

ЛЗ
06.06.2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



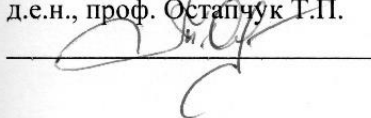
СЛОБОЖАН Наталія Дмитрівна
(студентка групи ЗМО-21-2с)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

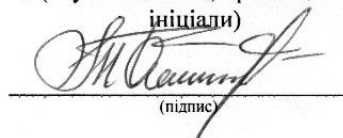
УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

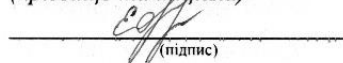
Допущено до захисту
протокол № 5
від 03.06.2024
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
ст., викл. Біляк Т.О.
(наукове звання, прізвище та

ініціали)

(підпис)

Рецензент:
к.е.н., доц. Омида К.Е.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Слобожан Н.Д. Управління економічною безпекою підприємства. – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління економічною безпекою підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: економічна безпека, фінансова безпека, технологічна безпека, інформаційна безпека, інноваційна безпека, політико-правова безпека.

Annotation

Slobozhan N.D. Management of economic security of the enterprise. - Manuscript.

Bachelor's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education "Bachelor", field of knowledge 07 "Management and administration" specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

In the bachelor's qualification thesis, the peculiarities of the management of the economic security of the enterprise are considered and directions for improvement of the relevant process are determined.

Keywords: economic security, financial security, technological security, information security, innovative security, political and legal security.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління економічною безпекою підприємства</i>	6
1.1. Поняття та сутність економічної безпеки підприємства.....	6
1.2. Система управління економічною безпекою підприємства.....	14
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління економічною безпекою підприємства.....	22
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління економічною безпекою підприємства.....	30
Висновки до розділу 1.....	36
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення управління економічною безпекою ТДВ «Яготинський маслозавод»</i>	38
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	38
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТДВ «Яготинський маслозавод».....	45
2.3. Оцінка ефективності управління економічною безпекою підприємства.....	64
2.4. Напрями удосконалення в сфері управління економічною безпекою підприємства.....	69
Висновки до розділу 2	72
<i>Висновки</i>	68
<i>Список використаних джерел</i>	75
<i>Додатки</i>	84

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств характеризуються високою мінливістю та загрозливою нестабільністю. Така ситуація потребує постійної роботи керівництва задля впровадження виважених дій на забезпечення виживання, враховуючи всі несприятливі чинники. Загалом, ефективність діяльності будь-якого суб'єкта господарювання в сучасних умовах має тісну залежність з рівнем його економічної безпеки. Крім того, даний аспект безпосередньо пов'язаний з використанням новітніх технологій у виробничій і фінансовій діяльності, посиленням конкуренції та, як наслідок, підвищенням вимог до якісних характеристик продукції. Саме тому лише за умови ефективно сформованої системи економічної безпеки підприємство має можливість протистояти як зовнішнім, так і внутрішнім загрозам, знаходити нові можливості для подальшого розвитку. Оскільки основою економічної безпеки є виважена система її забезпечення, що ґрунтується на ефективному використанні ресурсів, можливостей і потенціалу підприємства, ключовим елементом даного аспекту діяльності є інтеграція ризик-орієнтованого управління. На нашу думку, це допоможе підвищити ефективність управлінських рішень, досягти сталого розвитку, а також стабілізувати й утримувати в подальшому високий рівень економічної безпеки суб'єкта господарювання.

Дослідженню різних аспектів економічної безпеки підприємств, а також застосування до неї ризикорієнтованого управління присвятили свої праці такі вчені: Гвініашвілі Т. З., Халецька В. В., Герасименко О. М., Оніщенко М. Л., Чайкіна А. О., Шило Ж. С., Штангрет І. А. та ін. Так, Гвініашвілі Т. З. та Штангрет І. А. у своїх роботах провели ґрунтовне дослідження процесу

формування системи економічної безпеки підприємства. Своєю чергою, Насікан Н. І. зі співавторами та Чайкіна А. О. зробили вагомий внесок у вивчення ризик-менеджменту в процесі управління суб'єктом господарювання. Аспекту комплексного оцінювання рівня економічної безпеки присвячено дослідження Шило Ж. С. і Зуб О. М.

Провівши дослідження ряду робіт, можемо зробити висновок, що науковцями сформовано сутність і складові елементи економічної безпеки та орієнтованого управління підприємством, визначено їх особливості. Разом із тим було виявлено, що певні аспекти досліджуваної тематики серед учених потребують додаткового вивчення.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління економічною безпекою підприємства, а також визначення резервів удосконалення відповідного процесу на ТДВ «Яготинський маслозавод».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити поняття та сутність економічної безпеки підприємства;
- проаналізувати систему управління економічною безпекою підприємства;
- дослідити методичні засади оцінки ефективності управління економічною безпекою підприємства;
- охарактеризувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління економічною безпекою підприємства;
- представити організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- оцінити ефективність управління економічною безпекою підприємства;
- запропонувати напрями удосконалення в сфері управління економічною безпекою підприємства.

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес управління економічною безпекою підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності управління економічною безпекою підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає економічну безпеку підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. Для розв'язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «економічна безпека»; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про рівень управління економічної безпеки підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, дані фінансової та управлінської звітності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні резервів підвищення рівня економічної безпеки підприємства.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 84 сторінках друкованого тексту. Робота містить 22 таблиці та 2 рисунки. Список використаних джерел налічує 95 найменувань. Робота містить 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність економічної безпеки підприємства

Сучасні реалії світової економіки характеризуються дестабілізацією абсолютно всіх її сфер. В першу чергу за рахунок пандемії SARS-CoV-2 та глобальної економічної кризи, каталізатором якої і стали наслідки від епідемії коронавірусної хвороби, а в подальшому воєнним станом в країні, який обумовлений нападом країни-агресора на суверенну і незалежну Україну. Карантинні обмеження, воєнний стан та закриття кордонів призвели до погіршення стану не лише окремих регіонів або верств населення, а майже всіх сфер розвитку держави. Серед них в першу чергу постраждав бізнес та підприємці. До вже існуючої економічної та політичної кризи приєдналися пандемія, карантин, воєнний стан, відсутність державних програм по підтримці бізнес-середовища. Адже турбулентність зовнішнього та внутрішнього середовища, існуючі загрози та ризики, що можуть вплинути на стабільність діяльності підприємства, а також формування нових, спонукають підприємство до пошуку більш дієвих інструментів та механізмів підвищення рівня власної безпеки.

Не дивлячись на те, що дослідженню теоретичних аспектів поняття «економічна безпека підприємства» присвячено багато робіт вітчизняних та зарубіжних авторів, досі не має чіткого його визначення. Саме тому економічна

безпека досить широке поняття, яке вміщає в собі не лише такі зовнішні загрози як рейдерство, шахрайство, корупція, шпигунство, а й внутрішні, серед яких падіння рівня виробництва, втрата цінних зв'язків з постачальниками, втрата довіри споживачів, зменшення або відсутність прибутку. Усе це становить велику загрозу стабільному та ефективному функціонуванню підприємства.

Для досягнення високого рівня економічної безпеки підприємство повинно проводити роботу із забезпечення стабільності та ефективності функціонування всіх основних її складових: фінансової; інформаційної; виробничої; ресурсної; кадрової; правової; інноваційної; екологічної [27].

Проаналізуємо основні підходи до визначення поняття «економічна безпека підприємства» та виділимо ключову ознаку, що формулює автор у своєму визначенні, табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика поняття «економічна безпека підприємства»

Автор	Визначення	Ключова ознака
Ю. Кім [33]	Економічна безпека підприємства – це комплекс організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів, спрямованих на кількісну і якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз.	комплекс заходів
А. Штангрет [92]	Головна ознака економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне функціонування сьогодні і високий потенціал розвитку в майбутньому.	складова підприємства
М.І Камлик [31]	Економічна безпека підприємства – стан розвитку господарюючого суб'єкта, який характеризується стабільністю економічного розвитку, ефективністю нейтралізації негативних факторів та протидії їх впливу на всіх стадіях його діяльності.	стан розвитку підприємства
С.І. Ніколаюк, Д.Й. Никифорчук [54]	Економічна безпека підприємства – стан виробничих відносин і організаційних зв'язків, матеріальних і інтелектуальних ресурсів, щодо яких гарантується стабільність функціонування, успіх та успішний розвиток.	ресурсозабезпечення
С.В. Щербина [93]	Економічна безпека підприємства – стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від реальних та потенційних джерел небезпеки або економічних загроз	стан захищеності підприємства
З.С. Васильців [11]	Економічна безпека являє собою універсальну категорію, що відбиває захищеність суб'єктів соціально-економічних відносин на всіх рівнях,	

	починаючи з держави і закінчуючи кожним її громадянином	
Д.В. Дячков, І.П. Потапук, І.В. Капран [22]	Економічна безпека підприємства – це стан господарчого суб'єкта, у якому він при найбільш ефективному використанні корпоративних ресурсів досягає послаблення, запобігання або захисту від існуючих небезпек та загроз або непередбачених обставин і в основному забезпечує досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції та господарчого ризику	стан ефективного використання ресурсів

Джерело: складено автором на основі [11; 22; 31; 33; 54; 92; 93]

Таким чином дослідженню змісту поняття «економічна безпека підприємства» присвячено багато наукових робіт авторів. Всі вони розглядають його з різних аспектів, таких як: комплекс заходів, складова підприємства, стан розвитку підприємства, ресурсозабезпечення, стан захищеності підприємства. Це свідчить про те, що економічна безпека підприємства є досить актуальною та буде зберігати свою актуальність ще довгий час, доповнюючись лише новим змістом та підходами до трактування.

Діяльність підприємства в сучасних умовах формується під впливом різних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що можуть як сприятливо відображатись на його функціонуванні, так і негативно. Саме тому джерелами загроз, ризиків та небезпек можуть бути різноманітні явища. Доцільно розглядати їх відповідно до структурних елементів економічної безпеки підприємства, рис. 1.1.

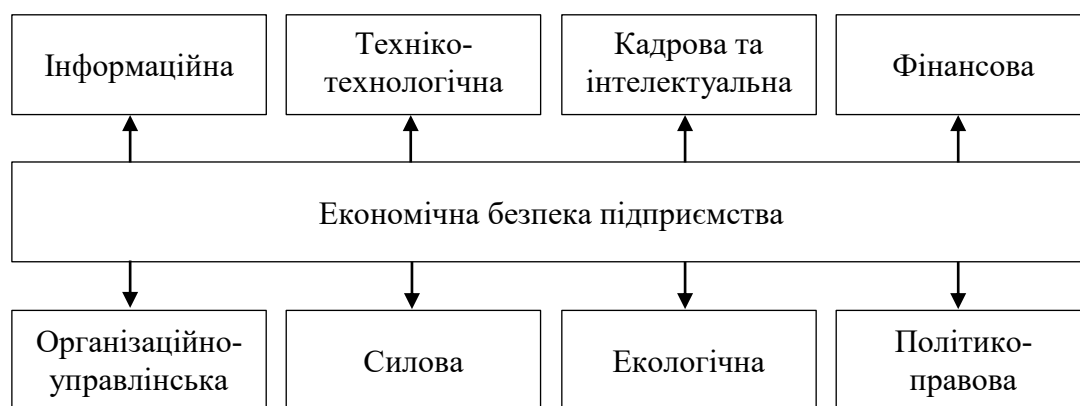


Рис. 1.1. Структура економічної безпеки підприємства

Джерело: складено автором на основі [31; 54; 92; 93]

Розглянемо більш детально, як кожний із вище зазначених елементів впливає на діяльність підприємства. Однією із основних складових економічної безпеки, на нашу думку, є інформаційна складова. В умовах інформатизації та інтелектуалізації економіки, шаленого темпу розвитку процесів діджиталізації особливо важливим є захист внутрішньої інформації, комерційної таємниці, а також досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення всіх підрозділів та відділів підприємства.

Основним показником рівня цієї складової економічної безпеки є повнота та точність управлінських рішень, відсутність або мінімізація суперечливої інформації, що використовується в процесі їх прийняття.

Сучасна корпоративна система інформаційної безпеки покликана забезпечувати захист конфіденційної інформації від несанкціонованого доступу, запобігати зловмисним або випадковим змінам (контролювати цілісність) і давати необхідний рівень доступу [52].

Техніко-технологічна складова полягає в забезпеченні технологічної автономії та досягненні високого рівня конкурентоздатності технічного потенціалу підприємства. Основними негативними впливами є порушення технологічної дисципліни, дії, що направлені на послаблення технологічного потенціалу підприємств, моральне старіння технологій та відсутність розробки нових.

Техніко-технологічна складова економічної безпеки підприємства має на меті створення та використання такої технічної бази, устаткування та основних засобів виробництва, таких технологій та бізнес-процесів, які посилюють конкурентоспроможність підприємства та підвищують ефективність використання наявних ресурсів [34].

Щодо кадрової та інтелектуальної складової, вона є одним із основних джерел небезпек та ризиків для підприємства. Основними негативними впливами на кадрову та інтелектуальну складову є відтік та плинність кадрів, їх фізичне старіння та старіння їх знань і кваліфікації, зниження винахідницької та раціоналізаторської активності та ін. Основні дії, що підвищують ефективність

даного структурного елементу економічної безпеки є досягнення високого рівня кваліфікації персоналу за рахунок проведення відповідних заходів (курси підвищення кваліфікації, освітні семінари та ін.) та його інтелектуального потенціалу (створення системи мотивації працівників за раціоналізаторську та інноваційну діяльність, співпраця з провідними фахівцями галузі на основі аутсорсингу, аутстафінгу та фрілансу).

Фінансовий структурний елемент економічної безпеки підприємства є одним із ключових напрямків його діяльності. Адже від того, на скільки раціонально будуть використані власні корпоративні ресурси, буде залежати ефективність підприємства в цілому і всіх його структурних елементів. Фінансова складова тісно пов'язана з усіма вище розглянутими структурними елементами економічної безпеки.

Щодо організаційно-управлінської складової економічної безпеки, слід відзначити, що її роль серед топ-менеджменту вітчизняних підприємств досить недооцінена. Більшість управлінських рішень стосовно менеджменту підприємства, типу організаційної структури та налагодження організаційної культури приймаються доволі хаотично та без чіткого системного підходу. При цьому організаційно-управлінська складова виступає визначальною умовою реалізації та досягнення цілей підприємства і забезпечення ефективної діяльності всіх аспектів економічної безпеки підприємства.

Силова підсистема економічної безпеки стосується в першу чергу ефективної організації безпеки персоналу, його капіталу, майна та комерційних інтересів. Основними негативними діями є фізичні та моральні впливи, спрямовані на конкретних особистостей (керівництво, провідні фахівці підприємства). Основна їх мета – завдання шкоди їх здоров'ю (фізичному та психологічному), що є загрозою іміджу та стабільній діяльності підприємства. Наслідками таких дій можуть бути негативні впливи, які завдають шкоду майну підприємства, несуть загрозу зниження вартості його активів і втрати економічної незалежності.

Реалізація життєво-важливих інтересів підприємства забезпечується за рахунок використання його працівниками засобів та предметів праці, що мають бути надійно захищені від наявних та потенційних загроз [42].

Світові тенденції розвитку економіки сформували новий тренд, який підвищує свою актуальність і серед вітчизняних підприємств. Євроінтеграційні процеси спонукають як державу, так і бізнес фокусуватись не лише на виробництві та задоволенні власних потреб, а й мінімізації негативних впливів результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища, зменшенні викидів і т.д. Саме тому роль екологічної складової економічної безпеки підприємства доволі збільшилась. Показниками низького рівня екологічної складової є загроза здоров'ю працівників, зниження конкурентоспроможності підприємства та продукції, що виробляється, підрив його іміджу, зменшення прибутку внаслідок високого рівня екологічних штрафів і платежів.

Для забезпечення належного рівня екологічної безпеки в Україні необхідно створити на рівні держави відповідний механізм, який сприятиме запобіганню і стримуванню негативних процесів у навколишньому середовищі, та буде стимулювати суб'єктів господарювання здійснювати свою діяльність з урахуванням екологічних принципів [92].

Політико-правова складова економічної безпеки підприємства полягає в якісній правовій захищеності усіх аспектів його діяльності. Звісно, підґрунтям даного структурного елементу є зовнішнє середовище, в якому діє підприємство: політичний стан в країні, правове забезпечення та рівень законодавчої бази. Та при цьому підприємство підлаштовується під вже існуючі умови та створює власні, що будуть відповідати правовому полю держави.

Основними загрозами зі сторони політико-правової складової безпеки є недостатня правова захищеність інтересів підприємства; порушення його юридичних прав і прав його працівників; умисне або ненавмисне розголошення комерційно важливої та конфіденційної інформації; порушення норм патентного та авторського права.

Для ефективного забезпечення політико-правової складової економічної безпеки та відповідного юридичного забезпечення діяльності суб'єкта господарювання (що дозволить запобігти фінансових та інших втрат) потрібно: мати висококваліфікованих співробітників юридичного відділу підприємства; достатнє фінансування цієї служби; розуміння керівництвом підприємства значення юридичного забезпечення усіх аспектів роботи підприємства [3].

Економічну безпеку сучасного підприємства слід розглядати як систему взаємодії основних її структурних елементів. Саме тому підтримка лише деяких її складових не забезпечить підприємству належний рівень його економічної безпеки. Потрібен комплексний підхід, що буде ґрунтуватись на запровадженні превентивних заходів та протидії основних структурних підрозділів підприємства, відповідальних осіб у разі настання тих чи інших ризикових подій та небезпек. Універсальними інструментами для забезпечення високого рівня економічної безпеки підприємства є: організаційно-управлінські заходи, технічне забезпечення, контроль та системний моніторинг як показників окремих її структурних елементів, так і економічної безпеки підприємства в цілому.

Чинники, що формують відповідний рівень економічної безпеки підприємства, різноманітні і в кожній галузі виробництва мають свою специфіку. Однак є загальні, типові чинники, що впливають на рівень економічної безпеки підприємства незалежно від форм власності та галузі виробництва, а саме:

1. Безпосередні чинники виробництва – основні чинники, які безпосередньо забезпечують діяльність виробництва. До них належать: безпосереднє розміщення підприємства (територія); наявні природні ресурси та умови їх розміщення на цій території, доступність використання та якісні показники; наявність трудових ресурсів, їх освітньо-кваліфікаційний рівень; наявна виробнича інфраструктура, можливий обсяг її використання; соціально-економічна інфраструктура і рівень матеріального достатку населення.

