

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
Дніпровський інститут інфраструктури транспорту
Кафедра «Фінанси та економічна безпека»

«ДО ЗАХИСТУ»
Завідувач кафедри,
професор Головкова Л. С.

«_____» _____ 20__ р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Тема: «Управління системою фінансово-економічної безпеки підприємства (на прикладі регіональної філії «Придніпровська залізниця» акціонерного товариства «Укрзалізниця»)»

Theme: «Management of the system of financial and economic security of the enterprise (on the case, of the regional branch «Prydniprovskia Zaliznytsia» of the joint-stock company «Ukrzaliznytsia»)»

Керівник дипломної роботи:

д.е.н., професор кафедри фінансів
та економічної безпеки _____

Рекун І. І.

Нормоконтроль _____

Рекун І. І.

Студент групи ФК1927 _____

Генсіровський Є.О.

Student

Hensirovskyi Yevhenii

Дніпро 2021

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, принципи та аналіз проблем управління економічною безпекою підприємства

Раніше поняття «економічної безпеки» розглядалося як створення умов для збереження в таємниці комерційної інформації (комерційної таємниці) та інших секретів підприємства. Через деякий час започаткований інший підхід до трактування та розуміння поняття економічної безпеки підприємства. Різке падіння обсягів виробництва та реалізації продукції в цілому по країні, а найголовніше – зміна економічних функцій держави, яка вже не була головним та основним інвестором і споживачем всієї виготовленої продукції, змусили зазірнути якнайбільш ширше на проблему економічної безпеки підприємств.

Згідно з цим міркуванням економічна безпека підприємства обумовлена впливом зовнішнього середовища, яка в ринковій економіці протягом усього часу змінюється, ніколи не залишається стабільною, постійною або незмінною. Конкретно з позицій впливу зовнішнього середовища та захисту вітчизняних підприємств від її негативного спонукання та впливу і проводиться розгляд змісту категорії економічної безпеки підприємства, зокрема і в нечисленних до цього часу публікаціях вітчизняних вчених-економістів. У нинішній економічній науці загальним та універсальним визначенням економічної безпеки підприємства є наступне:

Економічна безпека підприємства – це стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання та подолання загроз і забезпечення сталого стабільного функціонування підприємства на сьогоднішній день і в майбутньому [1].

Розглянемо більше детально декілька існуючих підходів різних авторів до визначення економічної безпеки підприємства [2]:

– кримінальний – як захист проти економічних злочинів. Найчастіше забезпечення економічної безпеки підприємства зводять до протистояння, захисту від різного роду існуючих економічних злочинів (шахрайство, крадіжки, фальсифікації, промислове шпигунство і т. д.). Без сумніву, ці загрози дуже важливі і повинні постійно аналізуватися і враховуватися, але зводити економічну безпеку підприємства тільки до цього не можна. Це поняття ширше і більш об'ємне [3];

– стратегічний – як стан захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз. Підприємство – це в першу чергу – об'єкт економічних відносин. Власник підприємства, хоче щоб результатом діяльності підприємства було – досягнення поставленої ним мети, яка, як правило, носить економічний характер. Чи будуть виникати в процесі цього досягнення будь-які загрози, чи буде вестися з ними боротьба, як вона буде вестися – власникові, швидше за все, байдуже (однаково). Боротьба з загрозами, як така, найбільш часто не є метою створення та володіння підприємством, ведення ним економічної діяльності. Втім, міркування про економічну доцільність ведення боротьби з загрозами напевно викличе інтерес власника, оскільки це безпосередньо зачіпає його матеріальні інтереси, оскільки ведення цієї боротьби вимагає здійснення витрат, а виграш неочевидним [4];

– як стан ефективного використання ресурсів або потенціалу. Підхід, який намагається уникнути вживання поняття загрози у визначенні економічної безпеки підприємства базується на економічних поняттях досягнення мети, функціонування підприємства, тобто є ресурсно-функціональним підходом. У визначенні економічної безпеки підприємства з точки зору цього підходу не згадана можливість використання некорпоративних ресурсів забезпечення економічної безпеки підприємства, наприклад державних правоохоронних органів, системи регулювання торгових та виробничих відносин. Також неможливо визначити чи є швидкий, динамічний розвиток підприємства або навпаки, застій, стабільним функціонуванням.

– комплексний – як наявність конкурентних переваг. Підхід, прихильники якого вважають, що наявність конкурентних переваг, обумовлених відповідністю матеріального, фінансового, кадрового, техніко-технологічного потенціалів і організаційної структури підприємства його стратегічним цілям і завданням забезпечать йому певний рівень економічної безпеки [5]. Але сам факт наявності переваг і потенціалу, без їх використання і реалізації, не гарантує підприємству економічної безпеки;

– як реалізація і захист економічних інтересів. Відносно більш новий підхід, заснований на реалізації та захисту економічних інтересів підприємства, визначає її як захищеність його життєво важливих інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз, тобто захист підприємства, його кадрового та інтелектуального потенціалу, інформації, технологій, капіталу і прибутку, який забезпечується системою заходів спеціального правового, економічного, організаційного, інформаційно-технічного і соціального характеру [6].



Рис. 1.1. Існуючі підходи до визначення поняття «економічна безпека підприємств»

Концепція безпеки підприємства виражає систему поглядів на проблему безпеки підприємства на різних рівнях та етапах виробничої діяльності, а також найголовніші напрями, принципи і фази реалізації заходів безпеки. Досвід вітчизняних і зарубіжних підприємств в розрізі забезпечення безпеки

демонструє, що для боротьби зі всією сукупністю злочинних і протиправних дій крайнє необхідна злагоджена й цілеспрямована організація процесу протидії. До того ж, в організації цього процесу повинні брати участь професійні висококласні фахівці, адміністрація фірми (керівництво підприємства), а також усі інші співробітники, контрагенти і користувачі, що і визначає підвищену значимість організаційної сторони питання [7]. Надбаний досвід забезпечення безпеки соціальних систем дає змогу зробити декілька наступних важливих висновків:

1. Забезпечення безпеки не може бути одноразовим актом. Це безперервний постійний процес розвитку систем забезпечення безпеки, вдосконалення методів, способів, інструментів і механізмів моніторингу, виявлення потенційних небезпек і загроз, вироблення та впровадження ефективної протидії всьому спектру на сьогодні існуючих і потенційних прогнозованих майбутніх загроз підприємству (фірмі).

2. Безпека може бути забезпечена за умови комплексного використання всього арсеналу наявних сил і засобів. Найбільший ефект досягається тоді, коли всі використовувані сили, засоби і методи об'єднуються в єдиний, цілісний інструмент (механізм) – систему забезпечення безпеки, задля протидії у всіх структурних елементах виробничої системи і на всіх етапах технологічного циклу.

3. Одна система безпеки не може забезпечити необхідний високий рівень захищеності підприємства без належної підготовки та забезпеченості необхідними силами і засобами, без участі відповідних органів управління, необхідних правових, організаційних і технічних заходів та користувачів, які забезпечуватимуть дотримання всіх встановлених правил та норм, спрямованих на забезпечення безпеки.

4. Найважливішу роль у створенні ефективної системи забезпечення безпеки відіграє своєчасна розробка та введення в дію якісно нових концептуальних і нормативних правових документів та норм у сфері забезпечення безпеки.

Під час формування і здійснення заходів та використання засобів безпеки потрібно керуватися вихідними положеннями, тобто принципами забезпечення економічної безпеки, основними з яких є [8]:

- економічна доцільність і мінімізація можливого збитку і витрат на забезпечення безпеки (критерій «ефективність – вартість»).

- своєчасність – запобіжний характер заходів гарантування безпеки. Передбачає постановку завдань з комплексної безпеки на ранніх стадіях розроблення системи безпеки на основі аналізу і прогнозування обстановки, загроз безпеки, а також розроблення ефективних заходів запобігання посяганням на законні інтереси.

- комплексність – під комплексною безпекою слід розуміти повне охоплення об'єктів захисту всією сукупністю форм протидії і захисту (охорона, режим, кадри, документи і т.п.) на основі правових, організаційних та інженерно-технічних заходів, а саме: гарантування безпеки персоналу, матеріальних і фінансових ресурсів від можливих загроз всіма доступними законними засобами і методами; гарантування безпеки інформаційних ресурсів протягом усього їхнього життєвого циклу, на всіх технологічних етапах їх оброблення (перетворення) і використання, у всіх режимах функціонування; здатність системи до розвитку і вдосконалення відповідно до зміни умов функціонування фірми. Особливу увагу треба приділяти принципу комплексності. Для безпеки у всьому різноманітті структурних елементів фірми, за безлічі загроз і способів несанкціонованого доступу, потрібно застосовувати всі види і форми захисту та протидії в повному обсязі. Неприпустимо застосовувати окремі форми або технічні засоби.

- законність – припускає розроблення системи безпеки на основі законодавства у сфері підприємницької діяльності, інформації і її захисту, приватної охоронної діяльності, а також інших нормативних документів з безпеки, затверджених органами державного управління в межах їх компетенції, із застосуванням усіх дозволених методів виявлення і припинення правопорушень.

- обґрунтованість – пропоновані заходи і засоби захисту мають бути реалізовані на сучасному рівні розвитку науки і техніки, бути обґрунтованими з огляду на заданий рівень безпеки і відповідати встановленим вимогам і нормам.

- безперервність – вважається, що зловмисники тільки й шукають можливість, як би обійти захисні заходи, вдаючись для цього до легальних і нелегальних методів.

- активність – захищати інтереси фірми треба з достатнім ступенем наполегливості, широко використовуючи маневр силами і засобами забезпечення безпеки та нестандартні заходи захисту.

- спеціалізація – передбачає використання для розроблення і впровадження заходів і засобів захисту спеціалізованих організацій, що найбільш підготовлені до конкретного виду діяльності із гарантування безпеки, мають досвід практичної роботи і державну ліцензію на право надання послуг у цій галузі. Експлуатацією технічних засобів і реалізацією заходів безпеки мають займатись професійно підготовлені працівники служби безпеки, її функціональні та підрозділи обслуговування.

- взаємодія і координація – припускають здійснення заходів безпеки на основі чіткої взаємодії всіх зацікавлених підрозділів і служб, сторонніх спеціалізованих організацій у цій сфері, координацію їх зусиль для досягнення поставленої мети, а також інтеграцію діяльності з органами державного управління і правоохоронними органами.

- вдосконалення – поліпшення заходів і засобів захисту на основі власного досвіду, появи нових технічних засобів з урахуванням змін у методах і засобах розвідки й промислового шпигунства, нормативних вимог накопиченого вітчизняного і зарубіжного досвіду.

- централізація управління – самостійне функціонування системи безпеки з єдиними організаційними, функціональними і методичними принципами, з централізованим управлінням діяльністю системи управління.

- достатність – застосовування таких засобів і заходів активного і пасивного захисту, які б були достатніми для протидії загрозам чи небезпекам.

– гнучкість – застосовування моделі економічної безпеки залежно від характеру і рівня розвитку загрози чи небезпеки. Це надає мобільності діям у сфері безпеки і підвищує їх ефективність.

Основною головною метою економічної безпеки підприємства є забезпечення його сталого, стійкого і максимально найефективнішого функціонування в теперішній час і забезпечення високого потенціалу розвитку і зростання підприємства в найближчому майбутньому.

Наслідком забезпечення економічної безпеки підприємства є стабільність (надійність підприємства) його функціонування, особиста безпека персоналу та ефективність фінансово-економічної діяльності (прибутковість підприємства чи фірми).

До ресурсів забезпечення сталого надійного існування і прогресивного розвитку відносять: персонал підприємства, матеріальні та інтелектуальні (інформаційні) ресурси [3]. У всій сукупності економічна безпека підприємства (фірми) завбачає:

- високу фінансову ефективність, незалежність і стійкість роботи підприємства;
- розвиненість і конкурентоспроможність технологічної бази підприємства;
- високий рівень організації управління підприємством;
- жорсткий кадровий відбір;
- забезпечення відповідності екологічним стандартам;
- ефективний механізм правового регулювання всіх напрямів діяльності підприємства;
- забезпечення інформаційної безпеки роботи підприємства;
- гарантії безпеки працівників підприємства, а також збереження їх майна та професійних інтересів [9].

З урахуванням цього діяльність по забезпеченню економічної безпеки підприємства включає чотири основних напрями: захист матеріальних і фінансових цінностей, захист персоналу, захист інтелектуальної власності (у

тому числі комерційної таємниці), захист інформаційного забезпечення комерційної діяльності підприємства в ринкових умовах.

Експерти оцінюють, що загальні витрати на створення системи безпеки підприємства, наслідком чого буде оптимальне та оптимізоване функціонування системи в цілому, можуть сягати майже 25% витрат від загального забезпечення процесу виробництва.

Ефективність систем управління, з точки зору їх здатності своєчасного ефективного розпізнавання і вирішення проблем є істотним та визначальним фактором успішного функціонування підприємств. Це викликано тим, що майже кожний учасник виробничого процесу в своїй діяльності в тій чи іншій мірі нашоується на питання управління.

Головна проблема підприємства полягає в підтримці повсякденних життєво важливих показників на відповідному належному рівні в умовах, в яких опинилося підприємство. Прагнення підприємства за будь-яких умов отримувати прибуток в такому ж обсязі, який забезпечував би стимулюючий та відтворювальний процес підприємства в повній мірі, є найбільшою пріоритетною метою будь-якого підприємства чи фірми.

У зв'язку з цим підвищується настирливість, важливість та значимість проблеми управління неспроможними підприємствами в умовах щоденного нестабільного економічного середовища.

Поміж проблем забезпечення економічної безпеки підприємства, які підлягають вирішенню, першочергово, слід пригадати наступні:

- нецілковиту визначеність з набором складових частин економічної безпеки підприємства;
- фактичну наявність суттєвих ускладнень формалізованого опису динамічних властивостей підприємства з погляду на забезпечення економічної безпеки підприємства, у взаємозв'язку з діями дестабілізуючих факторів;
- сьогоденні існуючі ускладнення з визначенням складу оціночних критеріїв складових економічної безпеки, а також їхньою градацією для різних рівнів безпеки;

– відсутність загально визнаних і прийнятих вітчизняних методик по оцінці рівня складових економічної безпеки підприємства, оскільки підходи, що отримали підтримку та визнання в закордонній практиці, не завжди можна застосувати в умовах транзитивної економіки України;

– відсутність вітчизняних та зарубіжних методик та методів комплексної оцінки рівня економічної безпеки підприємства, з урахуванням усіх її функціональних складових. Ця проблема досить істотна, по причини того, що рівні різних функціональних складових визначаються за різними шкалами, що суттєво ускладнює їх зведення в єдиний комплексний показник.

Список складнощів та проблем досить розгалужений і його можна було б й надалі продовжувати. Всі складнощі та проблеми потребують наукового осмислення задля визначення чи вдосконалення підходів по їх ефективному вирішенню в практичній діяльності.

Державна служба статистики України проаналізувавши тенденцію створення та існування підприємств в країні надає таку статистику: зі 100 підприємств, які зареєструвалися, «виживають» тільки близько 20, останні ж підприємства в період до 5-7 років ліквідовуються. Але в умовах невизначеності щорічної макроекономічної ситуації та недосконалої законодавчої бази щодо антикризового управління будь-яке вітчизняне підприємство, навіть найбільш велике, може опинитись на порозі банкрутства. Передусім це пов'язано з тим, що окремо взяте вітчизняне підприємство не є ізольованим від економіки. Константою є те, що підприємство завжди співпрацює з іншими суб'єктами підприємницької діяльності, державою, споживачами, що, своєю чергою, істотно впливають на стан підприємства.

Перелічимо, що відноситься до основних причин, які є причинами того, що все ж таки з'являються фінансово-неспроможні підприємства:

- кризові явища в економіці країни;
- інфляція;
- загальне падіння обсягів виробництва;
- недоліки в приватизації;

- зростання масштабів «тіньової» економіки;
- недосконалість законодавства у галузі господарського права і податкової політики;
- неефективний фінансовий менеджмент;
- затримка в здійсненні реальних першочергових економічних реформ;
- прагнення кримінальних елементів використовувати цей інститут для прикриття кримінальних вчинків.

За умов ринково-економічної та політичної нестабільності щорічно зростає кількість підприємств, які мають в край незадовільний фінансовий стан. Крім того, діяльності підприємств як суб'єктів ринкових відносин протікає в умовах дуже жорсткої ринкової конкуренції, майже кожне вітчизняне підприємство перебуває під загрозою зниження прибутковості, платоспроможності, внаслідок чого може очікувати банкрутство. Один з найголовніших критеріїв, який фіксує спрямування підприємства до банкрутства, є показник «збитковості». На рисунку 1.2. зображено проведені дослідження динаміки кількості збиткових підприємств в економіці України [10]. На фоні високих темпів зростання кількості підприємств, фірм та організацій в економіці України в 1998-2002 роках спостерігалось значне зменшення кількості збиткових підприємств з 55,7% в 1999 році до 38,8% – в 2002 році., з подальшим зменшенням до 32,5% в 2007 році.

