, задаються на основі експертних суджень.

Етап 2 (Лінгвістичні змінні). Для того, щоб мати змогу оцінювати та опрацьовувати лінгвістичні показники  $X_{ij}$ ,  $i = \overline{1, N}$ ,  $j = \overline{1, M}$ , які характеризують дане підприємство з погляду його конкурентоспроможності, сформуємо єдину шкалу з п'яти якісних термів: ДН – дуже низький рівень показника  $X_{ij}$ , Н – низький рівень показника  $X_{ij}$ , С – середній рівень показника  $X_{ij}$ , В – високий рівень показника  $X_{ij}$ , ДВ – дуже високий рівень показника  $X_{ij}$ .

Для оцінки значень вихідної лінгвістичної змінної  $Y$ , що являє собою повну множину ступенів конкурентоспроможності підприємства, будемо використовувати ті ж терми: ДН, Н, С, В, ДВ.

Етап 3 (Побудова функцій належності). Задається вигляд функцій належності нечітких термів для контрольованих параметрів  $X_{ij}$ ,  $i = \overline{1, N}$ ,  $j = \overline{1, M}$ , та вихідної змінної  $Y$ . Для побудови функцій належності п'яти нечітких термів (ДН, Н, С, В, ДВ) вхідних факторів  $X_{ij}$ ,  $i = \overline{1, N}$ ,  $j = \overline{1, M}$  та вихідної змінної  $Y$  необхідно відобразити діапазони їх змін на власних універсальних множинах за аналогією (табл.1.4).

Етап 4 (Формування набору правил). Експертна система на базі нечітких знань повинна містити механізм нечітко-логічного висновку, щоб можна було

визначати рівень економічної безпеки підприємства на основі всієї необхідної вихідної інформації, одержуваної від користувача.

Таблиця 1.4 - База даних для визначення рівня економічної безпеки

Узагальнені значення груп показників								Вага	Вихідна змінна
X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	w	Y
ДВ	В	В	ДВ	В	С	В	В	$yW_{11}$	
ДВ	С	ДВ	ДВ	ДВ	С	В	В	$yW_{12}$	
В	ДВ	В	В	В	ДВ	С	ДВ	$yW_{13}$	
В	В	ДВ	С	ДВ	В	ДВ	В	$yW_{14}$	
...	...	...	...	...	...	...	...	...	
ДН	Н	Н	ДН	Н	С	Н	Н	$yW_{51}$	
ДН	С	ДН	ДН	ДН	С	Н	Н	$yW_{52}$	
Н	ДН	Н	Н	Н	ДН	С	ДН	$yW_{53}$	
Н	Н	ДН	С	ДН	Н	ДН	Н	$yW_{54}$	

Джерело [18;19]

За допомогою функцій належності представимо математичну форму запису вирішального правила для визначення рівня ДВ економічної безпеки підприємства:

$$\begin{aligned} \mu^{\text{ДВ}}(X_1, \dots, X_8) = & w_{11}^y [\mu^{\text{ДВ}}(X_1)\mu^{\text{ДВ}}(X_2)\mu^{\text{В}}(X_3)\mu^{\text{В}}(X_4)\mu^{\text{ДВ}}(X_5)\mu^{\text{В}}(X_6)\mu^{\text{С}}(X_7)\mu^{\text{В}}(X_8)] \cdot \\ & \cdot w_{12}^y [\mu^{\text{ДВ}}(X_1)\mu^{\text{С}}(X_2)\mu^{\text{ДВ}}(X_3)\mu^{\text{ДВ}}(X_4)\mu^{\text{ДВ}}(X_5)\mu^{\text{С}}(X_6)\mu^{\text{В}}(X_7)\mu^{\text{В}}(X_8)] \cdot \\ & \cdot w_{13}^y [\mu^{\text{В}}(X_1)\mu^{\text{ДВ}}(X_2)\mu^{\text{В}}(X_3)\mu^{\text{В}}(X_4)\mu^{\text{В}}(X_5)\mu^{\text{ДВ}}(X_6)\mu^{\text{С}}(X_7)\mu^{\text{ДВ}}(X_8)] \cdot \\ & \cdot w_{14}^y [\mu^{\text{В}}(X_1)\mu^{\text{В}}(X_2)\mu^{\text{ДВ}}(X_3)\mu^{\text{С}}(X_4)\mu^{\text{ДВ}}(X_5)\mu^{\text{В}}(X_6)\mu^{\text{ДВ}}(X_7)\mu^{\text{В}}(X_8)]. \end{aligned} \quad (1.8)$$

В свою чергу, кожен з критеріїв  $X_1, \dots, X_8$ , що являють собою узагальнені значення вказаних груп показників, необхідно представити у вигляді математичних залежностей від вхідних факторів. Так, у табл. 1.5, представлений фрагмент бази даних для визначення рівня  $X_1$  економічної безпеки у відповідності до функції належності.

Таблиця 1.5 – База даних для визначення рівня  $X_1$ 

Вхідні змінні					Вага	Вихідна змінна
$X_{11}$	$X_{12}$	$X_{13}$	$X_{14}$	$X_{15}$	W	$X_1$
ДВ	В	В	В	Н	$w_{11}^{X_1}$	ДВ
В	В	ДВ	В	ДН	$w_{12}^{X_1}$	
ДВ	ДВ	С	В	Н	$w_{13}^{X_1}$	
...	...	...	...	...	...	...
ДН	Н	Н	Н	В	$w_{51}^{X_1}$	ДВ
Н	Н	ДН	Н	В	$w_{51}^{X_1}$	
ДН	ДН	С	Н	В	$w_{51}^{X_1}$	

Джерело [18]

Математична форма запису вирішального правила для визначення рівня ДВ інтелектуально-кадрової складової набуває вигляду:

$$\begin{aligned} \mu^{ДВ}(X_{11}, \dots, X_{15}) = & w_{11}^{x_1} [\mu^{ДВ}(X_{11})\mu^В(X_{12})\mu^В(X_{13})\mu^В(X_{14})\mu^Н(X_{15})] \cdot \\ & \cdot w_{12}^{x_1} [\mu^Н(X_{11})\mu^В(X_{12})\mu^{ДВ}(X_{13})\mu^В(X_{14})\mu^{ДН}(X_{15})] \cdot \\ & \cdot w_{13}^{x_1} [\mu^{ДВ}(X_{11})\mu^{ДН}(X_{12})\mu^С(X_{13})\mu^В(X_{14})\mu^Н(X_{15})]. \end{aligned} \quad (1.9)$$

Подібним чином проводиться формування повного набору вирішальних правил та на їх основі виводиться система нечітких логічних рівнянь. Остаточне рішення моделі обирається таке, для якого функція належності вихідної змінної  $Y$  буде найбільшою для заданих значень контрольованих параметрів  $X_{ij}$ ,  $i = \overline{1, N}$ ,  $j = \overline{1, M}$ . При формуванні бази даних експерту необхідно задати ключові правила. Всі інші правила прийняття рішень будуть генеруватись при навчанні системи на реальних даних стосовно інших підприємств.

Етап 5 (Оцінка рівня показників). На даному етапі проводиться оцінка поточного рівня показників  $X_{ij}$ ,  $i = \overline{1, N}$ ,  $j = \overline{1, M}$  і  $Y$  за фінансовою звітністю та експертними судженнями для різних часових періодів. Значення контрольованих параметрів  $X_{ij}$ ,  $i = \overline{1, N}$ ,  $j = \overline{1, M}$ , що точно потрапляють у

задані для них інтервали  $[X_{ij}, \overline{X_{ij}}]$ , будуть однозначно відповідати їхнім термам. Якщо ж значення критерію знаходиться в проміжку між двома термами, то воно буде відповідати тому терму, функція належності якого для даного рівня показника є більшою.

В результаті застосування цього підходу отримується лінгвістичний опис рівня конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства, а також характеристика якості отриманих тверджень.

Відповідно до розробленої концепції управління економічною безпекою підприємства в частині структурування її рівнів сформовано системи показників для оцінки передумов досягнення певного рівня та поточного рівня економічної безпеки підприємства. Виділення саме таких систем обґрунтовується доцільністю проведення оцінки та аналізу не тільки досягнутого рівня економічної безпеки підприємства, а й його нарощування (або виснаження) потенціалу, тобто оцінки накопичення підприємством здатностей до формування високого рівня в майбутньому.

Відповідно до визначених основних функціональних цілей здійснюється градація рівнів економічної безпеки підприємства. Структурування рівнів економічної безпеки підприємства необхідно здійснювати виділенням квадрантів на перетині результатів діяльності підприємства та його здатностей (рис. 1.3).

Перший квадрант характеризується найнижчим рівнем економічної безпеки підприємства. Підприємство має змогу лише протистояти загрозам, які з'являються, а не передбачати їх, та адаптуватись до змін зовнішнього середовища. Стабільність та безперервність виробничої діяльності не гарантує отримання прибутку, а може призвести до затоварювання готовою продукцією. На перетині здатності підприємства до адаптації та стабільності та безперервності виробничої діяльності формується другий рівень економічної безпеки підприємства. На цьому рівні підприємство здатне передбачати загрози, які можуть з'явитися та адаптуватись як до негативних змін

зовнішнього та внутрішнього середовища, так і до позитивних. Але не спостерігається значних комерційних результатів. Тут більше проявляється соціальний ефект, що пов'язано з безперервністю функціонування та збереження робочих місць.

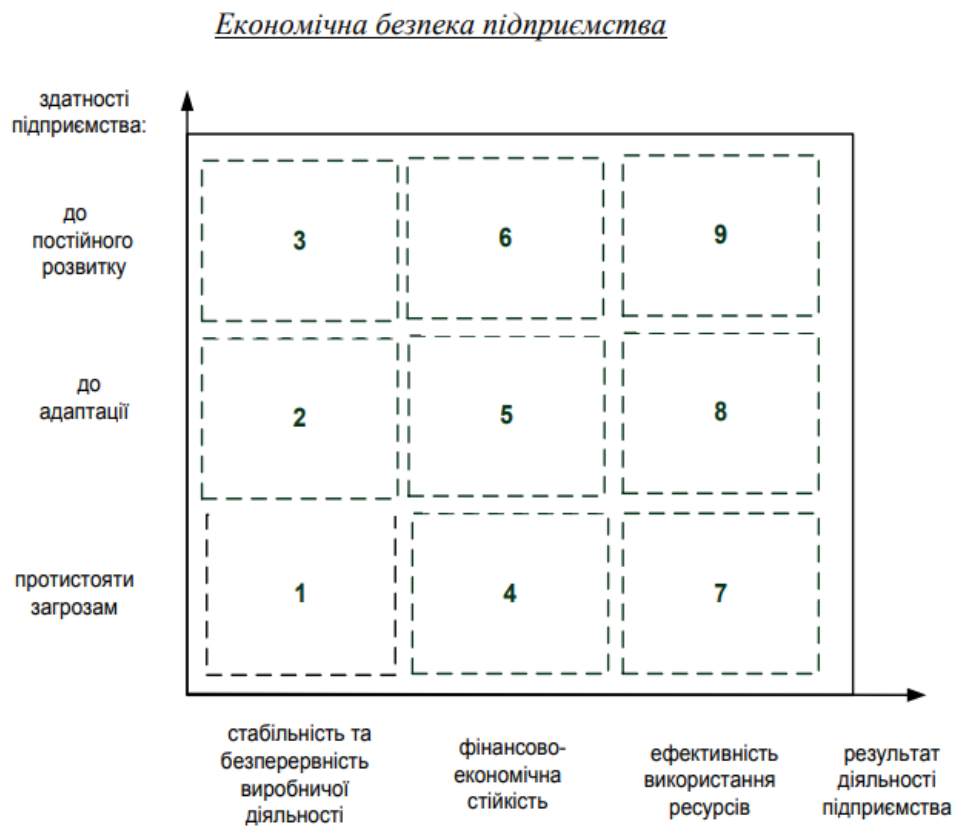


Рисунок 1.3 – Структурування рівнів економічної безпеки підприємства [29]

Третій рівень економічної безпеки характеризує підприємство, в якого виявлені здібності до постійного розвитку, але це не означає, що підприємство розвивається саме в цей період. Підприємство з таким рівнем має потенціал до розвитку. Потрапляння в цей квадрант може бути пов'язане з проходженням перепідготовки персоналу, придбанням нової технологічної лінії. Між здобуттям здатності до розвитку та самим процесом розвитку проходить деякий часовий лаг, на якому зараз знаходиться досліджуване підприємство.

Четвертий рівень пов'язаний з початком досягнення результату фінансово-економічної стійкості, тобто мається на увазі, хоча б покриття підприємством всіх своїх витрат.

П'ятий квадрант є індикатором здатності підприємства адаптуватись до змін та при цьому зі значною швидкістю відновлювати свою фінансово економічну стійкість. На такому підприємстві майже завжди команда менеджерів працює на високому професійному рівні та зможе з достатнім рівнем активності відреагувати на зміни в зовнішньому економічному оточенні.

Шостий рівень економічної безпеки засвідчує початок процесів розвитку підприємства після досягнення ним нормального типу фінансової стійкості. Менеджмент підприємства працює не тільки оперативно, а й креативно, що є основою його розвитку.

Підприємство, яке знаходиться на сьомому рівні, можна назвати таким, що здійснює відмінну реалізацію посередньої стратегії, це засвідчує ефективність використання ресурсів, але таке підприємство не розробляє ефективної довгострокової стратегії та працює без нарощування потенціалу, тобто може лише протистояти загрозам, які виникають.

Підприємства, які потрапили до восьмого рівня, характеризуються середнім рівнем накопичення потенціалу та найвищим рівнем результатів діяльності.

Дев'ятий найвищий рівень економічної безпеки підприємства відповідає досягнутим підприємством найвищим результатам його діяльності та найвищому накопиченню його потенціалу. У підприємства в цьому випадку зафіксовано найвищі здатності до розвитку та найвища ефективність використання ресурсів.

### 1.3 Основні тенденції розвитку та рівні забезпечення економічної безпеки підприємства (галузевий аспект)

Економічну безпеку необхідно розглядати як взаємозалежну систему її різних рівнів: міжнародного, національного, рівня окремо узяті господарської структури, особистості [30].



Під міжнародною економічною безпекою розуміють такий стан світової економіки, за якого забезпечуються взаємовигідне співробітництво країн у вирішенні національних і глобальних проблем людства, вільний вибір і здійснення ними незалежної стратегії соціально-економічного розвитку при активній участі в міжнародному поділі праці. Міжнародна економічна безпека забезпечується за допомогою створеної світовим співтовариством системи міжнародних економічних організацій – МВФ, МБРР, ВТО тощо. При цьому важливу роль у вирішенні проблем економічної безпеки відіграють партнерські угоди про вільний рух капіталів, товарів та послуг, облік взаємних економічних інтересів, відмова від силового тиску, рівноправні відносини з менш розвинутими країнами.

Правові гарантії здійснення міжнародної економічної безпеки полягають у визнанні;

- принципів рівноправності держав поза залежністю від соціального і політичного ладу;
- свободи вибору шляхів розвитку і форм організації економічного життя;
- взаємовигідного співробітництва і вільного розвитку економічних, фінансових, науково-технічних та інших мирних відносин між державами з метою економічного і соціального прогресу;
- мирного врегулювання економічних суперечок без застосування сили.

Під економічною безпекою країни розуміють не тільки захищеність розглянутих вище національних інтересів, але й готовність та здатність інститутів влади створювати механізми реалізації і захисту національних інтересів розвитку вітчизняної економіки, підтримки соціально-політичної стабільності суспільства. Економічна безпека країни відносна, навіть у найбільш економічно розвинутих і соціально стабільних країнах зі сталим політичним режимом можливі зовнішні несприятливі впливи. У процесі інтернаціоналізації виробництва, включення національної економіки у світове

господарство, економічна безпека країни дедалі тісніше пов'язується з міжнародною економічною безпекою.