2. Стабільний попит на продукцію – чинник, який також відіграє важливу роль у рівномірному пропозиційному розвитку виробництва. Він охоплює: укладені довготермінові контракти на реалізацію продукції з її споживачами;

рівень конкурентоспроможності продукції, що виробляється; якісно-гарантійні показники виробів; обґрунтовані прогнози щодо стабільності ринку певного виду продукції; державне та регіональне замовлення на виготовлену продукцію.

3. Надійність постачальників, передусім тих, що забезпечують постачання основної сировини і матеріалів. Для цього потрібно: мати довготермінові договори на поставку необхідної сировини і матеріалів, враховуючи терміни постачання та їхні якісні показники; знати можливості постачальників і не допускати монопольності в їх поставках; для цього, як правило, потрібно мати 3-4 і більше постачальників сировини і матеріалів, щоб була гарантія стабільної цінової політики щодо сировини, матеріалів та інших комплектуючих.

4. Зовнішня конкуренція на продукцію, призначену на експорт. Ця продукція має: відповідати міжнародним стандартам; за якісними показниками і сервісним обслуговуванням бути конкурентоспроможною; мати обґрунтовану та прогнозовану перспективу; бути конкурентоспроможною щодо продукції, яка імпортується в нашу країну, з метою скорочення ввезення в Україну продукції, яку можуть виготовляти вітчизняні підприємства.

5. Державне економічне регулювання діяльності підприємства, яке полягає: у захисті власного товаровиробника незалежно від форм власності на засоби виробництва; регулюванні державної податкової політики; сприянні виробництву, враховуючи економічні, територіальні та інші аспекти; сприянні виробництву продукції, яка ввозиться як критичний імпорт; державному замовленні на товари, які фінансуються за рахунок бюджету, і скорочення імпорту на ці товари.

6. Надійний захист комерційної таємниці. Держава має гарантувати таємницю на науково-технічні досягнення, розроблення нових технологій, інтелектуальну власність, ноу-хау, у тому числі й комерційні таємниці. Економічна безпека підприємства.

7. Компетентність керівництва підприємства. Найважливіші чинники, які можуть найбільш активно впливати на рівень економічної безпеки підприємства, – це високий професіоналізм керівництва і команди його менеджерів

(висококваліфіковані кадри; система їх підготовки і форми навчання; створення для них відповідних виробничих і соціально-економічних умов) [7].

Отже, економічній безпеці підприємства властивий подвійний характер – з одного боку, вона забезпечує можливість власного функціонування, з іншого є частиною (елементом) економічної безпеки системи вищого рівня і суб'єктом, що забезпечує виконання функцій регіоном, державою. Дослідження сутності економічної безпеки підприємства показало, що в економічній теорії і практиці не існує однозначної термінології щодо її визначення. Проаналізувавши формулювання економічної безпеки підприємства багатьма вітчизняними вченими, можна узагальнити, що економічна безпека підприємства – це комплексна характеристика, під якою розуміють рівень захищеності всіх видів потенціалу підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує стабільне функціонування та ефективний розвиток і потребує управління з боку керівництва підприємства.

1.2. Система управління економічною безпекою підприємства

Перебіг більшості соціально-економічних процесів в Україні за ринкових умов характеризується нестабільністю, стрімким розвитком технологій, суттєвою залежністю від політичних трансформацій в суспільстві, що в сукупності зумовлює системність криз економічних систем усіх рівнів, формує умови невизначеності та різного роду загроз. Додаткові загрози сталому функціонуванню економічних систем створює відкритість та взаємна залежність національних економік, інформатизація суспільства, зміщення акцентів у взаємодії між партнерами з реальної площини у віртуальну.

Рівень економічної безпеки підприємства залежить також від суб'єктивних рішень власника або керівника, які, в свою чергу, також можуть спричинити загрози для стабільного функціонування підприємства. Управління економічною безпекою є інструментом, за допомогою якого підприємства мають можливість захищати результати власної господарської діяльності. Проблеми забезпечення

економічної безпеки особливо гостро впливають на економічну діяльність підприємства, де ступінь загроз та ймовірність їх виникнення високі, а рівень управління захистом низький. Тому успішне управління підприємствами потребує розробки та впровадження комплексних систем забезпечення економічної безпеки. Окремим завданням є визначення пріоритетних напрямків підвищення рівня економічної безпеки підприємств.

До основних функціональних цілей управління економічною безпекою підприємства можна віднести [26]:

- формування необхідних ресурсів (фінансових, трудових, технічних, інформаційних, інтелектуальних та інших видів ресурсів);
- стратегічне і тактичне планування фінансово-господарської діяльності підприємства;
- планування заходів забезпечення економічної безпеки за її функціональними складовими;
- контроль рівня економічної безпеки.

Виконання кожної з перерахованих вище цілей економічної безпеки підприємства є істотним для досягнення його головної мети. Крім того, кожна з функціональних цілей економічної безпеки має власну структуру підцілей, що обумовлюються функціональною доцільністю і характером роботи підприємства.

Реалізація зазначених цілей управління потребує створення цілісної системи забезпечення економічної безпеки, яка представляє собою впорядковану сукупність елементів (організаційної структури, методів, інструментів), які знаходяться у взаємодії та взаємозалежності. Основними завданнями такої системи є [17; 20]:

- захист законних прав та інтересів підприємства та його співробітників;
- збір, аналіз та оцінка інформації про зовнішні та внутрішні загрози стабільному функціонуванню та розвитку підприємства;
- збір необхідної інформації (конкурентна розвідка і контррозвідка, перевірка партнерів та контрагентів, їх платоспроможності та ділової репутації) для

вироблення найбільш оптимальних управлінських рішень з питань стратегії і тактики економічної діяльності підприємства;

- недопущення проникнення на підприємство структур економічної розвідки конкурентів, організованої злочинності та окремих осіб з протиправними намірами;

- захист від протиправних дій з боку несумлінних конкурентів;

- забезпечення збереження матеріальних цінностей та інформації, що становить комерційну таємницю підприємства;

- забезпечення юридичного захисту підприємства;

- перевірка ділової репутації персоналу;

- фізична і технічна охорона майнових об'єктів та персоналу, зокрема, представників топ-менеджменту;

- підвищення лояльності населення та бізнес-партнерів до підприємства, що сприяє реалізації планів економічної діяльності;

- контроль за ефективністю функціонування системи безпеки та вдосконалення її елементів.

Під час побудови системи економічної безпеки підприємства мають враховуватись специфіка його діяльності та умови конкурентної боротьби. Необхідно відзначити, що незважаючи на загальні риси, система економічної безпеки кожного підприємства індивідуальна. Її повнота та ефективність багато в чому залежать від існуючої законодавчої бази, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, що виділяються керівництвом на економічну безпеку, розуміння кожним із співробітників підприємства важливості забезпечення його економічної безпеки, а також від рішень, прийнятих керівництвом при побудові системи економічної безпеки.

У загальному вигляді система управління економічною безпекою підприємства включає [24]:

1. Об'єкти безпеки. Об'єкти доцільно виділяти відповідно до функціональних складових економічної безпеки підприємства. Це фінанси, персонал, інформація та матеріально-технічні ресурси, взаємодія з ринком, юридична складова. Втім, у

залежності від особистого бачення керівництвом структури економічної безпеки це можуть бути й інші об'єкти (другорядні функціональні складові, структурні підрозділи, види діяльності, ресурси або інтереси підприємства).

2. Суб'єкти безпеки. Передусім це працівники підприємства, які тією чи іншою мірою беруть участь в управлінні безпекою. Так, фінансовий менеджер або керівник фінансового відділу є відповідальним за фінансову складову безпеки. Він має планувати та контролювати фінансові ресурси підприємства, обґрунтовувати джерела їх формування, контролювати рух грошових коштів, відслідковувати основні показники фінансового стану підприємства, здійснювати інші заходи в рамках забезпечення фінансової безпеки підприємства. Достатність та професійна якість трудових ресурсів - сфера відповідальності кадрового менеджера. Інформаційною безпекою має опікуватись спеціальна служба або працівник. Однак варто враховувати, що підприємство є відкритою системою і зовнішні суб'єкти економіки також впливають на його діяльність в цілому і економічну безпеку зокрема. Отже, зовнішні суб'єкти, такі як законодавчі органи, органи державної влади, правоохоронні органи, освітні організації, аналітичні центри, консалтингові компанії, кримінальні структури також створюють умови, в яких формується економічна безпека підприємства [24; 92].

3. Цілі і завдання, які пов'язуються з загальними цілями діяльності підприємства.

4. Функції управління економічною безпекою підприємства. В процесі дослідження даної складової, Г. Швиданенко та В. Ортинський, виділяють дві групи функцій, які має виконувати система економічної безпеки. Це запобіжно-профілактичні функції, до яких автори відносять заходи загальних заходів безпеки (робота з персоналом, атестація приміщень, формування іміджу підприємства, розробка сценаріїв на випадок розвитку кризових ситуацій) та оперативно-інформаційні функції, до яких автори відносять спеціальні заходи з поглибленої аналітичної роботи (вивчення партнерів, конкурентів, клієнтів, протидія недобросовісній конкуренції, взаємодія з правоохоронними органами, службові розслідування) [24; 56].

5. Принципи економічної безпеки. Першим правилом забезпечення економічної безпеки підприємства є законність усіх видів його діяльності. Сама ідея створення системи економічної безпеки пов'язана з попередженням втрат від різноманітних загроз. Отже, важливим правилом організації роботи має бути орієнтація на раннє виявлення і своєчасне застосування превентивних або захисних дій (принцип оперативності, своєчасності). Оскільки мова йде про побудову системи безпеки на підприємстві, важливо враховувати такі принципи, як: цілісність, ієрархічність, зміна окремих параметрів системи та стохастичність її поведінки, комунікативність (зв'язок із зовнішнім середовищем), еквіфінальність (вплив внутрішнього середовища на граничні можливості системи) та інтегративність. Важливими складовими діяльності такої системи мають бути плановість, спеціалізація, централізація управління та економічна доцільність, безперервність (робота із забезпечення економічної безпеки не зводиться до реалізації окремих заходів, вона повинна бути безперервною), оскільки загрози генеруються зовнішнім і внутрішнім середовищем постійно. Це означає, що вони змінюються, взаємно посилюються або послаблюються, і тому вимагають постійного моніторингу, аналізу та розробки сценаріїв протидії [83; 90].

6. Методи, засоби та заходи. Забезпечення економічної безпеки вимагає застосування різноманітних методів, засобів й заходів організаційного характеру (створення відповідної організаційної структури управління, чітке регламентування сфер відповідальності), правового (розробка нормативних документів, кодексів, стандартів, облікової політики тощо), інформаційного (забезпечення необхідною, якісною та достатньою інформацією, аналіз та контроль інформаційних потоків), техніко-технологічного (забезпечення засобами попередження та захисту за допомогою камер спостереження, протипожежної та охоронної сигналізації, сучасного комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення), фінансового (застосування методів страхування ризиків, диверсифікації джерел фінансових ресурсів, локалізації загроз), кадрового (забезпечення відповідності професійно-кваліфікаційного складу потребам

підприємства, формування систем матеріального заохочення, соціальної відповідальності), морально-психологічного (формування та контроль сприятливого психологічного клімату в колективі, формування лояльного працівника) та інтелектуального характеру (заохочення раціоналізаторської діяльності, захист інтелектуальної власності та інших нематеріальних активів). У сукупності всі ці складові формують механізм забезпечення економічної безпеки підприємства.

Схематично механізм забезпечення економічної безпеки представлено на рис. 1.2.

Умовою формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства є визначення системи пріоритетних інтересів підприємства та її гармонізація з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища. Гармонізація системи пріоритетних інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища можлива в різних формах. До числа таких форм слід віднести, наприклад, збала

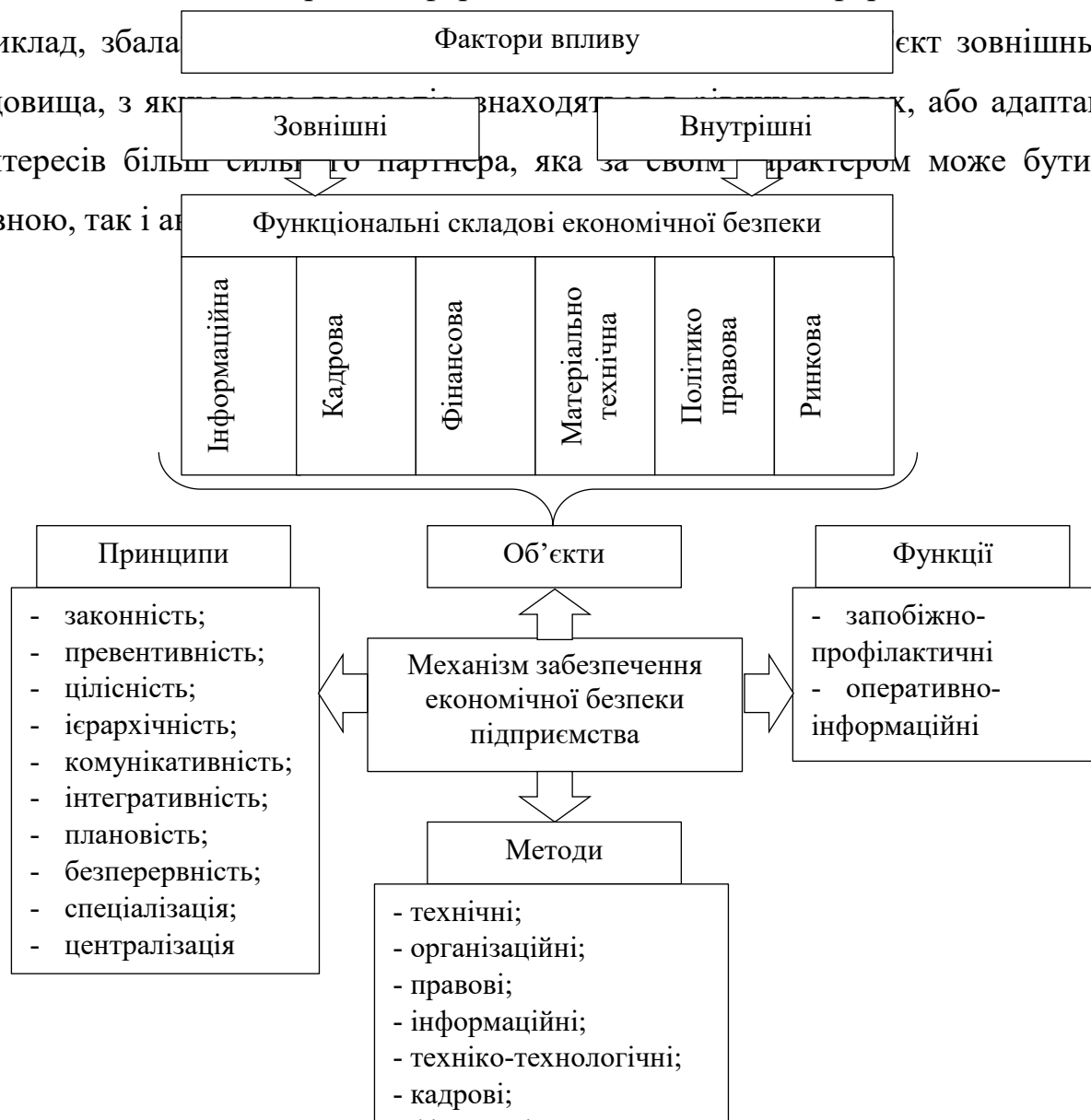


Рис. 1.2. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства

Джерело: складено автором на основі [26; 56; 83; 90]

Система пріоритетних інтересів підприємства не залишається незмінною: з часом, зі зміною поведінки взаємодіючих із підприємством суб'єктів зовнішнього середовища, з загальними змінами, що відбуваються у зовнішньому середовищі, може змінюватися характер інтересів та їх пріоритетність. Деякі інтереси підприємства можуть взагалі втратити свою актуальність і, навпаки, в системі інтересів підприємства можуть з'явитися нові бізнес-ідеї.

Уточнюючи функції механізму забезпечення економічної безпеки підприємств виділимо такі:

1. Аналітична функція, яка полягає в організації збору, систематизації та аналізу інформації про стан зовнішнього середовища та внутрішні процеси підприємства. На відміну від А. Мариної [45], вважаємо, що виділення окремої інформаційної функції не є доцільним, оскільки збір інформації без її аналізу не має сенсу. Збір, систематизація та аналіз є ланками одного управлінського процесу і не мають розділятися. Створена таким чином інформаційна база дозволяє вчасно ідентифікувати загрози (явні та потенційні) та створювати базис для подальшого прийняття управлінських рішень.

2. Захисна функція пов'язана з відбором та обґрунтуванням найбільш дієвих способів захисту від виявлених загроз.

3. Прогностична функціональна складова передбачає розробку сценаріїв подальшого функціонування підприємства з урахуванням виявлених загроз та ймовірності їх настання.

4. Регулююча функція пов'язана з необхідністю балансування захисних заходів з метою подальшого динамічного розвитку [45].

5. Контрольна функція є необхідною складовою будь-якої системи управління. Контроль виконання управлінських рішень, виявлення відхилень від бажаного результату дають можливість виявити помилки управління, організації комунікацій чи виконання завдання і внести необхідні корективи, необхідні для досягнення бажаного результату.

6. Забезпечувальна функція означає процес залучення ресурсів у кількості та якості, що забезпечать як функціонування системи економічної безпеки підприємства, так і його господарської діяльності в цілому.

Відповідно до власних уявлень про структуру, призначення та завдання механізму управління економічною безпекою підприємства дослідники виділяють різні функціональні складові. Так, до перелічених А. Марина [45] додає стимулюючу функцію, що пов'язана з пошуком більш дієвих методів управління економічною безпекою, та практичну функцію, що передбачає розробку програм розвитку підприємства. Н. Білошкурська [7] систематизує функції відповідно до традиційно прийнятих функцій управління таких, як-от: планування, організація, стимулювання, аналіз, контроль. Крім того, автор пропонує в структурі економіко-організаційного механізму виокремлювати три блоки, кожний з яких має свої специфічні функції:

- економічний блок: виявлення загроз, проведення оцінки існуючого рівня безпеки, планування захисних заходів, аналіз виконання планів;

- організаційний блок: створення відповідної організаційної структури, виділення спеціалізованої служби економічної безпеки, планування її роботи, реалізація заходів захисту економічної безпеки та контроль реалізації планів;

- забезпечувальний блок: забезпечення ефективного використання ресурсів підприємства, забезпечення стійкого фінансового стану, забезпечення впровадження нових технологій та подальша їх адаптація до процесу виробництва [26].