Як зображено на гістограмі найбільша кількість неплатоспроможних підприємств в економіці України спостерігалася в 1996-1999 роках, коли більше половини суб'єктів господарювання працювали зі збитками.

Як видно з рисунка 1.2., починаючи з 2008 року збитки підприємств України почали істотно зростати. Це зростання кількості неплатоспроможних підприємств в економіці України відбулося в 2008-2010 роках і було наслідком впливу світової фінансової кризи.

Сьогоденний стан економіки в Україні супроводжується стійкою тенденцією зростання кількості збиткових підприємств. Так, станом на 2019 р. свою діяльність реалізувало 380597 підприємств, що в порівнянні з попереднім

роком майже на 7% більше, відповідно, відбулося збільшення і кількості підприємств, що мають збитки.

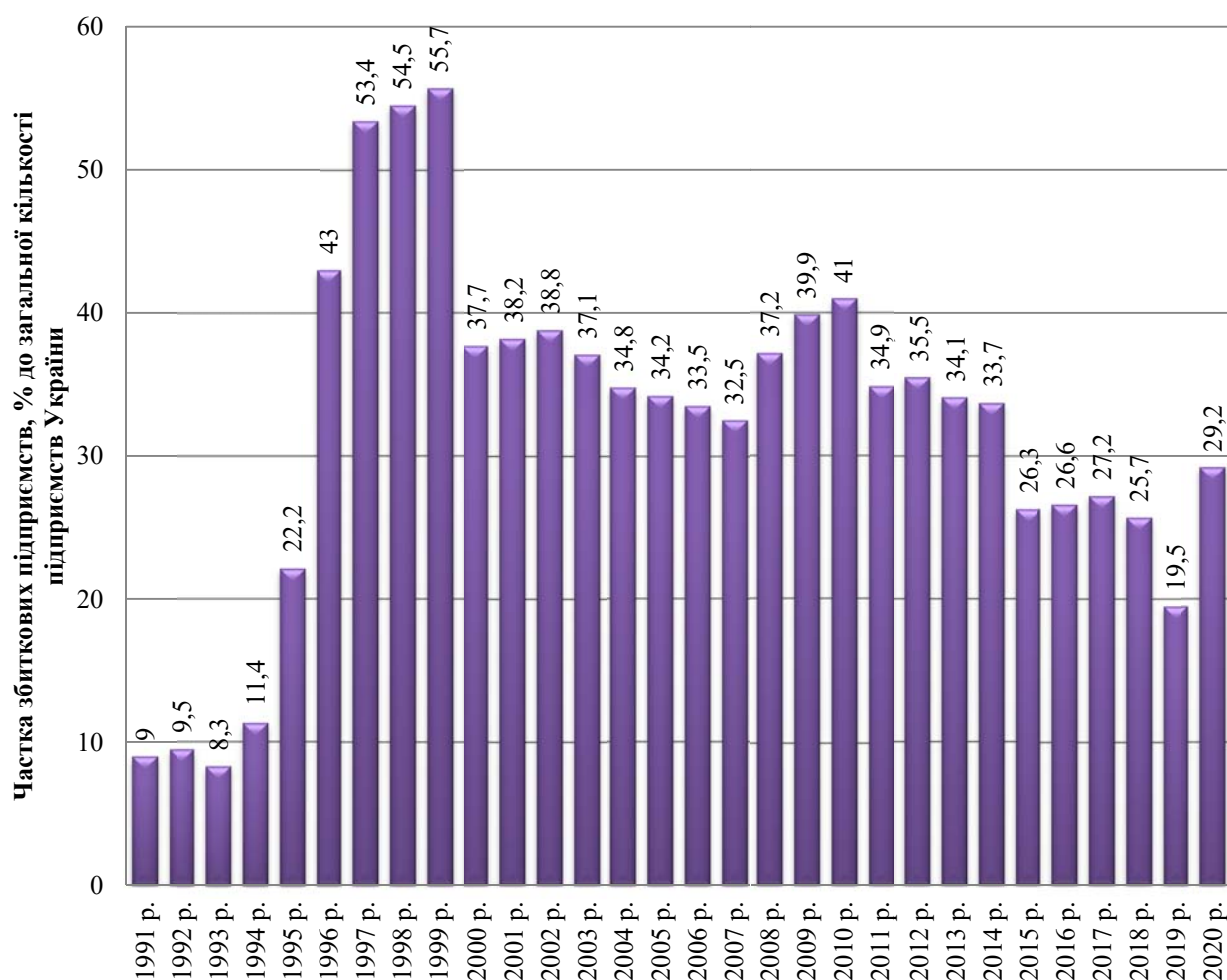


Рис. 1.2. Відсоткова частка збиткових підприємств від загальної кількості підприємств України за 1991-2020 роки

Потрібно також відмітити, що через політичну нестабільність в країні в 2014 р. спостерігається також різке зниження підприємств, однак це можемо пояснити тим, що починаючи з 2014 р. список функціонуючих підприємств охоплює усі регіони України, крім тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і міста Севастополя, а також частини зони проведення антитерористичної операції – тимчасово окупованої території окремих районів Донецької та Луганської областей. Державною службою зафіксовано в 2016 році найменша кількість підприємств, що імовірно могло бути спричинено

військовим конфліктом на Сході України, який призвів до: інфляції понад 40%, падіння промислового виробництва та внутрішнього попиту, падіння реального валового внутрішнього продукту на 9,9%, і, як наслідок, до падіння економічної активності. Частка збиткових підприємств у першому півріччі 2020 року складала 38,7%, що на 12,3% зросла в порівнянні з 2019 роком (при чому частка визначена виходячи лише з кількості великих та середніх підприємств) – це спричинено появою вірусу COVID-19, що через запроваджені карантинні заходи погіршило становище як окремо вітчизняних підприємств, так і країни в цілому. Наслідок всесвітньої пандемії призвів: скорочення валового внутрішнього продукту, повна або часткова зупинка підприємств, дуже різке збільшення рівня безробіття, зростання інфляції, зменшення рівня доходів населення, що в свою чергу призвело до кризового становища підприємств, і в подальшому може викликати їх банкрутство, якщо не вжити відповідних заходів спрямованих на подолання цього явища.

Отже, взагалі можемо зауважити, що протягом 1991-2020 років на збільшення кількості неплатоспроможних підприємств в країні впливали зовнішні та внутрішні кризові явища в економіці, а на зменшення – економічна стабілізація.

Збереження таких негативних тенденцій в подальшому призведе до банкрутства багатьох вітчизняних підприємств, тому проблема формування економічної безпеки підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища є актуальною сьогодні та залишиться актуальною в майбутньому.

Забезпечення економічної безпеки підприємства є сукупністю дій та заходів, які охоплюють: аналіз потенційних економічних загроз, планування заходів протидії, контроль за виконанням прийнятих заходів, аналіз ефективності системи економічної безпеки.

Проведений аналіз проблем управління економічною безпекою підприємства продемонстрував, що всі проблеми вимагають наукового осмислення задля визначення чи вдосконалення заходів по їх ефективному вирішенню.

1.2. Методичні підходи та критерії оцінювання управління економічної безпеки на підприємстві

Для тлумачення рівня економічної безпеки підприємства в науковій літературі висунуто декілька підходів: ресурсно-функціональний, індикаторний (пороговий), комплексний, підхід на основі оцінки ймовірності банкрутства підприємства. За допомогою ресурсно-функціонального підходу [11] загальний показник розраховується як середньозважена оцінка складових економічної безпеки підприємства. В запропонованому методичному підході є можливість інтерпретувати рівень безпеки за кожною окремою складовою. С. Ілляшенко [11] прибавляє ринкову складову, яка зображає ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім та інтерфейсну, яка характеризує надійність відносин підприємства з економічними учасниками-контрагентами. На нашу думку, не зовсім доречним та доцільним є віднесення до функціональних складових економічної безпеки правової та силової.

Організація забезпечення підприємствами вказаних видів безпеки є характеристикою неможливості та неспроможності держави виконувати свої функції та, як наслідок, перекладання їх на підприємства. Захист від рейдерських захоптів підприємств та фірм повинен бути виключним правом держави, яка встановлює відповідні правила гри та формує відповідне правове інституційне середовище. Найголовніша роль у забезпеченні економічної безпеки підприємств в зарубіжних країнах відводиться державі [12]. Організація здійснення оцінювання на основі ринкової, політико-правової та інтерфейсної безпеки, визначивши по кожній окремій складовій загрози та алгоритм діагностування запропонував Сак Т. Перевагою даного підходу є – побудова матриць.

Створення анкет-опитувальників для проведення опитування з подальшим аналізом в умовах обмеженості інформації, відкриває можливість врахувати приховані недоліки у діяльності підприємства та організувати вжиття необхідних відповідних заходів, але хотілося б зробити акцент на певній

суб'єктивності використання запропонованого методичного підходу [13]. Фролова Л. В. [14] запропонувала системний підхід до оцінювання економічної безпеки, який передбачає виділення п'яти груп показників (обсягу, динаміки, структури, співвідношення, ефективності) по кожній із семи запропонованих складових економічної безпеки (трудових ресурсів, фінансових ресурсів, матеріальних ресурсів, нематеріальних ресурсів, управління, маркетингу, виробництва), що дає змогу значно деталізувати ідентифікацію проблем на підприємстві, але істотно ускладнює процес оцінювання. Набір показників, що створив автор, по деяких складових є доволі дискусійним – ефективність оборотних і необоротних активів характеризують безпеку ресурсів. Оцінка автором ринкових позицій проводиться лише за часткою ринку, не беручи до уваги спроможність підприємства до розширення своїх позицій.

Вахлакова В. В. при визначенні загального показника відмовляється від традиційної згортки нормалізованих показників, і в свою чергу, пропонує здійснювати оцінку лише на підставі двох складових: ринкової та фінансової [15]. Перевага даного підходу є в візуалізації досягнутого рівня по кожній складовій, але перелік індикаторів, запропонований автором, по ринковій складовій характеризує скоріше наслідок, але не першопричину досягнутого стану, що не надає можливості в проведенні аналізу саме причин досягнутого рівня економічної безпеки підприємства.

Запропонована узагальнена модель негативного впливу факторів на безпеку підприємства авторами Артеменко Л. та Дьяченко О. [16]. Головним та визначальним при оцінці рівня економічної безпеки автори вважають саме виявлення та нейтралізацію знайдених загроз. Згідно з метою, яку переслідували автори – здійснено оцінку впливу факторів на складові економічної безпеки. Графічна модель розподілу оцінок функціональних складових економічної безпеки підприємства – перевага запропонованого підходу, яка надає можливість істотно кращого сприйняття результатів проведеного оцінювання. При цьому, зауважимо, що дуже важко врахувати всі фактори та ідентифікувати їх вплив на діяльність існуючого підприємства.

Індикаторний підхід проведення оцінки рівня економічної безпеки підприємства проводиться на основі співставлення характеристик об'єкта з індикаторами-взірцями. Індикаторний підхід до оцінки економічної безпеки підприємства розглядається в наступних працях [17, 18, 19]. Скриньковський Р.М. запропонував проводити діагностику рівня економічної безпеки підприємства на основі вдосконаленого ним методу, який полягає у інтегральному згортанні одиничних індикаторів за складовими економічної безпеки: фінансовою, кадрово-інтелектуальною, інвестиційною, інноваційно-техніко-технологічною, маркетингово-ринковою, політико-правовою, обліково-аналітико-інформаційною, екологічною [18]. Позитивною складовою даного підходу є його всеохоплюваність та динамічність. Недоліком же підходу є – постійна потреба у постійній розробці обґрунтованих значень порогових показників у відповідності до змін умов функціонування підприємства.

Я повністю підтримую точку зору авторів Козаченко Г. та Погорелова Ю. в розрізі низької ефективності використання індикаторного підходу при визначенні рівня економічної безпеки. Автори акцентують увагу на тому, що така оцінка характеризується наближеністю та умовністю. Досить усього на всього точно оцінити та провести аналіз стану безпеки, на думку авторів, дає саме використання матричного підходу [19]. На мій же погляд, за допомогою матриць, що запропонували автори, цілком можливо структурувати інформацію та отримати повну узагальнену картину загроз та переваг з точки зору обґрунтування вибору підприємством стратегічного напрямку розвитку. На основі матричних методів отримати результат-відповідь щодо конкретного стану безпечного розвитку підприємства немає можливості.

Підхід на основі оцінки ризику, зокрема ризику банкрутства, який розглядається в працях авторів [20, 21, 22] надає можливість дуже швидко оцінювати рівень економічної безпеки підприємства. Доценко І.О. пропонує проводити розрахунок інтегрального індексу економічної безпеки підприємства на підставі оцінки впливу чинників підприємницького ризику, виокремлюючи при цьому групи підприємницьких ризиків на складові економічної безпеки

[20]. Автор гадає, що процес запобігання збиткам від негативних дій та наслідків, шляхом оцінки ризиків, є рівним по значенню до процесу забезпечення економічної безпеки. Вказана методика має наступну перевагу – це врахування рівня підприємницьких ризиків, як головного фактору формування економічної безпеки. Великий об'єм розрахунків, що супроводжується згортанням, як правило, призводить до неможливості глибокого аналізу при прийнятті рішень. Оцінку безпечності функціонування підприємства до оцінки ймовірності банкрутства зводить також і Кривов'язюк І. В. [21].

На нашу думку, вибір фінансового результату від звичайної повсякденної діяльності не є точним, а значить і достовірним, а до того ж тільки єдиним критерієм оцінки стану економічної безпеки, в зв'язку з тим, що істотне зниження прибутку підприємства, а деколи і взагалі відсутність прибутку, в поточному періоді є можливим за умови проведення підприємством відповідних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності, переслідуючи при цьому ціль значного зростання прибутку підприємства у майбутньому. І навпаки, високі прибутки сьогодні, як правило не надають гарантії підприємству в майбутньому уникнути певних серйозних фінансових загроз, або, хоча б при їх виникненні, миттєво і з наймінімальнішими витратами для підприємства відновити свою основну промислову діяльність.

В умовах постійної та істотно значної мінливості зовнішнього середовища, загострення конкурентної боротьби, ми вважаю, орієнтація тільки лише на недопущення кризових явищ не стане запорукою розвитку підприємства, як основної та головної мети його функціонування. Користування моделлю діагностики кризового стану та моделлю ймовірності банкрутства стане виправданим тільки лише для оперативної оцінки економічної безпеки підприємства.

Врахування потенціалу та ринкових позицій при проведенні експрес-діагностики [22] надає можливість зробити оцінку спроможності підприємства до подальшого стрімкого розвитку, але в кожній системі є недоліки, ця система

не є винятком, і на нашу думку недоліком є те, що автори за критерій ефективності використання потенціалу обрали показник відношення прибутку до чисельності працюючого контингенту підприємства. Відтік працюючого контингенту підприємства, як одна із головних та найчастіших тенденцій при передкризовому стані підприємства. В даній системі відтік працюючого контингенту підприємства розцінюється як підвищення ефективності використання потенціалу підприємства.

Економічна безпека та розвиток мають тісний взаємозв'язок, про що неодноразово наголошували Янковець Т., Отенко І., Яртим І., Єфімова Г., Марущак С. [23, 24, 25]. Ці вчені провели обґрунтування залежності між даними категоріями. На думку Янковець Т. [23] ефективне використання потенціалу є головним шляхом до досягнення економічної безпеки, що у підсумку забезпечить розвиток економічної системи. Автор також робить акцент на тому, що економічна система має можливість до розвитку, коли в стані захищеності знаходиться економічна система. Тлумачення безпеки як захищеності, в даному випадку, свою увагу зосереджує лише на збереженні незмінності та сталості параметрів його розвитку. Захищеність є найважливішою характеристикою економічної безпеки, але далеко не єдиною, по причині того, що не врахована сама сутність підприємства, яка полягає в прагненні до постійного стрімкого розвитку.

Єфімова Г., Марущак С. вважають, що своєчасна достовірна діагностика економічної безпеки є основою для організації планування безпечного розвитку підприємства [24]. Ними обґрунтовано 8 складових, які характеризуються системою показників. Найбільш доречною є пропозиція авторів щодо використання нечіткого логічного висновку при проведенні діагностики економічної безпеки, тому що проведення глибокого аналізу, як правило, містить в собі появу нових джерел невизначеності. Дискусійною ж є пропозиція щодо ранжирів рівнів економічної безпеки: запропонували лінгвістичну оцінку рівня безпеки як «абсолютна безпека». Маємо також зазначити, що досягнення стану абсолютної безпеки є практично неможливим, тому що процеси розвитку

небезпек мають характер постійний і нескінченний. Безпека і небезпека є як правило, джерелом розвитку, так і наслідком цього самого розвитку.