Під економічною безпекою регіону розуміється насамперед здатність регіональної влади забезпечити конкурентоздатність, стабільність, стійкість, поступальність розвитку економіки території, органічно інтегрованої в економіку країни, як відносно самостійної структури. В основі економічної безпеки регіону як категорії відображаються регіональні інтереси (забезпечення і підтримка гідного рівня життя населення, раціональне використання наявного економічного потенціалу, реалізація незалежної соціально-економічної політики регіону, збалансованість та інтегрованість у фінансову систему країни) і необхідність їхнього захисту від різноманітних внутрішніх (що виникають у межах регіону) і зовнішніх (з боку проведеної економічної політики держави, адміністрацій інших регіонів, іноземних держав) загроз при дотриманні балансу із загальнонаціональними інтересами.

Разом з тим слід зазначити, що протягом останніх років національна економіка знаходиться у рецесійному стані, за якого переважна більшість основних економічних показників мають тенденцію до спаду, а це є свідченням збільшення внутрішніх та зовнішніх загроз економічної безпеки України. Рівень інтегрального показника економічної безпеки України, розрахований відповідно до Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України, затверджених Наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України № 1277 від 29.10.2013 р. [31], дуже низький, і має тенденцію до подальшого спаду.

В даному параграфі ми зосередимося на економічних чинниках зовнішнього макроекономічного середовища.

В першу чергу, розглянемо динаміку змін економічної ситуації в країні в цілому. В таблиці 1.6. представлено аналіз економічної ситуації в Україні за період 2016-2017 років, це період функціонування ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП».

Таблиця 1.6 – Аналіз економічної ситуації в країні в цілому

	Роки		Відхилення абсолютне, (+, -)		Темп росту, %	
	2016	2017	2015-2016	2016-2017	2015-2016	2016-2017
Реальний ВВП	1988544	2383182	401629	394638	79,8	119,85
Обсяг промислової продукції	1186013,5	1500518,4	76590,3	314504,9	106,9	126,5
Обсяг продукції сільського господарства	9705	11770	2490	2065	134,51	121,28
Капітальні інвестиції	273116,4	359216,1	53696,5	86099,7	124,47	131,52
Експорт товарів та послуг	1045928	1174625	274799	128697	135,6	131,5
Імпорт товарів та послуг	1083438	1323127	256674	239689	131,05	122,1
Оборот роздрібної торгівлі	1018778,2	1159271,9	115243,7	140493,7	112,8	113,8
Реальний наявний дохід населення	359217	418867	40835	59650	112,8	116,6
Реальна заробітна плата у % до попереднього року	76,9	109,6	-18,8	32,7	80,36	142,5
Індекс споживчих цін	143,3	112,4	18,4	-30,9	1,15	78,44
Індекс цін виробників промислової продукції	125,4	135,7	-6,4	10,3	95,14	108,21

Джерело: [32]

Аналіз динаміки реального ВВП чітко показує на рецесійні процеси української економіки, а саме падіння виробництва. Навіть ріст реального ВВП на 19 % у 2017 році є негативним результатом, оскільки відповідний ріст вираховується у відношенні до попереднього року.

Можна стверджувати, що військовий конфлікт на території двох основних промислових регіонів, які вважалися рушійною силою економіки, доказав залежність української економіки від добувної та переробної промисловості, яка в своїй більшості сконцентрована саме в цьому регіоні.

Зміна реального наявного доходу населення та індексу реальної заробітної плати у 2017 року у сторону збільшення за попереднього 2-х річного спадання є позитивною. Очевидно, це збільшило попит на вітчизняні продукти

промислового і сільськогосподарського виробництва, покращилися показники роздрібної торгівлі, знизився рівень інфляції. Позитивним є також те, що у 2017 році збільшилися капітальні інвестиції та зменшився імпорт. Проте негативно, що зменшився експорт у 2017 року.

Промисловий сектор відіграє ключову роль в економіці України, і його показники діяльності є основним фактором соціально-економічного розвитку. Таким чином, глибоке розуміння структури і тенденцій у промисловому секторі має важливе значення, оскільки цей сектор здійснює надзвичайний вплив на загальний стан здоров'я української економіки, в тому числі, на експортний потенціал, на стан економічної безпеки регіону, країни у цілому.

### Висновки з розділу 1

Економічна безпека – категорія, що розглядається з багатьох сторін, вона стосується різних видів економічної діяльності на різних соціально-економічних рівнях взаємодії суб'єктів господарювання.

Важливого значення набуває питання оцінки рівня економічної безпеки. Оцінка рівня економічної безпеки як складової системи національної безпеки стає важливою в умовах посилення відмінностей у рівнях забезпечення соціально-економічного розвитку регіонів що призводить до поглиблення рівня депресії та посилення стану небезпеки. Оскільки, негативні економічні, соціально-політичні явища дестабілізують та унеможливають ефективність проведення бюджетної політики як дієвого чинника впливу на економічну безпеку та розробку регіональної стратегії розвитку, заснованої на дієвих фінансово-економічних інструментах в умовах небезпеки.

В умовах розвитку соціально-економічної системи України все більшої актуальності набувають питання забезпечення економічної безпеки підприємств. В ході дослідження дійшли висновку, що забезпечення економічної безпеки підприємства це складний єдиний організаційно-технічний комплекс, в ході якого розробляється концепція забезпечення безпеки об'єкта

або комплекс заходів політики економічної безпеки. Її основу складає перелік обов'язкових заходів, що спрямовані на розробку плану дій щодо захисту об'єкту: визначення складу служби безпеки, її місця в організаційній структурі підприємстві, сфера її компетенції, права і повноваження, варіанти дій в різних ситуаціях, як протидія конфліктам між підрозділами. Їх підгрунття звичайно полягає у тому, що багато хто вважає вимоги, що висувуються службою безпеки, необгрунтовано завищені, або через те, що служба безпеки всюди втручається. Політика економічної безпеки визначає правильний, з точки зору організації, спосіб використання комунікаційних і обчислювальних ресурсів, правила доступу на об'єкт, правила користування конфіденційною інформацією, а також процедури запобігання порушенням режиму безпеки і реагування на них.

Також визначено, що промисловий сектор відіграє ключову роль в економіці України, і його показники діяльності є основним фактором соціально-економічного розвитку. Таким чином, глибше розуміння структури і тенденцій у промисловому секторі має важливе значення, оскільки цей сектор здійснює надзвичайний вплив на загальний стан здоров'я української економіки, в тому числі, на експортний потенціал, на стан економічної безпеки регіону, країни у цілому.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» як соціально-економічної системи

Компанія «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» створена у 2016 році як товариство з обмеженою відповідальністю та надає послуги консультування з питань комерційної діяльності й керування. Підприємство розташоване за адресою: 04053, м. Київ, Шевченківський район, Кудрявська, будинок 23-Ф. Ідентифікаційний податковий номер компанії: 404906926590. Код ЄДРПОУ: 40490694.

Засновниками компанії є Іванова Олена Іванівна та Телегін Андрій Михайлович. Директор – Паскал Василь Федорович.

Компанія має свої представництва у

- м. Авдіївка (86066, Донецька обл., місто Авдіївка, ПРОЇЗД ІНДУСТРІАЛЬНИЙ, будинок 1 ),
- м. Маріуполь (87504, Донецька обл., місто Маріуполь, Іллічівський район, ВУЛ. СЕМАШКО, будинок 17, кімната 33 ),
- м. Запоріжжя (69008, Запорізька обл., місто Запоріжжя, Заводський район, ВУЛ. ШОСЕ ПІВДЕННЕ, будинок 74, кімната 24),
- м. Дніпро (49038, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, Кіровський район, ВУЛ. ЯРОСЛАВА МУДРОГО, будинок 53, кімната 1 ),
- м. Кривий Ріг (50065, Дніпропетровська обл., місто Кривий Ріг, Металургійний район, ВУЛ. СТЕПАНА ТІЛЬГИ, будинок 17, кімната 201 ),

та надають свої послуги таким підприємствам як ПАТ «Авдіївський коксохімічний завод», ПрАТ «Металургійний комбінат «Азовсталь»,

ПрАТ «Дніпровський коксохімічний завод» (скорочено: ПрАТ «ДКХЗ»), ПрАТ «Запоріжжкокс», ТОВ «МЕТІНВЕСТ – РКМЗ» та іншим крупним підприємствам, що входять в групу «МЕТІНВЕСТ».

Управління компанією відбувається через такі органи управління:

- загальні збори учасників,
- виконавчий директор,
- ревізійна комісія.

Управління ТОВ відбувається відповідно до статті 145 Цивільного кодексу України [33], що містить наступне:

1. Вищим органом товариства з обмеженою відповідальністю є загальні збори його учасників.

2. У товаристві з обмеженою відповідальністю створюється виконавчий орган (колегіальний або одноособовий), який здійснює поточне керівництво його діяльністю і є підзвітним загальним зборам його учасників. Виконавчий орган товариства може бути обраний також і не зі складу учасників товариства.

3. Компетенція виконавчого органу товариства з обмеженою відповідальністю, порядок ухвалення ним рішень і порядок вчинення дій від імені товариства встановлюються цим Кодексом, іншим законом і статутом товариства.

4. До виключної компетенції загальних зборів учасників товариства з обмеженою відповідальністю належить:

1) визначення основних напрямів діяльності товариства, затвердження його планів і звітів про їх виконання;

2) внесення змін до статуту товариства, зміна розміру його статутного капіталу;

3) створення та відкликання виконавчого органу товариства;

4) визначення форм контролю за діяльністю виконавчого органу, створення та визначення повноважень відповідних контрольних органів;

5) затвердження річних звітів та бухгалтерських балансів, розподіл прибутку та збитків товариства;

- б) вирішення питання про придбання товариством частки учасника;
- 7) виключення учасника із товариства;
- 8) прийняття рішення про ліквідацію товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу.

Статутом товариства і законом до виключної компетенції загальних зборів може бути також віднесене вирішення інших питань.

Питання, віднесені до виключної компетенції загальних зборів учасників товариства, не можуть бути передані ними для вирішення виконавчому органу товариства.

Черговість та порядок скликання загальних зборів встановлюються статутом товариства і законом.

Згідно ст. 145 ЦК України та ст. 58 Закону України «Про господарські товариства»[34] вищим органом товариства з обмеженою відповідальністю є збори учасників товариства. Участь в зборах учасників доступна кожному з них і забезпечена гарантіями закону. Збори учасників товариства відбуваються відповідно до законодавства не рідше двох разів на рік, те саме передбачено статутом.

Відповідно до статуту і законодавства позачергові збори скликаються у разі неплатоспроможності товариства, а також при наявності обставин, вказаних в статуті товариства, і в будь-якому іншому випадку, якщо цього вимагають інтереси товариства в цілому, а також при загрозі значного скорочення статутного капіталу. Право вимагати скликання позачергових зборів належить голові товариства.

Учасники, що володіють у сукупності більш як 20 відсотками голосів, мають право вимагати скликання позачергових зборів у будь-який час і з будь-якого приводу, що стосується діяльності товариства. Якщо протягом 25 днів голова товариства не виконав зазначеної вимоги, вони вправі самі скликати загальні збори учасників.

Ще однією гарантією забезпечення права участі в управлінні справами товариства є те, що найвищий орган управління наділений найбільшими



повноваженнями, а деякі з них відносяться до виключної компетенції цих органів. Ці повноваження передбачені пунктами «б», «в», «г», «д», «е», «і», «й» ст. 41 та ст. 59 Закону України «Про господарські товариства». Зазначені повноваження належать до компетенції загальних зборів в силу закону незалежно від того, чи вони передбачені статутом товариства.

Порядок визначення правомочності зборів учасників встановлений ст. 60 Закону України «Про господарські товариства», де зазначено, що збори учасників вважаються повноважними, якщо на них присутні учасники (представники учасників), що володіють у сукупності більш 60 відсотками голосів. Право бути ознайомленим з порядком денним та вносити свої пропозиції щодо його формування, в першу чергу, забезпечується тим, що в повідомленні про скликання зборів учасників, обов'язково вказується порядок денний.

Другим способом забезпечення цього права є те, що законодавство визначає порядок внесення змін до порядку денного. Так, згідно ст. 60 Закону України «Про господарські товариства» будь-хто з учасників вправі вимагати розгляду питання на загальних зборах учасників за умови, що воно було ним поставлено не пізніше як за 25 днів до початку зборів і при цьому внесення цього питання до порядку денного не залежить від волі виконавчого органу. З питань, не включених до порядку денного, рішення можуть прийматися тільки за згодою всіх учасників, присутніх на зборах.

Необхідно звернути увагу на те, що учасники не пізніше як за 7 днів до скликання загальних зборів мають право ознайомитися з документами, внесеними до порядку денного. Акціонерам надається можливість ознайомитись з документами, які не тільки внесені до порядку денного, але й зі всіма документами, що пов'язані з порядком денним. Одним із важливих прав є важливе за своїм значенням право голосу. Внаслідок реалізації цього права формується воля вищого органу управління корпорацією.

Учасники товариства з обмеженою відповідальністю мають кількість голосів, пропорційну розміру їх часток у статутному фонді. Учасник при

вирішенні будь-якого питання може проголосувати «за», «проти», чи зовсім утриматись від голосування. Для вирішення ряду питань позитивно достатньо, щоб воно було прийнято більшістю голосів (мається на увазі – присутніх на зборах). А для ряду питань, і цим законодавство підкреслює їх важливість і особливе місце в діяльності товариства, кількість голосів для їх прийняття потрібно значно більша.

Для прийняття рішення зборами учасників з наступних питань потрібно, щоб за нього проголосували учасники, що володіють у сукупності більш як 50 відсотками від загальної кількості голосів. Це питання:

- 1) визначення основних напрямків діяльності товариства і затвердження його планів та звітів про їх виконання;
- 2) внесення змін до статуту товариства;
- 3) виключення учасника з товариства.

Стосовно товариства з обмеженою відповідальністю законодавство передбачило можливість прийняття рішення методом опитування. У цьому разі проект рішення або питання для голосування надсилається учасникам, які повинні у письмовій формі сповістити щодо нього свою думку. Протягом 10 днів з моменту одержання повідомлення від останнього учасника голосування всі вони повинні бути проінформовані головою про прийняття рішення. Рішення методом опитування вважається прийнятим при відсутності заперечень хоча б одного з учасників.

Виконавчим органом ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» є директор. Він вирішують всі питання діяльності товариства, за винятком тих, що належать до виключної компетенції зборів учасників. Збори учасників товариства можуть винести рішення про передачу частини повноважень, що належать їм до компетенції виконавчого органу. Виконавчий орган підзвітний зборам учасників товариства та організує виконання їх рішень. В товаристві створена ревізійна комісія і у визначеній частині питань в порядку, передбаченому статутом виконавчий орган підзвітний ревізійній комісії.

Як такої економічної служби на підприємстві немає, її функції виконують відповідні структурні елементи підприємства.

Економічна служба підприємства формується з елементів, описаних нижче.

Економічний відділ: економічне планування господарської діяльності підприємства спрямоване на ефективне використання усіх видів ресурсів підприємства в процесі надання консультаційних послуг. Економічний аналіз діяльності підприємства спрямований на пошук резервів підвищення ефективності діяльності. Підготовка своєчасних та правдивих матеріалів для управлінських звітів та статистичної звітності.

Відділ стратегій та інвестицій: аналіз і оцінка діяльності підприємства щодо виявлення та реалізації можливостей вдосконалення діяльності.

Забезпечення впровадження на підприємстві системи управління інвестиційним процесом створення на цій основі єдиної моделі інвестиційного процесу для підготовки річних інвестиційних програм. Управління процесом планування, аналізу, контролю і оцінки результатів фактичного виконання інвестиційного проекту підприємства.

Фінансовий відділ: забезпечення досягнення бізнес цілей шляхом планування ефективного управління та контролю руху фінансових ресурсів підприємства.

Відділ бюджетування: створення інструменту планування управління та контролю діяльності підприємства шляхом організації ефективного функціонування бюджетного процесу;

Створення економічно обґрунтованих бюджетів і керування процесами формування, розподілу, руху та використання ресурсів підприємства.

Економічний відділ: економічне планування діяльності підприємства спрямоване на ефективне використання усіх видів ресурсів підприємства в процесі надання послуг контрагентам. Економічний аналіз діяльності підприємства спрямований на пошук резервів підвищення ефективності діяльності.