У рамках цих блоків логічно реалізуються основні функції управління. Загалом можна відзначити, що різні автори пропонують приблизно однакові набори функцій механізму управління економічною безпекою підприємства з різними їх групуваннями та деталізацією. Втім, універсального єдиного підходу щодо забезпечення економічної безпеки не існує. Кожне підприємство будує свою систему, створює свій персональний механізм захисту виходячи з конкретної ситуації.

Таким чином, в якості загальних основних пріоритетів забезпечення економічної безпеки підприємства виділимо забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства; забезпечення технологічної незалежності та конкурентоспроможності науково-технічного потенціалу; досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством; досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, оптимальне використання персоналу; мінімізацію руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища; якісну правову захищеність усіх аспектів діяльності підприємства, забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства та відділів організації; ефективну організацію безпеки персоналу підприємства, його майна та комерційних інтересів.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління економічною безпекою підприємства

В сучасних умовах суб'єкти господарської діяльності потребують не лише забезпечення ефективної роботи, але й розробки та впровадження системи управління, яка була б здатна швидко реагувати на зміну зовнішнього середовища. Виходячи з цього особливої актуальності для України набуває проблема розробки сигнальної системи для попередження про загрози. На основі цього треба розробити систему методів для проведення аналітичної оцінки стану справ, моніторингу показників економічної безпеки з метою визначення реальних позначок кризового стану.

Головна мета управління економічною безпекою – забезпечення найефективнішого функціонування, найпродуктивнішої роботи операційної системи та економічного використання ресурсів, забезпечення певного рівня трудового життя персоналу та якості господарських процесів підприємства, а також постійного стимулювання нарощування наявного потенціалу та його стабільного розвитку [28].

Для визначення кількісного рівня економічної безпеки використовуються декілька основних підходів: індикаторний, ресурсо-функціональний, комплексний.

При індикаторному підході рівень економічної безпеки визначається за допомогою так званих індикаторів. Індикатори розглядаються як граничні значення показників, що характеризують діяльність підприємства в різних функціональних областях, що відповідають певному рівню економічної безпеки. Оцінка економічної безпеки підприємства встановлюється за результатами порівняння (абсолютних або відносних) фактичних показників діяльності підприємства з індикаторами [73].

Рівень точності індикаторів в цьому випадку є проблемою, яка полягає в тому, що в цей час відсутня методична база визначення індикаторів, що враховують особливості діяльності підприємства, обумовлені, зокрема, його галузевою приналежністю, формою власності, структурою капіталу, що існує, організаційно-технічним рівнем.

У випадку некваліфікованого визначення індикаторів неправильно може бути визначений рівень економічної безпеки підприємства, що може викликати прийняття управлінських рішень, що не відповідають реальному положенню справ. Індикаторний підхід цілком виправданий на макрорівні, де визначення індикаторів більш стабільні. Існує й інший підхід до оцінки рівня економічної безпеки підприємства, що може бути названий ресурсно-функціональним. Відповідно до цього підходу оцінка рівня економічної безпеки підприємства здійснюється на основі оцінки стану використання корпоративних ресурсів за спеціальними критеріями. При цьому корпоративні ресурси розглядаються як фактор бізнесу використовувані власниками й менеджерами підприємства для виконання цілей бізнесу [9].

Відповідно до ресурсно-функціонального підходу найбільш ефективно використання корпоративних ресурсів необхідне для виконання цілей даного бізнесу досягається шляхом запобігання погроз негативних впливів на економічну безпеку підприємства й досягнення основних функціональних цілей економічної безпеки підприємства.

Суть даного підходу – підприємство розробляє різні заходи щодо захисту від погроз і по кожному оцінює економічний результат. На основі цього методу рівень економічної безпеки пропонується оцінювати на основі сукупного критерію шляхом зважування й підсумовування окремих функціональних критеріїв, обумовлених за допомогою порівняння можливої величини збитку, що може бути заподіяний підприємству (організації), і ефективності заходів щодо запобігання такого збитку. Сукупний критерій економічної безпеки необхідно зіставити в попередньому й нинішньому році. Якщо його значення росте, то рівень економічної безпеки поліпшується.

Комплексний підхід – реалізується на основі розрахунку інтегрального показника економічної безпеки. Важливим аспектом управління економічною безпекою підприємства є визначення переліку складових, які їх формують. Існують різні підходи до їх виявлення, однак найбільш поширеним і максимально комплексним є ресурсно-функціональний підхід, в рамках якого прийнято

виділяти фінансову, інтелектуальну, кадрову, технологічну, правову, екологічну, інформаційну, силову, інноваційну, ретроспективну складові [5, 10; 11, 25, 29]. У сучасних умовах до них також слід додати ринкову, я також як стверджує Ілляшенко С.М. [30], ще і інтерфейсну складову, яка характеризує надійність взаємодії з економічними контрагентами підприємства.

Економісти: Козаченко Г., Пономарьов В., Лященко О. [36] в якості складових економічної безпеки підприємства виділяють наступні: внутрішньовиробничі, які включають фінансову, кадрову, технологічну, правову, інформаційну, екологічну та силову безпеку; позавиробничі складові, що включають ринкову та інтерфейсну безпеку. Як бачимо, єдності у цьому питанні немає. Автори вважають, що для оцінки економічної безпеки можна використати ресурсно-функціональний підхід, що має проти граничного та комплексного підходів наступні переваги: всеосяжність та комплексний характер; можливість визначення стану складових економічної безпеки підприємства та чинників впливу на них, що дозволяє розробити заходи забезпечення максимального рівня функціональних складових економічної безпеки підприємства.

При чому забезпечення економічної безпеки підприємства повинно здійснюватися, на погляд авторів, за такими функціональними напрямками (функціональними складовими): фінансовим; інтелектуально-кадровим; техніко-технологічним; політико-правовим; інноваційним. Інші складові можна використовувати у науково-дослідних інститутах тому, що на підприємствах немає достатньо підготовлених фахівців, які змогли б упоратися з високою складністю у застосуванні методів математичного аналізу, оскільки це потребує додаткових знань та навичок спеціалістів, відсутня точно встановлена система показників, яка враховувала б особливості діяльності підприємства. Запропоновані показники подано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Показники оцінки складових економічної безпеки підприємства

Складові економічної безпеки	Показники
1	2

1. Фінансова складова	- Надлишок або нестача власних оборотних коштів $\pm E_c$, тис. грн.; - Надлишок або нестача власних оборотних коштів і довгострокових позикових джерел формування запасів $\pm E_m$, тис. грн.; - Надлишок або нестача загальної величини основних джерел форсування запасів $\pm E_n$, тис. грн..
2. Інтелектуально-кадрова складова	- Коефіцієнт плинності кадрів (K_p); - Коефіцієнт фізичного старіння кадрів (K_c); - Фондоозброєність працівників (Φ_o); - Коефіцієнт кваліфікації працівників підприємства (K_{kv}); - Інтелектуальна озброєність (K_{io}); - Норма доходності співробітників підприємства від використання інтелектуальної власності (K_d).
3. Техніко-технологічна складова	- Коефіцієнт зносу ОВФ (K_{zn}); - Коефіцієнт оновлення ОВФ (K_{on}); - Фондовіддача (Φ_v); - Частка продукції підприємства, що перевищує та відповідає кращим світовим аналогам ($K_{p.prod.}$).
4. Політико-правова складова	- Питома вага судових й арбітражних справ у загальній сумі господарських договорів підприємства ($K_{c.ap.}$); - Питома вага одержаних і сплачених штрафних санкцій в загальній сумі зобов'язань за господарчими договорами підприємства ($K_{ш}$); - Частка витрат на юридичне забезпечення діяльності підприємства в загальній структурі його виробничих витрат ($K_{v.yur.}$).

Продовження табл. 1.2

1	2
5. Інноваційна складова	- Кількість інноваційних підходів, які використані у виробничому, управлінському та обслуговуючому процесі ($K_{i.pid.}$); - Коефіцієнт впровадження нових інноваційних видів продукції ($K_{i.p.}$).

Джерело: складено автором на основі [28]

Кількісні значення вказаних у табл. 1.2. показників можна розраховувати за допомогою наступних формул:

1. Фінансова складова:

- Наявність власних оборотних засобів (E_c):

$$E_c = BK + ZABn.v.p. + Dm.p. - HA, \quad (1.1)$$

де BK – власний капітал; $ZABn.v.p.$ – забезпечення наступних виплат та платежів; $Dm.p$ – доходи майбутніх періодів; HA – необоротні активи підприємства.

- Наявність довгострокових джерел формування запасів (E_m):

$$E_m = E_c + K_m, \quad (1.2)$$

де K_m – довгострокові зобов'язання.

- Показник загальної величини джерел формування запасів (E_H):

$$E_H = E_m + K_t, \quad (1.3)$$

де K_t – зобов'язання поточні.

Трьом показникам наявності джерел формування запасів відповідають три показники забезпеченості джерелами їх форсування:

$\pm E_c$ – надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних засобів необхідних для формування запасів та покриття витрат, пов'язаних з господарською діяльністю підприємства;

$\pm E_m$ - надлишок або нестача власних оборотних засобів, а також середньострокових та довгострокових кредитів;

$\pm E_H$ - надлишок або нестача загальної величини оборотних засобів.

Формули розрахунку:

$$\pm E_c = E_c - Z, \quad (1.4)$$

$$\pm E_m = (E_c + K_m) - Z, \quad (1.5)$$

$$\pm E_H = (E_c + K_m + K_t) - Z, \quad (1.6)$$

де Z – сума запасів і витрат; E_c – сума власних оборотних засобів підприємства; K_m – середньострокові і довгострокові кредити; K_t – короткострокові кредити.

Фінансова безпека має чотири рівні:

- 1) $\pm E_c \geq 0, \pm E_m \geq 0; \pm E_H \geq 0$ – абсолютний рівень фінансової безпеки;
- 2) $\pm E_c \approx 0, \pm E_m \approx 0; \pm E_H \approx 0$ – задовільний рівень фінансової безпеки;
- 3) $\pm E_c < 0, \pm E_m \geq 0; \pm E_H \geq 0$ – незадовільний рівень фінансової безпеки;
- 4) $\pm E_c < 0, \pm E_m < 0; \pm E_H \geq 0$ – критичний рівень фінансової безпеки.

Кожному з рівнів присвоюється відповідне число: 1 – абсолютна безпека; 0,75 – задовільна фінансова безпека; 0,5 – незадовільна фінансова безпека; 0,25 – критичний рівень фінансової безпеки.

2. Інтелектуально-кадрова складова:

- Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{п}$):

$$K_{п} = Ч_{з.с.} / 3Ч, \quad (1.7)$$

де Чз.с. – кількість працівників, які були звільнені або скорочені за розрахунковий період; ЗЧ – загальна численність працюючих.

- Коефіцієнт фізичного старіння кадрів (Кс):

$$K_c = \text{ЧПпв} / \text{ЗЧ}, \quad (1.8)$$

де ЧПпв – чисельність працівників пенсійного та передпенсійного віку.

- Фондоозброєність працівників (Фо):

$$\Phi_o = \text{ОВФср} / \text{Ч}, \quad (1.9)$$

де ОВФср – середньорічна вартість основних виробничих фондів; Ч – середньооблікова кількість працівників.

- Коефіцієнт кваліфікації працівників підприємства (Ккв):

$$K_{kv} = \text{Пв.с.о.} / \text{Ч}, \quad (1.10)$$

де Пв.с.о. – кількість працівників, що мають вищу та середню освіту;

- Інтелектуальна озброєність (Кіо):

$$K_{io} = \text{Він} / \text{ЗЧ}, \quad (1.11)$$

де Він – вартість інтелектуальної власності, до якої можна віднести вартість винаходів, корисних моделей, промислових зразків, товарних знаків, знаків обслуговування, раціоналізаторських пропозицій, «ноу-хау» тощо.

- Норма доходності співробітників підприємства від використання інтелектуальної власності (Кд):

$$K_d = \text{Дін} / \text{ЗЧ}, \quad (1.12)$$

де Дін – дохід, який одержує підприємство від використання інтелектуального потенціалу.

3. Техніко-технологічна складова:

- Коефіцієнт зносу (Кзн):

$$K_{zn} = \text{ОЗзн} / \text{ОЗк.п.}, \quad (1.13)$$

де ОЗзн - сума зносу на кінець періоду; ОЗк.п. - вартість основних засобів на кінець звітного періоду, тис. грн.

- Коефіцієнт оновлення основних засобів (Кон):

$$K_{on} = \text{ОЗувед} / \text{ОЗк.п.}, \quad (1.14)$$

де ОЗувед – вартість придбаних у звітному періоді основних засобів, тис. грн.

- Фондовіддача (Фв):

$$\Phi_{\text{в}} = \text{ТП} / \text{ОВ}\Phi_{\text{ср}}, \quad (1.15)$$

де ТП – товарна продукція.

- Частка продукції підприємства, що перевищує та відповідає кращим світовим аналогам (Кп.прод.):

$$\text{Кп.прод.} = \text{Нп} / \text{Nз}, \quad (1.16)$$

де Нп – кількість продукції, яка відповідає кращим світовим аналогам; Nз – загальна кількість продукції, яка випускається підприємством.

4. Політико-правова складова:

- питома вага судових й арбітражних справ у загальній сумі господарських договорів підприємства (Кс.ар.):

$$\text{Кс.ар.} = \text{Рс.і.} / \text{Дг}, \quad (1.17)$$

де Рс.і. – судові і арбітражні справи; Дг – загальна сума господарських договорів підприємства.

- питома вага одержаних і сплачених штрафних санкцій в загальній сумі зобов'язань за господарчими договорами промислового підприємства (Кш):

$$\text{Кш} = \text{Вш} / \text{Вз}, \quad (1.18)$$

де Вш – вартість штрафних санкцій, які були одержані та сплачені; Вз – загальна сума зобов'язань за господарськими договорами підприємства.

- частка витрат на юридичне забезпечення діяльності підприємства в загальній структурі його виробничих витрат (Кв.юр.):

$$\text{Кв.юр.} = \text{Вюр} / \text{Вв}, \quad (1.19)$$

де Вюр – витрати на юридичне забезпечення діяльності підприємства; Вв – загальні витрати на виробництво.

5. Інноваційна складова:

- частка інноваційних підходів, які використовуються у виробничому, управлінському та обслуговуючому процесі (Кі.під.):

$$\text{Кі.під.} = \text{Ві} / \text{Вв}, \quad (1.20)$$

де Ві – витрати на інновації; Вв – загальні витрати на виробництво.

- коефіцієнт впровадження нових інноваційних видів продукції (Кі.п.):

$$K_{i.п} = N_{i.п} / N_{з.п}, \quad (1.21)$$

де $N_{i.п}$ – кількість інноваційних видів продукції, що випускається підприємством; $N_{з.п}$ – загальна кількість видів продукції, що випускається підприємством.

Таким чином, розглянутий варіант оцінки рівня економічної безпеки дозволить управлінські заходи здійснювати з відповідним обґрунтуванням, враховуючи прогнозування стану економічної безпеки на майбутнє та впливу факторів на діяльність підприємства.

В сучасній літературі існує значна кількість методик для визначення рівня економічної безпеки підприємства. На наш погляд, оцінювати рівень економічної безпеки необхідно на основі декількох методичних підходів для того, щоб упевнитись у правильності та обґрунтованості проведеної оцінки. З метою підвищення ефективності управління економічною безпекою підприємств запропоновано удосконалений методичний підхід оцінки рівня безпеки на основі використання не 9-ти складових економічної безпеки, які пропонують деякі фахівці, а 5-ти (фінансову, інтелектуально-кадрову, техніко-технологічну, політико-правову, інноваційну). Це більш простий підхід, який використовує обов'язковий щорічний техніко-економічний аналіз діяльності підприємства. Деякими авторами пропонується додатково використовувати ринкову, інтерфейсну, силову та інші складові. Такі складові можна використовувати у НДІ, оскільки на підприємствах немає достатньо підготовлених фахівців, які змогли б упоратися з високою складністю у застосуванні методів математичного аналізу, який потребує додаткових знань та навичок спеціалістів. Крім того відсутня точно встановлена система показників, вихідна інформація, яка врахувала б особливості діяльності підприємства.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління економічною безпекою підприємства

В останнє десятиріччя відбувається зміна парадигми економічної безпеки у напрямі цифрової трансформації економічних систем. Сучасний етап цифровізації національних економік різних країн світу та підприємств характеризується інтеграцією широкого спектру цифрових сервісів, продуктів і технологій у кіберфізичну систему. Новим викликом для країн та підприємств стала Індустрія 4.0, в основі якої лежать кіберфізичні системи, великі бази даних, штучний інтелект, блокчейн, інноваційні та фінансові технології, інформаційна інфраструктура, цифрові платформи.

Фахівці Глобального інституту McKinsey стверджують, що процес розвитку цифрової економіки за масштабами можна порівняти з промисловою революцією XVIII–XIX ст., яка сприяла радикальному перетворенню глобального світу, давши багатьом країнам та підприємствам поштовх до економічного зростання, змінивши саму парадигму їх сталого розвитку.

За оцінками експертів Forbes, 67% керівників компаній зі списку Global 2000 вибрали у 2018 р. цифрову трансформацію як пріоритетну мету своєї корпоративної стратегії. За розрахунками фахівців The Boston Consulting Group, обсяг цифрової економіки до 2035 р. становитиме 16 трлн. дол. США.

Згідно з експертним опитуванням 130 генеральних, операційних і технічних директорів компаній-членів Європейської Бізнес Асоціації встановлено, що 47% респондентів оцінили рівень цифрового розвитку свого бізнесу як помірний, а 39% вважають, що він є високим. Однак 9% респондентів стверджують, що рівень цифрової трансформації їхніх компаній є низьким. При цьому переважна більшість (89% опитаних) вказали, що корпоративна стратегія їхньої компанії містить цілі цифрової трансформації [64].

Отже, цифрова трансформація, яка спостерігається у багатьох галузях національної економіки, призвела до того, що кардинально змінився масштаб діяльності суб'єктів господарювання і з'явилися нові виклики, ризики і загрози діджиталізації в умовах Індустрії 4.0, з якими раніше глобальний світ не стикався.

Цифрова економіка впливає на всі види господарської діяльності підприємств, і відповідно на рівень їх економічної безпеки. Активне

впровадження цифрових технологій вносить зміни у систему виявлення, оцінювання, прогнозування та нівелювання ризиків і загроз економічній і фінансовій безпеці [53; 58]. На даний час кібербезпеку та інформаційну безпеку [71] визнано одним з головних елементів забезпечення економічної безпеки в умовах діджиталізації.

Глобальне дослідження «Довіра до цифрових технологій 2021», яке проведено компанією PwC, демонструє зростання рівня ризиків кібератак на бізнес у світі приблизно на 24%. При цьому в Україні тільки 20% підприємців розглядають кібербезпеку як сучасну необхідність і готові коригувати стратегію забезпечення інформаційної безпеки як складову економічної безпеки.