Дуже влучно та більш вдало, на мій погляд, здійснена спроба оцінки економічної безпеки у взаємозв'язку з розвитком у роботі [25]. Показники, що сформували автори характеризують економічну безпеку в процесах розвитку. Вище запропонована система показників включає в себе 5 груп показників: стійкості, ефективності діяльності, результативності інвестиційно-інноваційної діяльності, ефективності виробничого потенціалу та ефективності інтелектуально-кадрового потенціалу. Групування підприємств машинобудівної галузі здійснено за рівнем і тенденціями змін факторів економічної безпеки. Але, на жаль, запропонована автором система є доволі об'ємною, складається з 40 показників і, як результат, істотно перевантажує дослідження, використовуються показники, які, в деякій мірі характеризують одні і ті ж сторони діяльності підприємства.

Провівши аналіз науково-методичних підходів щодо оцінки економічної безпеки підприємства спостерігаємо відсутність єдиного методичного підходу. Розрахунок узагальнюючого показника економічної безпеки має місце лише в одному випадку – при необхідності проведення порівняння підприємств з позиції зовнішніх користувачів інформації щодо діяльності підприємства, при цьому зазначимо, що виходячи з позиції сутності безпечного розвитку, саме визначення рівня економічної безпеки підприємства міститься в основі інтересів для менеджерів та керівництва підприємства, тому результати оцінювання повинні охоплювати та містити всю необхідну інформацію, а не тільки доступну для зовнішніх користувачів інформацію. Розрахунок узагальненого показника економічної безпеки, в даному випадку, втрачає будь-який сенс і, як наслідок, процес розпізнавання загроз діяльності підприємства лише ускладнює.

Вирішити складнощі та проблематику оцінки економічної безпеки підприємства є можливим завдяки використанню комплексного системного підходу, який полягає у вивченні об'єкта як цілісної множини дрібних

елементів у їх сукупності і зв'язків між цими самими елементами. Підприємство в такому випадку розглядається у вигляді складної підпорядкованої системи інтересів, яка дуже тісно пов'язана із зовнішнім агресивним середовищем.

Опираючись на визначенні сутності економічної безпеки підприємства, як динамічної характеристики життєздатності підприємства [26], тобто можливості економічної системи до самовиживання і сталого стійкого розвитку в умовах дестабілізуючого впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, при визначенні рівня економічної безпеки підприємства потрібно вибирати орієнтир не на функціональні складові, а проводити оцінку на здатність підприємства до сталого стійкого розвитку. Мається на увазі, можливість підприємства до розвитку, на основі сформованих підприємством конкурентних переваг, і складає основу його подальшого безпечного розвитку. Процеси розвитку є цілком бажаними, але розвиток може містити певні майбутні загрози для підприємства, тому постає необхідність у передбаченні достатньо безпечних векторів руху об'єкта розвитку.

Формуючи системи оцінки економічної безпеки підприємства необхідно виходити із узгодженості цілей підприємства і методів досягнення цих самих цілей. Оцінка економічної безпеки – це конкретний вираз сукупності економічних параметрів підприємства, які характеризують здатність підприємства забезпечити стійкий розвиток як у поточному періоді, так і на перспективу. Рівень економічної безпеки виражає собою ймовірну оцінку здатності підприємства до організації забезпечення реалізації економічних інтересів в умовах дії негативних зовнішніх та внутрішніх факторів оточуючого середовища, тобто це оцінка ступеня забезпечення на підприємстві передумов для стійкого розвитку цього ж самого підприємства.

При формуванні методичного підходу необхідно виходити з того, що:

- основними критеріями економічної безпеки виступають ознаки, на основі яких проводиться визначення спроможності підприємства до сталого стійкого розвитку в умовах дії дестабілізуючих чинників;

- оцінку економічної безпеки найефективніше та доцільно здійснювати не за функціональними складовими, а за спроможністю підприємства до сталого стійкого розвитку;
- найважливішим принципом оцінки і організації забезпечення економічної безпеки є принцип причинно-наслідкових зв'язків. Тобто, при проведенні діагностики та визначивши наслідок (рівень безпеки) необхідно з'ясувати причину отриманого стану;
- визначення рівня економічної безпеки підприємства можливе лише при умові врахування всіх аспектів нинішнього та майбутнього стану підприємства;
- при оцінці необхідно обов'язково враховувати як кількісні показники, так і якісні;
- обов'язковою умовою оцінки є врахування специфіки діяльності підприємства;
- методика визначення рівня економічної безпеки повинна містити в собі певну гнучкість, тобто здатність до коригування набору показників в залежності від зміни умов діяльності підприємства;
- обов'язковою повинна бути можливість представлення результатів оцінки двома методами: матричним та графічним, як в розрізі окремих сфер оцінки, так і показників.

На нашу думку, необхідно виділити три рівні дії системи економічної безпеки підприємства: рівень виживання підприємства; рівень ефективності, що передбачає наявність економічного потенціалу та ефективне його використання; рівень конкурентного розвитку, що включає в себе оцінку можливостей забезпечення розвитку підприємства. Вищевказані рівні створюють основу вертикального виміру економічної безпеки і, зазначу, що кожен наступний послідовний рівень включає в себе попередній, при цьому доповнюючи його певними параметрами. В той же самий час кожний рівень має свій горизонтальний вимір, в якому оцінка здійснюється за певними складовими.

Отже, виділимо три підсистеми оцінки економічної безпеки підприємства (рис. 1.3.): перша підсистема базується на оцінці з позицій забезпечення стійкості. На основі вказаної точки зору це – безпека виживання, де практично не можливо врахувати майбутні зміни у функціонуванні підприємства. Другим, і як правило, вищим рівнем оцінки економічної безпеки підприємства є саме оцінка стану підприємства з точки зору наявності потенціалу підприємства та його ефективного використання. Метою оцінки вказаної підсистеми є пошук та виявлення негативних тенденцій: втрати ресурсної незалежності та доволі істотного зниження ефективного використання ресурсів. Оцінка з позицій вищезазначеного підходу полягає у виділенні основних складових економічної безпеки з точки зору їх функціональної приналежності. Третя ж підсистема оцінки економічної безпеки має своє ґрунтування на оцінці недалекого майбутнього бачення місця підприємства на ринку та загроз, які виникнуть в зв'язку з цим. Третій і найвищий рівень оцінки економічної безпеки полягає в оцінці можливих переваг та втрат. Наслідком є те, що кожна підсистема має свою головну ціль та об'єкти оцінки.



Рис. 1.3. Вертикальний вимір рівня економічної безпеки підприємства

В залежності від визначених рівнів можемо сформулювати систему показників для оцінки економічної безпеки підприємства. Проведене

оцінювання першого рівня охарактеризує наскільки підприємство віддалене від можливого банкрутства, тобто зони припинення функціонування підприємства.

У зв'язку з цим буде доцільним та актуальним взяти показники фінансового стану з інформативними даними, запропоновані Матвійчуком [27], які найбільше характеризують наближеність підприємства до кризи, а саме: X_1 – рентабельність капіталу, X_2 – оборотності активів, X_3 – швидкої платоспроможності, X_4 – фінансової автономії, X_5 – забезпеченості власними оборотними засобами, X_6 – покриття боргів власним капіталом. Оцінювання 2 та 3 рівнів слід проводити виходячи із галузевої специфіки діяльності підприємства та раніше сформованих цілей. Показники другого та третього рівнів нормуються, доцільно здійснювати у порівнянні із середньогалузевими значеннями по країні.

У зв'язку з тим, що економічна безпека є досить складною характеристикою та залежить від багатьох чинників, які, як правило, мають вираження через кількісні так і якісні параметри, а розрахунок рівня економічної безпеки підприємства проводиться в умовах обмеженості та неповноти інформації найбільш ефективним є використання методів, які наддадуть можливість привести показники різного роду до єдиного виміру. В зв'язку з цим, підходом за яким можна оцінити стан безпечного розвитку може бути підхід на основі нечіткої логіки [24, 27, 28]. Використання теорії нечітких множин дає можливість врахувати міру відхилення від бажаного стану фактичних показників, які не мають точної числової оцінки, а лише межі або рекомендований напрям змін.

Розрахунок рівня економічної безпеки на основі нечітко-множинного підходу містить послідовне виконання наступних етапів. Перше – здійснюється вибір та визначення показників як кількісних, так і якісних. Другим етапом є – визначення нечітких множин лінгвістичних змінних та роздрібнення множин на рівні частини. Для кожної обраної змінної X_i безліч його значень μ_i , тому краще та доцільно розділити на три підмножини:

- μ_{i1} – підмножина «низький рівень показника X_i »;

- μ_{i2} – підмножина «середній рівень показника X_i »;
- μ_{i3} – підмножина «високий рівень показника X_i ».

Для результуючої лінгвістичної змінної E «економічна безпека підприємства», яка містить в собі множину безпечних станів розвитку підприємства, будемо використовувати:

- E_1 – підмножина «критичного рівня економічної безпеки підприємства» – підприємство має критичний рівень показників, показники мають стійку тенденцію до погіршення, велика ймовірність кризи та припинення функціонування підприємства;

- E_2 – підмножина «середнього рівня економічної безпеки підприємства» – параметри підприємства підтримуються на достатньому рівні, підприємство характеризується стійкістю та достатньою наявністю та ефективністю використання ресурсів;

- E_3 – підмножина «високого рівня економічної безпеки підприємства» – підприємство має значні конкурентні переваги, високі показники ефективності використання наявного потенціалу. Показники мають стійку тенденцію до підвищення.

На основі отриманих розрахованих значень кількісних показників і визначених рівнях якісних показників та класифікатора рівнів, що розроблений, проводиться розпізнавання рівнів значень показників. Завершальним етапом є лінгвістичний опис рівня економічної безпеки підприємства.

Перевагою вище запропонованої моделі оцінки на основі нечіткої логіки є те, що результуючий показник економічної безпеки підприємства буде наглядно структурований за допомогою матриці надання результатів, результатом чого стане можливість детально дослідити вплив кожного чинника на рівень економічної безпеки підприємства. Вказана модель за умови використання методичного підходу до оцінки економічної безпеки на основі аналізу спроможності підприємства до розвитку надає можливість з'ясувати та ліквідувати слабкі місця у діяльності підприємства.

Поняття «економічна безпека підприємства» містить в собі цілий комплекс наступних складових: фінансову, інтелектуальну, кадрову, технологічну, правову, екологічну, інформаційну та силову. До цього комплексу є сенс додати дві наступні складові – ринкову та інтерфейсну, яка характеризує надійність відносин взаємодії з економічними контрагентами підприємства.

Забезпечення економічної безпеки окреслює виділення, аналіз і оцінку існуючих на сьогоднішній день загроз, за кожною окремою функціональною складовою і розробку на їх основі двох систем: системи, що буде протидіяти і систему впровадження попереджувальних заходів.

Фінансова складова проводить формулювання фінансової забезпеченості підприємства. Про послаблення фінансової безпеки засвідчує наступне: зниження ліквідності; зростання кредиторської та дебіторської заборгованості; зменшення фінансової стійкості і т. п. За вказану складову економічної безпеки несуть відповідальність дві служби підприємства: фінансова й економічна. Оцінку фінансової безпеки підприємства, як правило, проводять на основі аналізу його фінансової стійкості [29], ступінь якої визначається виходячи з достатності обігових коштів (власних або позикових) для здійснення виробничо-збутової діяльності.

Особливої уваги необхідно приділити визначенню факторів (груп) та часткових показників фінансової безпеки, які мають в своїй змістовності можливість зображати стан фінансової системи підприємства, виступати базою для впровадження, за необхідності, відповідних коректив в його розвиток. Обрання факторів зумовлене тим, що всі обрані показники в комплексі мають визначати економічну безпеку підприємства. Фактори економічної безпеки підприємства упорядковані на основі експертного методу. Результатом стало обрання наступних показників факторів економічної безпеки підприємства:

- ліквідність;
- фінансова стійкість;
- рентабельність;

– ділова активність.

Адекватні математичні моделі для моніторингу та управління економічною безпекою вимагають всебічного врахування факторів невизначеності, які пов'язані з особливостями функціонування вітчизняних підприємств в нинішніх ринкових умовах. Ускладнення отримання необхідних вірних, актуальних та обґрунтованих рішень викликано впливом даних факторів, яке зумовлене практичною важливістю обробки нечітких даних та необхідністю використання нечітко-множинного підходу.

Створено нечітко-множинну багатофакторну модель аналізу рівня економічної безпеки підприємства, що надає можливість проведення розрахунку інтегрального показника економічної безпеки підприємства на підставі відповідних системи груп факторів, які мають розподілення за досить нечіткими рівнями.

Оцінка економічної безпеки підприємства (І) проводиться на основі даних значень узагальнених груп показників:

$$I = f_z(Y_1, Y_2, Y_3, Y_4) \quad (1.1)$$

де Y_i – відповідна і-та група показників.

Комплексне значення кожної з вище перелічених груп показників, в свою чергу, розраховувалось за наступними коефіцієнтами [30] (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1

Групи показників економічної безпеки підприємства

Назва групи	Назва показника	Позначення
Оцінка ліквідності активів (Y1)	Коефіцієнт покриття	X1
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	X2
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	X3
Оцінка фінансової стійкості (Y2)	Коефіцієнт фінансової стабільності	X4
	Коефіцієнт незалежності (автономії)	X5
	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	X6
Оцінка рентабельності (Y3)	Коефіцієнт рентабельності активів	X7
	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	X8
	Коефіцієнт рентабельності діяльності	X9
	Коефіцієнт рентабельності продукції	X10
Оцінка ділової активності (Y4)	Коефіцієнт оборотності основних засобів	X11
	Коефіцієнт оборотності активів	X12
	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	X13

Після, розрахунок значимості факторів було виконано за правилом Фішберна. Отриманий результат міститься у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Групи показників економічної безпеки підприємства

Назва групи	Вага групи	Назва показника	Вага показника
Оцінка ліквідності активів (Y1)	0.32	Коефіцієнт покриття	0.107
		Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.107
		Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.107
Оцінка фінансової стійкості (Y2)	0.24	Коефіцієнт фінансової стабільності	0.080
		Коефіцієнт незалежності (автономії)	0.080
		Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0.080
Оцінка рентабельності (Y3)	0.16	Коефіцієнт рентабельності активів	0.040
		Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0.040
		Коефіцієнт рентабельності діяльності	0.040
		Коефіцієнт рентабельності продукції	0.040
Оцінка ділової активності (Y4)	0.08	Коефіцієнт оборотності основних засобів	0.027
		Коефіцієнт оборотності активів	0.027
		Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0.027

Отримавши вагові коефіцієнти наступною дією було проведення обрахунку інтегральних показників по групах коефіцієнтів $Y1-Y4$ та інтегрального показника оцінки економічної безпеки підприємства I .

Можемо отримати згортання вказаних показників, в межах своїх груп за рівнями, для кожного окремого відрізка часу за всіма групами показників відповідно:

$$A_j^l = \sum_{j=1}^n X_j^l r_{ij} \quad (1.2)$$

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

n – кількість показників відповідної групи;

X_j – показники відповідної групи;

r_{ij} – ваги показників відповідної групи.

Наступна формула дає можливість розрахувати інтегральну оцінку фінансової безпеки підприємства:

$$I = \sum_{i=1}^n A_j^l r_i \quad (1.3)$$

Щоб провести оцінку інтегрального показника рівня економічної безпеки підприємства нам потрібно формалізувати вигляд показника, а значить провести описування тих рівнів, по яким буде проведена повна комплексна оцінка рейтингу підприємства. Ґрунтуючись на типи фінансової стійкості, крізь призму яких науковці розглядають питання економічної безпеки підприємства для інтегральної оцінки її рівня виділимо нечіткі підмножини [31]:

1. Економічна небезпека («ДН») – підприємство характеризується як таке, що має дуже низьку фінансову стійкість, воно знаходиться на межі банкрутства, за якого запаси і витрати більші суми власних оборотних коштів, кредитів під товарно-матеріальні цінності.

2. Хитлива економічна безпека («Н») – ситуація, за якої відбувається порушення платоспроможності, але зберігається можливість відтворення рівноваги платіжних засобів і платіжних зобов'язань за рахунок залучення тимчасово вільних джерел засобів в оборот підприємства.

3. Нормальна економічна безпека («СР») – гарантується платоспроможність підприємства. Середня фінансова стабільність.

4. Висока економічна безпека («В») – підприємство характеризується високою фінансовою стабільністю, має високий запас конкурентоспроможності.

5. Абсолютна економічна безпека («ДВ») – фінансовий стан підприємства стабільний, такий, що швидко розвивається, характеризується досить високим рівнем платоспроможності у порівнянні з іншими підприємствами.