Підготовка своєчасних та правдивих матеріалів для управлінських звітів та статистичної звітності.

Відділ економічного розвитку: керівництво роботою по економічному розвитку та впровадженню економічної стратегії на підприємстві, направлених на організацію раціональної господарської діяльності, виявлення та використання резервів виробництва з ціллю досягнення найбільш економічної ефективності. Організація комплексного аналізу діяльності підприємства та участі в розробці заходів по прискоренню темпів зросту виробничої праці , ефективному використанню виробничих потужностей. матеріальних та трудових ресурсів, підвищення рентабельності виробництва.

Відділ організації праці та мотивації персоналу: планування та контроль, чисельності персоналу, планування і контроль витрат фонду оплати праці та рівня заробітної плати, організація розробки заходів по мотивації персоналу, участь у оптимізації виробничих процесів та управління виробництвом.

Відділ економічної безпеки: організація заходів направлених на захист виробничих, економічних, фінансових, комерційних інтересів підприємства. Збільшення прибутковості та підвищення ділової репутації підприємства на внутрішніх та зовнішніх ринках.

Відділ звітності: організація і ведення управлінського обліку в установленому форматі. Організація та ведення фінансової звітності згідно основним принципам міжнародних стандартів фінансової звітності. Контроль за дотриманням своєчасності, якості та достовірності впровадженої інформації в управлінській звітності.

Основні показники діяльності підприємства можна звести до наступної таблиці (табл.2.1)

Таблиця 2.1 - Основні показники господарсько-фінансової діяльності

## ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП»

Показники	Од. виміру	2016 рік	2017 рік	Темп зміни, %	Абсолютне відхилення (+, -)
1	2	3	4	5	6
1. Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	290440,0	346940,0	119,5	56500,0
2. Товарна продукція					
у поточних цінах	тис. грн	242635,0	287345,0	118,4	44710,0
у порівнянних цінах	тис. грн	251482,0	269301,0	107,1	17819,0
2. Чистий доход (виручка) від реалізації	тис. грн	242161,0	289211,0	119,4	47050,0
3. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	174788,0	213675,0	122,2	38887,0
4. Валовий прибуток	тис. грн	67373,0	75536,0	112,1	8163,0
5. Інші операційні доходи	тис. грн	148070,0	130853,0	88,4	-17217,0
6. Адміністративні витрати	тис. грн	8306,0	11033,0	132,8	2727,0
7. Витрати на збут	тис. грн	19482,0	19702,0	101,1	220,0
8. Інші операційні витрати	тис. грн	169699,0	153541,0	90,5	-16158,0
9. Прибуток (збиток) від операційної діяльності					
в сумі	тис. грн	17956,0	22113,0	123,2	4157,0
у % до чистої виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	%	7,4	7,6	103,1	0,2
10. Доход від участі в капіталі	тис. грн	0,0	0,0	0,0	0,0
11. Інші фінансові доходи	тис. грн	821,0	671,0	81,7	-150,0
12. Інші доходи	тис. грн	1110,0	183,0	16,5	-927,0
13. Фінансові витрати	тис. грн	453,0	252,0	55,6	-201,0
14. Витрати від участі в капіталі	тис. грн	0,0	0,0	0,0	0,0
15. Інші витрати	тис. грн	87,0	290,0	333,3	203,0
16. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування					
в сумі	тис. грн	19347,0	22425,0	115,9	3078,0
у % до чистої виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	%	8,0	7,8	97,1	-0,2
17. Податок на прибуток	тис. грн	9033,0	7885,0	87,3	-1148,0
18. Чистий прибуток (збиток) від звичайної діяльності	тис. грн	10314,0	14540,0	141,0	4226,0
19. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	3573,0	3557,0	99,6	-16,0
20. Продуктивність праці	тис. грн				0,0
у поточних цінах		67,9	80,8	119,0	12,9
у порівнянних цінах		70,4	75,7	107,6	5,3

Продовження табл. 2.1					
17. Фонд заробітної плати					0,0
в сумі	тис. грн	51012,0	57704,0	113,1	6692,0
у % до чистої виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	%	21,1	20,0	94,7	-1,1
18. Середня заробітна плата одного працівника за місяць	грн	2189,8	2351,9	113,6	107,4
19. Середньорічна первісна вартість основних засобів	тис. грн	652977,5	668388,0	102,4	15410,5
20. Фондовіддача	тис. грн	0,37	0,43	116,7	0,06
21. Середньорічна вартість оборотних активів	тис. грн	101267	135468	133,8	34201,5
22. Обіговість оборотних активів	об.	2,4	2,1	89,3	-0,3
23. Капітал (майно)	тис. грн	242802,5	284744,5	117,3	41942,0
24. Рентабельність капіталу	%	4,2	5,1	120,2	0,9
25. Власний капітал	тис. грн	149097,5	155733,0	104,5	6635,5
26. Рентабельність власного капіталу	%	6,9	9,3	135,0	2,4
27. Статутний капітал	тис. грн	200000,0	200000,0	100,0	0,0

На основі основних показників господарської діяльності досліджуваного підприємства (див. табл. 2.1) проведемо аналіз його роботи за 2016–2017 рр.

Дані таблиці 2.1 свідчать про збільшення у 2017 р. доходу від реалізації продукції на 56,5 млн. грн. або на 19,5 % порівняно з 2016 р. при зростанні собівартості реалізованої продукції майже на 39 млн. грн. і її рівня у відсотках до обороту на 1,4 відсоткових пункти. Валовий прибуток у 2017 р. збільшився на 8163 тис. грн, або на 12,1 %, в тому числі прибуток від операційної діяльності – на 4157 тис. грн, або на 23,2 %. На прибуток позитивно вплинуло зниження фінансових витрат на 201 тис. грн, або на 44,4 %. У 2017 р. ТОВ «Бізнес секьюріті груп» отримав 14540 тис. грн. чистого прибутку, що порівняно з 2016 р. більше на 4226 тис. грн, або на 41%.

Фонд оплати праці порівняно з 2016 р. збільшився на 6692 тис. грн за рахунок підвищення середньомісячної заробітної плати на 162,1 грн (на 13,6%). Приріст продуктивності праці склав у поточних цінах 12,9 тис. грн (на 19,0 %).

Збільшення оборотних активів на 33,8 % супроводжувалося скороченням їх оборотності на 0,3 обороту. Підвищилась ефективність використання

основних засобів (на 0,06 грн. або 16,7 % виріс обсяг продукції на 1 грн основних засобів).

На підприємстві підвищилася ефективність використання власного капіталу, про що свідчить зростання його рентабельності на 2,4 відсоткових пункти.

Загальна характеристика діяльності підприємства може бути охарактеризована як задовільна, оскільки відбувається зростання чистого виручки від надання послуг та реалізації продукції ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП». Разом з тим наявне зниження собівартості надаваних товарів та послуг на ринок. В 2017 році підприємство стає більш прибутковим про що свідчить зменшення збитків та зростання чистого фінансового результату.

## 2.2 Зовнішнє середовище функціонування ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП»: його аналіз та позиціонування (галузевий аспект)

Будь-яка компанія існує в тісній єдності із її зовнішнім оточенням, яке відіграє велику роль у розвитку її діяльності, тому що служить джерелом створення умов та постачання ресурсів, необхідних для підтримки її діяльності.

ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» є унікальним на ринку подібних послуг, оскільки надає консультативні послуги крупному виробничому бізнесу, а саме гірничо-збагачувальному та виробничо-металургійному. Аналогічні компанії, що виконують консультативні діяльність щодо адміністрування та управління обслуговують інший сегмент національного ринку. Такими компаніями, зокрема, є ТОВ «БІЗНЕС АГРОЦЕНТР», ТОВ «БІЗНЕС – КОНСУЛЬТАНТ», ТОВ «БІЗНЕС ХОЛД ІНВЕСТ», ТОВ «ІНТЕРНЕЙШНЛ БІЗНЕС ГРУП ЛТД.», ТОВ «ББІ «БІЗНЕС АНГЕЛИ». Дослідження показало, що ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» створене два роки тому спеціально для обслуговування компаній групи «МЕТІНВЕСТ», та не має конкурентів, оскільки фахівці спеціалізуються лише на консультування щодо управління у важкій промисловості.

Для визначення позицій на ринку компанії ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» проведемо SWOT-аналіз.

Спочатку визначимо можливості зовнішнього середовища:

- розвиток ринку консультативних бізнес-послуг у сфері економічної безпеки;
- переорієнтація українських компаній на використання високотехнологічних рішень;
- збільшення фахівців у сфері економічної безпеки.

Також з аналізу зовнішнього середовища можна виділити загрози зовнішнього середовища:

- закриття підприємств постачальників сировини та певних компонентів устаткування, устаткування тощо;
- підвищення валютного курсу та підвищення цін зовнішніх постачальників ресурсів;
- зниження якості та кількості трудових ресурсів;
- поява фірм конкурентів, що спеціалізуються на наданні консультативних послуг у сфері економічної безпеки.

Виходячи з аналізу діяльності ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» складемо таблицю його основних сильних та слабких сторін (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Основні сильні та слабкі сторони ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Високий рівень кваліфікації і мотивації персоналу	Складність створення власних виробничих потужностей
Високий рівень контролю за діяльністю	Відсутність ресурсів для розширення діяльності
Відсутність бюрократизму, простота прийняття рішень	

Джерело: [складено автором на основі звітності ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП»]



До сильних сторін підприємства відносимо високий рівень кваліфікації і мотивації персоналу, високий рівень контролю за діяльністю, відсутність бюрократизму та простота прийняття управлінських та виробничих рішень. До слабких сторін відносимо складність створення власних виробничих потужностей та відсутність ресурсів для розширення діяльності.

Також доцільно скласти матрицю «Сили/Слабкості і Можливості/Загрози» (табл. 2.3), що дозволить краще зрозуміти вплив зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП».

Таблиця 2.3 – «Сили-Слабкості» і «Можливості-Загрози»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Високий рівень кваліфікації і мотивації персоналу	Складність створення власних виробничих потужностей
Високий рівень контролю за діяльністю	Відсутність необхідних ресурсів для розширення діяльності
Відсутність бюрократизму, простота прийняття рішень	
Можливості	Загрози
Покращення фінансування державних програм щодо забезпечення економічної безпеки	Обмеження стосунків з закордоном
Введення жорсткого ліцензування та сертифікації у сфері надаваних послуг консалтинговими компаніями у сфері економічної безпеки	Відсутність підготовки фахівців у галузі економічної безпеки

Джерело: [складено автором на основі звітності ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП»]

До можливостей розвитку підприємства відносимо покращення фінансування державних програм щодо забезпечення економічної безпеки та введення жорсткого ліцензування та сертифікації у сфері надаваних послуг консалтинговими компаніями у сфері економічної безпеки. Щодо загроз реалізації діяльності обумовленої можливостями, то тут – обмеження стосунків з закордоном та відсутність фахівців у галузі економічної безпеки.

На основі визначених сильних і слабких сторін ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» та складеної матриці «Сили-Слабкості» і «Можливості-Загрози» формуємо матрицю SWOT.

Таблиця 2.4 Матриця SWOT

«Сила іможливості»	«Сила ізагрози»
Покращення державного фінансування сприятиме розвитку власного виробництва	Залежність від закордону заставляє шукати інші можливості на вітчизняному ринку
Велика кількість спеціалістів дозволить забезпечити більш якісні консалтингові послуги і більший рівень економічної безпеки	При введенні жорсткого ліцензування необхідно враховувати витрати на провадження цих заходів
Кваліфікація персоналу, контроль якості і розвиток рекламних технологій сприятимуть розширенню сфері діяльності	
«Слабкістьіможливості»	«Слабкістьізагрози»
Зниження податків сприятиме зниженню вартості послуг і залучення нових споживачів послуг	У випадку відсутності необхідної кількості спеціалістів прийдетьсяпідвищуватиефективністьроботи
	Погана рекламна політика створить перепони щодо виходу на нові сегменти ринку консалтингових послуг

Джерело: [складено автором на основі звітності ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП»]

Для більш детального аналізу діяльності компанії та визначення впливу різних факторів проведено PEST-аналіз, який наведено в таблиці 2.5. Сутність PEST-аналізу полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства. PEST - це аббревіатура чотирьох англійських слів: P - Politicallegal - політико-правові, E - Economic - економічні, S - Sociocultural -соціокультурні, T - Technological forces - технологічні фактори.

Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, невідконтрольних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень.

Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається в першу чергу для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства й про засоби, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності.

Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів й ін.

Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно переорієнтовуватися на виробництво й реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використовуваної технології.

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз компанії ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП»

Фактор	Прояв фактору	Тенденція розвитку	Характер впливу на ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» «+»-позитивний, «-»-негативний
1	2	3	4
Політико-правові фактори			
Нестабільність політичної ситуації	Вибори 2019 можуть значно вплинути на загальну політичну ситуацію	Посилення	«-» постійні зміни в політиці не дають можливості точно спланувати свою діяльність
Інвестиційна непривабливість країни	Індекс інвестиційної привабливості України знизився на 0,95 пункту - до рівня 2,56 за п'ятибальною шкалою, впавши до рівня показників 2009 року	Посилення	«-» втрата можливості отримати додаткові інвестиції, через недовіру до платоспроможності країни
Нестабільність законодавства	Нова влада – нові зміни у законодавстві	Посилення	«-» нестабільність прийняття рішень щодо зовнішньоекономічної діяльності через постійні зміни законодавства
Економічні фактори			

Продовження табл. 2.5			
1	2	3	4
Нестабільність цін на економічні ресурси	Зростання цін на послуги	Посилення	«-» зростання цін на послуги може призвести до втрати споживачів «+» збільшення ціни може принести додатковий прибуток
Рівень інфляції	Зниження індексу інфляції зі 109,1 у 2016 році до 104,6 у 2017 році	Стабілізація	«+» збільшення купівельної спроможності споживачів «+» збільшення продажу послуг.
Курс валют	Коливання курсів валют різних країн	Нестабільність	«+» отримання додаткового прибутку при збільшенні курсу валют «-» збільшення цін на послуги
Соціокультурні фактори			
Забруднення навколишнього середовища	Збільшення викидів шкідливих речовин та відходів	Посилення	«-» зростання витрат на утилізацію відходів «+» зменшення забруднення навколишнього середовища формує позитивний імідж у населення
Демографічна ситуація в Україні	Смертність перевищує народжуваність, а також велика кількість населення похилого віку.	Посилення	«-» Необхідність підлаштовувати свою продукцію до різних вікових категорій, що спричиняє додаткові витрати.
Технологічні фактори			
Використання нових технологій	«Бум» у використанні інновацій.	Посилення	«-» Впровадження ноу-хау дорогий процес, до того ж швидко змінюється «+» Інновація - сильну конкурентну перевагу
Інвестиції в ІТ	Збільшення інвестицій у різні технологічні розробки, для збільшення ефективності виробничого процесу.	Посилення	«+» Виробництво якісних послуг «+» Можливість знизити собівартість за рахунок зниження витрат на виробництво
Працівники вищої кваліфікації в сфері НДДКР	Високі вимоги до персоналу, особливо в галузі НДДКР. Підбір кращих працівників з усіх країн світу.	Посилення	«-» Високі витрати на оплату праці та підвищення кваліфікації персоналу.

В результаті проведеного PEST-аналізу можна зробити висновок, що найбільший вплив на діяльність компанії мають економічні фактори, а саме нестабільність цін на економічні ресурси, інфляція та коливання валютного

курсу. Також необхідно зазначити вплив політико-правових факторів на компанію, а саме нестійкість політичної ситуації, проте можливо вибори 2019 ситуацію змінять на краще (зниження суспільної напруги через військові дії на Сході, стабілізація курсу розвитку країни). ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» намагається швидко реагувати на зміни різних факторів зовнішнього середовища, щоб вони не стали критичними для нього.

2.3 Аналіз економічної безпеки ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП»: стан та резерви забезпечення

Оцінку стану підприємства та рівня його економічної безпеки проведемо згідно методики запропонованої в пункті 1.2 з урахуванням функціональних складових діяльності.