У Звіті «Погляд керівників бізнесу в Україні 2021», який підготовлено KPMG в Україні, до ключових ризиків діяльності компаній в умовах невизначеності віднесено кіберзагрози. Лише 58% організацій у світі та 49% в Україні заявили, що вони добре підготовлені до кібератак. Керівництво компаній визнає важливість співпраці та адаптивного підходу до трансформацій – 54% керівників в Україні та 70% у світі відмічають, що нові партнерства матимуть вирішальне значення для зростання темпів цифрових перетворень.

Як зазначено у Звіті Центру кібербезпеки Всесвітнього економічного форуму (WEF) «Глобальні перспективи кібербезпеки до 2022 року», 81% опитаних визнають цифрову трансформацію ключовим чинником підвищення кіберстійкості шляхом зміцнення політик, процесів і стандартів із залученням третіх сторін. 68% респондентів розглядають кіберстійкість як основну частину загального управління ризиками.

У результаті опитування «Прогнози бізнесу на 2023 рік», проведеного Європейською Бізнес Асоціацією у партнерстві з Райффайзен Банк за аналітичної підтримки Gradus Research, встановлено важливі завдання уряду України. Так, топ-менеджери компаній-членів Європейської Бізнес Асоціації визначили, що пріоритетами на 2023 рік мають бути боротьба з корупцією і забезпечення макроекономічної стабільності, оскільки економічна безпека є основою стратегії майбутнього відновлення і відбудови України.

На сьогоднішній день правові засади розвитку системи економічної безпеки у контексті цифровізації регулюються такими законодавчими й нормативно-правовими документами:

- Закон України від 21.06.2018 р. No 2469-VIII «Про національну безпеку України» (із змін., редакція від 15.06.2022 р.) [60];
- Закон України від 28.01.2021 р. No 1150-IX «Про Бюро економічної безпеки України» (із змін., редакція від 01.01.2022 р.) [61];
- Закон України від 05.10.2017 р. No 2163-VIII «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» (із змін., редакція від 17.08.2022 р.) [62];
- Закон України від 15.07.2021 р. No 1667-IX «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» [63];
- Указ Президента України No 392/2020 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» [64];
- Указ Президента України від 26 серпня 2021 р. No 447/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України» [65];
- Указ Президента України No 347/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 року «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року» [66];
- Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. No 67-р «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації» (із змін., редакція від 17.09.2020 р.);
- Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 лютого 2021 р. No 365-р «Деякі питання цифрової трансформації» (із змін., редакція від 15.09.2022 р.);
- Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. No 167-р «Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації» тощо.

Разом з тим, незважаючи на деякі позитивні законодавчі ініціативи щодо створення системи економічної безпеки в умовах цифрової економіки, все ж таки існують певні проблеми недостатньо ефективного нормативно-правового забезпечення у цьому напрямі, табл. 1.3. Так, у деяких з них лише йдеться про економічну безпеку в системі національної безпеки держави. У ряді нормативних документів зазначено лише про впровадження цифрових технологій та інформаційних систем.

Як свідчить аналіз, поняття «цифрова трансформація» використовується у таких нормативних актах як Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки; Стратегія національної безпеки України; Стратегія кібербезпеки України; Концепція розвитку цифрових компетентностей; Розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання цифрової трансформації».

При цьому варто відзначити, що економічна категорія «Індустрія 4.0» застосовується тільки у двох стратегічних документах. Так, у Стратегії економічної безпеки України на період до 2025 року до ключових завдань у сфері виробничої безпеки включено забезпечення фінансових та інституційних умов для створення промислових екосистем, прискореного розвитку Індустрії 4.0 та її інтеграції до виробничих ланцюгів.

У Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки було зазначено, що Індустрія 4.0 є оновленою концепцією «розумного виробництва». Це поняття ототожнюється з «четвертою промисловою революцією» та появою кіберфізичних систем. Індустрію 4.0 визнано наступним етапом цифровізації виробництв і промисловості, на якому головну роль відіграють такі технології та концепти, як Інтернет речей, «великі дані» (big data), «предиктивна аналітика», хмарні та туманні обчислення, «машинне навчання», машинна взаємодія, штучний інтелект, робототехніка, 3D-друк, доповнена реальність.

Таблиця 1.3

Використання понятійно-категоріального апарату з питань економічної безпеки

в умовах Індустрії 4.0 у законодавчій і нормативно-правовій баз

Назва документа	Використана термінологія				
	ЕБ	ЦЕ	ЦТ	ЦІКТ	Інд.4.0
1	2	3	4	5	6
Закон України «Про національну безпеку України»	+				
Закон України «Про Бюро економічної безпеки України»	+			+	
Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України»		+		+	
Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні»		+		+	
Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України»	+		+	+	
Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України»			+	+	
Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 року «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року»	+				+
Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації»		+	+	+	+
Розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання цифрової трансформації»			+	+	

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4	5	6
Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації»			+	+	

Примітки: ЕБ – економічна безпека; ЦЕ – цифрова економіка, цифрове середовище; ЦТ – цифрова трансформація; ЦІКТ – цифрові та інформаційно-комунікаційні технології, автоматизовані інформаційні системи; Інд4.0 – Індустрія 4.0

Джерело: складено на основі [60-66; 71]

Але у вищеперелічених документах не прописано загальних засад, належних умов і не визначено спеціальних режимів і відповідних механізмів інституційного, організаційно-економічного, фінансового та інформаційного забезпечення функціонування системи економічної безпеки у контексті глобальних цифрових перетворень. Тому ці питання потребують на даний час особливої уваги з боку науковців, представників державних органів влади, бізнес-середовища, громадських організацій.

Виходячи з вищевикладеного, можна дійти висновку, що у законодавстві не приділяється належної уваги забезпеченню економічної безпеки підприємства в

умовах Індустрії 4.0. Однак з точки зору перспективності й результативності Індустрію 4.0 варто вважати ключовим етапом цифрової трансформації національної економіки України та екосистем різного рівня. Тому нагальним питанням залишається визначення на законодавчому рівні термінів «Індустрія 4.0», «цифрова трансформація», «економічна безпека в умовах Індустрії 4.0».

Загальні положення про економічну безпеку підприємства необхідно включити у закони України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні»; Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України»; Розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання цифрової трансформації» і «Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації».

На даний час доцільно внести зміни й доповнення до законів України «Про національну безпеку України», «Про Бюро економічної безпеки України», «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні»; Стратегії національної безпеки України; Стратегії кібербезпеки України в частині створення належних інституційних умов для забезпечення економічної безпеки підприємств у контексті впровадження концепцій і технологій Індустрії 4.0. Необхідно розробити й схвалити Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2024–2028 роки, у якій визначити механізми забезпечення економічної безпеки підприємства у контексті цифрових трансформацій, а також затвердити План заходів щодо їх реалізації.

Висновки до розділу 1

Проаналізувавши формулювання економічної безпеки підприємства багатьма вітчизняними вченими, можна узагальнити, що економічна безпека підприємства – це комплексна характеристика, під якою розуміють рівень захищеності всіх видів потенціалу підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує

стабільне функціонування та ефективний розвиток і потребує управління з боку керівництва підприємства. Таким чином, економічній безпеці підприємства властивий подвійний характер – з одного боку, вона забезпечує можливість власного функціонування, з іншого є частиною (елементом) економічної безпеки системи вищого рівня і суб'єктом, що забезпечує виконання функцій регіоном, державою.

Механізм управління економічною безпекою кожного підприємства цілком індивідуальний. Його повнота та дієвість залежать від існуючої в державі законодавчої бази, від обсягу матеріально-технічних та фінансових ресурсів, виділених керівниками підприємств, від розуміння кожним з працівників важливості забезпечення безпеки бізнесу, а також від досвіду роботи керівників служб безпеки підприємств.

Алгоритм побудови такого механізму полягає у розробці надійного економічного механізму управління економічною безпекою, який дасть змогу підприємству здійснювати свою діяльність пристосовуючись до всіх перешкод та загроз. Саме тому, без спланованого механізму неможливо бути готовим до будь-яких загроз та вчасно реагувати на них. І найголовніше – без чіткої системи економічної безпеки на підприємстві просто неможливо передбачити потенційні загрози та стабільно функціонувати на ринку.

В сучасній літературі існує значна кількість методик для визначення рівня економічної безпеки підприємства. На наш погляд, оцінювати рівень економічної безпеки необхідно на основі декількох методичних підходів для того, щоб упевнитись у правильності та обґрунтованості проведеної оцінки. Для всебічного оцінювання ефективності управління економічною безпекою підприємства варто використовувати методичний підхід на основі використання 5-ти складових (фінансову, інтелектуально-кадрову, техніко-технологічну, політико-правову, інноваційну). Це більш простий підхід, який використовує обов'язковий щорічний техніко-економічний аналіз діяльності підприємства. Деякими авторами пропонується додатково використовувати ринкову, інтерфейсну, силову та інші складові.

Виходячи з вищевикладеного, можна дійти висновку, що у законодавстві не приділяється належної уваги забезпеченню економічної безпеки підприємства в умовах Індустрії 4.0. Однак з точки зору перспективності й результативності Індустрію 4.0 варто вважати ключовим етапом цифрової трансформації національної економіки України та екосистем різного рівня. Тому нагальним питанням залишається визначення на законодавчому рівні термінів «Індустрія 4.0», «цифрова трансформація», «економічна безпека підприємства в умовах Індустрії 4.0».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСОЗАВОД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Об'єктом дослідження обрано Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод», яке є членом групи компаній під назвою «Молочний альянс». «Молочний альянс» є акціонерним товариством і має централізовану структуру управління, що охоплює фінанси, закупівлі, маркетинг, виробництво, логістику та продажі. Група включає в себе підприємства, які спеціалізуються на виробництві сирів, цільномолочних і кисломолочних продуктів, а також підприємства, що займаються збором і переробкою молока і молочної продукції. Крім того, до складу групи входять компанії, які здійснюють реалізацію продукції як на внутрішньому ринку України, так і за кордоном.

Таким чином, АТ «Молочний альянс» - є одним з найбільших об'єднань молочної промисловості України. Членами даного альянсу накопичено багаторічний досвід в області виробництва молочної продукції. З головних напрямків діяльності підприємств-членів альянсу є постійне розширення асортименту виробленої продукції, впровадження у виробництво прогресивних технологій і нових видів обладнання, що дозволяє механізувати та автоматизувати технологічні процеси. Головною метою діяльності підприємств, що входять до АТ «Молочний альянс» є – компетентне і гідне ведення бізнесу!

Головне завдання ТДВ «Яготинський маслозавод» полягає в сучасній і якісній переробці молочного сиру, що забезпечує населення різноманітними молочними продуктами. На підприємстві діє система НАССР. Проводиться контроль вмісту кожної прийнятої партії молока на наявність радіонуклідів та інгібуючих речовин, включаючи антибіотики.

Якість продукції, що випускається, ретельно контролюється на всіх етапах виробничого процесу, починаючи з прийому молочного сиру та слідування за температурними режимами зберігання, а також до тестового контролю готового продукту, зразки якого постійно перевіряються в лабораторії заводу.

Яготинський маслозавод був створений у червні 1956 року як підприємство для переробки молока та вершків. Офіційна державна реєстрація, як товариства з додатковою реєстрацією відбулася 25 березня 1996 року. Маслозавод знаходиться у Київській області, Україна. Основними видами діяльності є: переробка молока та виробництво сирів).

Потужність підприємства складає 250 т переробки молока за зміну з наступним асортиментом:

- цільномолочна продукція;
- сухе знежирене молоко;
- масло вершкове;
- казеїн технічний.

Всю продукцію заводу, що підлягає обов'язковій сертифікації, сертифіковано. На всі види продукції є посвідчення про гігієнічну реєстрацію.

Для випуску масла вершкового встановлені дві лінії виробництва масла методом безперервного збивання загальною потужністю 6 т за зміну. Для виробництва сухого знежиреного молока використовують вакуум-випарний апарат «Віганд» 4000 та розпилювальна сушарка РСМ 500, встановлена потужність - 500 кг на годину. Обладнання для виробництва цільномолочної продукції – молока, сметани та десертних продуктів використовуються сучасні апарати та автоматизовані виробничі лінії – М6-ГРЗЕ, які дозволяють здійснювати пакування продукції, як у пет-пляшки, так і у пакети.

З 2003 року на підприємстві запроваджено та функціонує автоматизована система управлінського обліку. Успіх діяльності сучасного підприємства визначається безліччю чинників, серед яких автоматизація та оптимізація робочих процесів, безперечно, займають ключове місце. Переваги автоматизованої системи правлінського обліку полягають в тому, що всі управлінські процеси на підприємстві автоматизовані, доступ до каталогів доступний для всіх, можна отримати будь-який звіт на різні дати.

Первинна інформація вноситься вручну. Заводиться єдиний каталог постачальників та покупців з усією необхідною інформацією (назва, країна, розрахунковий рахунок, найменування банку, адреса, обліковий податковий номер). Використовується каталог при формуванні документів на продукцію, що відвантажується, а також при оформленні банківських документів (платіжні доручення, платіжні вимоги тощо).

Надходження сировини на підприємство здійснюється у модулі «Управління постачанням». Матеріали заносяться до карток складського обліку за господарськими групами, присвоюється особистий номер товару. При оприбуткуванні накладної формується прибутковий ордер, який потрапляє до каталогу прибуткових ордерів. До накладної прив'язуються проводки на відповідні рахунки. Накладна за підсумковою сумою потрапляє до розрахунків із контрагентами для звірки розрахунків із організаціями. Якщо одна й та організація є і постачальником і покупцем, то всі розрахунки за нею відразу видно при формуванні акту звірки.

До складу виробничої лабораторії входять:

- хімічна лабораторія;
- мікробіологічна лабораторія;
- сировинна лабораторія;
- пост радіологічного контролю.

У своїй діяльності лабораторія керується законодавством та керівними документами України; ухвалами, наказами, директивами Держстандарту України; документами системи акредитації України; документами Національної системи сертифікації України та положенням про лабораторію.

Виробнича лабораторія проводить випробування відповідно до вимог державних та міжнародних стандартів, а також інших нормативних документів, що встановлюють вимоги щодо забезпечення безпеки продукції для життя та здоров'я людей.

Область діяльності лабораторії включає органолептичні, фізико-хімічні, мікробіологічні, радіологічні випробування молока та молочної продукції, що випускається підприємством.

Лабораторія має паспорт, що містить відомості про технічну оснащеність, фонд нормативних документів, умови проведення випробувань, кадровий склад та кваліфікацію персоналу. Результати контролю відображаються у спеціальних журналах.

Керівництво поточною діяльністю товариства здійснює генеральний директор (одноосібний виконавчий орган), рис. 2.1.

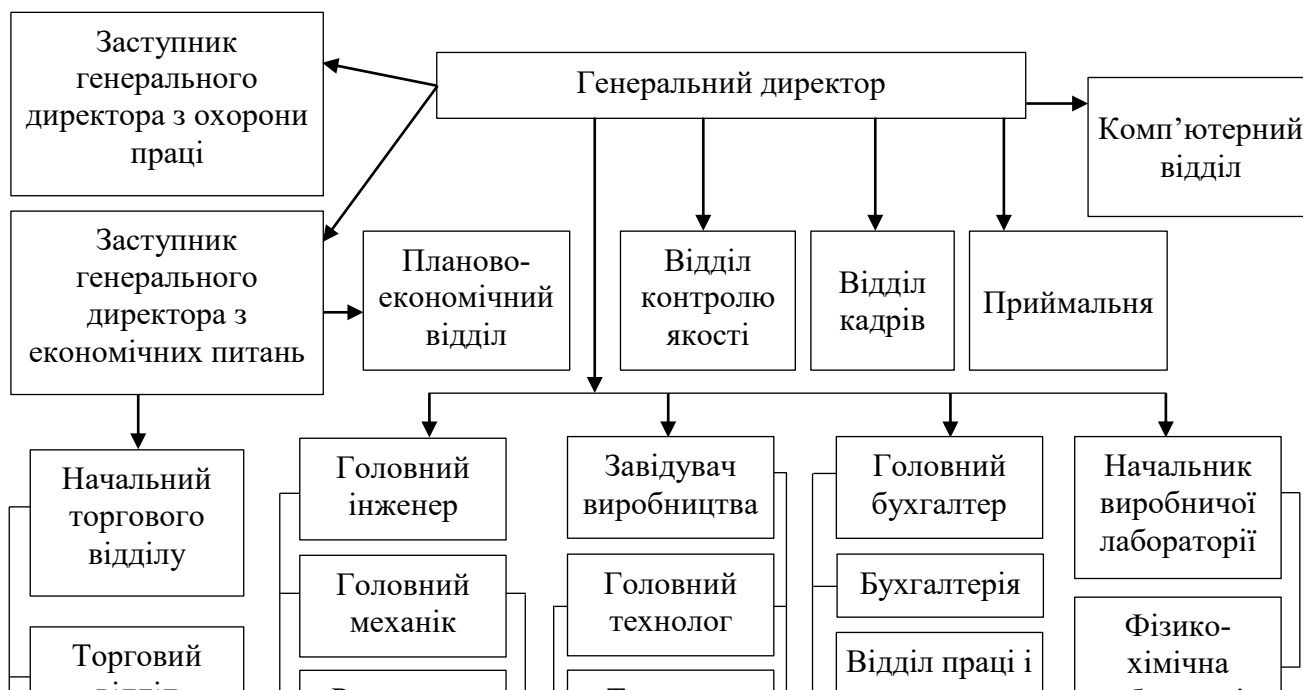


Рис. 2.1. Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Особливу роль для підприємства грає економічна служба, до якої входять бухгалтерія і планово-економічний відділ.

Облік та надходження сировини і матеріалів, розрахунок собівартості продукції здійснюється в бухгалтерії заводу. Нарахуванням заробітної плати та утримань із неї займається відділ праці і заробітної плати. Також бухгалтерією ведуться розрахунки з покупцями та постачальниками, здійснюється робота з банківськими документами, проводиться розрахунок та сплата податкових та митних платежів та зборів.

Планово-економічний відділ займається роботою з економічного планування на підприємстві, спрямованого на організацію раціональної господарської діяльності, виявлення та використання резервів виробництва з метою досягнення найбільшої економічної ефективності; організацію комплексного економічного аналізу діяльності підприємства та участь у розробці заходів щодо прискорення темпів зростання продуктивності праці, ефективного використання потужностей, матеріальних та трудових ресурсів, підвищення рентабельності виробництва; організацією та вдосконаленням внутрішньогосподарського розрахунку та розробкою проектів оптових та роздрібних цін.