Класифікатор інтегрального показника оцінки рівня економічної безпеки за виділеними нечіткими рівнями зображений на рисунку 1.4.

У відповідності до класифікатора, зображеного на рисунку 1.4., ми можемо в динаміці визначити рівень економічної безпеки підприємства.

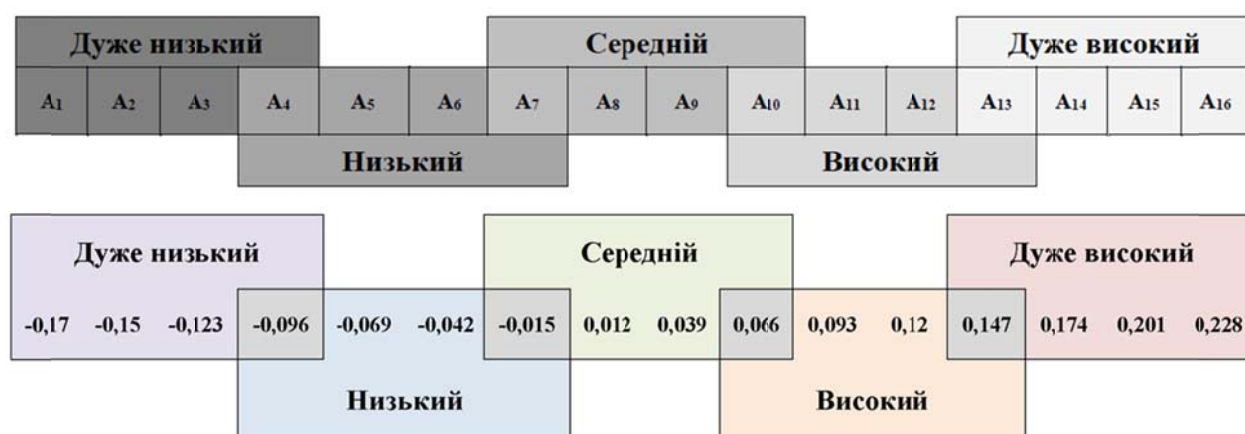


Рис. 1.4. Класифікація інтегрального показника оцінки рівня економічної безпеки підприємства

Ринкова ж складова показує ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства до зовнішніх, що містяться в ринковому середовищі. Про процеси послаблення ринкової безпеки засвідчують наступні показники: падіння частки ринку, займаної підприємством; послаблення конкурентних позицій і спроможності протидіяти конкурентному тиску; зменшення адаптаційних можливостей підприємства до істотних змін на ринку, відставання від вимог ринку і тому подібне. Як правило, в такому випадку, саме служба маркетингу підприємства відповідає за вищевказану складову економічної безпеки підприємства. Основа наступного вказаного підходу дає можливість провести оцінку рівня ринкової безпеки підприємства.

Виконання оцінювання ступеня відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства відносно зовнішніх генеруються ринковим середовищем – це і виступає сутністю обраного підходу. Фактори ринкового середовища та фактори, що визначають внутрішні можливості підприємства, як і в методі SWOT-аналізу [29] прийнято ділити на дві групи. Для зовнішнього середовища – вірогідні можливості та загрози для підприємства – сильні і слабкі сторони діяльності.

Коефіцієнт упевненості надає допомогу в оцінюванні впливу кожного з факторів (як зовнішнього середовища, так і внутрішнього) на ринкову безпеку підприємства, який має шкалу виміру: в діапазоні від -1 до +1. Кожен з

факторів розглядається як свідчення про наявність чи відсутність загроз ринкової безпеки підприємства. На підставі отриманих результатів в діапазоні від 0 до -1, ми розуміємо, що є загрози і слабкі сторони ринкової безпеки підприємства, а можливості і сильні сторони оцінюють в діапазоні від 0 до +1. Значення коефіцієнта впевненості відображає ступінь впевненості в тому, що вплив вимірюваного їм фактору збільшує (+) або зменшує (-) ступінь ринкової безпеки підприємства. Як правило, значення коефіцієнтів впевненості (оцінки) факторів визначають на підставі минулого досвіду діяльності або експертним методом. Керівник і провідні фахівці підприємства в такому випадку виступають в якості експертів. Після проведення оцінювання, отримані результати, за правилами які ми розглянули вище, послідовно комбінують, тобто – до отриманої підсумкової оцінки двох факторів додають оцінку наступного фактору і в такому ключі надалі [31]:

$$K_0 = K_1 + K_2 * (1 - K_1) \quad (1.4)$$

Якщо $K_1 > 0$ і $K_2 > 0$;

$$K_0 = -(|K_1| + |K_2| * (1 - |K_1|)) \quad (1.5)$$

Якщо $K_1 < 0$ і $K_2 < 0$;

$$K_0 = \frac{K_1 + K_2}{1 - \min(|K_1|, |K_2|)} \quad (1.6)$$

Якщо K_1 і K_2 мають різні знаки.

Інтегральну оцінку всього комплексу факторів порівнюють з таблицею прийняття рішень (табл. 1.3.) і, на підставі оцінки, проводять аналіз та надають висновок про рівень ринкової безпеки підприємства. Також, маю зазначити, що при виконанні оцінки, як правило, розглядаються не тільки фактори зовнішнього середовища і самого підприємства, що досліджується, які характеризують його реальну діяльність, а також і ті, які характеризують його потенційні можливості розвитку в майбутньому. А отже, оцінка здійснюється: реального (дійсного) рівня ринкової безпеки та потенційно можливий, який

може бути досягнутий, за умови того, що підприємство реалізує розглянутий варіант розвитку.

Таблиця 1.3

Рівні ринкової безпеки підприємства

Значення інтегральної оцінки	Висновок стосовно рівня ринкової безпеки
$K_0 \leq -0,8$	Кризовий стан
$-0,8 < K_0 < -0,6$	Критичний рівень безпеки
$-0,6 < K_0 < -0,3$	Перед-критичний рівень
$-0,3 < K_0 < 0,3$	Ситуація невизначеності
$0,3 \leq K_0 < 0,6$	Нестійний стан
$0,6 \leq K_0 < 0,8$	Нормальний рівень безпеки
$K_0 \geq 0,8$	Абсолютна безпека

Поняття надійності взаємодії з економічними контрагентами, як правило, характеризує інтерфейсна складова. Непередбачені можливі зміни умов взаємодії (аж до розриву відносин) з економічними контрагентами (постачальниками, торговими і збутовими посередниками, інвесторами, споживачами і ін.), як правило, представляє та характеризує вищезазначена складова економічної безпеки підприємства. Служба маркетингу підприємства, в такому випадку, несе відповідальність за вказану вище складову економічної безпеки [32, с. 15].

Розрахунок оцінок за порядковою шкалою відносно-кількісних показників виробляють за наступною формулою:

$$O_{ji} = \frac{O_i}{O_{\max}} \quad (1.7)$$

де O_{ij} – відносна оцінка j -го контрагента по i -му критерію;

O_i – бальна оцінка j - го контрагента по i -му критерію;

$O_{\max}$ – максимально можлива оцінка.

$$\Pi_u = \sum_{i=1}^n O_{ji} * B_i \quad (1.8)$$

Сукупну оцінку надійності j -го контрагента виконують за формулою (1.8.), де Bji – вагомість i -го показника для j -го контрагента [32]. Оцінку взаємодії з усією сукупністю контрагентів $H_{заг}$ розраховують як

середньоарифметичну H_j (середньозважену, якщо вагомості контрагентів істотно різняться). В залежності від її значення виділяють наступні рівні економічної безпеки (табл. 1.4.).

Таблиця 1.4

Рівні економічної безпеки підприємства

Показник	Стан
$H_{\text{заг}} = 1$	Абсолютна безпека
$-0,75 \leq H_{\text{заг}} < 1$	Нормальна безпека
$0,50 \leq H_{\text{заг}} < 0,75$	Нестабільне положення
$0,25 \leq H_{\text{заг}} < 0,50$	Критичний стан
$0,00 \leq H_{\text{заг}} < 0,25$	Кризовий стан

Як правило, перелік критеріїв є змінним в залежності від специфіки економічного контрагента. В аналогічних таблицях (табл. 1.5.) проводиться оцінка надійності кожного з контрагентів. Таблиця характеризує ступінь відповідності контрагента, що аналізують, кожному з оціночних критеріїв. Оцінки виставляють за наступним принципом: проставляння відміток (наприклад, оцінка «1») у рядках з назвами критеріїв навпроти порядкової шкали («точно відповідає», «вірогідно відповідає» і ін.).

Таблиця 1.5

Приклад ситуаційної оцінки економічного контрагента

Критерії	Порядкова шкала				
	Точно відповідає	Вірогідно відповідає	Невизначеність	Вірогідно не відповідає	Точно не відповідає
Імідж		1			
Досвід роботи	1				
Фінансовий стан		1			
Обов'язковість виконання контракту			1		
Тенденції розвитку		1			
Економічний потенціал			1		
Оцінка в балах	1	3	2	0	0

Науковцями визначено, що інтелектуальний потенціал працівників підприємства визначає інтелектуальна складова. Негативний вплив на

вищезазначену складову призводить до наступних наслідків: втрата провідних висококласних кваліфікованих працівників, за чим, як правило, слідує ослаблення інтелектуального потенціалу підприємства; зменшення питомої ваги інженерно-технічних працівників і науковців у загальній кількості працюючих; зменшення активності винахідницької діяльності та раціоналізаторської діяльності; істотне зниження освітнього рівня працівників і, особливо, осіб, що могли б займати свої законні місця в апараті управління.

Як правило, на підприємствах та фірмах, кадрова служба (відділ кадрів) і особисто головний інженер підприємства несе відповідальність за вказану складову безпеки цього ж самого підприємства. Визначення рівня інтелектуальної складової економічної безпеки наступним чином проводиться, а саме: проводять розрахунок наступних значень та показників (коефіцієнтів) [33, с. 15]:

- плинність працівників високої кваліфікації, розраховують як відношення кількості звільнених працівників з підприємства до загальної штатної кількості працівників високої кваліфікації;

- питома вага інженерно-технічних працівників і науковців, розраховується як відношення їх кількості до загальної кількості працюючих на підприємстві;

- показник винахідницької діяльності та раціоналізаторської активності, визначають як відношення кількості винаходів (раціональних пропозицій) до загальної кількості працюючих працівників або інженерно-технічних працівників підприємства;

- показник освітнього рівня, розраховують як відношення кількості осіб в штаті підприємства, які мають вищу (спеціальну) освіту відповідно до профілю діяльності підприємства, до загальної штатної кількості працюючих на підприємстві і т. п.

Отримавши ці та інші аналогічні показники (коефіцієнти), як правило, слугують для порівняння з показниками інших підприємств або банально проводять аналіз у динаміці (природно, при цьому враховують економічні

показники діяльності аналізованого і порівнюваних підприємств). Для початку результати всіх отриманих показників зводять до інтегрального, для цього використовують наступну формулу (відомий у математиці – метод відстаней).

$$P_u = \sum_{i=1}^n (1 - \delta_i) * B_i \quad (1.9)$$

де n – кількість показників;

B_i – вага i -го показника;

δ_i – відносна оцінка i -го показника;

Аналогічні розрахунки проводяться для всіх підприємств, що будуть порівнюватися (періодів часу).

Після цього вираховують середні значення інтегрального показника (P_{ucp}) для галузі чи ринку, або ж для кожного окремого конкретного підприємства за певний період років. До того ж задають певний діапазон середніх показників ($0,7 P_{ucp} \leq P_{cp} \leq 1,3 P_{ucp}$).

По параметрам відхилення фактичних даних від середнього значення, як правило, судять про рівень інтелектуальної складової економічної безпеки (табл. 1.6.).

Таблиця 1.6

Рівні інтелектуальної складової економічної безпеки

Показник	Стан
$P_u < P_{cp}$	Рівень інтелектуальної безпеки вище за середній
$P_u \geq P_{cp}$	Рівень інтелектуальної безпеки нижче за середній
$0,7 P_{ucp} \leq P_{cp} \leq 1,3 P_{ucp}$	Середній рівень інтелектуальної безпеки

Кадрова складова визначає кадрову забезпеченість підприємства. Перерахую основні негативні впливи: відтік кадрів; плинність кадрів; фізичне старіння кадрів, старіння їх знань та кваліфікації; низька кваліфікація кадрів; поєднання основної діяльності з роботою в інших організаціях та фірмах, наслідком чого постає не тільки низька віддача працівника за основним місцем працевлаштування, а ще й можливе спекулювання конфіденційною інформацією іншим організаціям, фірмам та конкуруючим підприємствам. На

вітчизняних підприємствах кадрова служба (відділ кадрів) несе відповідальність за зазначену складову безпеки.

Розрахунок рівня безпеки для кадрової складової виконують аналогічно, як і для інтелектуальної складової економічної безпеки, при цьому вносять зміни до складу показників. Інколи науковці об'єднують показники інтелектуальної та кадрової складової економічної безпеки підприємства [33, с. 17].

Технологічний потенціал і ступінь її захищеності визначає технологічна складова.

Перерахую наступні основні негативні впливи:

- дії, які націлені на підлив технологічного потенціалу підприємства;
- порушення технологічної дисципліни;
- моральне старіння технологій, що застосовуються на підприємстві.

На вітчизняних підприємствах протидією займається технологічна служба (контроль за додержання технологічної дисципліни, організація удосконалення існуючих технологій і забезпечення розробки нових ефективних функціональних технологій тощо). Показники рівня технологічної безпеки містять в собі специфічні і притаманні для цієї складової перелік показників, але розрахунок може бути аналогічним двом попереднім складовим.

При розрахунку необхідно використовувати такі показники, які визначають технологічний потенціал і технологічну безпеку підприємства (обов'язково, з урахуванням економічних результатів їх діяльності):

- рівень прогресивності технологій, визначається як відношення кількості прогресивних сучасних технологій, що використовуються (на рівні кращих серед підприємств, що впроваджені на конкретному ринку) до загальної їх кількості на підприємстві;
- рівень прогресивності продукції, що визначається як відношення кількості найменувань вироблених істотно нових прогресивних видів продукції та товарів (на рівні кращих зразків серед підприємств, що знаходяться у вжитку на конкретному ринку) в загальній їх кількості;

– рівень технологічного потенціалу, визначається як частка технічних і технологічних рішень на рівні винаходів у загальній кількості нових рішень, що знайшли використання у виробничому процесі і інші [32].

Правова складова. До основних загроз безпеки відносять:

- недостатня правова захищеність інтересів підприємства договірної та іншої ділової документації;
- порушення юридичних прав підприємства та його працівників;
- навмисне або ненавмисне розголошення комерційно важливих відомостей, комерційних таємниць; порушення норм патентного права.

Протидією займається юридична та патентно-ліцензійна служба (правове забезпечення діяльності підприємства, юридичне опрацювання договірної документації, ведення судових і арбітражних розглядів, правове навчання персоналу, ведення патентного фонду підприємства, контроль порушень норм патентного права, цензура публікацій). Визначення рівня правової безпеки відбувається в залежності від співвідношення матеріальних збитків, що понесло підприємство (як реальних, так і у вигляді упущеної вигоди) у результаті порушення правових норм (наприклад, виплат за позовами через порушення юридичних норм і прав), і загального розміру збитків, яких юридичною службою вдалося запобігти. В таблиці запропонована наступна шкала для оцінки рівня правової складової економічної безпеки (табл. 1.7.):

Таблиця 1.7

Рівні правової складової економічної безпеки

Показник	Стан
–	Абсолютно правова безпека
від 0% до 25%	Нормальна правова безпека
від 25% до 50%	Нестабільний стан
від 50% до 75%	Критичний стан
від 75% до 100%	Кризовий стан

Екологічна складова. До даної складової науковці відносять наступні негативні впливи на економічну безпеку:

- загроза здоров'ю працівникам, що працюють на підприємствах;

- через високий рівень екологічних штрафних санкцій і платежів, які були висунуті підприємству, що стало наслідком втрати прибутку;
- зниження конкурентоспроможності підприємства і продукції;
- підрив іміджу підприємства.

Служба екологічної безпеки (організовує контроль екологічності та екологізацію всіх сторін діяльності підприємства), що є – наслідком протидії порушенням. Рівень екологічної безпеки підприємства укрупнюється та визначається такими способами:

- абсолютна екологічна безпека, коли взагалі відсутні забруднюючі речовини у викидах (у повітряне та водне середовище і ґрунт), що супроводжують діяльність підприємства;
- нормальна екологічна безпека, коли фактична концентрація забруднюючих речовин у викидах знаходиться в межах гранично допустимої концентрації;
- нестійкий екологічний стан, коли фактична концентрація забруднюючих речовин у викидах (по більшості забруднювачів) перевищує межі гранично допустимої концентрації, але не більше ніж на 50%;
- критичний екологічний стан, якщо фактична концентрація забруднюючих речовин у викидах (за більшості забруднювачів) перевищує межі гранично допустимої концентрації, але не більше ніж в два рази [32].