Відповідно до запропонованої системи показників пропонуємо набір критеріїв, які можуть бути згруповані наступним чином:

- X1 – функціонування інтелектуальної кадрової складової,
- X2 – функціонування інформаційної складової,
- X3 – функціонування техніко-технологічної складової,
- X4 – фінансової складової,
- X5 – політико-правової та екологічної складової,
- X6 – функціонування силової підсистеми.

Розрахунки зроблені за даними фінансової звітності ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП».

Оцінка функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми  $X_1$  може бути розрахована за показниками: коефіцієнт плинності кадрів ( $K_{\text{плин}}$ ) –  $X_{11}$ , продуктивність праці (ПП) –  $X_{12}$ , фондоозброєність праці (ФОп) –  $X_{13}$ , коефіцієнт раціоналізаторської активності ( $K_{\text{ра}}$ ) –  $X_{14}$ , коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих працівників до загальної кількості працюючих ( $K_{\text{квал}}$ ) –  $X_{15}$ . Вихідні дані в табл. 2.6.

Для кожного показника визначені свої терми і функції належності. Для розрахунку прийняті загальні терми значень: [0-0,2]-ДН; [0,2-0,35]-Н; [0,35-0,65]-С; [0,65-0,8]-В; [0,8-1,0] - ДВ. Отримуємо таблицю (табл. 2.7) для оцінки стану інтелектуальної та кадрової підсистеми.

Таблиця 2.6–Кількісні показники функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми

Періоди	$K_{\text{плін}}$	ПП, грн.	ФОп, тис.грн.	$K_{\text{ра}}$	$K_{\text{квал}}$
I	0,15	35000	129,74	0,3	0,6
II	0,10	34080	130,45	0,6	0,7
III	0,08	34090	220,34	0,7	0,7
IV	0,09	35100	253,05	0,8	0,75

Таблиця 2.7 – Оцінка функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми

Періоди	Вхідні змінні					Вага $W_j$	$X_1$
	$K_{\text{плін}}$	ПП	ФОп	$K_{\text{ра}}$	$K_{\text{квал}}$		
I	Н	В	С	С	С	0,2	В
II	С	В	С	С	В	0,3	
III	В	В	В	В	В	0,2	
IV	В	В	В	В	В	0,3	

$$\begin{aligned}
 X_1 &= 0.2\sqrt[5]{0.3 * 0.7 * 0.5 * 0.5 * 0.5} + 0.3\sqrt[5]{0.5 * 0.7 * 0.5 * 0.5 * 0.7} \\
 &+ 0.2\sqrt[5]{0.7 * 0.7 * 0.7 * 0.7 * 0.7} + 0.3\sqrt[5]{0.7 * 0.7 * 0.7 * 0.7 * 0.7} \\
 &= 0.09657 + 0.17161 + 0.4 + 0.21 = 0.61818
 \end{aligned}$$

Рівень функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми за прийнятою градацією  $X_1$  – середній (С).

Наступна функціональна складова – інформаційна безпека –  $X_2$  – може бути оцінена на основі коефіцієнту повноти інформації ( $K_{\text{пов}}$ ) –  $X_{21}$ , коефіцієнту точності інформації ( $K_{\text{т}}$ ) –  $X_{22}$ , коефіцієнту суперечливості інформації ( $K_{\text{пр}}$ ) –  $X_{23}$ . Для кожного показника визначимо свої терми та функції належності. Вихідні дані наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8– Кількісні показники інформаційної безпеки підприємства

Періоди	<i>Кпов</i>	<i>Кт</i>	<i>Кпр</i>
I	0,75	0,9	0,80
II	0,8	0,85	0,80
III	0,7	0,85	0,80
IV	0,9	0,85	0,80

Отже, оцінюючи за функціями належності, маємо таблицю вхідних даних (табл.2.9):

Таблиця 2.9–Оцінка функціонування інформаційної безпеки підприємства

Періоди	<i>Кпов</i>	<i>Кт</i>	<i>Кпр</i>	Вага <i>Wj</i>
I	В	ДВ	В	0,3
II	В	ДВ	В	0,2
III	В	ДВ	В	0,2
IV	ДВ	ДВ	В	0,3

Підставляючи значення змінних, обчислюємо кількісний показник оцінки рівня функціонування інформаційної безпеки підприємства:

$$X_2 = 0.3\sqrt[3]{0.7 * 0.9 * 0.7} + 0.2\sqrt[3]{0.7 * 0.9 * 0.7} + 0.2\sqrt[3]{0.7 * 0.9 * 0.7} + 0.3\sqrt[3]{0.9 * 0.9 * 0.7} = 0,7811$$

Рівень функціонування інформаційної підсистеми високий – «В».

Для оцінки техніко-технологічної складової економічної безпеки  $X_3$  можна скористатись показниками: коефіцієнт виробничої потужності (*Квп*) –  $X_{31}$ , коефіцієнт придатності основних фондів (*Кпр*) –  $X_{32}$ , фондівіддача (ФВ) –  $X_{33}$ . Для кожного показника визначимо свої терми та функції належності. Вихідні дані наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Кількісні показники техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства

Періоди	Квп	Кпр	ФВ
I	0,9	0,7	1,10
II	0,85	0,87	1,18
III	0,85	0,88	1,26
IV	0,85	0,9	1,28

Отже, оцінюючи за функціями належності, маємо таблицю вхідних даних:

Таблиця 2.11 – Оцінка функціонування техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства

Періоди	Квп	Кпр	ФВ	Вага Wj
I	ДВ	В	С	0,3
II	ДВ	ДВ	С	0,2
III	ДВ	ДВ	С	0,2
IV	ДВ	ДВ	С	0,3

Підставляючи значення змінних, обчислюємо кількісний показник оцінки рівня функціонування техніко-технологічної складової безпеки підприємства:

$$X_3 = 0.3\sqrt[3]{0.9 * 0.7 * 0.5} + 0.2\sqrt[3]{0.9 * 0.9 * 0.5} + 0.2\sqrt[3]{0.9 * 0.9 * 0.5} + 0.3\sqrt[3]{0.9 * 0.9 * 0.5} = 0.722$$

Рівень функціонування інформаційної підсистеми високий – «В».

Наступною в переліку функціональних складових безпеки йде фінансова складова. Стосовно визначення її рівня думки вчених різняться. Ми поділяємо думку Халіної В. І. [28] і індикаторами фінансової безпеки обираємо наступні показники: коефіцієнт автономії ( $k_{авт}$ ) –  $X_{41}$ , коефіцієнт фінансування ( $k_{фін}$ ) –  $X_{42}$ , коефіцієнт покриття ( $k_{покp}$ ) –  $X_{43}$ , коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ( $k_{одз}$ ) –  $X_{44}$ , коефіцієнт оборотності кредиторської



заборгованості ( $k_{окз}$ ) –  $X_{45}$ , рентабельність діяльності ( $k_p$ ) –  $X_{46}$ . Вихідні дані наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 - Кількісні показники фінансової безпеки підприємства

Періоди	$K_{авт}$	$k_{фін}$	$k_{покр}$	$k_{одз}$	$k_{окз}$	$k_p$
I	0,547	0,827	0,553	5,688	4,138	0,059
II	0,558	0,814	0,532	5,787	4,082	0,062
III	0,567	0,792	0,514	5,787	4,222	0,082
IV	0,579	0,728	0,500	5,854	4,185	0,094

Отже, оцінюючи за функціями належності, маємо таблицю вхідних даних:

Таблиця 2.13–Оцінка фінансової безпеки підприємства

Періоди	$K_{авт}$	$k_{фін}$	$k_{покр}$	$k_{одз}$	$k_{окз}$	$k_p$	Вага $W_j$
I	С	ДВ	ДВ	В	С	С	0,3
II	С	ДВ	ДВ	В	С	С	0,2
III	В	ДВ	ДВ	В	В	С	0,2
IV	В	ДВ	ДВ	В	В	С	0,3

Підставляючи значення змінних, обчислюємо кількісний показник оцінки рівня функціонування фінансової підсистеми безпеки підприємства:

$$\begin{aligned}
 X_4 = & 0.3\sqrt[6]{0.5 * 0.9 * 0.9 * 0.7 * 0.5 * 0.5} + 0.2\sqrt[6]{0.5 * 0.9 * 0.9 * 0.7 * 0.5 * 0.5} \\
 & + 0.2\sqrt[6]{0.7 * 0.9 * 0.9 * 0.7 * 0.7 * 0.5} \\
 & + 0.3\sqrt[12]{0.7 * 0.9 * 0.9 * 0.7 * 0.7 * 0.5} = 0.6815
 \end{aligned}$$

Рівень безпеки функціонування фінансової підсистеми високий – «В».

Наступну функціональну складову - політико-правову та екологічну, оцінюватимемо за такими показниками: коефіцієнт платіжної дисципліни ( $K_{плд}$ ) –  $X_{51}$ , коефіцієнт якості юридичних послуг ( $K_{юп}$ ) –  $X_{52}$ , коефіцієнт перевищення нормативного обсягу викидів шкідливих речовин в атмосферу ( $K_{вик}$ ) –  $X_{53}$ ,

коефіцієнт безпечності продукції ( $K_{\text{бпр}}$ ) –  $X_{54}$ , коефіцієнт забруднення середовища ( $K_3$ ) –  $X_{55}$ . Вихідні дані наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 - Кількісні показники політико-правової та екологічної безпеки підприємства

Періоди	Кпд	Кюп	Квик	Кбпр	Кз
I	0,75	0,8	1	0,9	0,7
II	0,8	0,7	1	0,9	0,7
III	0,7	0,7	1	0,9	0,8
IV	0,9	0,8	1	0,9	0,6

Отже, оцінюючи за функціями належності, маємо таблицю вхідних даних:

Таблиця 2.15 – Оцінка політико-правової та екологічної безпеки підприємства

Періоди	Кпд	Кюп	Квик	Кбпр	Кз	Вага $W_j$
I	В	В	ДВ	В	В	0,3
II	В	В	ДВ	В	В	0,2
III	В	В	ДВ	В	В	0,2
IV	ДВ	В	ДВ	В	В	0,3

Підставляючи значення змінних, обчислюємо кількісний показник оцінки рівня політико-правової та екологічної безпеки ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП»:

$$\begin{aligned}
 X_5 &= 0.3 \sqrt[5]{0.7 * 0.7 * 0.9 * 0.7 * 0.7} + 0.2 \sqrt[5]{0.7 * 0.7 * 0.9 * 0.7 * 0.7} \\
 &\quad + \sqrt[5]{0.7 * 0.7 * 0.9 * 0.7 * 0.7} + 0.3 \sqrt[5]{0.7 * 0.7 * 0.9 * 0.7 * 0.7} \\
 &= 0.73608
 \end{aligned}$$

Рівень оцінки цієї функціональної складової безпеки високий – «В».

Останню складову – силову – оцінюємо за допомогою двох індикаторів: коефіцієнт транспортної безпеки (Ктб) –  $X_{61}$ , коефіцієнт захищеності майна та персоналу підприємства (К<sub>зах</sub>) –  $X_{62}$ . Вихідні дані та розрахункові наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16 - Кількісні показники та оцінка силової безпеки підприємства

Періоди	Кількісні показники		Оцінка		
	Ктб	Кзах	Ктб	Кзах	Вага Wj
I	0,75	0,9	В	ДВ	0,3
II	0,8	0,85	В	ДВ	0,2
III	0,7	0,85	В	ДВ	0,2
IV	0,9	0,85	ДВ	ДВ	0,3

Підставляючи значення змінних, обчислюємо кількісний показник оцінки рівня силової безпеки підприємства:

$$X_6 = 0.3\sqrt{0.7 * 0.9} + 0.2\sqrt{0.7 * 0.9} + 0.2\sqrt{0.7 * 0.9} + 0.3\sqrt{0.9 * 0.9} = 0.82561$$

Рівень функціонування інформаційної підсистеми дуже високий – «ДВ».

Комплексний показник рівня економічної безпеки розрахуємо методом середньгеометричних значень [35]:

$$Y = \sqrt[6]{x_1 * x_2 * x_3 * x_4 * x_5 * x_6}$$

$$Y = \sqrt[6]{0.61618 * 0.7811 * 0.722 * 0.82561 * 0.73608 * 0.6815} \approx 0.72$$

Отже, рівень економічної безпеки ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» складає 72% від 100% можливих. Тобто, у підприємства показник рівня економічної безпеки високий.

Таким чином, ми маємо можливість визначити, які показники, а отже і які фактори діяльності призводять саме до такого значення і які треба покращити.

Гірше, ніж у інших функціональних складових – на середньому рівні – склалась ситуація в інтелектуальній та кадровій підсистемі. Зависока плінність кадрів, слід звернути увагу на стан мотивації працюючого персоналу.

## Висновки з розділу 2

На основі викладеного у другому розділі підсумуємо. Проведено аналіз діяльності ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП», яке є підприємством, що надає послуги у сфері консалтингу, зокрема допомагає вирішувати питання комерційної діяльності й керування. Зазначимо, що створення компанії обумовлене необхідністю забезпечення економічної безпеки великих промислових підприємств як ПАТ «Авдіївський коксохімічний завод», ПрАТ «Металургійний комбінат «Азовсталь», ПрАТ «Дніпровський коксохімічний завод» (скорочено: ПРАТ «ДКХЗ»), ПрАТ «Запоріжжкокс», ТОВ «МЕТІНВЕСТ – РКМЗ» та інших, що входять в групу «МЕТІНВЕСТ».

ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» є другим підприємством із виокремлених нами для проведення порівняння на ринку послуг консалтингу, та перевищує за якісними та кількісними показниками своїх головних конкурентів.

Провівши аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП», можна зробити висновок про збільшення його прибутковості, ефективності виробництва, підвищення продуктивності його діяльності, що має позитивний вплив на його контрагентів.

З'ясовано, що одним з основних заходів щодо поліпшення ситуації в аспекті економічної безпеки підприємства є оптимізація керування його оборотними активами. При оптимальному керуванні поточні активи і поточні пасиви можуть змінюватися щодня і вимагають ретельного моніторингу. При дефіциті засобів керування поточними активами погіршується і їхнє використання в іншому місці може виявитися найбільш ефективним

(наприклад, зменшення витрат на обслуговування кредитів, проведення довгострокових перспективних фінансових вкладень та ін.).

В залежності від змісту заходів, що провадить ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП», спрямованих на поліпшення фінансово-господарського стану промислових підприємств, можливі різні кінцеві результати від їх впровадження:

- зростання продуктивності праці, обсягів виробництва і прибутку внаслідок повнішого завантаження виробничих потужностей;
- збільшення обсягів реалізації і прибутку внаслідок прискорення оборотних коштів, кращого їх використання;
- збільшення випуску традиційної продукції і прибутку внаслідок розширення виробничих потужностей, додаткових капітальних вкладень, залучення позикових коштів;
- збільшення прибутку від впровадження заходів, спрямованих на зниження собівартості продукції;
- збільшення прибутку внаслідок зростання випуску вже освоєної конкурентоспроможної продукції;
- збільшення прибутку шляхом освоєння виробництва нових конкурентоспроможних виробів;
- покращення результатів діяльності внаслідок поліпшення структури власних і позичених коштів, підвищення ліквідності, більш раціонального використання коштів та ін.

Для визначення ринкової позиції підприємства було застосовано SWOT та PEST аналіз, відповідно до яких зроблено висновок, що найбільший вплив на діяльність компанії мають економічні фактори. Також необхідно зазначити вплив політико-правових факторів на компанію. ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» намагається швидко реагувати на зміни різних факторів зовнішнього середовища, щоб вони не стали критичними для компанії та її контрагентів.

На основі аналізу економічної безпеки підприємства з'ясовано, що рівень економічної безпеки ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» складає 72% від 100%

можливих. Тобто, у підприємства показник рівня економічної безпеки високий. За допомогою застосованої методики аналізу визначено, що існують показники які гальмують та сприяють розвитку компанії.