Що стосується служби маркетингу, то вона підпорядковується начальнику торгового відділу і спрямована на збільшення частки ринку шляхом детального вивчення кон'юнктури ринку. На підприємстві розробляється проектний план збуту, тобто, визначаються крім сегментів ринку канали руху товару, систематизація роботи з клієнтами, визначення збутової політики по регіонах. Останнім часом для підприємства приділяється багато уваги вибору заходів зв'язків із громадськістю, рекламою, стимулювання продажів. Як рекламні носії найбільш підходять засоби масової інформації, що мають широку аудиторію - Інтернет, радіо та телебачення.

Основною сировиною для виробництва продукції є незбиране охолоджене молоко. Воно надходить на завод із господарств закріпленої сировинної зони, що включає: 14 сільськогосподарських виробничих кооператив Київської області; КП «Подвір'я», СТОВ «Граніт», а також декілька господарств Чернігівської області.

З метою зацікавленості господарств у нарощуванні обсягів виробництва молока та підвищенні його товарності проводиться низка спільних заходів, спрямованих на зміцнення кормової бази, збільшення надходження сировини, у тому числі:

- здійснюється контроль за роботою ферм, з метою надання допомоги у покращенні якості молока;
- організовуються регулярні виїзди фахівців заводу на господарства;
- провадяться своєчасно розрахунки з населенням за здане молоко (11, 21, 1 числа кожного місяця);
- надається допомога господарствам робочою силою та ПММ при заготівлі кормів на зимовий період;
- молоко високої якості, що надходить від господарств, оплачується за ціною найвищого гатунку;
- з метою збільшення надходження сировини від населення здійснюється преміювання найкращих молокозбирачів сировини;
- купуються допоміжні матеріали власним коштом для подальшого розподілу між господарствами.

Для виробництва молочної продукції потрібна значна кількість допоміжних матеріалів. Постачання їх здійснюють підприємства на основі довготривалих та стійких зв'язків.

Завод прагне забезпечити надходження матеріалів від таких постачальників, які знаходяться на невеликій відстані від підприємства, а також перевозити вантажі найдешевшим видом транспорту. При укладанні договорів на постачання матеріальних ресурсів підприємство визначає такі матеріали, які за своїми параметрами та якістю точно відповідають плановій специфікації, прагнучи використати більш дешеві матеріали, без шкоди якості продукції.

Основними постачальниками допоміжних матеріалів є: ТОВ «Кантон», м. Київ; ПП «Лукор-інвест», м. Київ; КП «Рівнеторгсервіс», м. Рівне; ПАТ «Полімер», м. Вінниця; ТОВ «Олена-Пак», м. Бровари; ФОП Кенділь В.І., м. Житомир; деякі підприємства Польщі та Німеччини.

Кінцевим споживачем продукції підприємства є все населення країни незалежно від віку, статті та фінансового становища. Розглянемо структуру продукції ТДВ «Яготинський маслозавод», табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Структура продукції підприємства 2021-2023 рр., тис. грн.

Асортимент продукції	2021 р		2022 р		2023 р.		Відхилення 2023 р. від 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%	п.с.
Масло вершкове	965373,21	26,5	661919,92	26,1	973125,68	25,9	7752,47	0,8	-0,6
Цільномолочна продукція	1453483,26	40,2	1040163,44	41,0	1544226,46	41,1	90743,2	6,2	0,9
Сухе знежирене молоко	625503,99	17,3	426062,11	16,8	634973,90	16,9	9469,91	1,5	-0,4
Казіїн	430259,97	11,9	286577,49	11,3	428325,59	11,4	-1934,38	-0,4	-0,5
Інша продукція	148240,83	4,1	121732,03	4,8	176590,37	4,7	28349,54	19,1	0,6
Разом	3615630	100	2536084	100	3757242	100	141612	3,9	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними табл. 2.1 бачимо, що випуск продукції у вартісному еквіваленті у 2023 р. збільшився відносно 2021 р. на 3,9% (141612 тис. грн.). Це сталося за

рахунок збільшення випуску цільномолочної продукції на 6,2% (90743,2 тис грн.), сухого знежиреного молока на 1,5% (9469,91 тис. грн.) та іншої продукції на 19,1% (28349,54 тис. грн.). В той же час відбулося зменшення випуску казіїну на 0,4% (1934,38 тис. грн.), хоча структурні зрушення в загальному асортименті продукції хоч і відбулися, проте були зовсім не значними.

Таким чином, підсумовуючи проведене дослідження відмітимо, що ТДВ «Яготинський маслозавод» є сучасним потужним підприємством, яке входить до АТ «Молочний альянс», і яке протягом воєнного часу змогло не тільки зберегти довоєнні обсяги виробництва, але змогло навіть наростити їх. Підприємство піклується про свого споживача, шляхом забезпечення високої якості власної продукції, яке підтверджуються відповідними сертифікатами відповідності. Так як продукція підприємства представлена в усіх регіонах країни, крім ТОТ, то конкурентами підприємства крім великих та відомих товаровиробників є навіть локальні виробники місцевих рівнів.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТДВ «Яготинський маслозавод»

Аналіз фінансово-господарської діяльності відіграє важливу роль у підвищенні економічної ефективності діяльності підприємства, управлінні та зміцненні його фінансового стану. Він являє собою економічну науку, яка вивчає економіку підприємства, їхню діяльність з точки зору оцінки ефективності їх роботи з виконання бізнес-планів, оцінки їх фінансово-майнового стану та з метою виявлення невикористаних резервів підвищення ефективності діяльності підприємств.

В основі фінансового аналізу лежить розрахунок спеціальних показників, частіше як коефіцієнтів, що характеризують той чи інший аспект фінансово-господарської діяльності підприємств.

Серед найпопулярніших фінансових коефіцієнтів можна виділити такі:

1) коефіцієнт автономії (співставлення власного капіталу до загального капіталу (активів) підприємства), коефіцієнт фінансової залежності (співставлення зобов'язань до активів);

2) коефіцієнт поточної ліквідності (співставлення оборотних активів до короткострокових зобов'язань);

3) коефіцієнт швидкої ліквідності (співставлення ліквідних активів, що включають кошти, короткострокові фінансові вкладення, короткострокову дебіторську заборгованість, з короткостроковими зобов'язаннями);

4) рентабельність власного капіталу (співставлення чистого прибутку до власного капіталу підприємства);

5) рентабельність продажів (відношення прибутку / або валового прибутку) до виручки підприємства), рентабельність по чистому прибутку (відношення чистого прибутку до виручки).

Але будь яка діагностика починається із аналізу основних економічних показників, які дають загальне уявлення про рівень господарювання підприємства та ефективність використання його ресурсів, табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	3103661	3736091	4857266	1753605	56,5
Валовий прибуток, тис. грн.	319157	645244	877957	558800	175,1
Чистий прибуток, тис. грн.	-63319	155639	255160	191841	в 3 р.б.
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	1562012,5	180269,5	2096799,5	534787	34,2
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	477269	428334	435781	-41488	-8,7
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	1084743,5	1373485,5	1661018,5	576275	53,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	901	900	921	20	2,2
Фондовіддача, грн.	6,5	8,7	11,1	4,6	70,8
Фондомісткість	0,15	0,11	0,09	-0,01	-6,7
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	529,7	475,9	473,2	-56,5	-10,7
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	3444,7	4151,2	5273,9	1829,2	53,1
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,86	2,72	2,92	0,06	2,1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Оцінивши дані табл. 2.2 відмітимо, що загалом проаналізовані показники характеризують зростання ефективності господарювання підприємства та використання його ресурсів протягом 2021-2023 рр., і навіть визначаються подекуди досить стрімким зростанням. Так, варто відмітити зростання чистого доходу від реалізації продукції на 1753605 тис. грн. (56,5%), що позначилося на зростання чистого прибутку в 3 рази – на 191841 тис. грн. більше. На такий стрімкий ріст ефективності діяльності підприємства у грошових вимірниках вплинуло: подорожчання сировини, палива та енергії та втрата деякими підприємствами конкурентних позицій внаслідок окупації частини територій та міграції населення у більш безпечні регіони.

Збільшення середньорічної вартості активів на 32,4% (534787 тис. грн.) відбулося внаслідок збільшення оборотних активів підприємства на 53,15 (576275 тис. грн.). Виведення не задіяних виробничих потужностей та підвищення ефективності праці наявних вплинуло на зростання фондівіддачі – на 4,6 грн. (70,8%), та зменшення фондоозброєності праці на 56,5 тис. грн./чол. (10,7%). В цілому зросла продуктивність праці на 1829,2 тис. грн./чол. і пришвидшилась оборотність оборотних активів підприємства на 0,06 обертів в рік (2,15)

Дуже часто зацікавлені особи не мають доступу до внутрішніх даних підприємства, тому як основне джерело інформації для фінансового аналізу виступає публічна бухгалтерська звітність. Основні форми звітності – Бухгалтерський баланс та Звіт про фінансові результати – дають можливість розрахувати всі основні фінансові показники та коефіцієнти. Для більш глибокого аналізу можна використовувати звіти про рух коштів та звіт про власний капітал підприємства, що складаються за підсумками фінансового року. Ще більш детальний аналіз окремих аспектів діяльності підприємства, наприклад, розрахунок точки беззбитковості, потребує вихідних даних вимагає вихідних даних, що лежать за межами звітності (дані поточного бухгалтерського та управлінського обліку).

Важливо зауважити, що фінансовий аналіз – це не просто розрахунок різних показників та коефіцієнтів, порівняння їх значень у статичі та динаміці. Підсумком якісного аналізу повинен бути обґрунтований, підкріплений розрахунками висновок про фінансове становище організації, який і стане основою для прийняття рішень менеджментом, інвесторами та іншими зацікавленими особами.

У ході аналізу фінансово-господарської діяльності здійснюються як кількісні розрахунки різних показників, співвідношень, коефіцієнтів, так і їх якісна оцінка та опис, порівняння з аналогічними показниками інших підприємств.

У табл. 2.3. представимо аналіз динаміки та структури балансу підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» в період за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.3

**Характеристика майна підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод»
та джерел його формування за балансом**

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	432579	27,6	424089	20,9	447473	20,7	14894	3,4	-6,9

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
в т.ч. основні засоби	417251	26,5	390541	19,2	415608	19,2	-1643	-0,4	-7,3
2. Оборотні активи	1142041	72,4	1604930	79,1	1717107	79,3	575066	50,4	6,9
в т.ч. виробничі запаси	75361	4,8	117522	5,8	106103	4,9	30742	40,8	0,1
дебіторська заборгованість	452104	28,7	592908	29,2	623833	28,8	171729	37,9	0,1
грошові кошти	31692	2,0	7818	0,4	41043	1,9	9351	29,5	-0,1
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	529401	33,6	685040	33,8	940195	43,4	410794	77,6	9,8
нерозподілений прибуток	524076	33,3	679715	33,5	934870	43,2	410794	78,4	9,9
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	247574	15,7	253895	12,5	239316	11,1	-8258	-3,3	-4,6

3. Поточні зобов'язання і забезпечення	797645	50,7	1090084	53,7	985069	45,5	187424	23,5	-5,2
Баланс	1574620	100	2029019	100	2164580	100	589960	37,5	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За результатами обчислень, наведених у табл. 2.3 можна відмітити, що структура активів підприємства спрямована на зростання оборотних активів в їх структурі протягом 2021-2023 рр. на 6,9 п.с. Отже найбільшу питому вагу в активах підприємства займають оборотні активи – 72,4 % у 2021 р. та 79,35 у 2023 р. Таке зростання обумовлене збільшенням вартості виробничих запасів – на 40,8%, дебіторської заборгованості – на 37,9% а грошових коштів – на 29,5% протягом періоду дослідження. В структурі активів відбулося зменшення необоротних активів на 3,4%.

Збільшення активів протягом 2021-2023 рр. вплинуло на збільшення власного капіталу підприємства на 77,6%, що позитивно характеризує динаміку зміни майнового стану підприємства. Зростання вартості власного капіталу підприємства привело до збільшення його питомої ваги в загальній структурі пасивів з 33,6% у 2021 р. до 43,4% у 2023 р. В цілому в структурі пасивів зменшилася частка довгострокових зобов'язань та забезпечень з 15,7% у 2021 р. до 11,1% у 2023 р., і частка поточних зобов'язань зменшилася з 50,7% у 2021 р. до 45,55 у 2023 р.

В табл. 2.4 наведено аналіз формування фінансових результатів підприємства.

Таблиця 2.4

Аналіз формування фінансових результатів
підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод», тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3103661	3736091	4857266	1753605	56,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2784504	3090847	3979309	1194805	42,9
Валовий прибуток	319157	645244	877957	558800	175,1

Інші операційні доходи	23650	47017	19109	-4541	-19,2
Адміністративні витрати	33130	37602	44464	11334	34,2
Витрати на збут	254742	296742	367149	112407	44,1
Інші операційні витрати	34147	65926	41416	7269	21,3
Фінансовий результат від операційної діяльності	20788	219991	444037	423249	в 20,4 р.б.
Інші фінансові доходи	1512	1745	1836	324	21,4
Інші доходи	58650	882	1390	-57260	-97,6
Фінансові витрати	87142	116777	138408	51266	58,8
Інші витрати	0	57127	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування	-63319	177841	308855	372174	в 6 р.б.
Чистий фінансовий результат	-63319	155639	255160	191841	в 3 р.б.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши формування фінансових результатів варто відмітити, що обсяги реалізації у вартісному еквіваленті збільшуються активніше, ніж зростає собівартість реалізованої продукції, і встановили 56,5% та 42,95 відповідно. Не зважаючи на зростання таких витрат як: адміністративні витрати, витрат на збут та інші операційні витрати на 34,2%, 44,1% та 21,35% відповідно, фінансовий результат від операційної діяльності у воєнному 2023 р. збільшився в 20,4 рази в порівнянні із ковідним 2021 р. В той же час зменшення інших доходів підприємства у 2023 р. на 97,6% в порівнянні із зростанням фінансових витрат – на 58,8% комплексно вплинули на формування чистого фінансового результату, який збільшився на 191841 тис. грн. або в 3 рази.

Важливим критерієм фінансового стану підприємства є оцінка його платоспроможності та ліквідності. В основі такої оцінки лежать наступні показники, які представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники оцінки фінансового стану підприємства

ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,43	1,47	1,74	0,31	21,7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,07	0,04	0,02	100
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	344396	514846	732038	387642	112,6
Коефіцієнт автономії	0,34	0,34	0,43	0,09	26,5
Коефіцієнт фінансової залежності	2,97	2,96	2,30	-0,67	-22,6

Коефіцієнт фінансової стійкості	0,51	0,51	0,77	0,26	50,9
Коефіцієнт оборотності активів	1,99	2,07	2,32	0,33	16,6
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,86	5,45	5,17	-0,69	-11,8
Рентабельність господарської діяльності, %	-1,90	107,01	5,76	7,66	x
Рентабельність власного капіталу, %	-11,96	22,72	27,14	39,1	x
Рентабельність продукції, %	11,46	20,88	22,06	10,6	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Підприємство вважається платоспроможним за умови можливості вчасно погашати власні поточні зобов'язання. Досліджуване підприємство є платоспроможним на що вказують зростаючі коефіцієнти загальної ліквідності та абсолютної ліквідності. Так за рахунок оборотних активів підприємство може погасити 174% поточних зобов'язань, і 4% поточних зобов'язань можуть бути негайно погашеними за рахунок готівки.

Зростаючий коефіцієнт автономії також свідчить про зростання незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Він збільшився на 0,09 пунктів у 2023 р. відносно 2021 р. покращивши фінансовий стан підприємства, і в той же час підвищивши коефіцієнт фінансової стійкості на 0,26 пунктів.

Звернувши увагу на показники ділової активності підприємства (оборотності). Коефіцієнти оборотності активів та оборотності власного капіталу не мають встановленої норми, і показують наскільки кожна одиниця активу або власного капіталу приносять прибутку. Також коефіцієнт оборотності активів характеризує кількість обертів, які роблять активи в рік, отже протягом 2021-2023 рр. пришвидшилася оборотність активів підприємства, що свідчить про покращення його ділової активності.

В цілому рентабельність відображає ефективність господарювання підприємства, адже показники рентабельності зростають. Наприклад, рентабельність власного капіталу є головним показником для інвесторів і визначає ефективність використання капіталу підприємством. Зростання даного показника у 2023 р. відносно 2021 р. відбулося на 39,1%.

Провівши діагностику фінансового-господарського стану підприємства відмітимо, що незважаючи на всі виклики і загрози, з якими стикнулося підприємство протягом карантинного періоду та періоду повномасштабного вторгнення росії, воно змогло активізувати власні ресурси, задіяти потенційні можливості та скриті резерви для того щоб не просто здійснювати фінансово-господарську діяльність, а й наростити обсяги і господарювання і вистояти у жорсткій конкурентній боротьбі.

2.3. Оцінка ефективності управління економічною безпекою підприємства

Основною метою оцінки економічної безпеки підприємства є визначення його становища на галузевому, регіональному чи міжнародному ринках. Вивчення внутрішнього потенціалу, конкурентів та умов конкуренції у галузі необхідне підприємству для того, щоб визначити, у чому переваги та недоліки перед конкурентами, та зробити висновки для вироблення власних успішних стратегій забезпечення економічної безпеки підприємства та підтримки конкурентних переваг.

Для того, щоб виявити конкретні напрямки забезпечення економічної безпеки ТДВ «Яготинський маслозавод», слід визначити ті «проблемні місця» виробництва та реалізації продукції, які обмежують можливості підприємства у його максимально ефективній діяльності. Одним із методів вивчення такого роду відхилень є SWOT-аналіз діяльності підприємства.

Спосіб SWOT-аналізу дає можливість досліджувати внутрішню та зовнішню сфери роботи підприємства, оскільки у цих сферах регулярно протікають динамічні процеси змін: щось виникає, щось пропадає. Одна частина з цих процесів відкриває для підприємства нові можливості та створює сприятливі умови діяльності, а інша частина, навпаки, створює додаткові труднощі та обмеження, створюючи загрози його економічній безпеці.