Інформаційна складова. Рівень цієї складової економічної безпеки визначається часткою неповної, неточної та суперечливої інформації, використовуваної в процесі прийняття управлінських рішень керівництвом на підприємстві.

Інформаційно-аналітична служба за підтримки служби охорони підприємства займається протидією порушень (аналізуючи інформацію на достовірність, що надходить, збір, накопичення, систематизація та зберігання інформації, захист інформації від стороннього несанкціонованого доступу, підтримка зв'язків з діловими партнерами і широкими верствами громадянськості).

$$K_u = K_{пл} * K_T * K_{пр} \quad (1.10)$$

Наступні коефіцієнти використовуються в якості показників рівня інформаційної безпеки [32]:

- коефіцієнт повноти інформації ($K_{пл}$), що визначається як відношення обсягу інформації, наявної в розпорядженні особи, що приймає рішення (ОПР) до обсягу інформаційного забезпечення необхідного для прийняття та ухвалення обґрунтованого рішення;
- коефіцієнт точності інформації (K_T), що визначається як відношення обсягу релевантної важливої інформації до загального обсягу наявної в розпорядженні ОПР інформації;
- коефіцієнт суперечливості інформації ($K_{пр}$), що розраховується як відношення кількості незалежних свідчень на користь ухвалення рішення до загальної кількості незалежних свідчень у сумарному обсязі релевантної інформації. Об'єм інформації, в такому випадку, розраховується в сторінках формату А4, кількості символів тексту, Кбайт, Мбайт і т. п. Рівень інформаційної безпеки визначається на підставі наступних табличних значень раніше перелічених коефіцієнтів (табл. 1.8.):

Таблиця 1.8

Рівні інформаційної складової

Показник	Стан
$K_u \geq 0,7$	Рівень безпеки високий
$0,3 \leq K_u < 0,7$	Рівень безпеки середній
$K_u < 0,3$	Рівень безпеки низький

Силова складова. Характеристикою даної складової, відносяться наступні негативні впливи:

- фізичні і моральні, які спрямовані на конкретних осіб, в особливості на керівництво та провідних фахівців підприємства, при цьому переслідується мета в заподіянні шкоди їх здоров'ю, як фізичному, так і психологічному, а також їх репутації та матеріального благополуччя, що спричинить загрозу нормальній діяльності підприємства;

– негативні, що заподіюють шкоду майну підприємства, що містять в собі загрозу зниження вартості активів підприємства і втрати економічної стійкості та незалежності (також сюди відноситься доступ до конфіденційної інформації підприємства, включаючи промислове шпигунство; дезінформація; знищення інформації тощо).

Протидією, на вітчизняних підприємствах, факторам негативних впливів, які відносять до силової складової – займається служба охорони (організацією забезпечення фізичного захисту керівництва підприємства, організація пропускового режиму, охорона будівель, приміщень, ліній зв'язку та обладнання, забезпечують захист інформації від несанкціонованого стороннього доступу, організовують забезпечення режиму секретності документів і матеріалів, організовують надання безпеки в екстремальних умовах, проводять навчання та підвищення рівня персоналу в розпізнаванні небезпеки і вжитті заходів спрямованих на самозахист).

Визначають рівень вказаної складової економічної безпеки підприємства на підставі оцінки ймовірності реалізації вищезазначених, а також інших існуючих аналогічних загроз. Розрахунки цієї ймовірності (P) наступні: об'єктивно – частота негативних впливів у минулому і нинішньому періодах діяльності підприємства, суб'єктивно – методом експертних оцінок. У випадках реалізації загрози, до уваги беруть можливий збиток для підприємства.

В таблиці 1.9. наведена основа для розрахунку та визначення рівня силової складової економічної безпеки.

Таблиця 1.9

Рівні силової складової економічної безпеки

Рівень безпеки	Умови			
Високий	$P \leq 0,0001$ $\Pi_T \approx CC_p$	$P \leq 0,001$ $ВД < \Pi_T \leq В$	$P \leq 0,01$ $\Pi_q < \Pi_q \leq ВД$	$P \leq 0,1$ $\Pi_T \leq \Pi_q$
Середній	$0,0001 < P \leq 0,001$ $\Pi_T \approx CC_p$	$0,001 < P \leq 0,01$ $ВД < \Pi_T \leq В$	$0,01 < P \leq 0,1$ $\Pi_q < \Pi_q \leq ВД$	$0,1 < P \leq 0,2$ $\Pi_T \leq \Pi_q$
Низький	$P > 0,001$ $\Pi_T \approx CC_p$	$P > 0,01$ $ВД < \Pi_T \leq В$	$P > 0,1$ $\Pi_q < \Pi_q \leq ВД$	$P > 0,2$ $\Pi_T \leq \Pi_q$

Розшифрування умовних позначень, використаних в таблиці 1.9.:

- P – імовірність втрат;
- Π_m – величина можливих втрат;
- $P_{ср}$ – власні кошти підприємства;
- B – виручка від реалізації продукції;
- $ВД$ – валовий дохід;
- $\Pi_{ч}$ – чистий прибуток.

Маю також зауважити, що аналогічним чином є можливість розрахувати рівні безпеки окремо по кожній з вищезазначених складових. Але, як показує практика, в реальному житті з існуючими підприємствами, провести вказані розрахунки вкрай складно, з причини того, що для більшості складових економічної безпеки вкрай важко провести оцінку ймовірності та величини можливих реальних майбутніх втрат [32].

Оцінки рівнів складових економічної безпеки та отримані результати аналізу не є кінцевою завершальною остаточною ціллю. А всього слугують основою для розробки комплексу заходів, спрямованих на протидію загрозам і істотного збільшення рівня економічної безпеки підприємства, і відповідно, розгалуження його негайних адаптаційних можливостей до змін умов господарської діяльності, що створить умови для сталого стабільного функціонування і розвитку підприємства.

1.3. Комплексна система забезпечення економічної безпеки на підприємстві

Економічна безпека підприємства, будучи основою життєдіяльності суспільства та самостійним рівнем системи безпеки суспільства, впливає практично на всі рівні. Вчасне виявлення та запобігання як зовнішніх, так і внутрішніх небезпек і загроз, стан захищеності економічних інтересів підприємства, пов'язаних з його виробничою, фінансовою, інвестиційною,

громадською та іншими видами діяльності, є основною метою системи забезпечення економічної безпеки підприємства.

Системою забезпечення економічної безпеки підприємства науковці вважають комплекс заходів, що мають як економічну, так і правову природу, і які в свою чергу спрямовані на досягнення та підтримання стану економічної безпеки підприємства в цілому, та організоване здійснення у відповідності до стратегічного плану розвитку підприємства [34].

Основою розробки та створення комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприємства є визначення сутності економічної безпеки підприємства, системи її забезпечення, об'єкта і суб'єкта системи, а також початковою точкою досліджень у сфері розробки механізмів для проведення оцінки та моніторингу економічної безпеки підприємства і заходів спрямованих на їх забезпечення.

1. Об'єктом системи економічної безпеки виступає все те, на що направлені зусилля щодо забезпечення безпеки, а саме на: різні види діяльності підприємства, інформацію, персонал підприємства, сукупність майнових і немайнових прав та економічних інтересів підприємства, трансформація стану яких призведе до зміни рівня його фінансово-економічної безпеки [35, с. 42].

2. Діяльність суб'єкта системи забезпечення економічної безпеки підприємництва має більш складний характер, оскільки його спроможність характеризується не тільки особливостями і характеристиками об'єкта, але і специфічними умовами зовнішнього середовища, що оточує суб'єкт підприємницької діяльності [36, с. 40]. Виходячи з переліченого, можемо виділити дві групи суб'єктів, які забезпечують економічну безпеку підприємництва.

Конкуренти, контрагенти, банки, органи законодавчої, виконавчої та судової влади покликані забезпечувати безпеку всіх без винятку законослухняних учасників підприємницьких відносин – складають зовнішні суб'єкти, слід при цьому розуміти, що діяльність цих органів, як правило, не контролюється самими підприємцями. Вище перелічені органи формують

законодавчу основу функціонування та організовують і забезпечують захист підприємницької діяльності в різних її аспектах [37, с. 13].

Працівники власної служби безпеки фірми (підприємства) та запрошені працівники із спеціалізованих фірм, що надають послуги з захисту підприємницької діяльності – відносяться до внутрішніх суб'єктів, також особи, підрозділи, служби, органи, відомства, установи, які безпосередньо здійснюють діяльність щодо захисту економічної безпеки конкретного суб'єкта підприємництва [37, с. 13].

Суб'єкти, як правило, свою організовують діяльність на основі певної стратегії і тактики задля забезпечення економічної безпеки підприємництва. Лише за умови організації комплексного та системного підходу забезпечується надійний захист економіки будь-якої компанії. Термін «система економічної безпеки підприємства», на підставі зазначеного і з'явився.

Системи забезпечення економічної безпеки, які створені та впроваджені практично реалізують два напрямки, які, в свою чергу, мають залежність від визначення економічної безпеки. Організація забезпечення економічної безпеки, яка налаштована тільки на захист обраного у визначенні параметра або елемента, який характеризував би безпеку – перший напрямок. Другий напрям організації забезпечення економічної безпеки – це надання об'єкту таких якостей та властивостей, за яких він зможе досягти своїх поставлених цілей в майбутньому.

Комплексна система забезпечення економічної безпеки підприємства, що пропонується, має свою основу на гіпотезі, яка полягає в тому, що стратегія економічної безпеки приймається як філософія управління підприємством. Ця філософія управління вимагатиме створення комплексної системи економічної безпеки, яка при функціонуванні дозволить забезпечити захист економічних інтересів підприємства від загроз, як зовнішнього характеру, так і внутрішнього характеру (рис. 1.5.).

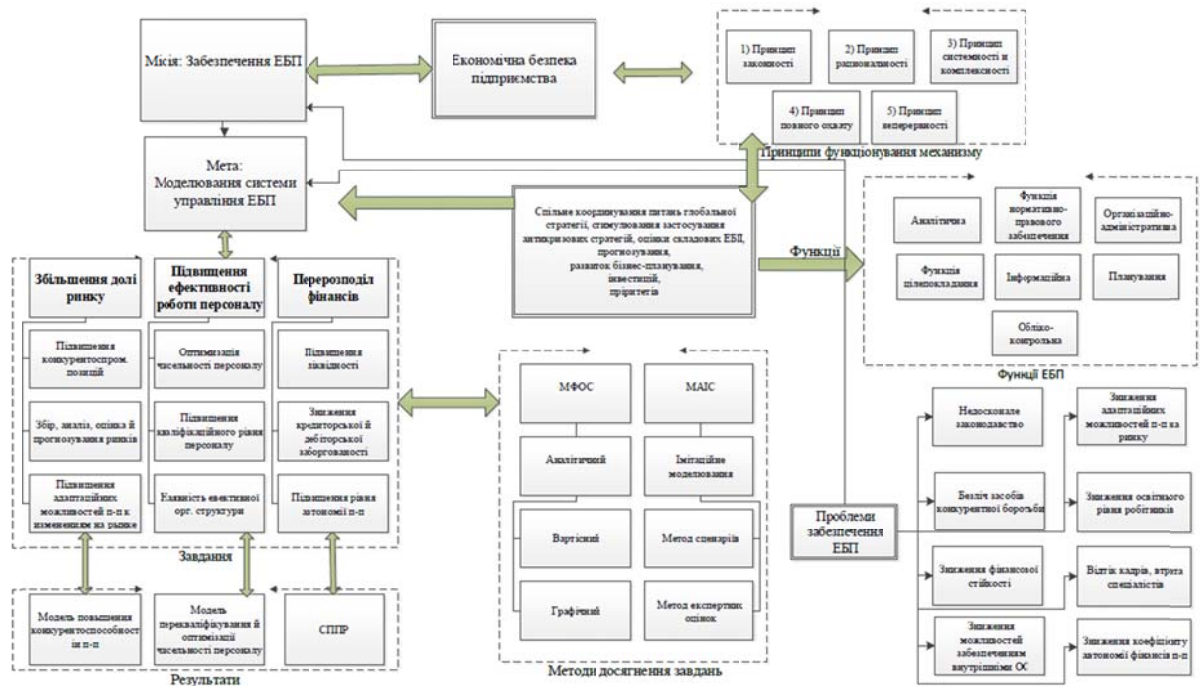


Рис. 1.5. Комплексна система забезпечення економічної безпеки підприємства

Досягнення мети, яка поставлена перед системою економічної безпеки підприємства, стане можливою за умови вирішення системою нижчепереліченого комплексу завдань [38, с. 96]:

- захист законних прав та інтересів підприємства та працівників, що на ньому працюють;
- збір, аналіз, оцінка даних і прогнозування майбутнього розвитку ситуації на підприємстві;
- організація недопущення проникнення на територію підприємства структур економічної розвідки конкурентів та організація протидії технічному проникненню у злочинних цілях;
- виявлення, попередження та негайне припинення можливої протиправної незаконної та іншої негативної діяльності співробітників підприємства за шкоду його безпеці;
- організація забезпечення збереження товаро-матеріальних цінностей і відомостей, які можуть становити комерційну таємницю підприємства;

- придбання необхідної інформації для впровадження найбільш оптимальних управлінських рішень в розрізі стратегії і тактики економічної діяльності підприємства та фірми (компанії);
- фізична та новітня технічна охорона будинків, споруд, території і транспортних засобів підприємства;
- підвищення позицій, які будуть конкурентоспроможними;
- оптимізація чисельності працюючого персоналу підприємства до розрахункових та економічно-обґрунтованих показників;
- істотне підвищення кваліфікаційного рівня у працюючого персоналу підприємства;
- забезпечення ефективної організаційної структури підприємства;
- підвищення ліквідності;
- істотне зниження заборгованостей, як кредиторської, так і дебіторської;
- покращення загального рівня автономії фінансів підприємства;
- організація контролю за ефективним функціонуванням системи безпеки, та постійне удосконалення її елементів.

Весь цей комплекс завдань цілком реально досягти, за умови, що система буде виконувати певну послідовність функцій (рис. 1.5.): аналітичну – цілепокладання – нормативно-правового забезпечення – організаційно-адміністративну – планову – обліково-контрольно-інформаційну [39].

Аналітична функція полягає у визначенні та розробці методів аналізу цих загроз економічної безпеки організації, оцінці параметрів загроз з позиції управління ризиками (ймовірність, збиток).

Функція цілепокладання полягає у визначенні та формуванні мети функціонування кожного підрозділу для забезпечення стану захищеності економічних інтересів організації на підконтрольному об'єкті системи.

Функція нормативно-правового забезпечення полягає в проведенні аналізу чинного законодавства в країні у сфері захисту інтересів організацій і підприємств та організації розробки внутрішньої документації, яка містила би в

собі нормативний характер, цілю якого було б впровадження важелів для безпечного регулювання розвитку господарюючого суб'єкта.

Організаційно-адміністративна функція системи – створення комплексу організаційно-адміністративних взаємовідносин, які перебувають у компетенції та підзвітності окремих співробітників підприємства, що дозволить відтворити чітку організаційну структуру, де забезпечення економічної безпеки буде основною стратегічною метою.

Невід'ємною функцією є планування – надає можливість визначити стан економічної безпеки підприємства в майбутньому. Планування містить в собі можливість прогнозування основних (головних) показників зовнішнього середовища та внутрішнього середовища підприємства та, як наслідок, визначення майбутніх кроків та дій щодо управління станом економічної безпеки.

Обліково-контрольна функція реалізується через створення та впровадження системи внутрішнього контролю, що базується на управлінському обліку, яке необхідне для підвищення ефективності управління діяльністю підприємства.

Інформаційна функція полягає у найвищій цінності результатів оцінки рівня економічної захищеності підприємства для відтворення стратегії її розвитку.

Вище перелічені та запропоновані функції є універсальними для підприємств будь-якої величини, галузі та організаційно-правової форми, так як надають можливість здійснювати безперервний і послідовний процес комплексного управління економічною безпекою обраного підприємства чи фірми.

Організація та функціонування комплексної системи забезпечення економічної безпеки, в цілях максимальної ефективності, на рівні підприємства повинні ґрунтуватися на низці наступних принципів [40, 41]: законність; економічна доцільність; поєднання превентивних і реактивних заходів; обґрунтованість; комплексність; координація і взаємодія; безперервність;

активність; плановість; диференційованість; підконтрольність; компетентність; поєднання гласності і конфіденційності; вдосконалення.

Принцип законності – діяльність підприємства повинна носити суто законний характер, в іншому ж випадку система забезпечення безпеки буде зруйнована по вині самого суб'єкта підприємництва.