Таким чином, ми маємо можливість визначити, які показники, а отже і які фактори діяльності призводять саме до такого значення і які треба покращити. Так, інтелектуальна і кадрова підсистеми знаходяться на середньому рівні економічної безпеки. Визначено, що висока плинність кадрів негативно впливає на розвиток підприємства і тому, виникає потреба у покращенні мотиваційної складової щодо залучення і утримання працюючого персоналу.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП»

3.1 Прогнозування перспектив розвитку регіону та формування його напрямків та обмежень

Прогнозування здійснюють уряд, державні підрозділи різного рівня, приватні організації та підприємства. Вони розв'язують однакові проблеми, а саме: аналізують темпи зростання внутрішньої та світової економіки, рівень інфляції, ціни й доступність праці та капіталу, рівень курсу обміну валюти тощо, адже точне передбачення майбутнього підвищує ефективність процесу прийняття рішення.

Рішення, які приймають керівні органи країн для управління економікою, часто зумовлюють негативні наслідки, тому передбачення цих наслідків і вибір найкращого шляху розв'язання в конкретній ситуації є головним завданням управління. З огляду на це підвищується роль науково обґрунтованих прогнозів.

Прогнози необхідні за двома основними причинами: майбутнє невизначене, і повний ефект від багатьох рішень, що приймаються зараз, не відчуватиметься впродовж певного часу.

Закономірності прогнозування почали з'ясовувати лише впродовж останніх десятиліть. Цей факт пояснюється слабкою потребою в минулому практичної економіки і прогнозах, які б відображали реакцію об'єкта на управління. Постійний соціально-економічний розвиток суспільства потребує невинного ускладнення процедури управління. За ринкових умов прогнозування стає одним з вирішальних наукових чинників формулювання стратегій і тактики суспільного розвитку.

Прогнозування полягає в розробленні й обґрунтуванні можливих варіантів очікуваних змін соціально-економічної ситуації та їхніх наслідків під

впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Тим самим прогнозування завершує підготовчий блок функцій управління соціально-економічними процесами, що передбачає розв'язання завдань прогнозування у комплексі з усіма попередніми функціями шляхом розроблення відповідних технологій їхнього виконання.

Метою розробки прогнозу є підвищення якості управлінських рішень, а також мінімізація ризиків помилок при розробці планів розвитку металургійної галузі та планів металургійних підприємств, які беруть у якості інформаційної бази дані прогнози.

Методи прогнозування – сукупність заходів і способів мислення, що вможливорює на основі аналізу ретроспективних даних, екзогенних та ендогенних зв'язків об'єкта прогнозування, а також вимірювань їх у межах явища або процесу, що розглядається, ймовірний висновок стосовно майбутнього розвитку об'єкта

Застосовуються різні методи розробки економічних та соціально-економічних прогнозів, в саме: експертний, що базується на висновках групи експертів, екстраполяції – базується на перенесенні тенденцій розвитку галузей у минулому на майбутнє, економіко-статистичні, економіко-математичного моделювання тощо.

Екстраполяція – це метод наукового дослідження, який заснований на розповсюдженні минулих і теперішніх часових тенденцій, закономірностей, зв'язків на майбутній розвиток об'єкту прогнозування. До методів екстраполяції відносяться метод ковзаючої середньої, метод експоненціального згладжування, метод якнайменших квадратів.

Метод експоненціального згладжування найбільш ефективний при розробці середньострокових прогнозів. Він прийнятний при прогнозуванні тільки на один період вперед. Його основні переваги – простота процедури обчислень і можливість обліку терезів початкової інформації.

Прогнози завжди є вираженням мети підприємства. Принципами прогнозування є цілеспрямованість та адекватність, ефективність.





В оптимістичних очікуваннях розглянуто події, які можуть виникнути з найкращим злиттям обставин, позитивна та найбільш сприятлива динаміка основних показників та параметрів ситуації. Відбувається суттєве відсоткове збільшення капітальних інвестицій, реального наявного доходу населення, зростання заробітної плати. В оптимістичних очікуваннях зростає чисельність зайнятих, безробіття не суттєвий чинник і до уваги не береться.

Таблиця 3.2 – Прогнозний аналіз розвитку консалтингової галузі (песимістичні очікування)

Показник	Песимістичні очікування розвитку галузі (регіону), діапазон зниження у %								
	за оцінкою аналітиків регіону			за державними програмами			Мінімальна зміна	Максимальна зміна	Середня песимістична оцінка
	1	2	3	1	2	3			
Капітальні інвестиції	2	0,90	1,20	0,50	0,90	0,80	0,00	-2,40	0,83
Реальний наявний дохід населення	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Реальна заробітна плата у % до попереднього року	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Чисельність зайнятих	5,20	3,60	2,90	4,60	4,40	3,70	-0,60	0,80	4,07
Чисельність безробітних	2,10	2,40	3,10	2,00	1,90	1,60	-0,10	-1,50	2,18

У песимістичному сценарії існують пропозиції щодо можливого розвитку подій за найменш сприятливих умов та найгірших параметрів, які характеризують ситуацію у майбутньому. Песимістичний сценарій має позитивну динаміку але у відсотковому вимірі збільшення показників відбувається несуттєве, з'являється безробіття, реальний дохід населення та реальна заробітна плата не враховуються, оскільки не несуть змістовного навантаження при песимістичному прогнозі.

Таблиця 3.3 – Темпи зміни розвитку консалтингової галузі

Показник	Роки			Середнє значення за рік	Темпи росту, %		Середній темп росту, % (на основі рядів динаміки)
	n	n+1	n+2		n+1/n	n+2/n+1	
Капітальні інвестиції	20357	25920	33169	26482	127	128	102
Реальний наявний дохід населення	136810	163262	187830	162634	119	115	93
Реальна заробітна плата, у % до попереднього року	97,1	78,8	102,3	92,73	81	130	258
Чисельність зайнятих	1425,7	1439,7	1386,9	1417,43	100,98	96,33	77
Чисельність безробітних	128,9	115,3	121,7	121,97	89,45	105,55	139

В цілому щодо розвитку консалтингової галузі відбувається кількісне зростання вагомих показників галузі, особливої уваги тут заслуговує зростання реальної заробітної плати у відсотках до попереднього року на 258%.

Таблиця 3.4 – Прогноз розвитку консалтингової галузі

Показник	Прогноз на n+3 рік на основі лінії тренду, %	Прогноз на n+3 рік на основі експоненційного згладжування, %	Середня оцінка прогнозової зміни на n+3 рік з урахуванням усіх методів та аналітичних очікувань
Капітальні інвестиції	103	127	110,67
Реальний наявний дохід населення	88	115	98,67
Реальна заробітна плата, у % до попереднього року	247	121	208,67
Чисельність зайнятих	86	97	86,67
Чисельність безробітних	148	103	179,67

Середня оцінка прогнозової зміни по всіх методах показала, що прогноз є досить оптимістичним.

Але існують певні ризики прогнозу. «До ризиків прогнозу, передусім, слід віднести:

- загострення бойових дій на Сході України, погіршення динаміки глобальної економіки, загострення внутрішньополітичної кризи, згорання промислового виробництва;
- поглиблення відставання реального ВВП від потенційно можливого;
- скорочення реальних обсягів експорту товарів і послуг, зниження інвестиційної активності;
- зростання рівня безробіття, низька продуктивність праці;
- погіршення добробуту населення та зростання обсягів боргів за несплату житлово-комунальних послуг та послуг з постачання електроенергії та природного газу в Україні за умов збереження низького рівня доходів населення, падіння світової кон'юнктури на сировинних ринках, відсутність конструктивного діалогу з МВФ у рамках програми EFF із падінням курсу гривні поза межі, передбачені Державним бюджетом» [Цитування за 41].

### 3.2 Політика економічної безпеки підприємства як стратегія мінімізації внутрішніх і зовнішніх ризиків

Забезпечення економічної безпеки підприємства – це процес реалізації функціональних складових економічної безпеки з метою запобігання можливих збитків і досягнення максимального рівня економічної безпеки у теперішньому і майбутньому.

Політика безпеки являє собою систему поглядів, заходів, рішень, дій у сфері безпеки, що створюють умови, сприятливе середовище для досягнення цілей бізнесу. Тобто проведена політика безпеки дозволяє підприємству виконувати виробничу програму, випускати конкурентоспроможну продукцію

(товари, послуги, роботи), підвищувати ефективність виробництва, збільшувати власність, отримувати необхідний прибуток і т.д.

Під стратегією безпеки розуміється сукупність найбільш значущих рішень, спрямованих на програмне забезпечення рівня безпеки функціонування підприємства.

Способи забезпечення економічної безпеки передбачають набір заходів і систему організації їх виконання і контролю, які дозволяють досягати найбільш високих значень рівня економічної безпеки підприємства. Пропонуємо певний механізм формування і реалізації політики економічної безпеки підприємства, що певною мірою реалізується ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП».

Виходячи із цілей бізнесу компанії ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП», національного менталітету і природного темпераменту керівників підприємства, галузевої специфіки бізнесу і загальноекономічної ситуації на ринку надання послуг безпеки функціонування підприємств групи «МЕТІНВЕСТ», сформована певна філософія компанії.

Відповідно до економічної теорії забезпечення економічної безпеки підприємства, для здійснення цілей бізнесу певної компанії на основі сформованої філософії підприємства його менеджментом розраховуються потреби бізнесу у певних ресурсах, завдяки яким воно сягне реалізації цілей свого бізнесу.

Важливим етапом забезпечення політики економічної безпеки є стратегічне планування і прогнозування його економічної безпеки. Цей етап включає в себе розробку стратегічного плану забезпечення економічної безпеки підприємства, його узгодження з метою діяльності підприємства (рис.3.1).

Стратегічний план задає якісні параметри використання корпоративних ресурсів підприємства у поєднанні з його організаційно-функціональною структурою і взаємозв'язку структурних підрозділів, а також деякі кількісні орієнтири забезпечення функціональних складових і економічної безпеки підприємства у цілому.

Після розробки стратегічних планів діяльності підприємства проводиться оперативна оцінка рівня забезпечення і поточне тактичне планування економічної безпеки підприємства. Аналіз рівня економічної безпеки проводиться на основі оцінки ефективності заходів щодо запобігання збитків і розрахунку функціональних і сукупного критеріїв економічної безпеки підприємства.

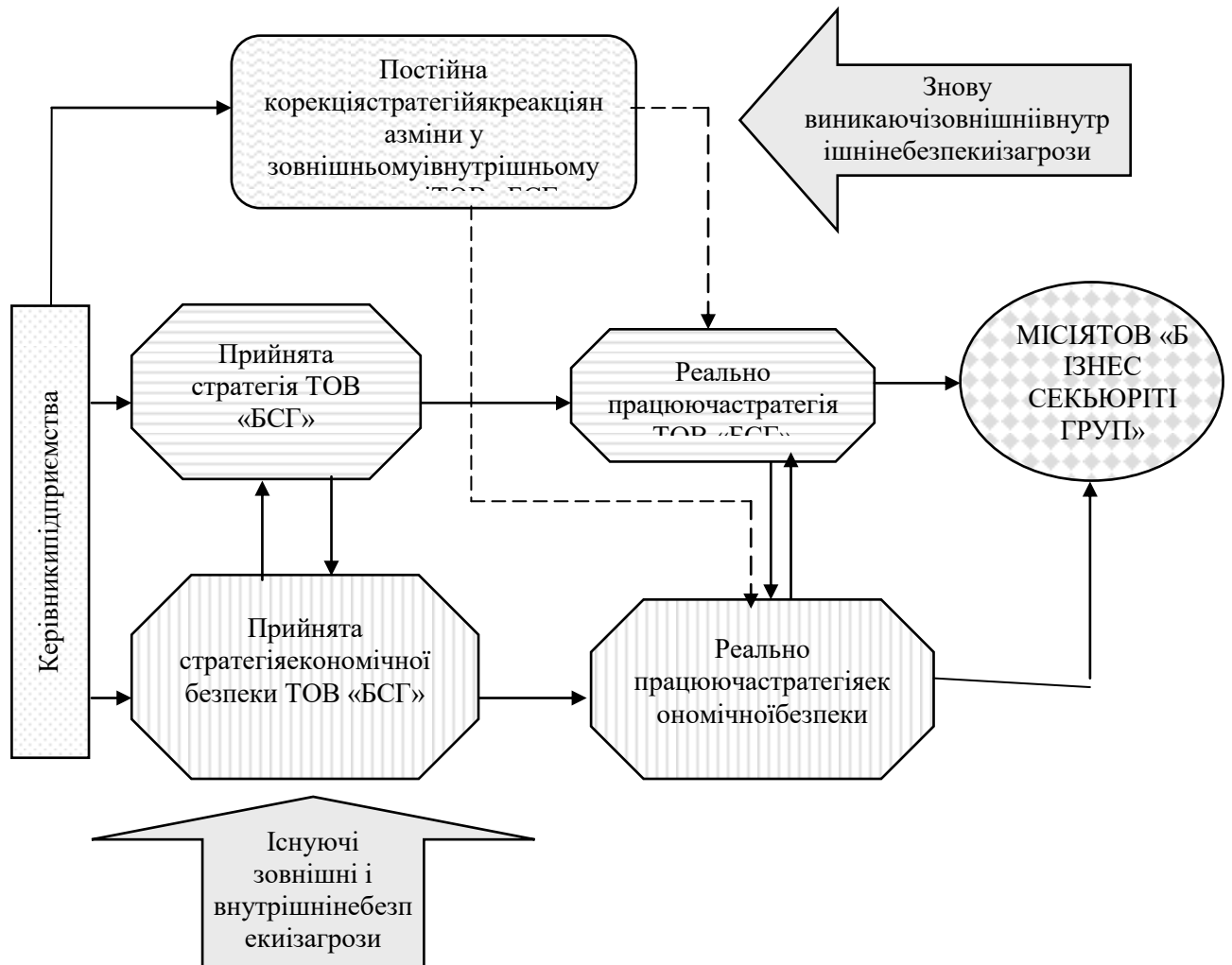


Рисунок 3.1. Модель взаємодії стратегії економічної безпеки із загальною стратегією ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП»

(складено на основі [47])

Поточне планування економічної безпеки ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» здійснюється на основі розробки кількох альтернативних сценаріїв розвитку ситуації і розрахунку значень сукупного критерію економічної

безпеки кожному з них. Після вибору по результатам розрахунків кращого варіанту і аналізу інших розробляються оперативні рекомендації щодо поточного планування діяльності підприємства. Ці рекомендації не носять довгострокового характеру, вони задають якісні орієнтири поточної діяльності підприємства і містять кількісні завдання.

На основі оперативної оцінки рівня економічної безпеки і випрацьованих рекомендацій здійснюється оперативне планування фінансово-господарської діяльності ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП». Після чого проводиться практична реалізація розроблених планів.

В процесі фінансово-господарської діяльності підприємства проявляється інформація для аналізу стану його економічної безпеки. На основі цієї інформації оцінюються функціональні і сукупний критерії економічної безпеки ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП», їх відхилення від планових значень, аналізуються причини виникнення цих відхилень. Після того розробляються рекомендації щодо коректування набору корпоративних ресурсів, систем стратегічного і поточного планування фінансово-господарської діяльності підприємства, а також системи оперативного управління його діяльністю.

Коректування можуть вноситись і в систему планування програми економічної безпеки ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП». В цьому випадку заново використовуються наведені вище методи планування економічної безпеки підприємства і вносяться відповідні корективи в господарські плани підприємства і систему їх реалізації.

Одночасно до уваги беруться внутрішні та зовнішні загрози функціонування ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП». Ураховуючи безперечну наявність взаємозв'язку між переліком внутрішніх і зовнішніх загроз та функціональних складових економічної безпеки промислового підприємства (такі як закриття підприємств постачальників сировини та певних компонентів устаткування, устаткування тощо; підвищення валютного курсу та підвищення цін зовнішніх постачальників ресурсів; зниження якості та кількості трудових ресурсів; поява фірм конкурентів, що спеціалізуються на наданні

консультативних послуг у сфері економічної безпеки), стає можливим визначення напрямів зміцнення останньої, що передбачатиме основні шляхи запобігання внутрішнім загрозам, спрямовані на досягнення основної мети – зміцнення рівня економічної безпеки підприємства.