SWOT-аналіз проводиться у кілька етапів. На першому етапі складаємо список сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз, що виникають у зовнішньому середовищі, табл. 2.6.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ТДВ «Яготинський маслозавод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Продукція користується стійким попитом на ринку 2. Використання сучасних технологій та обладнання 3. Значний експортний потенціал 4. Наявність кваліфікованих та досвідчених кадрів 5. Багаторічний досвід роботи на ринку 6. Наближеність до споживача, хороша логістична інфраструктура навіть за умов повномасштабного вторгнення	1. Недостатність власних коштів для реалізації великих інвестиційних проектів 2. Відсутність деяких важливих асортиментних позицій, які мають основні конкуренти підприємства 3. Слабко розвинена комунікаційна політика підприємства, нерозвиненість рекламних комунікацій 4. З початку повномасштабного вторгнення підприємству довелося переміститися на Захід країни, і конкурувати із підприємствами, які мають більші потужності для переробки молока
Можливості	Загрози
1. Збільшення споживчого попиту на молочну продукцію завдяки популяризації принципів здорового харчування на основних ринках збуту 2. Зростання частки підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках 3. Вихід на нові регіональні ринки країни 4. Зміцнення експортно-імпортних відносин із країнами Європи 5. Поява нових більш сучасних технологій в аналізі та виготовленні молочної продукції з використанням робототехніки та глибшої переробки сировини 6. Інтеграційні процеси серед виробників молока, у тому числі й іноземних (створення холдингів)	1. Високий рівень конкуренції на вітчизняному та міжнародному ринках 2. Агресивна цінова політика конкурентів 3. Вихід на ринок нових конкурентів 4. Зниження експорту молочної продукції через введені обмеження країн Європи по відношенню до України 5. Зниження реальних доходів населення 6. Зростання цін на сировину та матеріали 7. . Наявність прихованих нецінових та адміністративних бар'єрів при просуванні продукції на європейському ринку 8. Введення квот на постачання молочної продукції на зарубіжні ринки збуту

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Сильні сторони є тією базою, на яку повинне спиратися підприємство забезпечуючи певний рівень економічної безпеки і яку воно повинне прагнути зміцнювати та розширювати.

Слабкі сторони повинні стати предметом найпильнішої уваги з боку керівництва, яке має прагнути позбавити їх. Можливості являють собою позитивні тенденції та явища у зовнішньому середовищі, за рахунок

використання яких може бути досягнуто принципово нового рівня ефективності та економічної безпеки підприємства. Загрози є негативними тенденціями і явищами у зовнішньому середовищі, які за відсутності відповідної реакції з боку організації можуть призвести до значного зниження ефективності її функціонування.

Класифікуємо кожну сильну і слабку сторону спочатку по ймовірності (P_i - змінюється в межах від нуля до одиниці) використання її в діяльності підприємства, а потім за ступенем впливу (A_i - змінюється в межах від нуля до п'яти) на діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод», складаючи матриці сильних та слабких сторін забезпечення економічної безпеки підприємства, табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінки ймовірностей та ступенів впливу сильних та слабких сторін на економічну безпеку підприємства

Сильні сторони (S)	P_i	A_i
1. Продукція користується стійким попитом на ринку	0,75	5,00
2. Використання сучасних технологій та обладнання	0,85	4,00
3. Значний експортний потенціал	0,86	4,00
4. Наявність кваліфікованих та досвідчених кадрів	0,65	5,0
5. Багаторічний досвід роботи на ринку	0,86	5,0
6. Наближеність до споживача, хороша логістична інфраструктура навіть за умов повномасштабного вторгнення	0,70	4,00
Слабкі сторони (W)	P_i	A_i
1. Недостатність власних коштів для реалізації великих інвестиційних проектів	0,75	5,00
2. Відсутність деяких важливих асортиментних позицій, які мають основні конкуренти підприємства	0,55	5,00
3. Слабко розвинена комунікаційна політика підприємства, нерозвиненість рекламних комунікацій	0,95	4,00
4. З початку повномасштабного вторгнення підприємству довелося переміститися на Захід країни, і конкурувати із підприємствами, які мають більші потужності для переробки молока	0,90	4,50

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

За підсумками аналізу табл. 2 7 можна відзначити найбільший ступінь впливу сильних та слабких сторін на економічну безпеку діяльність підприємства є:

- багаторічний досвід роботи на ринку;
- використання сучасного технологічного обладнання;
- значний експортний потенціал;

- необхідність конкурувати із підприємствами, які мають більші потужності для переробки молока;
- слабо розвинена комунікаційна політика підприємства, нерозвиненість рекламних комунікацій.

Далі побудуємо матрицю сильних сторін в забезпеченні економічної безпеки підприємства, табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Матриця сильних сторін в забезпеченні економічної безпеки підприємства

Ймовірність використання сильних сторін (Pi)	Ступінь впливу сильних сторін підприємства на його економічну безпеку (Ai)		
	Сильний (4,51-5,00)	Помірний (3,01-4,50)	Малий (до 3,00)
Висока (0,71-1,00)	Продукція користується стійким попитом на ринку; Багаторічний досвід роботи	Використання сучасного технологічного обладнання; Значний експортний потенціал	ВМ
Середня (0,41-0,70)	Наявність кваліфікованих кадрів; Наближеність до споживача, хороша логістична інфраструктура навіть за умов повномасштабного вторгнення	СУ	СМ
Низька (до 0,40)	НС	НУ	НМ

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

За підсумками аналізу матриці сильних сторін, табл. 2.8. підприємству можна рекомендувати використовувати у своїй діяльності сильні сторони: затребуваність продукції ринком; багаторічний досвід роботи; наближеність до споживача, хорошу логістичну інфраструктуру; значний експортний потенціал; наявність кваліфікованих та досвідчених кадрів.

Зазначені сильні сторони будуть використовуватись надалі при побудові робочої та підсумкової матриці SWOT-аналізу.

Аналогічним чином здійснимо аналіз слабких сторін в забезпеченні економічної безпеки підприємства. При оцінці слабких сторін ймовірність їх прояву оцінюється так само, як і для сильних сторін.

Можливі наслідки від прояву слабких сторін оцінюються за наступною шкалою:

- руйнування – 4,5-5,0;
- критичний стан – 3,6–4,4;
- тяжкий стан – 2,1-3,5;
- «легкі забиті місця» – до 2,0.

Побудуємо матрицю слабких сторін, табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Матриця слабких сторін в забезпеченні економічної безпеки підприємства

Ймовірність появи слабких сторін (P_i)	Можливі наслідки для підприємства від наявності слабких сторін (A_i)			
	Руйнування (4,5-5,00)	Критичний стан (3,6-4,4)	Тяжкий стан (3,01-4,00)	«Легкі забиті місця»
Висока (0,71-1,00)	Недостатність власних коштів для реалізації великих інвестиційних проектів	Конкуренція із підприємствами, які мають більші потужності для переробки молока	Слабко розвинена комунікаційна політика підприємства, нерозвиненість рекламних комунікацій	ВЛ
Середня (0,41-0,70)	Відсутність деяких важливих асортиментних позицій, які мають основні конкуренти підприємства	СК	СТ	СЛ
Низька (до 0,40)	НР	НК	НТ	НЛ

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

За підсумками аналізу матриці табл. 2.9 підприємству можна рекомендувати звернути особливу увагу на такі слабкі сторони: недостатність власних коштів для реалізації великих інвестиційних проектів; відсутність деяких важливих асортиментних позицій, які мають основні конкуренти підприємства.

За допомогою експертного опитування було визначено ймовірність використання сприятливих можливостей (P_j) та ступінь їх впливу на діяльність підприємств (K_j) з урахуванням того, що P і K змінюються в межах від нуля до одиниці.

Ймовірність така сама, як і в матрицях сильних і слабких сторін, а ступінь впливу наступний:

- сильний - 0,75-1,00;
- помірний - 0,51-0,74;

- мінімальний - до 0,50.

Далі проведемо оцінку ймовірностей та ступенів впливу можливостей та загроз на економічну безпеку підприємства, табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Оцінки ймовірностей та ступенів впливу можливостей та погроз на економічну безпеку підприємства

Можливості (О)	P_j	A_j
1	2	3
1. Збільшення споживчого попиту на молочну продукцію завдяки популяризації принципів здорового харчування на основних ринках збуту	0,40	4,50
2. Зростання частки підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках	0,95	5,00
3. Вихід на нові регіональні ринки країни	0,95	5,00
4. Зміцнення експортно-імпортних відносин із країнами Європи	0,70	5,00
5. Поява нових більш сучасних технологій в аналізі та виготовленні молочної продукції з використанням робототехніки та глибшої переробки сировини	0,85	4,00
6. Інтеграційні процеси серед виробників молока, у тому числі й іноземних (створення холдингів)	0,65	3,50
Загрози (Т)	P_j	A_j
1. Високий рівень конкуренції на вітчизняному та міжнародному ринках	0,85	5,00
2. Агресивна цінова політика конкурентів	0,85	5,00
3. Вихід на ринок нових конкурентів	0,95	5,00
4. Зниження експорту молочної продукції через введені обмеження країн Європи по відношенню до України	0,95	4,00
5. Зниження реальних доходів населення	0,45	4,00
6. Зростання цін на сировину та матеріали	0,45	4,00
7. Присутність прихованих нецінових та адміністративних бар'єрів при просуванні продукції на європейському ринку	0,55	4,50
8. Введення квот на постачання молочної продукції на зарубіжні ринки збуту	0,35	0,30

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

За підсумками аналізу табл. 2.10 робимо висновок, що на економічну безпеку підприємства сильний ступінь впливу здійснюють:

- зростання частки підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- вихід на нові регіональні ринки збуту;
- зміцнення експортно-імпортних відносин із країнами Європи;
- поява нових більш сучасних технологій в аналізі та виготовленні молочної продукції з використанням робототехніки та глибшої переробки сировини.

Побудуємо матрицю сприятливих можливостей забезпечення економічної безпеки підприємства, табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Матриця можливостей забезпечення економічної безпеки підприємства

Ймовірність появи можливостей (Pi)	Ступінь впливу можливостей підприємства на його економічну безпеку (Ai)		
	Сильний (4,51-5,00)	Помірний (3,01-4,50)	Малий (до 3,00)
Висока (0,71-1,00)	Вихід на нові регіональні ринки збуту; Зростання частки підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках	Поява нових більш сучасних технологій в аналізі та виготовленні молочної продукції з використанням робототехніки та глибшої переробки сировини	ВМ
Середня (0,41-0,70)	Зміцнення експортно-імпортних відносин із країнами Європи	Інтеграційні процеси серед виробників молока, у тому числі й іноземних (створення холдингів)	СМ
Низька (до 0,40)	Збільшення споживчого попиту на молочну продукцію завдяки популяризації принципів здорового харчування на основних ринках збуту	НУ	НМ

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

За підсумками аналізу матриці сприятливих можливостей забезпечення економічної безпеки підприємства, табл. 2.11 підприємству можна порекомендувати використати наступні можливості:

- можливість виходу на нові регіональні ринки збуту;
- можливість зростання частки підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- можливість зміцнення експортно-імпортних відносин із країнами Європи;
- поява нових більш сучасних технологій в аналізі та виготовленні молочної продукції з використанням робототехніки та глибшої переробки сировини.

За допомогою експертного опитування встановлюємо можливість появи зовнішніх загроз Р за тією ж градацією, як і для можливостей, а також можливі наслідки від їхнього прояву за наступною шкалою:

- руйнування - 0,91-1,00;

- критичний стан – 0,76–0,90;
- тяжкий стан - 0,76-0,90;
- «легкі забиті місця» - до 0,50.

Далі будуємо матрицю загроз забезпечення економічної безпеки підприємства, табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Матриця загроз забезпечення економічної безпеки підприємства

Ймовірність появи загроз (Pi)	Можливі наслідки для підприємства від наявності загроз в його діяльності (Ai)			
	Руйнування (4,5-5,00)	Критичний стан (3,6-4,4)	Тяжкий стан (3,01-4,00)	«Легкі забиті місця»
Висока (0,71-1,00)	Високий рівень конкуренції на вітчизняному та міжнародному ринках; Вихід на ринок нових конкурентів	Зниження експорту молочної продукції через введені обмеження країн Європи по відношенню до України	ВТ	ВЛ
Середня (0,41-0,70)	СР	Присутність прихованих нецінових та адміністративних бар'єрів при просуванні продукції на європейському ринку	Зниження реальних доходів населення	СЛ
Низька (до 0,40)	НР	НК	Введення квот на постачання молочної продукції на зарубіжні ринки збуту	НЛ

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

До руйнівних наслідків із високим ступенем прояву можна віднести високий рівень конкуренції на вітчизняному та міжнародному ринках та вихід на ринок нових конкурентів.

До критичних наслідків з високою ймовірністю прояву може призвести зниження експорту молочної продукції через введені обмеження країн Європи по відношенню до України.

До критичних наслідків із середньою ймовірністю прояву можуть привести прихованих нецінових та адміністративних бар'єрів при просуванні продукції на європейському ринку.

Після цього складаємо робочу матрицю SWOT-аналізу економічної безпеки підприємства, табл. 2.13.

Для цього в розділі «сильні сторони» (S) записуємо зверху вниз вибрані за підсумками аналізу матриці сильних сторін п'ять сильних сторін та їх оцінки (A) з тієї ж таблиці. Нижче, у розділі «слабкі сторони» (W), зверху вниз записуємо 5 слабких сторін та виставляємо відповідні оцінки з табл. 2.8 зі знаком «мінус». У розділі «сприятливі можливості» (O) ліворуч записуємо чотири відібрані можливості і для кожної з них у рядках P_j і K_j виставляємо оцінки за підсумками табл. 2.10.

Таблиця 2.13

Робоча матриця SWOT-аналізу економічної безпеки підприємства

	Aі	Сприятливі можливості (O)				Зовнішні загрози (T)		
		Вихід на нові регіональні ринки збуту	Зростання частки підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках	Зміцнення експортно-імпорتنих відносин із країнами Європи	Поява нових більш сучасних технологій в аналізі та виготовленні молочної продукції з використанням робототехніки та глибокої переробки сировини	Високий рівень конкуренції на вітчизняному та міжнародному ринках	Вихід на ринок нових конкурентів	Зниження експорту продукції через введені обмеження країн Європи по відношенню до України
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ймовірність прояву	P_j	0,75	0,95	0,70	0,85	0,85	0,95	0,95
Коефіцієнт впливу	K_j	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00
Сильні сторони (S)								
Затребуваність продукції ринком	5	5	5	5	4	4	4	4
Використання сучасних технологій та обладнання	5	5	5	5	5	5	5	5
Значний експортний потенціал	4	5	5	4	4	5	5	4

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Наявність кваліфікованих та досвідчених кадрів	5	4	5	3	3	4	2	4
Багаторічний досвід роботи	5	5	4	3	4	5	3	5
Близькість до споживача, хороша логістична інфраструктура	5	5	5	5	4	5	5	5
Слабкі сторони (W)								
Нестача власних коштів для реалізації великих інвестиційних проектів	5	-4	-5	-3	-2	-4	-3	-3

Відсутність деяких важливих асортиментних позицій, які мають основні конкуренти підприємства	5	-3	-5	-1	-5	-2	-4	-4
--	---	----	----	----	----	----	----	----

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

У квадрантах SO, ST, WO, WT робочої матриці виставляємо у відповідних клітинах оцінки впливу (a_{ij}) відповідних факторів сильних і слабких сторін на використання сприятливих можливостей чи захист від небезпек.

Ці оцінки «плюс п'ять» означає повне використання цієї сприятливої можливості або повне запобігання негативним наслідкам можливої загрози.

Для слабких сторін (W) оцінка змінюється в діапазоні від нуля до мінус п'яти, де оцінка мінус п'ять означає повну нереальність використання сприятливої можливості або запобігти загрозі.

Аналогічно чинимо і з загрозами. Складаємо підсумкову матрицю SWOT-аналізу, табл. 2.14.

Для цього записуємо, як і в робочій матриці всі сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози. У колонці A_i записуємо всі раніше виставлені для сильних та слабких сторін оцінки. У рядку P_j виставляється ймовірність прояву можливостей та загроз, а в рядку K_j – оцінки ступеня впливу загроз та можливостей на діяльність підприємства.

У квадрантах SO записують результати розрахунків R_n за такою формулою:

$$R_n = A_i * P_j * K_j * a_{ij} \quad (2.1)$$

де, A_i – ступінь впливу сильних та слабких сторін;

P_j - можливість використання;

K_j – ступінь впливу загроз та можливостей;

a_{ij} – ступінь впливу сильних та слабких сторін на можливості та погрози.

У квадрантах ST, WO, WT записуємо результати розрахунків Z_n , D_n і E_n відповідно за наведеною вище формулою.

Таблиця 2.14

Підсумкова матриця SWOT-аналізу економічної безпеки підприємства

	A_i	Сприятливі можливості (O)		Зовнішні загрози (T)		
--	-------	---------------------------	--	----------------------	--	--

		Вихід на нові ринки збуту	Зростання частки підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках	Зміцнення експортно-імпортних відносин із країнами Європи	Поява нових більш сучасних технологій в виготовленні молочної продукції		Високий рівень конкуренції	Вихід на ринок нових конкурентів	Зниження експорту		
Ймовірність прояву	Pj	0,75	0,95	0,70	0,85		0,85	0,95	0,95		
Коефіцієнт впливу	Kj	0,78	0,98	0,75	0,92		0,87	1,00	0,98		
Сильні сторони (S)						$\sum R_n$				$\sum Z_n$	$\sum R_n + \sum R_n$
Затребуваність продукції ринком	5	14,6	23,3	13,1	15,6	66,7	14,8	19,0	18,6	52,4	119,1
Використання сучасних технологій та обладнання	5	14,6	23,3	13,1	19,6	70,6	18,5	23,8	23,3	65,5	136,1
Значний експортний потенціал	4	11,7	18,6	8,4	12,5	51,2	14,8	19,0	14,9	48,7	99,9
Наявність кваліфікованих та досвідчених кадрів	5	11,7	23,3	7,9	11,7	54,6	14,8	9,5	18,6	42,9	97,5
Багаторічний досвід роботи	5	14,6	18,6	7,9	15,6	56,8	18,5	14,3	23,3	56,0	112,8
Близькість до споживача, хороша логістична інфраструктура	5	14,6	23,3	13,1	15,6	66,7	18,5	23,8	18,6	60,9	127,5
Слабкі сторони (W)						$\sum D_n$				$\sum E_n$	$\sum D_n + \sum E_n$
Нестача власних коштів для реалізації великих інвестиційних проектів	5	11,7	23,3	7,9	7,8	50,7	14,8	14,3	32,7	61,7	112,4
Відсутність деяких важливих асортиментних позицій, які мають основні конкуренти підприємства	5	8,8	23,3	2,6	19,6	54,2	7,4	19,0	32,7	59,1	113,2

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Завдяки SWOT-аналізу були визначені сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози в забезпеченні економічної безпеки підприємства. Сильні і слабкі сторони – це внутрішнє середовище бізнесу, тобто те, що є на момент проведення аналізу. Можливості та загрози – це те, що може чи не може статися у зовнішньому середовищі бізнесу та залежить чи не залежить від дій керівника підприємства. За допомогою цього аналізу було встановлено вплив різних факторів на економічну безпеку підприємства.