Принцип раціональності та економічної ефективності – надання до основних посадових обов'язків працівників додаткових обов'язків, що включені до системи, які не повинні заважати виконанню основних функціональних обов'язків або ж, як варіант, носити суто характер понаднормової роботи.

Принцип системності і комплексності – будь-який елемент поза і всередині компанії, з точки зору забезпечення безпеки імовірно виступатиме одночасно в 4 наступних ролях: суб'єкта забезпечення безпеки; забезпечення безпеки об'єкта; джерела загрози; об'єкта загрози.

Принцип повного охоплення за рівнями фінансово-господарської діяльності з вищим пріоритетом.

Принцип безперервності – постійне функціонування комплексної системи забезпечення економічної безпеки компанії.

Система забезпечення економічної безпеки компанії, повинна відповідати наступним умовам, задля відповідності існуючим принципам та ефективно функціонувала:

- дотримання чітко наміченої цілі, а саме – забезпечення економічної безпеки компанії;
- можливості для збору даних та інформації, які необхідні для оцінки стану економічної безпеки;
- гнучкість структури задля запровадження в систему нових елементів як функціональних, так і структурних;
- в цілому система має бути економічно ефективною, тобто ефект використання та функціонування системи перевищує витрати.

Якщо система буде відповідати вищеперерахованим вимогам, то система максимально ефективно виконуватиме завдання, які на неї були покладені.

Організація вирішення поставлених завдань (рис. 1.5.) можлива за умови використання різних методів.

1. Аналітичне дослідження – вид дослідження, який найчастіше використовується на практиці.

2. Метод експертних оцінок — процедура, в якій беруть участь група експертів, для отримання оцінки складнощів на основі їх думок задля подальшого прийняття управлінського рішення.

3. Метод сценаріїв – прийняття рішень в довгостроковому періоді.

4. Графічний метод – спосіб умовного (графічного) зображення будь-якого організаційного або управлінського явища на підприємстві чи в компанії.

5. Імітаційне моделювання – це метод дослідження та розв’язання задач, який супроводжується тим, що досліджувана система замінюється моделлю (найпростішим об’єктом, що описує реальну систему), і з моделлю виконують експерименти для отримання інформації. У випадках, коли проведення експериментів над реально-існуючою системою не є можливим або економічно недоцільним – застосовують моделювання. Прикладом використання моделювання є: дуже дороге створення прототипу, великі затрати часу при проведенні експерименту в реальному масштабі часу та ін.

6. МАІС – методика проектування автоматизованих інформаційних систем управління підприємством, яка містить в собі наступні етапи:

- обстеження об’єкта автоматизації, проведення аналізу і, на основі проведеного аналізу – сформування користувачами вимог до системи управління;

- визначення цілей;

- розробка архітектури системи (декомпозиція функціональної структури і визначення зв’язків між її елементами). Виділення рівнів управління, підсистем, комплексів задач, завдань і функцій управління;

- розробка інфологічної моделі системи, що описує статику і динаміку об’єкта. Формалізація моделей стану об’єкта, матеріальних, фінансових та інформаційних (керуючих) потоків та їх взаємодії між собою;

- розробка системи класифікації об'єктів обліку і управління та ідентифікації їх параметрів;
- розробка інформаційної моделі системи (проекування структур баз даних і їх зв'язків);
- агрегування системи – синтез структури програмного забезпечення;
- визначення методу компонування та проведення тестування системи;
- проектування модулів. Розробка зовнішніх специфікацій, які описали би сполучення (зв'язку) між модулями, і проектування логіки (алгоритмів) модулів;
- інтеграція (збірка) системи у відповідності з обраним методом та її тестування;
- створення методично-довідникового забезпечення, які містили би в собі посібники користувача, технологічні інструкції, та інструкції з експлуатації;
- запровадження системи на підприємстві;
- супровід системи: усунення виявлених помилок і зауважень користувачами в ході експлуатації, додаткова розробка режимів і функцій управління за проханням користувачів, функціональне розширення системи.

Висновки до розділу 1

В даному розділі були розглянуті найважливіші теоретичні основи економічної безпеки підприємств. Виходячи з розглянутого матеріалу зробимо наступні висновки:

1. Економічна безпека підприємства – це стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання та подолання загроз і забезпечення сталого стабільного функціонування підприємства на сьогоднішній день і в майбутньому. Забезпечення економічної безпеки повинна здійснюватися на основі принципів комплексності, своєчасності, безперервності, активності, законності, економічної доцільності, спеціалізації,

взаємодії та координації, удосконалення та децентралізації управління. Було визначено досить об'ємний перелік складнощів та проблем, які потребують наукового осмислення задля визначення чи вдосконалення підходів по їх ефективному вирішенню в практичній діяльності.

2. Питання, що досліджував є досить багатограним та вкрай об'ємним і містить в собі цілий комплекс наступних складових: фінансову, інтелектуальну, кадрову, технологічну, правову, екологічну, інформаційну та силову. До цього комплексу є сенс додати дві наступні складові – ринкову та інтерфейсну, яка характеризує надійність відносин взаємодії з економічними контрагентами підприємства.

3. В ході дослідження, виявлено, що отримані результати аналізу і оцінки рівнів складових економічної безпеки слугують основою для розробки комплексу заходів, спрямованих на протидію загрозам і істотного збільшення рівня економічної безпеки підприємства, і відповідно, розгалуження його негайних адаптаційних можливостей до змін умов господарської діяльності, що створить умови для сталого стабільного функціонування і розвитку підприємства.

4. Отже, в результаті досліджень дійшов такого висновку, що запропонована модель комплексної системи забезпечення економічної безпеки відкриє можливість до побудови ефективної системи, яка матиме здатність до протидій реальним і потенційним загрозам, зовнішнім та внутрішнім факторам, які будуть вкрай несприятливими для діяльності підприємства, та здатність підприємства до забезпечення стабільної роботи зі сталим розвитком в умовах високої щоденної невизначеності процесів, які мають місце як в вітчизняній економіці, так і в світовій.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності Регіональної філії «Придніпровська залізниця» акціонерного товариства «Укрзалізниця»

Акціонерне товариство «Українська залізниця» створене 21 жовтня 2015 року, його власниками є Кабінет Міністрів України. При реформуванні створене на базі наступних шести філій:

- Донецької залізниці;
- Львівської залізниці;
- Одеської залізниці;
- Південної залізниці;
- Південно-Західної залізниці;
- Придніпровської залізниці.

Всі 100% акцій перейшли до власності держави. Компанія забезпечує 82% вантажних, а в пасажирських перевезень – майже 50%, які здійснюються усіма видами транспорту.

Придніпровська залізниця – одна з найбільш напружених залізниць за обсягом відправлення вантажів в Україні [43]. Для організації пасажирських та вантажних перевезень, а також експлуатаційної роботи на залізниці відповідно до всіх діючих нормативно-правових актів розроблено «Технологічний процес роботи залізниці» [43].

ДП «Придніпровська залізниця» – державне підприємство, засноване на державній власності, підпорядковане Державній адміністрації залізничного транспорту України (Укрзалізниця), та входить до сфери управління Міністерства транспорту та зв'язку України. Повне найменування підприємства – Державне підприємство «Придніпровська залізниця». Залізниця є юридичною

особою і здійснює свою діяльність на основі та відповідно до чинного законодавства України, Статуту залізниць України та Статуту Державного підприємства «Придніпровська залізниця». До складу залізниці входять без права юридичної особи 130 відокремлених структурних підрозділів (локомотивні, вагонні і пасажирські депо, дистанції колії, сигналізації та зв'язку, електропостачання, колійні машинні станції, будівельно-монтажні експлуатаційні управління та інші), а також 4 дирекції залізничних перевезень (Дніпропетровська, Криворізька, Запорізька, та тимчасово окупована Кримська), до складу яких входить 249 станцій і роз'їздів.

Основними завданнями залізниці є – своєчасне та якісне здійснення перевезення вантажів і пасажирів, а також надання, на основі окремих угод, послуг на користування залізничними коліями для забезпечення потреб у перевезеннях у визначеному регіоні, а також інших послуг. У визначенні стратегії господарської діяльності залізниця керується наказами і розпорядженнями Міністерства транспорту та зв'язку України, Укрзалізниці, державними замовленнями, контрактами та іншими договірними зобов'язаннями.

Залізниця обслуговує Дніпропетровську, Запорізьку області, окремі райони Харківської, Миколаївської, Донецької, Херсонської та Кіровоградської областей України, Центральний та Південний регіони України площею 93 тисячі квадратних кілометрів із більш ніж восьми-мільйонним населенням. З'єднує Донбас і залізрудний басейн Криворіжжя з західними областями України, обслуговує розвинену промисловість Придніпров'я. Вантажі, що переважно перевозить залізниця, це: вугілля, залізна та марганцева руди, чорні метали, будівельні матеріали та сільськогосподарська продукція.

На підприємстві діє певний перелік нормативних документів залізниці. Статут Державного підприємства «Придніпровська залізниця», зареєстрований виконавчим комітетом Дніпропетровської міської ради народних депутатів 30.12.1991ю, реєстраційний номер – 1792, ідентифікаційний код – 01073828 (нова редакція). Спільний наказ Управління МВС України на Придніпровській

залізниці та Державного підприємства «Придніпровська залізниця» від 13.03.2001 № 108/103Н «Про затвердження Положення про групи (загони) сприяння міліції по попередженню розобладнання засобів сигналізації і зв'язку рухомого складу і крадіжок державного майна з об'єктів Придніпровської залізниці». Порядок економічних взаємовідносин на Придніпровській залізниці, затверджений заступником залізниці від 14.04.2003. Інструкція з організації відбудовних робіт при ліквідації наслідків транспортних подій на Придніпровській залізниці, затверджена наказом начальника залізниці від 27.01.2005 № 45/Н. Інструкція з діловодства на Придніпровській залізниці, затверджена наказом начальника залізниці від 17.03.2006 № 208/Н. Положення про систему управління безпекою руху поїздів на Придніпровській залізниці, затверджене наказом начальника залізниці від 04.12.2006 № 872/Н. Положення про Інспекцію з контролю виконання (затверджене наказом № 912/Н від 12.12.2006). Інструкція про порядок інформаційно-аналітичного забезпечення на Придніпровській залізниці при виникненні надзвичайних ситуацій та взаємодії з Державною адміністрацією залізничного транспорту України й іншими органами виконавчої влади, затверджена наказом начальника залізниці від 16.03.2007 № 209/Н. Положення про службові відрядження в межах України працівників Придніпровської залізниці, затверджене наказом начальника залізниці від 08.08.2008 № 532/Н. Колективний договір підприємства «Придніпровська залізниця» зі змінами та доповненнями. Порядок розгляду матеріалів стосовно укладання договорів з надання послуг щодо розміщення рекламних носіїв на залізниці, упорядкування обліку місць розміщення рекламних носіїв та введення інформаційно-аналітичної бази даних «Реклама» для контролю за договорами з рекламної діяльності, затверджений наказом начальника залізниці від 15.01.2009 № 12/Н. Правила перепусткового режиму до приміщень управління Придніпровської залізниці, затверджені наказом начальника залізниці від 20.03.2009 № 148/Н.

Враховуючи постійне зростання обсягів перевезень і необхідність організації раціонального використання рухомого складу залізниці, а також

можливість чіткої взаємодії всіх структурних підрозділів залізниці і координації роботи всіх учасників перевізного процесу, розроблено «Технологічний процес роботи Придніпровської залізниці» [43]. Технологічний процес роботи Придніпровської залізниці розроблено відповідно до вимог ДСТУ, ГСТУ та інших діючих в Україні нормативних актів. Основними призначеннями технологічного процесу роботи залізниці є – чітка організація та стабільна робота підприємства, а також подальше впровадження програмного забезпечення та автоматизація технологічного процесу роботи ДП «Придніпровська залізниця». Технологічний процес роботи залізниці повинен передбачати й забезпечувати найбільш ефективне використання всіх технічних засобів залізниці для забезпечення потреб народного господарства у перевізному процесі із найменшою витратою часу, збереженням вантажу та рухомого складу, забезпеченням безпеки руху поїздів і охорони праці та зі зменшенням собівартості перевезень. Крім того, за умов наявності та підвищення рівня інформаційного забезпечення, упровадження на залізниці автоматизованих інформаційно-керуючих систем функціонування технологічного процесу роботи залізниці повинно забезпечувати якісну підготовку та вчасну передачу достовірної інформації.

Підставою для розробки технологічного процесу залізниці є:

- технічне оснащення структурних підрозділів залізниці;
- графіки руху та плани формування поїздів;
- обсяги перевезень вантажів і пасажирів;
- інформація про поїзну і вантажну роботу;
- поїзне положення, плани маршрутизації;
- місячні технічні норми навантаження й вивантаження в цілому по залізниці за видами вантажів, тягового рухомого складу та його приналежністю і власністю;
- завдання на розвезення місцевого вантажу і порожніх вагонів під навантаження;
- показники використання рухомого складу;

- технологічні норми на обробку поїздів, вагонів і вантажних операцій;
- наявність автоматизованих систем;
- наявність та використання контингенту працівників.

Технологічний процес роботи залізниці вводиться в дію наказом начальника залізниці та надається для роботи всім причетним підрозділам.

Райони тяжіння Придніпровської залізниці. Державне підприємство «Придніпровська залізниця», схема якого наведена у додатку А, територіально обслуговує підприємства, які розташовані в Дніпропетровській, Запорізькій областях, Автономній Республіці Крим, а також в окремих районах Харківської, Миколаївської, Донецької, Херсонської та Кіровоградської областей, що мають розвинуту промисловість і сільське господарство. Економіка прилеглих до залізниці районів по провідних галузях представлена великими підприємствами, які мають державне значення.

Дніпропетровська дирекція залізничних перевезень обслуговує такі підприємства: ВАТ «Дніпродзержинський меткомбінат», ВАТ «Дніпровський трубний завод», ВАТ «Інтерпайп Нижньодніпровський трубний завод», ВАТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод», ВАТ «ДМЗ ім. Петровського», ВАТ «Південний машинобудівний завод ім. Макарова», ВАТ «Павлоградвугілля», ВАТ «ДніпроАзот», ВАТ «Баглійкокс», ВАТ «Дніпрококс», ВАТ «Дніпродзержинський КХЗ», філію «Вільногірський гірничо-металургійний комбінат», ЗАТ «Кримський Титан», Придніпровську ТЕС. Крім того, дирекція обслуговує промислові центри – міста Дніпропетровськ, Дніпродзержинськ, Павлоград, Новомосковськ, Вільногірськ. Підприємства промислового центру Дніпропетровська задовольняють потреби галузей чорної металургії, коксохімічної, енергетичної, хімічної, машинобудівної, галузі будівельних матеріалів і конструкцій, харчові галузі та річковий порт. Підприємства промислового центру Дніпродзержинська задовольняють потреби галузей чорної металургії, коксохімічної, хімічної, машинобудівної, річковий порт. Промисловий центр Павлоград задовольняє потреби паливної галузі, а саме: 10 шахт та центральної збагачувальної

фабрики. Промисловий центр Новомосковська задовольняє потреби чорної металургії, галузі будівельних матеріалів і конструкцій.

Криворізька дирекція залізничних перевезень розташована на одній з найбільш вантажонапружених магістралей напрямку Донбас – Карпати, яка забезпечує транспортні потреби гірничодобувної та переробної промисловості Криворізького та Нікополь-Марганецького басейнів.

Регіон, де проходять райони тяжіння Криворізької дирекції, багатий корисними копалинами: залізною та марганцевою рудами, родовищами алюмінієвих бокситів, нікелю, бурого вугілля, вогнестійкої глини, граніту, мармуру, вапняку, глини. Криворізька дирекція представлена найбільшими підприємствами, що мають державне значення, це: ВАТ «Арселор-Міттал Кривий Ріг», до складу якого входять: Новокриворізький ГЗК і коксохімічне виробництво, шахта «Артьом І», що примикають до станцій Кривий Ріг-Головний, Кривий Ріг, Батуринська, Новоблочна, Шмакове; ВАТ «Криворіжзалізрудком», у складі якого є 4 залізничні цехи УЗТ; а також ВАТ «Південний ГЗК», ВАТ «Інгулецький ГЗК», ВАТ «Північний ГЗК», ВАТ «Центральний ГЗК», ВАТ «Марганецький ГЗК», ВАТ «Орджонікідзевський ГЗК», ВАТ «Східний ГЗК», ВАТ «Кривий Ріг-Цемент», Криворізька ТЕС, ВАТ «Нікопольський завод феросплавів», ВАТ «Інтерпайп НікоТьюб».