Слід зазначити, що шляхи запобігання внутрішнім та зовнішнім загрозам економічній безпеці відрізнятимуться. Зокрема, до основних шляхів запобігання внутрішнім загрозам економічній безпеці ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» належать [42]:

- для зміцнення економічної безпеки такої функціональної її складової, як техніко-технологічна, – зростання інтенсивності використання активів, скорочення рівня морального та фізичного зносу основних фондів, збільшення ресурсовіддачі та прискорення оборотності коштів, інвестованих в активи;

- для скорочення небезпеки фінансової складової передбачається вжиття заходів, спрямованих на забезпечення достатнього рівня ліквідності, підвищення ефективності використання власного капіталу через збільшення до достатнього рівня величини отримуваного чистого прибутку, скорочення залежності від кредиторів;

- зростання економічної безпеки кадрової складової забезпечуватиметься шляхом скорочення кількості вимушених відпусток персоналу, зменшення частки працівників пенсійного віку, стимулювання трудової активності персоналу, залучення кваліфікованої робочої сили. Реалізація означених шляхів запобігання внутрішнім загрозам економічній безпеці підприємства передбачає відповідні заходи.

Заходи для реалізації шляхів запобігання внутрішнім загрозам також розрізнятимуться в межах кожної окремої складової економічної безпеки ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» [43].

Запобігання внутрішнім загрозам техніко-технологічної складової в розрізі основних засобів стає можливим за таких умов:

- звільнення підприємства від зайвого обладнання, машин та інших основних засобів або здачі їх в оренду;



- своєчасного і якісного проведення планово-запобіжних і капітальних ремонтів; придбання високоякісних основних засобів;
- підвищення рівня кваліфікації обслуговуючого персоналу;
- своєчасного оновлення, особливо активної частини, основних засобів з метою недопущення надмірного морального і фізичного зносу;
- підвищення коефіцієнта змінності роботи підприємства, якщо в цьому є економічна доцільність;
- покращання якості підготовки сировини і матеріалів до процесу виробництва;
- підвищення рівня механізації й автоматизації виробництва;
- забезпечення там, де це економічно доцільно, централізації ремонтних служб;
- підвищення рівня концентрації, спеціалізації і комбінування виробництва;
- впровадження нової техніки і прогресивної технології – маловідходної, безвідходної, енерго- і паливозберігаючої; удосконалення організації виробництва і праці з метою скорочення втрат робочого часу і простою в роботі машин і обладнання.

Запобігання внутрішнім загрозам техніко-технологічної складової у розрізі оборотних засобів стає можливим за таких умов:

- забезпечення оптимального співвідношення між необхідним обсягом оборотних коштів і їх виробничою потребою;
- економне і раціональне розпорядження товарно-матеріальними цінностями;
- мінімізація витрат на створення виробничих запасів; забезпечення мінімального надходження оборотних коштів у виробничих запасах при виконанні безперервності виробничого процесу;
- максимально можливе самофінансування потреб в оборотних коштах [43].

Алгоритм розробки стратегії економічної безпеки представлений на рис.3.2. [47].

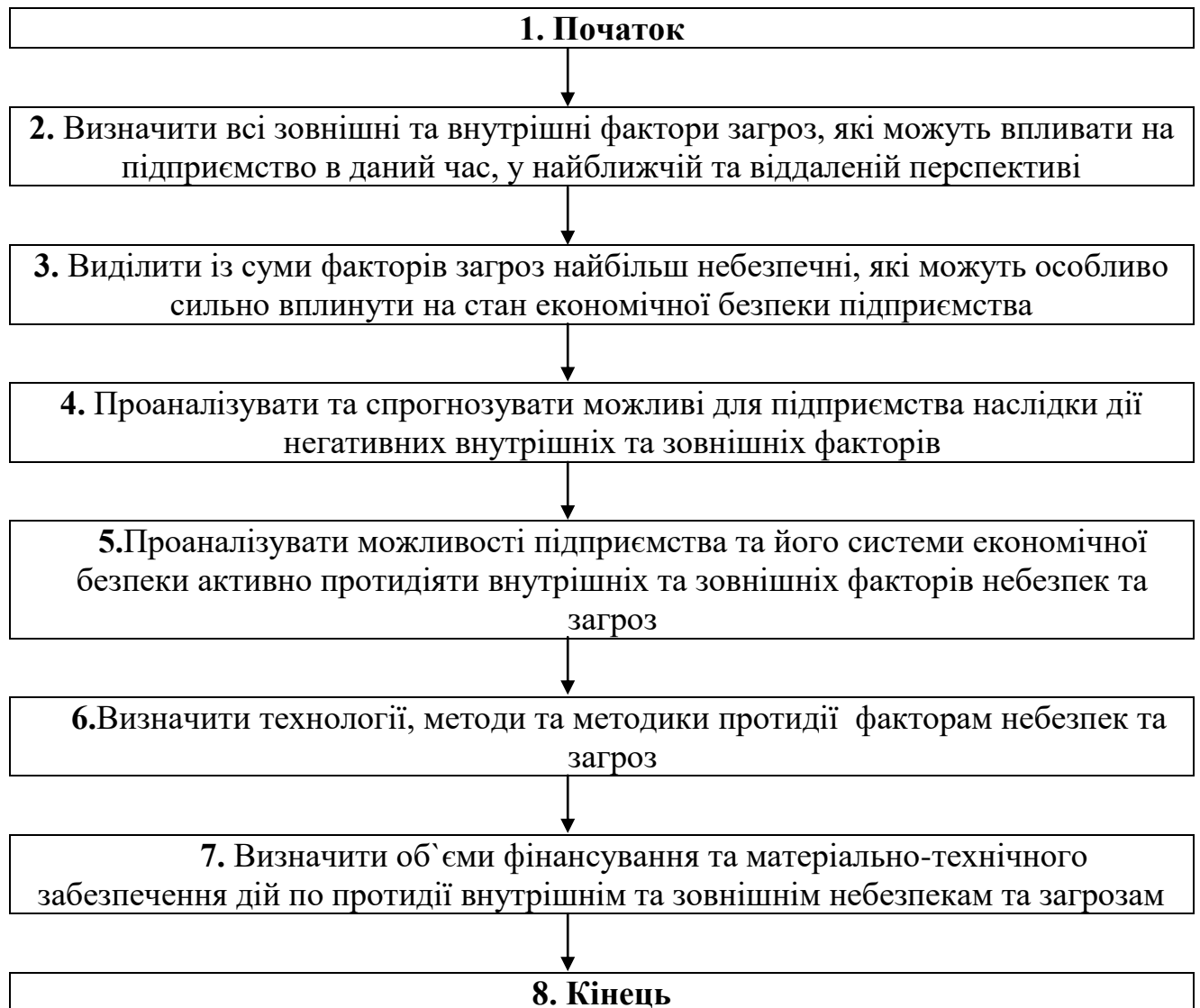


Рисунок 3.2 –Алгоритм розробки стратегії економічної безпеки підприємства

До шляхів запобігання зовнішнім загрозам у розрізі функціональних складових економічної безпеки слід віднести такі:

– посилення техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства досягається шляхом поширення використання інноваційних технологій у виробничому процесі, а також впровадження технологій

енергозбереження в технологічному процесі, що дозволить скоротити собівартість продукції та зменшити залежність підприємства від змін цінової політики постачальників паливно-енергетичних ресурсів;

– фінансова складова економічної безпеки оптимізується за рахунок активізації маркетингової діяльності, що передбачає диверсифікацію ринків збуту, освоєння нових видів продукції;

– зміцнення кадрової складової економічної безпеки відбувається шляхом посилення мотивації працівників через фінансові та нефінансові стимули (активізація діяльності в напрямку посилення соціального захисту працівників, запобігання поширенню серед працівників соціальних хвороб) [44].

Процес реалізації стратегії економічної безпеки ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» включає:

– Дії з використання сучасних технологій забезпечення економічної безпеки (технічні засоби захисту інформаційних систем, матеріальних цінностей та персоналу).

– Зусилля по налагодженню та підтриманню тісної взаємодії з органами державної влади в діяльності з попередження економічних злочинів та забезпечення економічної безпеки.

– Своєчасні та адекватні захисні заходи проти дій конкурентів і злочинних угруповань.

– Постійний збір та аналіз інформації про процеси, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства.

– Своєчасне виявлення нових загроз і розробка заходів щодо їх нейтралізації або зниження рівня впливу.

– Визначення місця і ролі всіх структурних підрозділів підприємства в його системі економічної безпеки.

– Постійне інформування та інструктажі керівників та персоналу підприємства з питань безпеки.

– Систему підбору і підготовки співробітників служби економічної безпеки підприємства.

В умовах постійної трансформації економічних відносин, що відбуваються в економіці країни, успішна діяльність ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» залежить від рівня послуг, що надаються підприємством щодо забезпечення економічної безпеки інших підприємств, впливу на формування стратегії підприємницької діяльності підприємств, що обслуговуються.

Відповідно до проведеного дослідження, стратегія економічної безпеки будь-якого підприємства має складатись із розділів, що включають основні заходи, спрямовані на розвиток системи економічної безпеки, вдосконалення її матеріально-технічної бази, протидію, попередження або істотне зниження впливу факторів небезпек і загроз для успішної діяльності підприємства на ринку. Для розробки ефективної стратегії економічної безпеки необхідно в першу чергу глибоко вивчити і проаналізувати всі фактори внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, які впливають або можуть у найближчій чи віддаленій перспективі негативно вплинути на його діяльність.

Таким чином, оптимальне поєднання зусиль підприємства в напрямку зменшення негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів як очікуваного ефекту надасть зміцнення рівня економічної безпеки як у цілому, так і в розрізі окремих складових – техніко-технологічної, фінансової та кадрової.

3.3 Організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» та оцінка економічних наслідків його реалізації

Для ефективного використання ресурсу економічної безпеки ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» слід застосовувати системний і комплексний підходи. Саме вони визначають необхідність формування та реалізації організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки

підприємства через управління процесом зміцнення економічної сталості та безпеки підприємства [45, 50, 51, 52].

При цьому системний підхід до формування відповідного механізму припускає, що системі управління необхідно враховувати всі умови діяльності підприємства, а сам механізм повинен мати чітко окреслені елементи, схему їх дії і взаємодії, а комплексний підхід – передбачає дії щодо створення ефективної системи управління процесом зміцнення економічної безпеки ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» на засадах розробки комплексу заходів щодо забезпечення його стабільного розвитку через створення сприятливих умов, а також нейтралізацію та ліквідацію зовнішніх та внутрішніх загроз [48, с.227-240].

При цьому механізм управління процесом зміцнення економічної безпеки ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» має базуватися на завданнях і принципах управління процесом зміцнення економічної безпеки, що передбачає комплексну та системну сукупність відповідних методів, інструментів та конкретних практичних заходів [52, с.112].

При цьому зміцнення економічної безпеки підприємств являє собою певний вид управлінської діяльності, спрямованої на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Таким чином, управління процесом зміцнення економічної безпеки ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» має ґрунтуватися на базових положеннях теорії управління, відповідно до яких до основних елементів системи управління можна віднести мету, об'єкт і суб'єкт, методологію, принципи, процес та функції управління, а формування ефективного організаційно-економічного механізму управління має відбуватися одночасно з формуванням відповідної системи її обліково-аналітичного забезпечення.

В рамках цього, метою формування та практичної реалізації організаційно-економічного механізму управління процесом зміцнення економічної безпеки підприємств являється забезпечення її необхідного рівня

здля досягнення підприємством своїх тактичних і стратегічних цілей [46]. Досягнення поставленої мети здійснюється завдяки вирішенню наступних основних організаційно-економічних заходів [50, с.24]:

- організація служби економічної безпеки на ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП»;
- планування мети, завдань, функцій, принципів управління процесом зміцнення економічної безпеки підприємства;
- формування бюджету служби економічної безпеки підприємства;
- фінансове забезпечення функціонування системи управління процесом зміцнення економічної безпеки підприємства;
- контроль за дотриманням планових показників і аналіз відхилень рівня економічної безпеки підприємства від заданих нормативів;
- діагностика стану рівня економічної безпеки підприємства й тощо.

Відповідно, під організаційно-економічним механізмом управління процесом зміцнення економічної безпеки промислового підприємства доцільно розуміти взаємозалежну сукупність [50, с.25]:

- форм і методів економічного управління, у т.ч. системи мотивації;
- форм і методів тактичного й оперативного управління;
- важелів і методів формування системи керуючих параметрів;
- системи обґрунтованих фінансових й адміністративних обмежень;
- інформаційної системи формування законодавчо-правової та нормативної бази управлінських рішень.

При аналізі й оцінюванні механізму доцільно використовувати методи спостереження, експерименту, імітаційного й економіко-математичного моделювання й інші. Відповідно до цього необхідно послідовно вивчити механізм обліково-аналітично забезпечення економічної безпеки ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП», фактори, важелі та методи, закладені в його основу.

Враховуючи дані положення, пропонується організаційно-економічний механізм управління процесом зміцнення економічної безпеки промислових підприємств визначити як сукупність взаємозалежних організаційних,

економічних і адміністративно-правових важелів і методів цілеспрямованого впливу на об'єкт управління (промислове підприємство), які у взаємодії забезпечують реалізацію комплексних цільових програм і планів досягнення певного рівня його економічної безпеки. Він повинен забезпечувати моніторинг, аналіз, удосконалення, прогнозування та планування рівня економічної безпеки, який досягло підприємство за певний час.



Рисунок 3.3 – Структура механізму забезпечення економічної безпеки ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» [50, с.25]

На рис. 3.3 наведена структура сформованого організаційно-економічного механізму управління процесом зміцнення економічної безпеки ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП». Відповідно до наведеної запропонованої структури,

умовно механізм управління можна поділити на два блоки: до першого блоку віднесені економічні та організаційні складові, до другого – його тактичне і стратегічне забезпечення.

Набір засобів, методів, принципів і функцій управління та відповідних заходів щодо його забезпечення, що формують організаційно-економічний блок механізму управління, дозволяють підвищити (зміцнити) рівень економічної безпеки промислового підприємства в довгостроковій перспективі.

В свою чергу, тактичне забезпечення управління процесом зміцнення економічної безпеки промислового підприємства полягає у ефективному та раціональному використанні потенціалу його подальшого розвитку за визначеними напрямками, забезпеченні стійкості стану його економічної безпеки та адаптація до поточних нововведень.

Стратегічне ж забезпечення управління процесом зміцнення економічної безпеки промислового підприємства полягає у формуванні здатностей підприємства реалізувати власні стратегічні економічні інтереси при певних зовнішніх умовах завдяки захисту від існуючих і потенційних загроз та використанні можливостей, що надає зовнішнє середовище.

Відповідно, моніторинг реалізації організаційно-економічного механізму управління процесом зміцнення економічної безпеки промислових підприємств також необхідно здійснювати у двох площинах: відносно його організаційної та економічної складових, які практично пронизують механізм, виступаючи платформою для інших складових. Самостійний моніторинг та оцінка складових спрямований на пошук приватних ресурсів, але вони не надають цілісної характеристики механізму. Тому їх повинна завершувати інтегрована оцінка ефективності організаційно-економічного забезпечення економічної безпеки промислового підприємства, яка спирається на ряд індикаторів (розвиток управлінських компетенцій, ефективне використання потенціалу розвитку підприємства та підвищення ефективності управління підприємством) [51, с.191].



В рамках цього моніторингу та оцінювання рівня економічної безпеки, що інтегрований з комплексною оцінкою потенціалу розвитку підприємства пропонується здійснювати на основі поєднання статичного та динамічного підходів, визначення пріоритетності використання кількісних показників, створення системи показників і критеріїв як єдиної інформаційної бази для формування обліково-аналітичного забезпечення потреб управління процесом зміцнення економічної безпеки підприємства, вибору комплексу методів, впровадження і використання аналізу та оцінки на всіх етапах процесу управління. Пропонується всі показники в рамках формування удосконаленого аналітичного інструментарію моніторингу й оцінювання рівня економічної безпеки підприємства, розподілити між двома відокремленими, але послідовно взаємопов'язаними етапами, що сформуують структурну модель її організаційно-економічного забезпечення [51, с.191]:

- формування механізму управління процесом обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства, що здійснюється в зовнішньому середовищі, тобто з урахуванням дії зовнішніх чинників впливу на економічну безпеку підприємства;

- реалізація механізму управління процесом обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства, безпосередньо пов'язаної з побудовою ефективної системи з урахуванням дії внутрішніх чинників впливу.