Оцінка економічної безпеки підприємства не буде повною, якщо не оцінити більш глибоко внутрішнє середовище підприємства, табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Оцінка складових економічної безпеки підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р., +/-
	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5
Фінансова складова безпеки				
Надлишок або нестача власних оборотних коштів $\pm E_c$, тис. грн.	-68835	95486	300130	368965
Надлишок або нестача власних оборотних коштів і довгострокових позикових джерел формування запасів $\pm E_m$, тис. грн.	611318	773470	986919	375601
Надлишок або нестача загальної величини основних джерел форсування запасів $\pm E_n$, тис. грн.	1408963	1863554	1971988	563025
Інтелектуально-кадрова складова				
Коефіцієнт плинності кадрів	0,19	0,38	0,23	0,04
Фондоозброєність працівників	529,7	475,9	473,2	-56,5
Коефіцієнт кваліфікації працівників підприємства (співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих працівників)	0,48	0,53	0,58	0,1
Коефіцієнт фізичного старіння кадрів (відсоток працівників до 40 років)	79,3	80,8	79,3	0,0
Інтелектуальна озброєність	0,22	0,18	0,24	0,02
Техніко-технологічна складова				
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,46	0,52	0,54	0,08
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,14	0,12	0,11	-0,03
Фондовіддача	6,5	8,7	11,1	4,6
Частка продукції підприємства, що перевищує та відповідає кращим світовим аналогам	0,14	0,14	0,16	0,2
Політико-правова складова				
Питома вага судових й арбітражних справ у загальній сумі господарських договорів підприємства	0,07	0,05	0,06	-0,01
Питома вага одержаних і сплачених штрафних санкцій в загальній сумі зобов'язань за господарчими договорами підприємства	0,06	0,05	0,05	-0,01
Частка витрат на юридичне забезпечення діяльності підприємства в загальній структурі його виробничих витрат	0,05	0,5	0,7	0,02
Інноваційна складова				

Продовження табл. 2.15

1	2	3	4	5
Кількість інноваційних підходів, які використані у виробничому, управлінському та обслуговуючому процесі	0,08	0,06	0,09	0,01
Коефіцієнт впровадження нових інноваційних видів продукції	0,04	0,03	0,06	0,02
Інтегральний показник рівня економічної безпеки підприємства				

Оцінка	0,82	1,01	1,09	0,27
--------	------	------	------	------

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Оцінюючи кожна складову економічної безпеки підприємства відмітимо, що фінансова складова коливалася протягом 2021-2023 рр., від незадовільного рівня фінансової безпеки у 2021 р., до абсолютного рівня у 2022-2023 рр.

Рівень інтелектуально-кадрової складової протягом 2021-2023 рр. покращився за рахунок інтелектуальної озброєності та коефіцієнта фізичного старіння кадрів, і в той же час, зросла плинність кадрів у період військового стану через відтік населення та фондоозброєності праці, за рахунок зростання коефіцієнту зносу обладнання.

Техніко-технологічна складова крім негативного зростанням коефіцієнту зносу характеризується зниженням коефіцієнту оновлення кадрів на 0,08 пунктів, в той же час позитивним є збільшення ефективності використання основних засобів (фондовіддачі) на 4,6 пунктів та частки продукції підприємства, що перевищує та відповідає кращим світовим аналогам на 0,2 пункти.

Протягом досліджуваного періоду позитивними зрушеннями відмічено політико-правову складову економічної безпеки підприємства, адже збільшилися витрати на юридичне забезпечення діяльності підприємства в загальній структурі його виробничих витрат на 0,02 пункти, зменшилася питома вага судових й арбітражних справ та питома вага одержаних і сплачених штрафних санкцій в загальній сумі зобов'язань за господарчими договорами підприємства на 0,01, пункти в обох випадках.

Інноваційна складова протягом 2021-2023 рр. характеризувалася стійким зростанням за рахунок кількості інноваційних підходів, які використані у виробничому, управлінському та обслуговуючому процесах на 0,01 пункт та коефіцієнт впровадження нових інноваційних видів продукції на 0,02 пункти.

Описані зміни вилинули на інтегральний показник економічної безпеки підприємства в бік її зміцнення протягом 2021-2023 рр. на 0,27 пунктів.

2.4. Напрями удосконалення в сфері управління економічною безпекою підприємства

Оцінка ефективності існуючої системи управління економічною безпекою підприємства на основі інтегрального показника дала можливість встановити, що хоча загальний інтегральний показник зростає, проте існують проблеми у деяких складових елементах економічної безпеки підприємства, таких як техніко-технологічна складова (протягом всього періоду дослідження) та фінансова складова у 2021 р. У зв'язку з цим для ТДВ «Яготинський маслозавод» пропонується впровадити ряд заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління економічною безпекою підприємства.

В якості заходів, спрямованих на покращення як фінансової, так і техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства рекомендується знизити витрати шляхом впровадження нового устаткування, проведення комплексної механізації та автоматизації виробничих процесів, здійснити вдосконалення технологій тощо. Великого значення у боротьбі за покращення фінансової складової займає зниження собівартості продукції, яка передбачає дотримання найсуворішого режиму економії на усіх ділянках виробничо-господарської діяльності підприємства.

Усне опитування працівників апарату управління підприємства ТОВ «Яготинський маслозавод» показало, що зростання частини матеріальних витрат, крім зростання цін на сировину та матеріали, також було викликано значними витратами на ремонт зношеного обладнання. Список зношеного обладнання, що потребує постійного ремонту, представлено в табл. 2.16.

Наявність зношеного устаткування викликало уповільнення обсягу виробництва, оскільки високий рівень частоті несправності устаткування призвели і до неминучих простоїв. За даними бухгалтерського обліку витрати на ремонт обладнання у 2023 р. склали 923 тис. грн. При цьому сукупна вартість основних засобів (залишкова) ТДВ «Яготинський маслозавод» на 31.12.2023 р. дорівнює 415608 тис. грн. У зв'язку з тим, що витрати на ремонт даних основних засобів

складають досить значну суму підприємству рекомендуються провести їхню заміну.

Таблиця 2.16

Список зношеного обладнання ТДВ «Яготинський маслозавод», що потребує ремонту

Найменування обладнання	Напрямок використання	Рік виробництва	Термін корисного використання
Пастеризатор для лінії з виробництва м'якого сиру	Основне виробництво	2010	10 років
Ванна сироробна ПСГ100	Основне виробництво	2006	10 років
Пневмотранспортер	Основне виробництво	2008	10 років
Шнековий транспортер	Основне виробництво	2005	10 років

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Як ми бачимо, обладнання сирної дільниці вже випрацювало свій ресурс і потребує заміни. Вартість нових більш сучасних та продуктивних основних засобів та їх порівняння з технічними характеристиками існуючих на даний момент представлена у табл. 2.17.

Як ми бачимо, вартість обладнання становить 1035 тис. грн. При цьому нове обладнання має більшу продуктивність у порівнянні з наявним, та при його придбанні, таким чином підприємство зможе не тільки скоротити витрати на ремонт розміром 923 тис. грн. за рік, але і збільшити обсяги виробництва і продажу в середньому на 0,1% або на 4857,66 тис. грн.

При цьому очікується збереження поточного рівня собівартості без витрат на ремонт. Для придбання даного обладнання підприємству рекомендується скористатися власними грошовими коштами у розмірі 1035 тис. грн., адже якщо брати кредит під процентну ставку 20%, рівень витрат на виплату відсотків буде становити 207 тис. грн.

Таблиця 2.17

Вартість нових аналогічних основних засобів та порівняння їх технічних характеристик з технічними характеристиками наявних

Найменування обладнання	Вартість нового	Технічні	Технічні
-------------------------	-----------------	----------	----------

	обладнання, тис. грн.	характеристики наявного обладнання	характеристики нового обладнання
Пастеризатор для лінії з виробництва м'якого сиру	650	600 л за зміну	1000 л за зміну
Ванна сироробна ПСГ100	145	1800 л за зміну	2500 л за зміну
Пневмотранспортер	90	потужність 15 кВт	потужність 45 кВт
Шнековий транспортер	150	до 100 л	до 200 л
Разом	1035	х	х

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та власних досліджень

Ще одним заходом, спрямованим на вдосконалення системи управління економічною безпекою підприємства є прийняття на роботу спеціаліста з економічної безпеки.

Сьогодні на підприємстві відсутній спеціаліст, що займається питаннями управління фінансовою складовою його економічної безпеки, за виключенням головного бухгалтера. Проведена оцінка показала, що в частині забезпечення фінансової безпеки функції головного бухгалтера обмежуються лише питаннями забезпечення правильного складання бухгалтерської звітності, забезпечення правильності розрахунку податків і зборів. Будь-які інші функції, що пов'язані з управлінням фінансовою складовою економічної безпеки (наприклад, плануванням і контролем використання ресурсів, роботою з контрагентами), даний співробітник не займається у зв'язку з високою навантаженістю роботою, пов'язаною з бухгалтерським обліком і формуванням звітів. Однак виявлені проблеми свідчать про необхідність такої посади на підприємстві.

Пріоритетним напрямком роботи спеціаліста з економічної безпеки для підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» на існуючому етапі розвитку є:

- питання, пов'язані з регулюванням простроченої дебіторської заборгованості;
- моніторинг контрагентів на предмет надійності та кредитоспроможності.

Очікується, що прийом на роботу даного співробітника дозволить підприємству скоротити розмір дебіторської заборгованості.

Узагальнимо виявлені проблеми управління економічною безпекою на підприємстві та запропоновані заходи щодо їх вирішення у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Виявлені проблеми управління економічною безпекою на підприємстві та запропоновані шляхи їх вирішення

Виявлені проблеми	Шляхи вирішення	Очікуваний результат
Проблеми з фінансовою на технічною складовою	Придбання нового обладнання з метою збільшення обсягів продажів і зниження витрат на ремонт	Зростання фінансових результатів та показників рентабельності Поліпшення технічного стану та зміцнення фінансової стійкості
Відсутність на підприємстві, фахівця, що займається питаннями економічної безпеки підприємства, у тому числі фінансової її складової	Прийом на роботу спеціаліста з економічної безпеки	Зміцнення економічної безпеки підприємства Зниження простроченої дебіторської заборгованості Розширення асортименту

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, з метою вирішення існуючих проблем та вдосконалення системи управління економічною безпекою ТДВ «Яготинський маслозавод» рекомендується впровадження заходів, спрямованих на покращення показників техніко-технологічної складової економічної безпеки та фінансового стану підприємства; впровадження заходів, спрямованих у вдосконалення системи управління економічною безпекою підприємства.

Пріоритетним напрямом роботи спеціаліста з економічної безпеки на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» на даному етапі розвитку є: питання, пов'язані з врегулюванням викликів, які були описані у попередньому пункті роботи та управління технічним станом обладнання і простроченою дебіторською заборгованістю; моніторингом контрагентів щодо надійності та кредитоспроможності. Очікується, що прийом на роботу такого спеціаліста дозволить підприємству забезпечити відповідний рівень його економічної безпеки.

Проведемо оцінку ефективності запропонованих заходів.

Як було зазначено, раніше вартість устаткування становить 1035 тис. грн. При цьому нове обладнання має більшу продуктивність у порівнянні з існуючим і при його придбанні підприємство зможе не тільки скоротити витрати на ремонт у розмірі 923 тис. грн. за рік, але й збільшити обсяги виробництва та продажів у середньому на 0,1% або на 4857,66 тис. грн. При цьому очікується збереження поточного рівня собівартості без витрат за ремонт.

Для придбання даного обладнання підприємству рекомендується не користуватися короткостроковим кредитом на суму 1035 тис. грн., а скористатися власними грошовими коштами. Середня відсоткова ставка за кредитом становить 20%, тому рівень витрат на виплату відсотків становитиме 207 тис. тис. Витрати на прийом на роботу спеціаліста з економічної безпеки виражаються у витратах на заробітну плату персоналу та відрахувань на соціальні заходи. Як доходи розглядається приріст надходжень коштів за рахунок зниження розміру дебіторської заборгованості, зростання фондоозброєності праці, та зростання коефіцієнту придатності обладнання.

Розрахуємо доходи, витрати та економічну ефективність запропонованих заходів у табл. 2.19.

Підсумовуючи проведені дослідження відмітимо, що впровадження запропонованих заходів позитивно вплине на рівень економічної безпеки підприємства, зміцнивши її. Так, якщо інтегральний показники рівень економічної безпеки підприємства у 2023 р був 1,09, то за рахунок впровадження запропонованих заходів він зміцниться до 1,11 пунктів. Фондоозброєність праці працівників підприємства збільшиться з 473,2 тис. грн./чол. у 2023 р. до 474,28 тис. грн./чол. у 2024 р. /плановому періоді. Коефіцієнт придатності основних засобів також зросте з 0,44 у 2023 р. до 0,48 пунктів у 2024 р. /плановому періоді. За рахунок управління дебіторською заборгованістю передбачається її зниження у плановому періоді до 617594,67 тис. грн.

Таблиця 2.19

Економічна ефективність запропонованих заходів

Найменування показника	Значення показника
------------------------	--------------------

1. Доходи, тис грн.	
- приріст доходу за рахунок збільшення продуктивності нового обладнання, тис. грн.	4857,66
- приріст доходу за рахунок зниження витрат на ремонт, тис. грн.	923
- приріст коштів за рахунок скорочення дебіторської заборгованості на 1%	6238,33
2. Витрати, тис. грн.	1578,2
- витрати на купівлю нового обладнання, тис. грн.	1035
- витрати на заробітну плату фахівця з економічної безпеки (оклад 30 тис. грн.)	360
- витрати на соціальні заходи, тис. грн.	79,2
- амортизація, тис. грн.	104
3. Економічний ефект, тис. грн. (п. 1 – п.2)	3260,4
4. Економічна ефективність, % (п. 1/ п.2)	3,8
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	474,28
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,48
Дебіторська заборгованість за товари, роботи , послуги, тис. грн.	617594,67
Рівень економічної безпеки підприємства	1,11

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Загальний економічний ефект заходів складає 3260,4 тис. грн., економічна ефективність заходів – 3,8 пунктів, або 380%. В цілому варто відмітити високу ефективність запропонованих заходів, які підвищивши ефектність діяльності підприємства позитивно вплинуть на зміцнення його економічної безпеки.

Висновки до розділу 2

Об'єктом дослідження обрано Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод», яке є членом групи компаній під назвою «Молочний альянс». «Молочний альянс» є акціонерним товариством і має централізовану структуру управління, що охоплює фінанси, закупівлі, маркетинг, виробництво, логістику та продажі. Група включає в себе підприємства, які спеціалізуються на виробництві сирів, цільномолочних і кисломолочних продуктів, а також підприємства, що займаються збором і переробкою молока і молочної продукції. Крім того, до складу групи входять компанії, які здійснюють реалізацію продукції як на внутрішньому ринку України, так і за кордоном.

Головне завдання ТДВ «Яготинський маслозавод» полягає в сучасній і якісній переробці молочного сиру, що забезпечує населення різноманітними молочними

продуктами. На підприємстві діє система НАССР. Проводиться контроль вмісту кожної прийнятої партії молока на наявність радіонуклідів та інгібуючих речовин, включаючи антибіотики.

Оцінивши основні економічні показники діяльності підприємства відмітимо, що загалом проаналізовані показники характеризують зростання ефективності господарювання підприємства та використання його ресурсів протягом 2021-2023 рр., і навіть визначаються подекуди досить стрімким зростанням. Так, варто відмітити зростання чистого доходу від реалізації продукції на 1753605 тис. грн. (56,5%), що позначилося на зростання чистого прибутку в 3 рази – на 191841 тис. грн. більше. На такий стрімкий ріст ефективності діяльності підприємства у грошових вимірниках вплинуло: подорожчання сировини, палива та енергії та втрата деякими підприємствами конкурентних позицій внаслідок окупації частини територій та міграції населення у більш безпечні регіони.

За допомогою SWOT-аналізу було виявлено сильні та слабкі сторони, що впливають на економічну безпеку підприємства, а також встановлено можливості забезпечення її більшого рівня і загрози втрати утриманого рівня економічної безпеки.

Проаналізовано інтегральний показник рівня економічної безпеки підприємства, які було розраховано з урахуванням фінансової, техніко-технологічної, інтелектуальної-кадрової, політики-правової та інноваційної складової, який характеризувався зростанням протягом 2021-2023 рр.

З метою вирішення існуючих проблем та вдосконалення системи управління економічною безпекою ТДВ «Яготинський маслозавод» рекомендується впровадження заходів, спрямованих на покращення показників техніко-технологічної складової економічної безпеки та фінансового стану підприємства; впровадження заходів, спрямованих у вдосконалення системи управління економічною безпекою підприємства. Вирішення яких запропоновано шляхом оновлення обладнання та прийомом на роботу спеціаліста з економічної безпеки підприємства.

Для придбання обладнання підприємству рекомендується не користуватися короткостроковим кредитом на суму 1035 тис. грн., а скористатися власними грошовими коштами, адже середня відсоткова ставка за кредитом становить 20%, тому рівень витрат на виплату відсотків становитиме 207 тис. тис. Саме тому варто зекономити ці засоби. Витрати на прийом на роботу спеціаліста з економічної безпеки виражаються у витратах на заробітну плату персоналу та відрахувань на соціальні заходи. Як доходи розглядається приріст надходжень коштів за рахунок зниження розміру дебіторської заборгованості, зростання фондоозброєності праці, та зростання коефіцієнту придатності обладнання. Загальний економічний ефект заходів складає 3260,4 тис. грн., економічна ефективність заходів – 3,8 пунктів, або 380%.

ВИСНОВКИ

Проаналізувавши формулювання економічної безпеки підприємства багатьма вітчизняними вченими, можна узагальнити, що економічна безпека підприємства – це комплексна характеристика, під якою розуміють рівень захищеності всіх видів потенціалу підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує стабільне функціонування та ефективний розвиток і потребує управління з боку керівництва підприємства. Таким чином, економічній безпеці підприємства властивий подвійний характер – з одного боку, вона забезпечує можливість власного функціонування, з іншого є частиною (елементом) економічної безпеки системи вищого рівня і суб'єктом, що забезпечує виконання функцій регіоном, державою.

Механізм управління економічною безпекою кожного підприємства цілком індивідуальний. Його повнота та дієвість залежать від існуючої в державі законодавчої бази, від обсягу матеріально-технічних та фінансових ресурсів, виділених керівниками підприємств, від розуміння кожним з працівників важливості забезпечення безпеки бізнесу, а також від досвіду роботи керівників служб безпеки підприємств.