На території Криворізької дирекції розвинута гірничодобувна промисловість, виробництво чорних металів, тому вивіз вантажу переважає над ввозом. У зв'язку з цим дирекція потребує значного числа вагонів, особливо на піввагонів у порожньому стані. 97% навантаження і 94% вивантаження вантажів від загального обсягу по дирекції здійснюється на під'їзних коліях промислових підприємств.

Економіка прилеглих до Запорізької дирекції залізничних перевезень районів за провідними галузями представлена такими основними підприємствами: ВАТ «Запоріжсталь», ВАТ «Запоріжжкокс», ВАТ «Запоріжвогнетрив», ВАТ «Запорізький завод феросплавів», ВАТ «Запорізький алюмінієвий завод», ЗАО «ЗАЗ», ВАТ «ЗЗРК», ДП «Запорізький річковий

порт», ЗАТ «Мінерал», УПТК «Мокрянський кам'яний кар'єр», ВАТ «Запорізьке кар'єроуправління», Запорізька ТЕС. До станції Бердянськ примикає Бердянський морський торговий порт, який навантажує глину, шрот, вугілля, зернові вантажі та вивантажує чорні метали, металобрухт, зерно. Підприємства промислового центру Запоріжжя задовольняють потреби галузей чорної металургії, коксохімічної, енергетичної, хімічної, машинобудівної, галузі будівельних матеріалів і конструкцій, харчової галузі та річкового порту.

Кримська дирекція залізничних перевезень (тимчасового окупована територія) повністю забезпечує перевезення вантажів у адміністративно-територіальних межах Автономної Республіки Крим, міста Севастополя, частково Запорізької та Херсонської областей.

Придніпровська залізниця має 10 стиків з іншими залізницями України та один стик з Російською Федерацією, а саме:

- з Донецькою – станції Чаплине, Красноармійськ, Комиш-Зоря;
- з Південною залізницею – Пост 939 км, станція Красноград;
- з Одеською залізницею – станції П'ятихатки-Стикова, Тимкове, Апостолове, Нововесела, Вадим;
- з Северо-Кавказской залізницею – паромна переправа Крим – Кавказ.

Характеристика Придніпровської залізниці. Управління перевізним процесом залізниці, оперативне планування поїзної та вантажної роботи, порядок контролю за організацією експлуатаційної роботи здійснюється на 23 диспетчерських дільницях, що розташовані у дирекціях залізничних перевезень та трьох диспетчерських колах в управлінні залізниці. Експлуатаційна протяжність Придніпровської залізниці – 3188,5 км, з яких 1881,3 км (58,9%) електрифіковано, 83,9% колій обладнано автоматичним регулюванням руху поїздів. Довжина колій, які експлуатуються на тепловозній тязі, становить 1216 км. Вантажна та пасажирська робота на залізниці виконується на 249 роздільних пунктах, із яких: пасажирських – 7, сортувальних – 4, дільничних – 20, вантажних – 64, проміжних – 129, а також 25 роз'їздів. Інвентарна наявність парку рухомого складу, який приписаний до Придніпровської залізниці, згідно

з даними технологічного процесу роботи залізниці, нараховує 31310 вантажних, 1856 пасажирських вагонів, 513 електровозів, 377 тепловозів, 226 секцій електропоїздів.

Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України від 25 червня 2014 року № 200 «Про утворення публічного акціонерного товариства «Українська залізниця» [42], наказами Міністерства інфраструктури України від 09.07.2014 № 301, Укрзалізниці від 14.07.2014 № 389-Ц/од «Про заходи щодо реорганізації Укрзалізниці, підприємств та установ залізничного транспорту загального користування» та реорганізацію державного підприємства «Придніпровська залізниця», на підставі реєстрації відділу державних реєстраторів Реєстраційної служби Дніпропетровського міського управління юстиції від 14.07.2014 № 1_224_005564_96 ДП «Придніпровська залізниця» буде реорганізовано. Адреса: м. Дніпропетровськ, проспект Карла Маркса, 108. Код ЄДРПОУ 01073828 [44].

На даний момент в. о. голови правління АТ «Укрзалізниця» є Олександр Камишін. Міністр інфраструктури Олександр Кубраков 12 серпня 2021 року представив залізничникам виконувача обов'язків голови правління АТ «Укрзалізниця» Олександра Камишіна. Нового керівника компанії призначив Кабінет Міністрів України 11 серпня за поданням наглядової ради товариства [45].

Для забезпечення функціонування акціонерного товариства утворюються органи товариства, а також апарат управління товариством.

Органами товариства є:

- загальні збори акціонерів – вищий орган управління Товариства;
- наглядова рада – орган, який здійснює захист прав акціонерів Товариства, і в межах компетенції, визначеної законодавством України та Статутом, контролює та регулює діяльність Дирекції;
- дирекція – виконавчий орган Товариства, який здійснює управління поточною діяльністю Товариства;

– ревізійна комісія – орган, що здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності Товариства;

– вищим органом є загальні збори акціонерів. Функції загальних зборів виконує Кабінет Міністрів України.

Функції вищого органу, які передбачені законодавством, Статутом, а також внутрішніми документами товариства, виконуються Кабінетом Міністрів України одноосібно. Вищий орган може вирішувати будь-які питання діяльності товариства [46].



Рис. 2.1. Структура управління АТ «Укрзалізниця»

Наглядова рада є колегіальним органом, що здійснює захист прав акціонерів товариства і в межах компетенції, визначеної законом і Статутом, здійснює управління товариством, а також контролює та регулює діяльність правління. Наглядова рада діє на підставі законодавства, Статуту та положення про неї. Наглядова рада складається із семи членів, які призначаються та звільняються у порядку, визначеному законодавством та Статутом, з числа фізичних осіб, які мають повну цивільну дієздатність та відповідають вимогам, передбаченим Статутом та законодавством [47].

Персональний склад наглядової ради затверджується загальними зборами. До складу наглядової ради включаються незалежні члени наглядової ради (незалежні директори), кількість яких повинна становити більшість членів наглядової ради, а також члени наглядової ради – представники держави [47].

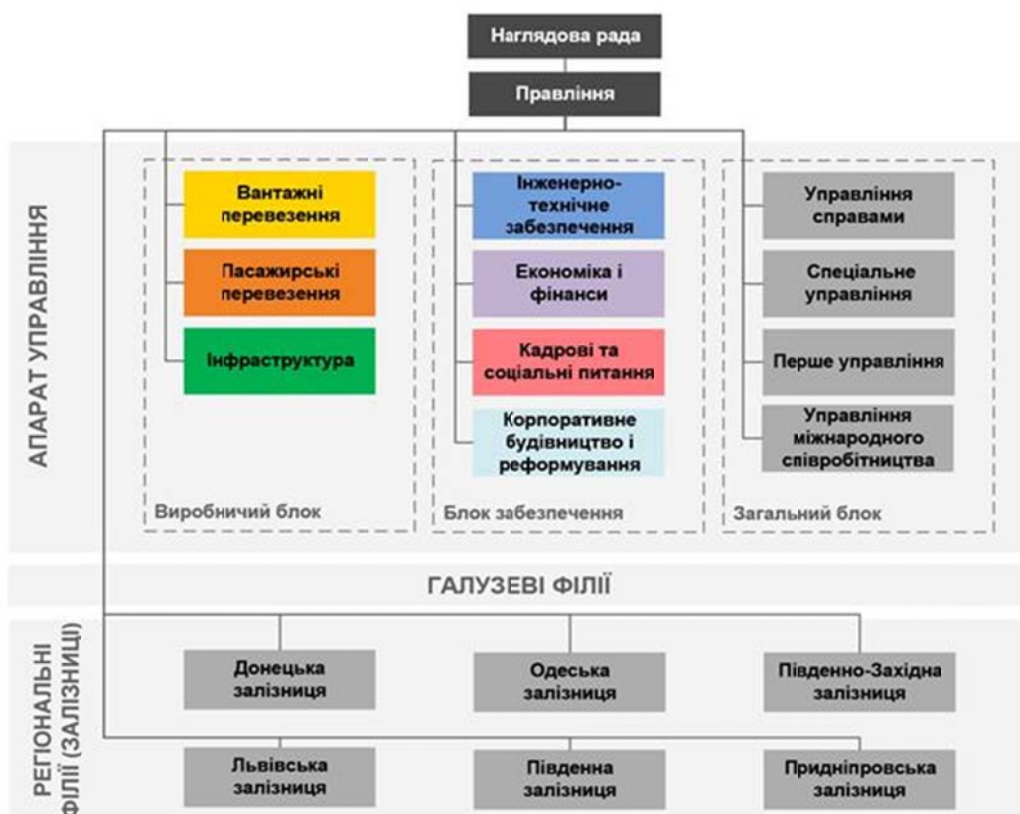


Рис. 2.2. Напрямки діяльності АТ «Укрзалізниця»

Колегіальним виконавчим органом товариства, який здійснює управління його поточною діяльністю, є правління. Правління діє на підставі законодавства, цього Статуту та положення про нього. Правління підзвітне загальним зборам і наглядовій раді, організовує виконання їх рішень. Правління діє від імені товариства у межах, установлених законодавством, цим Статутом і положенням про нього. Діяльність правління регулюється принципами економічної доцільності та спрямована на одержання прибутку. Членом правління може бути фізична особа, яка має повну цивільну дієздатність і не є членом наглядової ради чи ревізійної комісії. Члени правління несуть

персональну відповідальність за виконання рішень загальних зборів, наглядової ради та правління [47].

Правління очолює голова або особа, яка тимчасово здійснює його повноваження, які призначаються та звільняються з посади загальними зборами на підставі пропозицій (подання) наглядової ради. Строк повноважень голови, його заступників та членів правління визначається загальними зборами. Одна і та сама особа може бути головою або членом правління неодноразово. Заступники та члени правління призначаються та звільняються з посад на підставі внесення загальним зборам пропозицій (подання) наглядової ради. На особу, яка тимчасово здійснює повноваження голови правління, покладаються всі права та обов'язки голови правління, які встановлюються законодавством, Статутом та положенням про правління. Голова правління або особа, яка тимчасово здійснює його повноваження, мають право подати наглядовій раді обґрунтовані пропозиції щодо призначення кандидатур на посади заступників голови правління та членів правління, а також пропозиції щодо звільнення їх із займаних посад. Відповідно до рішення голови правління член правління може призначатися відповідальним за конкретний напрям діяльності товариства. Порядок призначення голови правління або особи, яка тимчасово здійснює повноваження голови правління, його заступників та членів правління, в тому числі в разі дострокового припинення повноважень голови, його заступників та членів правління, встановлюється законодавством та Статутом [47].

Ревізійна комісія проводить перевірку (контроль) фінансово-господарської діяльності товариства. Ревізійна комісія діє на підставі положення про неї. Члени ревізійної комісії призначаються загальними зборами. Ревізійна комісія складається з п'яти осіб. Строк повноважень ревізійної комісії становить три роки. Член ревізійної комісії не може бути членом наглядової ради, правління, корпоративним секретарем, членом інших органів товариства. Одна і та сама особа може обиратися до складу ревізійної комісії неодноразово. У разі дострокового припинення повноважень члена ревізійної комісії загальні збори призначають нового члена ревізійної комісії на

період до закінчення строку дії її повноважень. Права та обов'язки членів ревізійної комісії визначаються законодавством, Статутом, положенням про ревізійну комісію, а також цивільно-правовим договором, що укладається з кожним членом ревізійної комісії. Такий договір від імені товариства підписує голова правління чи інша уповноважена загальними зборами особа. Повноваження члена ревізійної комісії державними службовцями чи іншими представниками держави здійснюються у порядку, визначеному законодавством. Члени ревізійної комісії виконують свої функції без отримання матеріальної винагороди. Ревізійна комісія інформує про результати проведених нею перевірок загальні збори та наглядову раду [47].

Метою діяльності товариства є задоволення потреб держави, юридичних і фізичних осіб у безпечних та якісних залізничних перевезеннях у внутрішньому та міжнародному сполученні, роботах та послугах, що виконує та надає товариство, забезпечення ефективного функціонування та розвитку залізничного транспорту, створення умов для підвищення конкурентоспроможності транспортної галузі, а також отримання прибутку від провадження підприємницької діяльності [47].

Протягом 2017-2020 років статутний капітал Товариства «Українська залізниця» становив 229 879 115 000 грн. та поділявся на 229 879 115 простих іменних акцій номінальною вартістю 1 000 грн. кожна.

Майно товариства складається з основних фондів, обігових коштів, майнових прав, зокрема права господарського відання майном, переданим товариству на праві господарського відання, та права постійного користування земельними ділянками, наданими для розміщення підприємств залізничного транспорту, акцій (часток) у статутному (складеному) капіталі господарських товариств, цінних паперів, а також інших активів, відображених у самотійному балансі товариства [47].

Стратегією розвитку акціонерного товариства «Укрзалізниця» на 2017-2021 роки передбачено реалізацію переліку ініціатив для досягнення основних стратегічних цілей. Ключовою та основною метою є підвищення фінансово-

економічної стабільності товариства за рахунок стійкого сталого розвитку, росту рентабельності і дохідності бізнесу.

В рамках досягнення основних ключових цілей акціонерного товариства «Українська залізниця» планується:

1. Формування вертикально-інтегрованої структури підприємства, з метою покращення операційної ефективності з розподілом витрат та доходів за видами бізнесу. Планується створення п'яти наступних бізнес-вертикалей:

- вантажні перевезення;
- пасажирські перевезення;
- послуги тяги;
- виробництво та сервіс;
- інфраструктура.

2. Розробка та організація виконання ряду заходів, які націлені на усунення збиткових видів діяльності, істотне зменшення рівня перехресного субсидування та збільшення доходів компанії від основної діяльності:

- загальний перехід компанії на систему надання послуг з організації приміських пасажирських перевезень з укладанням сервісної угоди із органами місцевої влади, яка передбачатиме повну компенсацію витрат на організацію приміського пасажирського залізничного руху;

- розробка та запровадження нових видів послуг, пов'язаних з перевезенням вантажів та пасажирів, кінцева ціль яких призведе до збільшення доходів;

- розробка та впровадження в роботу певного ряду заходів щодо оптимізації малодіяльних ділянок інфраструктури;

- істотне підвищення енергоефективності та ресурсоефективності компанії, фокусування на екологічній безпеці, що призведе до зниження викидів та відходів від основної та додаткової діяльності компанії;

- створення таких умов, які б надали можливість та інструменти для залучення додаткових обсягів транзитних перевезень.

3. Першочергове пріоритетне оновлення основних фондів за рахунок отримання додаткових коштів, які, в свою чергу, були отримані за рахунок оптимізації витрат різних видів бізнесу та підвищення рівня доходів.

4. Побудова більш ефективного логістичного оператора та істотне збільшення частки логістичних послуг у загальному портфелі компанії.

5. Розвиток системи корпоративного управління, побудова, з подальшим впровадженням, нової ефективної системи, яка б ґрунтувалась на відкритості, прозорості та підзвітності. Остаточний перехід від короткострокового планування до цільового довгострокового планування, яка запровадила би у собі системи основних ключових показників ефективності.

6. Істотне покращення рівня безпеки залізничної транспортної системи.

При формуванні основних показників на 2019-2023 роки були застосовані наступні 4 основні прогностичні макропоказники соціального і економічного розвитку України, відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 11.07.2018 № 546 «Про схвалення Прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2019-2021 роки», за одним сценарієм:

- ВВП заплановано на рівні – 103%;
- індекс споживчих цін (грудень до грудня попереднього року) – 107,4%;
- індекс цін виробників промислової продукції (грудень до грудня попереднього року) – 110,1%;
- середньорічний курс гривні відносно долару США – 28,2 грн.

Отже, ми можемо вважати, що акціонерне товариство «Українська залізниця» функціонує і на монопольному (надання послуг користування залізничною інфраструктурою), і на конкурентному (вантажних та пасажирських перевезень, будівельної індустрії тощо) ринках.

2.2. Аналіз фінансового стану Регіональної філії «Придніпровська залізниця» акціонерного товариства «Укрзалізниця»

Аналізуючи фінансову звітність надається можливість прийняття зваженого управлінського рішення щодо фінансового стану підприємства, результатів основної діяльності, інвестиційної привабливості, кредитного ризику користувачами поточної або періодичної звітної інформації, насамперед зовнішніх користувачів – акціонерів, інвесторів, постачальників, кредиторів, державні наглядові органи.

Аналіз фінансового стану за даними поточної (періодичної) фінансової звітності – є необхідною умовою оцінки якості господарської діяльності підприємства. Аналітичні дослідження фінансової звітності підприємства надають можливість оцінити його ліквідність і платоспроможність, рівень фінансової стійкості на ринку й ділової активності, обсяги і якість заборгованостей (дебіторської та кредиторської).