Оснoву дії механізму управління становить ув'язування цілей і завдань системи обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства з методами, засобами досягнення цілей і управлінських рішень, які є елементами управління.

Моніторинг процесу створення системи обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» можна уявити як моніторинг етапів:

- оцінка початкового рівня економічної безпеки підприємства;
- визначення цілей і завдань стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства;

- виявлення видів управлінської діяльності, задіяних у забезпеченні економічної безпеки підприємства;
- проектування системи обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства;
- реалізація механізму управління процесом обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства.

Для оцінки початкового рівня економічної безпеки ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» необхідно провести комплексну діагностику його стану підприємства із метою встановлення стратегічних і тактичних факторів її підвищення. В якості основних етапи моніторингу та оцінювання складових організаційно-економічного механізму управління процесом зміцнення економічної безпеки промислових підприємств запропоновані [50, с.26-27]:

- визначення об'єктів моніторингу та подальшого оцінювання з врахування обмежень у часі, ресурсах та інше;
- вибір критеріїв та системи показників щодо оцінювання рівня економічної безпеки підприємства;
- вибір методу оцінювання;
- безпосередній моніторинг;
- безпосередня оцінка (розрахунки, порівняння, висновки та рекомендації).

Таким чином, аналізуючи зовнішні та внутрішні загрози, управлінський персонал підприємства повинен спрогнозувати найбільш небезпечні з них та розробити систему відповідних заходів щодо їх своєчасного виявлення, попередження або послаблення їх впливу на обліково-аналітичну систему забезпечення економічної безпеки промислових підприємств.

З метою формування ефективного механізму управління процесом зміцнення економічної безпеки підприємства необхідно визначити алгоритм дій щодо формування ефективного процесу забезпечення економічної безпеки підприємства, який реалізується за наступними етапами:

1) оцінка можливостей (напрянків та резервів) щодо зміцнення рівня економічної безпеки підприємства – здійснюється оцінка здатностей підприємства (його управлінських компетенцій та потенціалу розвитку за визначеними напрямками;

2) аналіз впливу чинників на середовище функціонування підприємства – здійснюється аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства з метою визначення можливих загроз за складовими безпеки;

3) моніторинг поточного стану економічної безпеки підприємства та формулювання місії, визначення системи цілей та завдань стратегії подальшого розвитку підприємства з метою зміцнення його економічної безпеки;

4) розробка відповідних заходів захисту в рамках реалізації обліково-аналітичного забезпечення механізму управління процесом зміцнення економічної безпеки підприємства та формування комплексної системи їх організації;

5) планування та координація реалізації запропонованих заходів;

6) контроль результатів практичної реалізації запропонованих заходів;

7) внесення корективів існуючу стратегію розвитку підприємства в рамках зміцнення його економічної безпеки;

8) стимулювання результатів діяльності персоналу, задіяного в процесі зміцнення економічної безпеки підприємства, зокрема в рамках підвищення його вартості;

9) оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів [36].

Разом з тим, механізм оцінювання й моніторингу рівня економічної безпеки ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» функціонує у режимі перехідних процесів за рахунок зміни структури ресурсів, які приводять до відповідності форми та зміст управління, динамічну рівновагу та гнучкість підприємства як системи. При цьому альтернативою розподілу етапів організаційно-економічного механізму управління процесом зміцнення економічної безпеки промислового підприємства на формування та реалізацію може стати концепція етапів життєвого циклу механізму, відповідно до якої етапами оцінювання

механізму обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства як створеного кінцевого продукту мають бути:

- моніторинг та оцінювання досягнутого рівня або стану кожного виду залучених до його формування ресурсів;
- оцінка перспективних напрямків розвитку механізму управління;
- аналіз відповідності досягнутого рівня (або стану) кожного виду залучених ресурсів цілям розвитку механізму управління;
- розробка варіантів управлінських рішень, які спрямовані на приведення у відповідність досягнутого та перспективного стану виду ресурсів;
- оптимізація управлінських рішень по узгодженню досягнутого та перспективного стану кожного виду залучених ресурсів;
- реалізація оптимальних варіантів управлінських рішень по приведенню в відповідність досягнутих та перспективних видів ресурсів;
- ефективне функціонування варіанта структури залучених ресурсів підприємства й тощо.

Саме даний підхід дозволяє розглядати організаційно-економічний механізм управління процесом зміцнення економічної безпеки ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» саме з позицій ресурсного підходу, що дозволяє оптимізувати останній за стадіями його ефективного формування та реалізації, та сприяє забезпеченню оперативною інформацією систему управління підприємством в рамках аналізу зовнішніх та внутрішніх загроз з метою розробки та впровадження системи відповідних заходів щодо їх своєчасного виявлення, попередження або послаблення впливу на обліково-аналітичну систему забезпечення економічної безпеки підприємства.

### Висновки з розділу 3

Для ефективного забезпечення економічної безпеки підприємства необхідне використання системного та комплексного підходів, які визначають необхідність формування та реалізації організаційно-економічного механізму

управління процесом її зміцнення.

Системний підхід до формування механізму економічної безпеки припускає, що керівникам підприємства, системі управління треба враховувати всі умови діяльності підприємства, а сам механізм повинен мати чітко окреслені елементи, схему їх дії і взаємодії. Комплексний підхід реалізації механізму економічної безпеки підприємства передбачає дії щодо створення ефективної системи управління процесом зміцнення економічної безпеки підприємства на засадах розробки комплексу заходів щодо забезпечення його стабільного розвитку через створення сприятливих умов, а також нейтралізацію та ліквідацію зовнішніх та внутрішніх загроз.

Ефективний механізм управління процесом зміцнення економічної безпеки підприємства має базуватися на завданнях і принципах управління процесом зміцнення економічної безпеки, що передбачає комплексну та системну сукупність відповідних методів, інструментів та конкретних практичних заходів.

В умовах постійної трансформації економічних відносин, що відбуваються в економіці країни, успішна діяльність ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» залежить від рівня послуг, що надаються підприємством щодо забезпечення економічної безпеки інших підприємств, впливу на формування стратегії підприємницької діяльності підприємств, що обслуговуються.

Відповідно до проведеного дослідження, стратегія економічної безпеки будь-якого підприємства має складатись із розділів, що включають основні заходи, спрямовані на розвиток системи економічної безпеки, вдосконалення її матеріально-технічної бази, протидію, попередження або істотне зниження впливу факторів небезпек і загроз для успішної діяльності підприємства на ринку. Для розробки ефективної стратегії економічної безпеки необхідно в першу чергу глибоко вивчити і проаналізувати всі фактори внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, які впливають або можуть у найближчій чи віддаленій перспективі негативно вплинути на його діяльність.

Механізм оцінювання й моніторингу рівня економічної безпеки ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» функціонує у режимі перехідних процесів за рахунок зміни структури ресурсів, які приводять до відповідності форми та зміст управління, динамічну рівновагу та гнучкість підприємства як системи.

Альтернативою розподілу етапів організаційно-економічного механізму управління процесом зміцнення економічної безпеки промислового підприємства на формування та реалізацію може стати концепція етапів життєвого циклу механізму, відповідно до якої етапами оцінювання механізму обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства мають бути наступні: моніторинг та оцінювання досягнутого рівня або стану кожного виду залучених до його формування ресурсів; оцінка перспективних напрямків розвитку механізму управління; аналіз відповідності досягнутого рівня (або стану) кожного виду залучених ресурсів цілям розвитку механізму управління; розробка варіантів управлінських рішень, які спрямовані на приведення у відповідність досягнутого та перспективного стану виду ресурсів; оптимізація управлінських рішень по узгодженню досягнутого та перспективного стану кожного виду залучених ресурсів; реалізація оптимальних варіантів управлінських рішень по приведенню в відповідність досягнутих та перспективних видів ресурсів; ефективне функціонування варіанта структури залучених ресурсів підприємства й тощо.

Саме даний підхід дозволяє розглядати організаційно-економічний механізм управління процесом зміцнення економічної безпеки підприємства саме з позицій ресурсного підходу, що дозволяє оптимізувати останній за стадіями його ефективного формування та реалізації, та сприяє забезпеченню оперативною інформацією систему управління підприємством в рамках аналізу зовнішніх та внутрішніх загроз з метою розробки та впровадження системи відповідних заходів щодо їх своєчасного виявлення, попередження або послаблення впливу на обліково-аналітичну систему забезпечення економічної безпеки підприємства.

## ВИСНОВКИ

В умовах розвитку соціально-економічної системи України все більшої актуальності набувають питання забезпечення економічної безпеки підприємств. Економічна безпека – категорія, що розглядається з багатьох сторін, вона стосується різних видів економічної діяльності на різних соціально-економічних рівнях взаємодії суб'єктів господарювання.

В ході дослідження дійшли висновку, що забезпечення економічної безпеки підприємства це складний єдиний організаційно-технічний комплекс, в ході якого розробляється концепція забезпечення безпеки об'єкта або комплекс заходів політики економічної безпеки. Її основу складає перелік обов'язкових заходів, що спрямовані на розробку плану дій щодо захисту об'єкту: визначення складу служби безпеки, її місця в організаційній структурі підприємстві, сфера її компетенції, права і повноваження, варіанти дій в різних ситуаціях, як протидія конфліктам між підрозділами. Їх підґрунтя звичайно полягає у тому, що багато хто вважає вимоги, що висувуються службою безпеки, необґрунтовано завищені, або через те, що служба безпеки всюди втручається. Політика економічної безпеки визначає правильний, з точки зору організації, спосіб використання комунікаційних і обчислювальних ресурсів, правила доступу на об'єкт, правила користування конфіденційною інформацією, а також процедури запобігання порушенням режиму безпеки і реагування на них.

Також визначено, що промисловий сектор відіграє ключову роль в економіці України, і його показники діяльності є основним фактором соціально-економічного розвитку. Таким чином, глибше розуміння структури і тенденцій у промисловому секторі має важливе значення, оскільки цей сектор здійснює надзвичайний вплив на загальний стан здоров'я української економіки, в тому числі, на експортний потенціал, на стан економічної безпеки регіону, країни у цілому.

На основі викладеного у другому розділі підсумуємо. Проведено аналіз діяльності ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП», яке є підприємством, що надає послуги у сфері консалтингу, зокрема допомагає вирішувати питання комерційної діяльності й керування. Зазначимо, що створення компанії обумовлене необхідністю забезпечення економічної безпеки великих промислових підприємств як ПАТ «Авдіївський коксохімічний завод», ПрАТ «Металургійний комбінат «Азовсталь», ПрАТ «Дніпровський коксохімічний завод» (скорочено: ПРАТ «ДКХЗ»), ПрАТ «Запоріжжкокс», ТОВ «МЕТІНВЕСТ – РКМЗ» та інших, що входять в групу «МЕТІНВЕСТ».

ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» є другим підприємством із виокремлених нами для проведення порівняння на ринку послуг консалтингу, та перевищує за якісними та кількісними показниками своїх головних конкурентів.

Провівши аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП», можна зробити висновок про збільшення його прибутковості, ефективності виробництва, підвищення продуктивності його діяльності, що має позитивний вплив на його контрагентів.

З'ясовано, що одним з основних заходів щодо поліпшення ситуації в аспекті економічної безпеки підприємства є оптимізація керування його оборотними активами. При оптимальному керуванні поточні активи і поточні пасиви можуть змінюватися щодня і вимагають ретельного моніторингу. При дефіциті засобів керування поточними активами погіршується і їхнє використання в іншому місці може виявитися найбільш ефективним (наприклад, зменшення витрат на обслуговування кредитів, проведення довгострокових перспективних фінансових вкладень та ін.).

В залежності від змісту заходів, що провадить ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП», спрямованих на поліпшення фінансово-господарського стану промислових підприємств, можливі різні кінцеві результати від їх впровадження:



- зростання продуктивності праці, обсягів виробництва і прибутку внаслідок повнішого завантаження виробничих потужностей;
- збільшення обсягів реалізації і прибутку внаслідок прискорення оборотних коштів, кращого їх використання;
- збільшення випуску традиційної продукції і прибутку внаслідок розширення виробничих потужностей, додаткових капітальних вкладень, залучення позикових коштів;
- збільшення прибутку від впровадження заходів, спрямованих на зниження собівартості продукції;
- збільшення прибутку внаслідок зростання випуску вже освоєної конкурентоспроможної продукції;
- збільшення прибутку шляхом освоєння виробництва нових конкурентоспроможних виробів;
- покращення результатів діяльності внаслідок поліпшення структури власних і позичених коштів, підвищення ліквідності, більш раціонального використання коштів та ін.

Для визначення ринкової позиції підприємства було застосовано SWOT та PEST аналіз, відповідно до яких зроблено висновок, що найбільший вплив на діяльність компанії мають економічні фактори. Також необхідно зазначити вплив політико-правових факторів на компанію. ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» намагається швидко реагувати на зміни різних факторів зовнішнього середовища, щоб вони не стали критичними для компанії та її контрагентів.

На основі аналізу економічної безпеки підприємства з'ясовано, що рівень економічної безпеки ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» складає 72% від 100% можливих. Тобто, у підприємства показник рівня економічної безпеки високий. За допомогою застосованої методики аналізу визначено, що існують показники які гальмують та сприяють розвитку компанії. Так, інтелектуальна і кадрова підсистеми знаходяться на середньому рівні економічної безпеки. Визначено, що висока плинність кадрів негативно впливає на розвиток підприємства і

тому, виникає потреба у покращенні мотиваційної складової щодо залучення і утримання працюючого персоналу.

Визначено, що ефективний механізм управління процесом зміцнення економічної безпеки підприємства має базуватися на завданнях і принципах управління процесом зміцнення економічної безпеки, що передбачає комплексну та системну сукупність відповідних методів, інструментів та конкретних практичних заходів. В умовах постійної трансформації економічних відносин, що відбуваються в економіці країни, успішна діяльність ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП» залежить від рівня послуг, що надаються підприємством щодо забезпечення економічної безпеки інших підприємств, впливу на формування стратегії підприємницької діяльності підприємств, що обслуговуються.

Відповідно до проведеного дослідження, стратегія економічної безпеки будь-якого підприємства має складатись із розділів, що включають основні заходи, спрямовані на розвиток системи економічної безпеки, вдосконалення її матеріально-технічної бази, протидію, попередження або істотне зниження впливу факторів небезпек і загроз для успішної діяльності підприємства на ринку. Для розробки ефективної стратегії економічної безпеки необхідно в першу чергу глибоко вивчити і проаналізувати всі фактори внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, які впливають або можуть у найближчій чи віддаленій перспективі негативно вплинути на його діяльність. Саме це лежить в основі діяльності ТОВ «БІЗНЕС СЕКЬЮРІТІ ГРУП», яке надає консультативні послуги у сфері економічної безпеки для промислових підприємств.

Відповідно до зазначеного з'ясовано, що механізм оцінювання й моніторингу рівня економічної безпеки підприємства функціонує у режимі перехідних процесів за рахунок зміни структури ресурсів, які приводять до відповідності форми та зміст управління, динамічну рівновагу та гнучкість підприємства як системи.

Альтернативою розподілу етапів організаційно-економічного механізму управління процесом зміцнення економічної безпеки промислового підприємства на формування та реалізацію може стати концепція етапів життєвого циклу механізму, відповідно до якої етапами оцінювання механізму обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства мають бути наступні: моніторинг та оцінювання досягнутого рівня або стану кожного виду залучених до його формування ресурсів; оцінка перспективних напрямків розвитку механізму управління; аналіз відповідності досягнутого рівня (або стану) кожного виду залучених ресурсів цілям розвитку механізму управління; розробка варіантів управлінських рішень, які спрямовані на приведення у відповідність досягнутого та перспективного стану виду ресурсів; оптимізація управлінських рішень по узгодженню досягнутого та перспективного стану кожного виду залучених ресурсів; реалізація оптимальних варіантів управлінських рішень по приведенню в відповідність досягнутих та перспективних видів ресурсів; ефективне функціонування варіанта структури залучених ресурсів підприємства й тощо.