Алгоритм побудови такого механізму полягає у розробці надійного економічного механізму управління економічною безпекою, який дасть змогу підприємству здійснювати свою діяльність пристосовуючись до всіх перешкод та загроз. Саме тому, без спланованого механізму неможливо бути готовим до будь-яких загроз та вчасно реагувати на них. І найголовніше – без чіткої системи економічної безпеки на підприємстві просто неможливо передбачити потенційні загрози та стабільно функціонувати на ринку.

В сучасній літературі існує значна кількість методик для визначення рівня економічної безпеки підприємства. На наш погляд, оцінювати рівень економічної безпеки необхідно на основі декількох методичних підходів для того, щоб упевнитись у правильності та обґрунтованості проведеної оцінки. Для всебічного оцінювання ефективності управління економічною безпекою підприємства варто використовувати методичний підхід на основі використання 5-ти складових (фінансову, інтелектуально-кадрову, техніко-технологічну, політико-правову,

інноваційну). Це більш простий підхід, який використовує обов'язковий щорічний техніко-економічний аналіз діяльності підприємства. Деякими авторами пропонується додатково використовувати ринкову, інтерфейсну, силову та інші складові.

Виходячи з вищевикладеного, можна дійти висновку, що у законодавстві не приділяється належної уваги забезпеченню економічної безпеки підприємства в умовах Індустрії 4.0. Однак з точки зору перспективності й результативності Індустрію 4.0 варто вважати ключовим етапом цифрової трансформації національної економіки України та екосистем різного рівня. Об'єктом дослідження обрано Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод», яке є членом групи компаній під назвою «Молочний альянс». «Молочний альянс» є акціонерним товариством і має централізовану структуру управління, що охоплює фінанси, закупівлі, маркетинг, виробництво, логістику та продажі. Група включає в себе підприємства, які спеціалізуються на виробництві сирів, цільномолочних і кисломолочних продуктів, а також підприємства, що займаються збором і переробкою молока і молочної продукції. Крім того, до складу групи входять компанії, які здійснюють реалізацію продукції як на внутрішньому ринку України, так і за кордоном.

Головне завдання ТДВ «Яготинський маслозавод» полягає в сучасній і якісній переробці молочного сиру, що забезпечує населення різноманітними молочними продуктами. На підприємстві діє система НАССР. Проводиться контроль вмісту кожної прийнятої партії молока на наявність радіонуклідів та інгібуючих речовин, включаючи антибіотики.

Оцінивши основні економічні показники діяльності підприємства відмітимо, що загалом проаналізовані показники характеризують зростання ефективності господарювання підприємства та використання його ресурсів протягом 2021-2023 рр., і навіть визначаються подекуди досить стрімким зростанням. Так, варто відмітити зростання чистого доходу від реалізації продукції на 1753605 тис. грн. (56,5%), що позначилося на зростанні чистого прибутку в 3 рази – на 191841 тис. грн. більше. На такий стрімкий ріст ефективності діяльності підприємства у

грошових вимірниках вплинуло: подорожчання сировини, палива та енергії та втрата деякими підприємствами конкурентних позицій внаслідок окупації частини територій та міграції населення у більш безпечні регіони.

За допомогою SWOT-аналізу було виявлено сильні та слабкі сторони, що впливають на економічну безпеку підприємства, а також встановлено можливості забезпечення її більшого рівня і загрози втрати утриманого рівня економічної безпеки.

Проаналізовано інтегральний показник рівня економічної безпеки підприємства, які було розраховано з урахуванням фінансової, техніко-технологічної, інтелектуальної-кадрової, політики-правової та інноваційної складової, який характеризувався зростанням протягом 2021-2023 рр.

З метою вирішення існуючих проблем та вдосконалення системи управління економічною безпекою ТДВ «Яготинський маслозавод» рекомендується впровадження заходів, спрямованих на покращення показників техніко-технологічної складової економічної безпеки та фінансового стану підприємства; впровадження заходів, спрямованих у вдосконалення системи управління економічною безпекою підприємства. Вирішення яких запропоновано шляхом оновлення обладнання та прийомом на роботу спеціаліста з економічної безпеки підприємства.

Для придбання обладнання підприємству рекомендується скористатися власними коштами на суму 1035 тис. грн., щоб не сплачувати відсоток за користування кредитом за ставкою 20%, у розмірі 207 тис. тис. Витрати на прийом на роботу спеціаліста з економічної безпеки виражаються у витратах на заробітну плату персоналу та відрахувань на соціальні заходи. Як доходи розглядається приріст надходжень коштів за рахунок зниження розміру дебіторської заборгованості, зростання фондоозброєності праці, та зростання коефіцієнту придатності обладнання. Загальний економічний ефект заходів складає 3260,4 тис. грн., економічна ефективність заходів – 3,8 пунктів, або 380%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов О.Ю. Фінансова безпека підприємства в сучасних економічних умовах: теоретичний аспект. Проблеми економіки. 2021. №4. С. 76-80.
2. Амоша О.І., Вишневський В.П., Ляшенко В.І. Індустрія 4.0: напрямки залучення інвестицій з урахуванням інтересів вітчизняних виробників. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 3(57). С. 189–216.
3. Бабіна Н. О., Зачосова Н.В. Економіко-фінансова безпека підприємств України як елемент фінансової безпеки держави в контексті інтеграційних процесів. Управлінський аспект забезпечення фінансової безпеки України: колективна монографія. Видавець Ю. А. Чабаненко, 2018. С. 185-206.
4. Бакай В.Й. Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі використання цифрових технологій. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. Т. 1. № 4. С. 32–35.
5. Бендиков М. А. Економічна безпека промислового підприємства в умовах кризового розвитку. Менеджмент в Україні і за кордоном. 2012. №2. С. 17-29.
6. Беляєва Т.В., Корінь І.В. Фінансово-економічна безпека підприємства та напрями її підвищення. Східна Європа: економіка бізнес та управління. 2017. Вип. 2 (07). С. 235–238.
7. Білошкурська Н.В. Економіко-організаційний механізм формування економічної безпеки підприємства: принципи побудови, функції, структура. Економіка держави, 2019. № 12. С. 24–29.
8. Варналій З.С. Проблеми і шляхи забезпечення економічної безпеки України. Економіка і управління. 2021. №1. С. 18-29.
9. Варналій З.С. Економічна безпека : навч. посіб. К. : Знання, 2019. 647 с.
10. Варналій З.С., Буркальцева Д.Д., Саєнко О.С. Економічна безпека України: проблеми та пріоритети зміцнення: монографія. Київ : Знання України, 2021. 299 с.
11. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємства України: стратегія та механізм зміцнення: монографія. Львів: Арал, 2008. 384 с.
12. Вишневський В.П., Князєв С.І. Як підвищити готовність промисловості України до смарттрансформацій. Наука та інновації. 2018. Т.14. N 4. С. 55–69.

13. Власюк О. С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку. Київ : Нац. ін-т проблем міжнародної безпеки при Раді нац. безпеки і оборони України, 2014. 48 с.

14. Геєць В.М., Кизим М.О., Клебанова Т.С., Черняк О.І. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія. Харків : ВД «ИНЖЕК», 2006. 240 с.

15. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 66–70.

16. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/43615>

17. Грибіненко О.М., Шагоян С.М. Сутність та шляхи забезпечення економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Випуск 22. Частина 1. С. 98-100.

18. Дацків Р.М. Економічна безпека держави в умовах глобальної конкуренції. Львів : Центр Європи, 2016. 159 с.

19. Демченко І.В. Фінансова безпека аграрних суб'єктів. Науковий вісник: Фінанси банки інвестиції. 2012. № 4. С. 54–56.

20. Денисенко М.П., Колісніченко П.Т. Пріоритетні напрями посилення економічної безпеки. Економіка та держава. 2017. No 3. С. 31-35.

21. Дячков Д.В., Гнаток Є.М., Животовська А.О. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою як елементом загальної безпеки аграрного підприємства. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/75_2023/18.pdf

22. Дячков Д.В., Потапюк І.П., Капран І.В. Економічна безпека в системі стратегічного управління підприємством. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/173>

23. Економічна безпека держави /За ред. З.Б. Живко. Черкаси : Видавець Чабаненко Ю.А., 2019. 240 с.

24. Економічна безпека держави: сутність та напрями формування: монографія / За ред. Л.С. Шевченко. Харків : Право, 2019. 312 с.

25. Економічна безпека підприємства в конкурентному середовищі: монографія / За ред. М. П. Войнаренка. Хмельницький: ХНУ, 2018. 382 с.
26. Жукова Л.М., Платонов В.І. Система управління економічною безпекою підприємства. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2019/18.pdf
27. Зайченко К.С., Діма Н.І. Економічна безпека підприємства: суть та роль. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8900>
28. Іванілов О.С., Дмитрієва О.І. Методи оцінки рівня економічної безпеки промислових підприємств. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2018_2_8
29. Іванюта Т. М., Заїчковський А. О. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 256 с.
30. Ілляшенко С. М. Складові економічної безпеки підприємства і підходи до їх оцінки. Актуальні проблеми економіки. 2013. №3(21). С.12-19.
31. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект. К. : Атіка, 2015. 432 с.
32. Касьянова Н.В., Кравчук Н.М., Коваль Ю.Л. Безпека підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. Modern Economics. 2020. № 20. С. 124–129.
33. Кім Ю.Г. Управління системою фінансової безпеки підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук: URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_all/cgiirbis_64.exe
34. Клопов І.О. Управління економічною безпекою промислового підприємства. URL: http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2021/eco_2011_1/2021_1/043-52.pdf.
35. Коваленко О.В. Підходи до визначення економічної безпеки підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_2018_1_65.pdf
36. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізми забезпечення: монографія. К.: Лібра, 2003. 280 с.

37. Козаченко Г.В., Погорелов Ю.С., Герасименко Л.В. Оцінювання економічної безпеки держави з використанням конструктивного підходу. Бізнес Інформ. 2020. № 9. С. 44–55.

38. Криштанович М.Ф., Пушак Я.Я., Флейчук М.І., Франчук В.І. Державна політика забезпечення національної безпеки України: основні напрямки та особливості здійснення: монографія. Львів : Сполом, 2020. 418 с.

39. Кузенко Т.Б. Планування економічної безпеки підприємства в умовах ринкової економіки : автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01. Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. К., 2014. 18 с.

40. Кургузенкова Л.А. Економічна безпека підприємства: сутність та чинники формування її відповідного рівня. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/1_ukr/06.pdf

41. Лисяк О. Економічна безпека держави в умовах її становлення. Економічний аналіз. 2021. Т. 31. № 1. С. 47–56.

42. Лойко В.В. Загрози економічній безпеці промислового підприємства промислового підприємства: сутність та класифікація. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

43. Ляшенко В.І., Вишневський О.С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. Київ : Ін-т економіки пром-сті НАН України, 2018. 252 с.

44. Мазаракі А.А., Корольчук О.П., Мельник Т.М. Економічна безпека України в умовах глобалізаційних викликів: монографія. Київ : КНТЕУ, 2019. 717 с.

45. Марина А.С., Єланська Н.О., Петренко М.А., Марина А.С. Механізм забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. Економіка і суспільство. 2018. № 19. С. 495-500.

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

47. Мельник О. О. Система загроз економічної безпеки підприємства. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Харків: НТУ «ХПІ». 2021. С. 97-103.
48. Микуліна Н.А. Фінансова безпека розвитку сільськогосподарських формувань: автореф. дис. канд. екон. наук: спец 08.00.08. К. 2018. 19 с.
49. Модернізація економічної політики розвитку сфер діяльності та ринків. URL: <http://ief.org.ua/docs/mg/346.pdf>
50. Мойсеєнко І.П., Марченко О.М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства : навч. посібник. Львів, 2016. 380 с.
51. Мунтіян В.І. Економічна безпека України. Київ : Лібра, 2015. 462 с.
52. Нехай В.А., Нехай В.В. Інформаційна безпека як складова економічної безпеки підприємств. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_24\(2\)__30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_24(2)__30).
53. Неустроєв Ю.Г., Єгорова-Гудкова Т.І., Острияко В.В. Аналіз впливу цифровізації економіки на систему економічної безпеки держави. Вчені записки Університету «КРОК». 2020. № 4(60). С. 202–209.
54. Ніколаюк С.І., Никифорчук Д.Й. Безпека суб'єктів підприємницької діяльності : курс лекцій. К. : КНТ, 2005. 320с.
55. Організація та управління системою економічної безпеки підприємства: навч.-метод. посіб. /За ред. З.Б. Живко. Черкаси : Чабаненко Ю.А., 2019. 120 с.
56. Ортинський В.Л., Керницький І.С., Живко З.Б. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посіб. К.: Правова єдність, 2019. 544 с.
57. Пабат О.В. Економічна безпека держави: інноваційні фактори: монографія. Львів : Ін-т регіональних досліджень НАН України, 2012. 168 с.
58. Паршина О.А., Паршин Ю.І., Савченко Ю.В. Економічна безпека в умовах діджиталізації: сучасний стан та перспективи розвитку інформаційного суспільства. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2019. № 2. С. 167–174.
59. Пастернак-Таранушенко Г.А. Економічна безпека держави : підручник для осіб, що навчаються за фахом «Службовець, державного управління». К.ІДУС при Кабміні України. 2004. 240 с.

60. Про Бюро економічної безпеки України: Закон України від 28.01.2021 р. No 1150-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-20#Text>

61. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 р. No 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>

62. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 05.10.2017 р. No 2163-VIII. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>

63. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 15.07.2021 р. No 1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>

64. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України No 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56/2022#Text>

65. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України»: Указ Президента України від 26 серпня 2021 р. No 447/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text>

66. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 року «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року: Указ Президента України No 347/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text>

67. Пушак Я., Трушкіна Н. Інформаційна безпека у контексті забезпечення національної безпеки. Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення: матеріали IX Всеукраїн. наук.-практ. конф. (м. Львів, 20–22 травня 2022 р.). Львів: Укр. акад. друкарства, 2022. С. 62–64.

68. Пушак Я., Трушкіна Н. Fintech як дієвий інструмент фінансової безпеки суб'єктів господарювання в умовах цифрової економіки. Вплив обліку та фінансів на розвиток економічних процесів: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Берегове, 15 червня 2022 р.). Закарпатський угорський інститут ім. Ф.Ракоці II. Ужгород: ФОП Сабов А. М., 2022. С. 359–361.

69. Пушак Я.Я., Трушкіна Н.В. Сутність поняття «фінансовий моніторинг» у контексті забезпечення національної безпеки. Вісник економічної науки України. 2021. № 2 (41). С. 197–203.

70. Пушак Я.Я., Трушкіна Н.В. Інформаційна безпека як важлива складова національної безпеки в умовах глобалізаційних викликів сучасності. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали наук.-практ. інтернет-конф. (м. Львів, 13 травня 2022 р.). Львів : ЛьвДУВС, 2022. С. 101–104.

71. Пушак Я.Я., Трушкіна Н.В. Правове забезпечення економічної безпеки держави в умовах Індустрії 4.0. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/56/52>

72. Семенова А.Н. Фінансова безпека підприємств агропродовольчої сфери. Фінансова безпека і економічний ріст: домогосподарство, підприємство, регіон, держава : збірник доповідей міжнародної науково-практичної конференції, 6 жовтня 2011 р. ПУЕТ. Полтава, 2011, С. 322–325.

73. Скорук О.В. Економічна безпека держави: сутність, складові елементи та проблеми забезпечення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер.: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6. Ч. 3. С. 39–42.

74. Смарт-промисловість в епоху цифрової економіки: перспективи, напрями і механізми розвитку: монографія / За ред. акад. НАН України В.П. Вишневського; НАН України, Ін-т економіки пром-ті. Київ, 2018. 192 с.

75. Сосновська І.М. Поняття та значення економічної безпеки виробничо-господарської діяльності підприємств. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4303>

76. Сосновська О.О. Поняття економічної безпеки підприємства в контексті різних методологічних підходів. Бізнес Інформ. 2018. № 3. С. 443–447.

77. Сталінська О.В. Система економічної безпеки підприємства в умовах розвитку цифрової економіки. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 38. С.80–86.

78. Станкевич Н.А., Карплюк О.О. Сутність економічної безпеки підприємства. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Формування ефективної моделі розвитку підприємства в умовах ринкової економіки». Житомир : ЖДТУ, 2016. С. 207-208.

79. Столбов В.Ф., Шаповал Г.М. Особливості управління системою фінансово-економічної безпеки будівельних підприємств. Комунальне господарство міст. Науково-технічний збірник. 2013. № 111. С. 103–108.

80. Тимошенко О.В., Олешко А.А. Державна політика економічної безпеки України в умовах глобальної нестабільності. Економіка та держава. 2018. № 9. С. 30–33.

81. Ткаченко А. М., Резніков О.Л. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства. Вісник економічної науки України. 2010. №1. С. 101-106.

82. Федорук О.В. Економічна безпека держави з відкритою економікою: сутність та пріоритети зміцнення. Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2013. № 4. С. 31–37.

83. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія / За ред. Т.Г. Васильціва. Львів: Ліга-Прес, 2012. 386 с.

84. Фоміна М.В. Проблеми економічного безпечного розвитку підприємств : теорія і практика: монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2015. 140 с.

85. Харазішвілі Ю.М. Системна безпека сталого розвитку: інструментарій оцінки, резерви та стратегічні сценарії реалізації: монографія. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2019. 304 с.

86. Чепелюк М.І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку: монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 396 с.

87. Черкасова С.О. Формування організаційно-економічного механізму управління процесом зміцнення економічної безпеки промислових підприємств. Економіка і реалії часу. 2013. №2. С. 22-27.

88. Швець І.Б. Економічна безпека в управлінні персоналом. Наукові праці ДонНТУ. 2019. №36-1. С. 179-184.
89. Швиданенко Г.О. Економічна безпека бізнесу: навч. посіб. ДВНЗ "Київ. нац. екон. Ун-т ім. Вадима Гетьмана". К.: КНЕУ, 2011. 510 с.
90. Шинкар С.М. Система економічної безпеки підприємства: методичні засади формування. Причорноморські економічні студії. 2018. Випуск 25. С. 133-137.
91. Шкарлет С., Садчикова І. Трансформація системи фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах цифрової економіки. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 3(19). С. 264–276.
92. Штангрет А.М., Котляревський А.М., Караїм М.М. Економічна безпека підприємства в умовах антикризового управління: концептуальне визначення та механізм забезпечення. Л: УАД, 2012. 288 с.
93. Щербина С. В. Державна політика у сфері забезпечення екологічної безпеки виробництва та реалізації агропродовольчої продукції. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2019_2_15.
94. Ярова Ю.О. Артеменко Л.П. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2016_13_39.
95. Ярославський А.О., Правдюк Н.Л. Управління економічною безпекою підприємства. Норвезький журнал розвитку міжнародної науки. 2020. № 42 (3). С. 41–44.

ДОДАТКИ