Саме даний підхід дозволяє розглядати організаційно-економічний механізм управління процесом зміцнення економічної безпеки підприємства саме з позицій ресурсного підходу, що дозволяє оптимізувати останній за стадіями його ефективного формування та реалізації, та сприяє забезпеченню оперативною інформацією систему управління підприємством в рамках аналізу зовнішніх та внутрішніх загроз з метою розробки та впровадження системи відповідних заходів щодо їх своєчасного виявлення, попередження або послаблення впливу на обліково-аналітичну систему забезпечення економічної безпеки підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / В.Д.Немцов, Л.С. Довгань. – К.: ТОВ “ЕксОб”, 2002. –560 с.
- 2 Про Концепцію національної безпеки України: закон України № 964-IV від 16.01.1997. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3/97>. - Назва з екрану
- 3 Бурцев В.В. Факторы финансовой безопасности России / В.В. Бурцев // Менеджмент в России и за рубежом, 2001. - №1. - С. 55-69.
- 4 Кирьянов В. Ничто не действует так эффективно, как наказание рублем /В.Кирьянов // Газета «Сегодня». - 2005. - 26 января. – С4.
- 5 Шлемко В. Т. Економічна безпека України : сутність і напрямки забезпечення : монографія / В. Т. Шлемко, І. Ф. Бінько. - К. : НІСД, 1997. – 144 с.
- 6 Олейников Е.А. Основы экономической безопасности (Государство, регион, предприятие, личность) - Е.А. Олейников. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интер-Синтез», 1997. – 288 с.
- 7 Ортинський В.Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ - В.Л. Ортинський, І.С. Керницький, З.Б. Живко – К. : Правова єдність, 2009. – 544 с.
- 8 Матвеев Н.В. Экономическая безопасность предприятия. – Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук (08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством). – Российская экономическая академия имени Г.В.Плеханова. – Москва. – 1999. – 112 с.
- 9 Бендиков М.А. Экономическая безопасность промышленного предприятия в условиях кризисного развития / М.А. Бендиков // Менеджмент в России и за рубежом. - 2000. - №2. - С- 17-30.
- 10 Забродский В.  
Теоретические основы оценки экономической безопасности отрасли и фирмы

- / В. Забродский, Н.Капустин // Бизнес-информ. - 1999. - №15 -16. - С. 35 - 37.
- 11 Іванюта Т.М. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. / Т.М. Іванюта, А.О. Заїчковський – К.: Центр учбової літератури, 2009.- 256 с.
  - 12 Клейнер Г.Б. Предприятие в нестабильнойэкономическойсреде: риски, стратегии, безопасность / Г.Б.Клейнер, В.Л.Тамбовцев, Р.М.Качалов; Под ред. С.А.Панова, Г.Б. Клейнера; РАН. - М.: Экономика, 1997. - 286 с.
  - 13 Козаченко С. Реструктуризацияпромышленныхпредприятий/С. Козаченко // Бизнес-информ. - 1997.-№17.-С. 27-29
  - 14 Черняк Г.М. Оцінювання рівня економічної безпеки енергетичних підприємств в умовах євроінтеграції / Черняк Г.М. // Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiyn9ewrvreAhXip4sKHQqSAmUQFjADegQICVAC&url=http%3A%2F%2Fev.fmm.kpi.ua%2Farticle%2Fdownload%2F45198%2F41471&usg=AOvVaw2YzUt4AQMdQ62S8q2wD8VP>
  - 15 Дяченко К.С. Методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємств будівельної галузі / Дяченко К.С. // Технологический аудит и резервыпроизводства — № 4/5(24), 2015, с. 31-36. Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://journals.uran.ua/tarp/article/viewFile/47410/43976>
  - 16 Безверхая Е.Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и факторы / Безверхая Екатерина Николаевна // Научный журнал КубГАУ, №108, 2015, с.1-12. –Електронний ресурс. – Режим доступу:<http://ej.kubagro.ru/2015/04/pdf/16.pdf>
  - 17 Довбня С.Б., Гічова Н.Ю Діагностика економічної безпеки підприємства як інструмент визначення напрямків його інноваційного розвитку / Економічний вісник НГУ 2008 № 3, с.36-42. - Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/48399160.pdf>
  - 18 Зубко Т.Л. Методика визначення конкурентоспроможності підприємства

- (теоретичний аспект) / Т.Л. Зубко, С.В. Беляєва // Інноваційна економіка. Тернопіль. 2013. - №6 [44]. - С. 77 – 81.
- 19 Матвійчук А.В. Аналіз та прогнозування розвитку фінансово-економічних систем із використанням теорії нечіткої логіки: монографія / А.В. Матвійчук. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 206 с.
- 20 Економічна діагностика [Текст]: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ Верхоглядова Н.І. та ін. – Д.: Свідлер. – 2011. – 331 с.
- 21 Доценко І.О. Формування системи оцінювання рівня економічної безпеки підприємства з урахуванням впливу підприємницьких ризиків // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. – 2013. – Т.1. Випуск 1. – С. 69 – 78.
- 22 Краснова В.В. Економічна діагностика: навчальний посібник / В.В. Краснова, М.В. Бандура. – Донецьк: ДонНУ, 2013. – 412 с.
- 23 Полозова Т.В. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства: проблемні аспекти / Т.В. Полозова, М.Ю. Журавель // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2010. - № 29. – С. 355 – 358.
- 24 Рета М.В. Методичні підходи до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства / М.В. Рета, А.О. Іванова // Вісник НТУ «ХП». – 2013. - №21(994). – С. 29 – 37
- 25 Сак Т.В. Діагностування рівня економічної безпеки підприємства в умовах обмеженості інформації // Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаїв. 2015. – Випуск 3. – С. 404 – 408.
- 26 Скриньковський Р.М. Економічна безпека підприємства: сутність, класифікація та система діагностики // Миколаївський національний університет ім. В.О. Сухомлинського. – Випуск 3, 2015. – С. 414 – 418.
- 27 Філіппова С.В., Дашковський О.С. Система формування і забезпечення економічної безпеки підприємства // Економіка: реалії часу. - № 2(3), 2012. – С. 17 – 21. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [economics.opu.ua/files/archive/2012/No2/17-21.pdf](http://economics.opu.ua/files/archive/2012/No2/17-21.pdf)
- 28 Халіна В.Ю. Методичний підхід щодо оцінки рівня економічної безпеки

- підприємства // Економічна безпека і підприємництво. – Випуск 1(53), 2014. – С. 173 – 181.
- 29 Економічна безпека підприємства : навчальний посібник / [Небава М. І., Міронова Ю.В.] – Вінниця : ВНТУ, 2017. – 73 с.
- 30 Принципи економічної безпеки та її рівні. – Електронний ресурс. – Режим доступу:  
[https://pidruchniki.com/10561127/ekonomika/printsipi\\_ekonomichnoyi\\_bezpeki\\_struktura\\_rivni](https://pidruchniki.com/10561127/ekonomika/printsipi_ekonomichnoyi_bezpeki_struktura_rivni)
- 31 Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України // Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України № 1277 від 29.10.2013 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу :  
[http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=Metodichni Rekomendatsii](http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=Metodichni_Rekomendatsii).
- 32 Економічна діяльність. Статистична інформація. Державна служба статистики. – Електронний ресурс. – Режим доступу:  
<http://www.ukrstat.gov.ua/>
- 33 Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю». – Електронний ресурс. – Режим доступу:  
<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19>
- 34 Закон України «Про господарські товариства». – Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1576-12>
- 35 Зубко Т.Л. Методика визначення конкурентоспроможності підприємства(практичний аспект) / Т.Л. Зубко, С.В. Беляєва // Інноваційна економіка. Тернопіль. – 2013. – №7 [44]. – С. 83– 88.
- 36 Механізм забезпечення економічної безпеки підприємств / Торкатюк В.І., АболхасанзадеАліреза, Мітіна Т.В., Козинська І.О., Кузічкіна Н.І., Дріль Н.В. – Електронний ресурс. – Режим доступу:  
<http://eprints.kname.edu.ua/38672/1/164-165.pdf>
- 37 Міністерство фінансів України. Портал відкритих даних. – Електронний

- ресурс. – Режим доступу: <https://data.gov.ua/>
- 38 Офіційне Інтернет-представництво. Національний банк України. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.bank.gov.ua/control/uk/?jsessionid=311620FD3A9ED1E1249482C65778A491>
- 39 Міжнародний центр перспективних досліджень. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://icps.com.ua/nashi-proekty/analitika/>
- 40 Державна служба статистики України. – Електронний ресурс. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper\\_new.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper_new.html)
- 41 Макропрогноз розвитку економіки України у 2018–2021 рр. «Інститут економіки і прогнозування» НАН України. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://ief.org.ua/?p=6317>
- 42 Шляхи запобігання внутрішнім загрозам фінансово-економічній безпеці підприємства / Чаленко Н.В., Хіміч О.В. – Електронний ресурс. – Режим доступу: [www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe)
- 43 Паліга Н. Б.; Світлична, Ю. В. Шляхи запобігання зовнішнім та внутрішнім загрозам економічній безпеці промислового підприємства. // Економіка промисловості, 2011, №1: с.197-202.
- 44 Нікітіна А.В. Шляхи запобігання внутрішнім і зовнішнім загрозам функціональним складовим економічній безпеці автотранспортних підприємств – Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.sworld.com.ua/konfer32/1.pdf>
- 45 Дуб Б.С. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність, структура, значення. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/63-2.pdf>
- 46 Карковська В. Я. Шляхи удосконалення управління економічною безпекою транспортних підприємств / В. Я. Карковська, І. В. Боднар // Молодий вчений. - 2014. - № 6(1). - С. 136-139
- 47 Захаров О.І.



- Стратегія функціонування системи економічної безпеки підприємства/ –  
Електронний ресурс. – Режим  
доступу: [www.lvduvs.edu.ua/documents\\_pdf/visnyky/nvse/02\\_2012/12zoiebr.pdf](http://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyky/nvse/02_2012/12zoiebr.pdf)
- 48 Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : [монографія] / Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В., [за ред. Т.Г. Васильціва]. – Львів: Арал, 2012. – 386 с.
- 49 Фальченко О. О. Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємств / О. О. Фальченко, Ю. С. Глушач // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. - 2013. - № 66. - С. 157-160.
- 50 Черкасова С. О. Формування організаційно-економічного механізму управління процесом зміцнення економічної безпеки промислових підприємств // Черкасова Світлана Олександрівна. Економіка промисловості та організація виробництва. Економіка: реалії часу. – 2013. – №2. С. 22-27 – Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/No2/22-27.pdf>
- 51 Масленніков Є. І., Кузнецов Е. А., Сафонов Ю. М., Філіппова С. В. та ін.. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія Вип. 1/ за ред. д. е. н., доц. Є. І. Масленнікова. – Херсон: Грінь Д. С., 2016. – 854 с.
- 52 Філіппова С. В. Економічна безпека підприємств реального сектору економіки в умовах вартісно-орієнтованого управління: монографія / С. В. Філіппова, Л. О. Волощук, С. О. Черкасова / під заг. ред. С. В. Філіппової. – Одеса: ФОП Бондаренко М. О., 2015. – 196 с.

**ДОДАТКИ**

## ДОДАТОК А

БАЛАНС  
на 2016-12-31 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	10	610	483
первісна вартість	11	968	975
накопичена амортизація	12	358	492
Незавершене будівництво	20	31 091	31 727
Основні засоби:			
залишкова вартість	30	106 575	111 130
первісна вартість	31	657 177	679 599
знос	32	550 602	568 469
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	40	0	0
інші фінансові інвестиції	45	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	50	0	0
Відстрочені податкові активи	60	7 413	9 524
Інші необоротні активи	70	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>80</b>	<b>145 689</b>	<b>152 864</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:			
виробничі запаси	100	33 524	36 011
тварини на вирощуванні та відгодівлі	110	0	0
незавершене виробництво	120	53	55
готова продукція	130	5 733	4 742
товари	140	7 685	9 226
Векселі одержані	150	2 516	122
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	49 144	65 724
первісна вартість	161	50 204	68 243
резерв сумнівних боргів	162	1 060	2 519
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	0	1 215
за виданими авансами	180	4 002	10 685
з нарахованих доходів	190	0	0
із внутрішніх розрахунків	200	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	1 672	1 394
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	21 325	5 712
в іноземній валюті	240	4	684
Інші оборотні активи	250	4 991	4 564
<b>Усього за розділом II</b>	<b>260</b>	<b>130 649</b>	<b>140 134</b>
<b>III. Витрати майбутніх періодів</b>	<b>270</b>	<b>0</b>	<b>153</b>
<b>Баланс</b>	<b>280</b>	<b>276 338</b>	<b>293 151</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Статутний капітал	300	105 573	105 573
Пайовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	0	0
Інший додатковий капітал	330	26 155	25 556
Резервний капітал	340	2 466	3 052
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	19 837	22 628
Неоплачений капітал	360	0	0
Вилучений капітал	370	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>380</b>	<b>154 031</b>	<b>156 809</b>
Частка меншості	385	0	0
<b>II. Забезпечення наступних витрат і платежів</b>			
Забезпечення виплат персоналу	400	0	0
Інші забезпечення	410	0	0
Вписуваний рядок - сума страхових резервів	415	0	0
Вписуваний рядок - сума часток перестраховиків у страхових резервах	416	0	0
Цільове фінансування	420	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>430</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III. Довгострокові зобов'язання</b>			
Довгострокові кредити банків	440	0	0
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	0	15 600
Відстрочені податкові зобов'язання	460	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	470	11 700	11 700
<b>Усього за розділом III</b>	<b>480</b>	<b>11 700</b>	<b>27 300</b>
<b>IV. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	500	2 301	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0
Векселі видані	520	4	4
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	99 775	101 685
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540	1 180	700
з бюджетом	550	3 307	1 818
з позабюджетних платежів	560	52	48
зі страхування	570	1 321	1 426
з оплати праці	580	2 484	2 686
з учасниками	590	0	11
із внутрішніх розрахунків	600	0	0
Інші поточні зобов'язання	610	32	189
<b>Усього за розділом IV</b>	<b>620</b>	<b>110 456</b>	<b>108 567</b>
<b>V. Доходи майбутніх періодів</b>	<b>630</b>	<b>151</b>	<b>475</b>
<b>Баланс</b>	<b>640</b>	<b>276 338</b>	<b>293 151</b>

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ  
за 2016 р.

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	35	289 211	242 161
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	40	21 3675	17 4788
Валовий:			
прибуток	50	75 536	67 373
збиток	55	( 0 )	( 0 )
Інші операційні доходи	60	130 853	148 070
Адміністративні витрати	70	11 033	8 306
Витрати на збут	80	19 702	19 482
Інші операційні витрати	90	153 541	169 699
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100	22 113	17 956
збиток	105	( 0 )	( 0 )
Доход від участі в капіталі	110	0	0
Інші фінансові доходи	120	671	821
Інші доходи	130	183	1 110
Фінансові витрати	140	252	453
Втрати від участі в капіталі	150	0	0
Інші витрати	160	290	87
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170	22 425	19 347
збиток	175	( 0 )	( 0 )
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	7 885	9 033
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
прибуток	190	14 540	10 314
збиток	195	( 0 )	( 0 )
Надзвичайні:			
доходи	200	0	0
витрати	205	( 0 )	( 0 )
Податки з надзвичайного прибутку	210	0	0
Чистий:			
прибуток	220	14 540	10 314
збиток	225	( 0 )	( 0 )

## II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	160 117	130 965
Витрати на оплату праці	240	57 704	51 012
Відрахування на соціальні заходи	250	22 031	19 987
Амортизація	260	18 280	17 576
Інші операційні витрати	270	13 201	31 918
Разом	280	271 333	251 458

## III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300	105 573 000	105 573 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310	105 573 000	105 573 000
Чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	320	0,138	0,098
Скоригований чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	330	0,138	0,098
Дивіденди на одну просту акцію	340	0	0,93