При проведенні аналізу фінансового стану підприємства, потрібно, передусім, чітко розрізняти фінансову діяльність підприємства та фінансовий стан підприємства. Фінансова діяльність підприємства – це організація рівномірного надходження, поповнення, руху і використання засобів за їх цільовим призначенням, планування фінансових ресурсів і контроль за їх формуванням і використанням. Фінансовий стан підприємства – це результати фінансово-виробничої діяльності, який характеризується розміром засобів підприємства, їх розміщенням і джерелами [48].

Основними завданнями аналізу фінансового стану підприємства є:

- загальна оцінка фінансового стану підприємства;
- перевірка виконання зобов'язань за розрахунками з бюджетом, банками, кредиторами, а також використання засобів за цільовим призначенням і забезпеченості ними;
- перевірка використання права на кредитування, забезпеченості та ефективності кредиту;

- виявлення можливостей поліпшення фінансового стану на основі залучення джерел і прискорення оборотності оборотних засобів;
- розробка заходів щодо використання виявлених резервів і контроль за їх виконанням.

Уміння читати й проводити аналіз балансу – визначає знати зміст кожної його статті, способи її оцінки та взаємозв'язок з іншими статтями: характер можливих змін кожної статті і їх вплив на фінансовий стан підприємства.

Підприємство – це відкрита система, і розвиток підприємства, як правило, залежить від зовнішнього середовища (яке ще називають загальним оточенням, середовищем непрямого впливу або сукупністю неконтрольованих факторів).

Визначимо і проведемо аналіз зовнішніх факторів впливу для підприємства Регіональна філія «Придніпровська залізниця» АТ «Укрзалізниця». Визначення факторів зовнішнього середовища, які прямолінійно впливають на економічну безпеку підприємства дозволить нам підвищити ефективність керівництва і спеціалістів підприємства, в майбутньому, уникати можливих загроз і ліквідовувати шкідливі наслідки негативного впливу. Діагностику зовнішнього середовища організації розпочну з проведення аналізу зовнішнього середовища непрямого впливу, що містить в собі економічні умови, законодавство країни та урядові акти, міжнародні фактори, техніку та технологію системи цінностей та рівень культури в суспільстві, громадську думку, профспілки, демографічні та інші не менш важливі фактори.

У світовій економічній науковій практиці аналіз основних факторів зовнішнього середовища називається PEST-аналізом. PEST – аббревіатура назв різних середовищ:

- P – political and legal environment (політико-правове середовище);
- E – economic environment (економічне середовище);
- S – sociocultural environment (соціокультурне середовище);
- T – technological environment (технологічне середовище).

PEST-аналіз ставить собою за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які носять в собі найбільший вплив на підприємство Регіональна філія «Придніпровська залізниця» АТ «Укрзалізниця», а також передбачити майбутню динаміку впливу цих факторів (за характером «сприятливі» або «несприятливі»).

В останні часи в Україні склалося вкрай хитке і нестабільне положення, що стосується майже усіх сфер діяльності. У будь-якій галузі економіки країни навіть незначне підвищення ціни може призвести до істотного зниження споживання продукту чи послуги. До того ж, в Україні зростає інфляція, яка негативно позначається на ціновій політиці при закупівлі товарів та послуг.

Одним з несприятливих моментів є те, що завдяки законодавству, яке існує в країні на сьогоднішній день, існує дуже великий податковий тиск на підприємства та організації, а виплати в цій сфері набагато несуміжні з можливостями і підприємств, і організацій країни. Політична обстановка в країні істотно впливає на поточне положення справ підприємства, до того ж вона робить як непрямий, так і безпосередній вплив. Непрямий вплив полягає в тому, що через істотне погіршення економічної ситуації в країні погіршується й стан споживача – знижується його спроможність до придбання послуг підприємства. Прямий вплив виражається в нестабільності, що спостерігається останнім часом в країні, і переслідується невизначеністю.

Нестабільність обмінного курсу національної валюти призводить до збільшення витрат на виробництво товарів та послуг підприємства (організації). Науково-технічне середовище. При наданні послуг з виготовлення товарів та послуг можуть та повинні використовуватися технологічні новинки, задля більш раціонального використання промислових потужностей підприємства чи організації.

Оцінюючи, наскільки істотно впливають на підприємство АТ «Укрзалізниця» демографічні зміни в країні, то можна сказати, що цей фактор має досить спірний вплив на діяльність підприємства. Так відбувається за умови того, що демографічний чинник доволі тісно пов'язаний з економічним

чинником, який, в свою чергу, має найбільш значніший вплив на підприємство, що досліджується.

Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність підприємства Регіональна філія «Придніпровська залізниця» АТ «Укрзалізниця» подано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу на підприємство РФ «Придніпровська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Група факторів	Фактор	Оцінка спрямованості впливу фактору («-» – «+»)	Оцінка впливу фактору в балах (0 – 3)	Загальна оцінка впливу фактору в балах	Прогнозовані тенденції змін	Вірогідність змін	Результуючий фактор прогноз змін
Економічні	Розвиток економіки	-	3	-3	+	1	+1
	Стан бюджету	+	1	+1	-	1	-1
	Темп інфляції	-	3	-3	-	1	-1
	Рівень безробіття	-	2	-2	-	2	-2
	Рівень податкових ставок	+	1	+1	+	1	+1
	Рівень доходів населення	-	3	-3	+	1	+1
Загалом:				-9			-1
Політично-правові	Рівень політичної стабільності в суспільстві	-	2	-2	+	1	+1
	Напрями розвитку політичної системи	+	3	+3	-	1	-1
	Законодавчі акти, які регулюють діяльність підприємства	-	3	-3	+	1	+1
Загалом:				-2			+1
Демографічні	Чисельність населення	+	1	+1	+	1	+1
	Статеві-віковий склад населення	+	1	+1	-	1	-1
	Рівень народжуваності	-	1	-1	-	1	-1
Загалом:				+1			-1

Оцінки спрямованості впливу на підприємство Регіональна філія «Придніпровська залізниця» АТ «Укрзалізниця» проводилась за наступною оцінною шкалою:

- «+» – позитивний вплив;
- «-» – негативний вплив.

Оцінка ступеня впливу фактору здійснювалась експертним шляхом за наступною оцінною шкалою:

- 3 бали – сильний вплив;
- 2 бали – помірний вплив;
- 1 бал – слабкий вплив;
- 0 балів – відсутність впливу.

З проведеного аналізу факторів зовнішнього середовища та їх впливу на діяльність підприємства Регіональна філія «Придніпровська залізниця» АТ «Укрзалізниця» можемо зробити висновок, що через економічні та політично-правові зміни в державі підприємство має досить значні загрози для своєї функціональної діяльності (-9 та -2 балів відповідно), це пов'язано з тим, що Україна має прогалини в нормативно-правовій законодавчій базі.

На діяльність підприємства суттєво впливають наступні перелічені фактори:

- поглиблення інфляційних процесів;
- політична нестабільність;
- залежність від законодавчих та економічних обмежень.

Необхідно брати до уваги і той факт, що якщо держава проводить неефективну фіскальну політику щодо суб'єктів господарювання, то порушення економічної безпеки підприємства, яке проявиться в суттєвому зменшенні їх доходів, як правило, спричинює заборгованість підприємствам перед державним бюджетом, що вкрай негативно впливає і на економічну безпеку країни в цілому.

Також існують фактори, які доволі тісно пов'язані з діяльністю організації, але не є частиною їх внутрішнього середовища. Їх звикли

окреслювати – факторами зовнішнього середовища прямого впливу. До факторів зовнішнього середовища підприємства (організації) безпосереднього впливу відносять фактори, які мають вплив на існування підприємства і на конкретні результати його діяльності. Основною особливістю вищеперелічених факторів є те, що кожен з них може призвести до банкрутства. Споживачі – це юридичні та фізичні особи або їх групи, які зацікавлені в придбанні послуг АТ «Укрзалізниця». Основними клієнти компанії є – юридичні особи, які є найважливішою складовою мікросередовища компанії. Конкуренти – організації, які змагаються, з досліджуваним підприємством АТ «Укрзалізниця», за отримання переваги у покупців при продажі послуг на ринку.

Таблиця 2.2

**Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища
прямого впливу на АТ «Укрзалізниця»**

Група факторів	Фактор		Оцінка спрямованості впливу фактору («-» – «+»)	Оцінка впливу фактору в балах (0 – 3)	Загальна оцінка впливу фактору в балах	Прогнозовані тенденції змін	Вірогідність змін	Результуючий фактор прогнозу змін
Споживчі	Стан і тенденції розвитку цільового ринку	Охоплює все ширше коло осіб	+	2	+2	+	1	+1
	Стан і тенденції попиту на послуги підприємства	Попит сталий і поступово збільшується	+	1	+1	+	1	+1
Загалом:					+3			+2
Конкуренти	Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	Посилення конкуренції	-	2	-2	-	1	-1
	Сила конкурентного тиску	Постійно збільшується	-	2	-2	-	1	-1
Загалом:					-4			-2

Провівши розгляд факторів зовнішнього середовища прямого впливу постає можливість підсумувати, що саме споживачі є сильною стороною для підприємства (показник +3 бали). В той же самий час, відповідно до проведеного аналізу, висновком є те, що внутрішньогалузева конкуренція (показник -4 бали) – є основним фактором який доволі суттєво впливає на діяльність підприємства.

Результати, що були отримані в ході аналізу факторів зовнішнього середовища непрямого і прямого впливу систематизуємо, опрацьовано та визначено основні фактори, які містять в собі позитивний і негативний вплив на діяльність підприємства. Отримані результати дослідження подано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Результати аналізу факторів
зовнішнього середовища для підприємства АТ «Укрзалізниця»**

Фактори зовнішнього середовища	Загальна оцінка впливу фактору в балах	Результуючий фактор прогнозованих змін в балах
Непрямого впливу		
Економічні	-9	-1
Політично-правові	-2	+1
Демографічні	+1	-1
Прямого впливу		
Споживчі	+3	+2
Конкуренти	-4	-2

Отже, на підставі результатів проведеного аналізу найбільш деструктивний вплив на діяльність підприємства АТ «Укрзалізниця» можуть мати економічні, політично-правові і конкурентні фактори зовнішнього середовища. На підставі цих даних робимо висновок, що ці ж фактори матимуть доволі вагомий вплив на стан економічної безпеки підприємства. Також, зазначу, що результуючий фактор прогнозованих змін для політично-правового фактору матиме в майбутньому позитивну динаміку змін, а найвищу ймовірність, згідно аналізу, до позитивних змін у майбутньому – матиме фактор споживачів.

Основною частиною стратегічного аналізу діяльності підприємства є проведення діагностики внутрішнього середовища. Проведемо діагностику внутрішнього середовища підприємства АТ «Укрзалізниця» відповідно до наступних перелічених етапів:

- оцінка діючих стратегій;
- аналіз внутрішнього середовища підприємства;
- визначення сильних і слабких сторін підприємства;
- виявлення конкурентних переваг.

Для правильної оцінки діючих на сьогоднішній день стратегій необхідно розрізняти зовнішню і внутрішню ефективності стратегії. Під зовнішньою стратегією розуміють ступінь досягнення цілей. Ступінь досягнення цілі оцінюється за наступною шкалою:

- повне досягнення цілі – 3 бали;
- неповне досягнення – 2 бали;
- часткове досягнення – 1 бал;
- ціль не досягнута – 0 балів.

Якісна оцінка ступеня досягнення цілей досліджуваного підприємства представлена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка ступеня досягнення перспективних цілей АТ «Укрзалізниця»

Вид цілі	Зміст цілі	Ступінь досягнення
Загальна	Підвищення якості послуг підприємства за рахунок ефективної цінової політики і роботи з замовниками послуг	0
Кадрова	Забезпечення підвищення заробітної плати працівникам товариства	1
Соціальна	Забезпечення безпечності надання послуг для створення позитивної тенденції у споживачів	1
Фінансова	Мінімізація витрат при наданні послуг	0
Підсумкова оцінка:		2

Підсумкова оцінка склала 2 бали, що свідчить про взагалі плачевний стан досягнення всіх поставлених цілей АТ «Укрзалізниця». Причиною низького ступеня досягнення поставлених цілей є проблеми із середовищем

функціонування організації, в тому числі через економічні та політичні проблеми в Україні.

До показників, що характеризують внутрішню ефективність стратегії підприємства прийнято відносити:

- ступінь використання ресурсів або економічність (оцінюється показником рентабельності ресурсів);
- прибутковість (оцінюється сумою балансового прибутку, чистого прибутку, долі прибутку у валовому прибутку підприємства та показником рентабельності, розрахованим стосовно товарообігу);
- продуктивність (оцінюється показником рентабельності, розрахованим стосовно поточних витрат і капіталу).

Для більш кращого розуміння ситуації, яка склалася на підприємстві, проведемо дослідження основних економічних показників діяльності АТ «Укрзалізниця» за 2018-2020 роки. Узагальнені дані проведеного дослідження представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Основні економічні показники виробничо-господарської діяльності
АТ «Укрзалізниця» за 2018-2020 роки**

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	83402407	90352319	75291560	6949912	-15060759
Кількість промислово-виробничого персоналу, тис. осіб	266	255	249	-11	-6
Фонд оплати праці, тис. грн.	33327930	36285637	33831882	2957707	-2453755
Середньорічна оплата праці, тис. грн./особу	10,510	12,160	11,527	1,650	-0,633
Чистий прибуток / збиток, тис. грн	203854	988247	-11899687	784393	-11899687

Отже, провівши аналіз та по факту отриманих результатів аналізу основних економічних показників компанії, можемо зробити наступний висновок, що за останні три роки (2018-2020 рр.) загальний економічний стан підприємства суттєво погіршився.

Взагалі можемо сказати, що показники виробничо-господарської діяльності компанії мають вкрай негативну динаміку і свідчать про можливий подальший занепад підприємства.

Таблиця 2.6

Основні економічні коефіцієнти, що відображають стан виробничо-господарської діяльності компанії АТ «Укрзалізниця» за 2018-2020 роки

Показник	Орієнтовне позитивне значення показника	Рік			Абсолютне відхилення, +/-	
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,04	0,31	0,08	0,27	-0,23
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 0,7$	0,8	0,35	0,11	-0,45	0,24
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	$\geq 1,0$	0,38	0,68	0,42	0,30	-0,26
Коефіцієнт загальної платоспроможності	≥ 2	4,79	4,70	4,42	-0,09	-0,28

Враховуючи, той факт, що половина показників фінансового стану підприємства АТ «Укрзалізниця» станом на 31.12.2020 року в основному знаходяться у межах нормативних значень, а наступна половина показників – недовідають, що дає можливість зробити висновки по фінансовому стану компанії – стан відносно нестійкий, товариство має дуже низькі перспективи для подальшого існування та розвитку, та існує загроза його безперервного функціонування, як суб'єкта господарювання, принаймні наступний календарний рік.

Група показників ділової активності вказує на ефективність використання активів підприємства, послідовність політики управління виробничими запасами. Підвищення інтенсивності використання основних елементів активів є позитивною тенденцією, тому що вивільнена частина фінансових ресурсів

може бути керівництвом спрямована за іншими напрямками. Взагалі аналіз цієї групи показників є важливим в рамках аналізу фінансово-економічного стану підприємства. Основні показники ділової активності компанії АТ «Укрзалізниця» подано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ділової активності АТ «Укрзалізниця» за 2018-2020 роки

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,5	2,8	2,5	0,3	-0,3
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	62,6	70,8	69,7	8,2	-1,1
Коефіцієнт оборотності запасів	8,68	8,85	8,47	0,17	-0,38
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,45	0,50	0,42	0,05	-0,08

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості вказує на інтенсивність обертання заборгованості дебіторів перед компанію (підприємством). Високе значення показника відображає ефективну політику управління відносинами з постачальниками. Низька ж сума заборгованості свідчить, що компанія надає комерційні кредити лише надійним клієнтам, вибудувало ефективні відносини з державними органами, оптимізувало інші сфери, в яких виникає дебіторська заборгованість. Позитивним є підвищення значення показника. Впродовж до кінця 2019 року цей показник показував позитивну тенденцію, збільшувався, а коефіцієнт кредиторської заборгованості – майже залишається на тому ж рівні.

Для аналізу використання потенціалу компанії охоплю наступні сфери його діяльності:

- організація управління;
- дослідження й розробки;
- фінанси;
- технології;
- персонал;

- організаційна культура й імідж компанії.

Акціонерне товариство «Українська залізниця» має лінійно-функціональну структуру управління. При аналізі організації управління було виявлено рівні ієрархії управління, основні вертикалі й горизонталі комунікації, вид організаційної структури управління. Доцільність оргструктури управління залежить від ступеня її відповідальності можливостям підприємства, напрямкам діяльності, установленим цілям і прийнятим стратегіям розвитку компанії.

Ціль науково-дослідницької діяльності в компанії міститься в отриманні й застосуванні нових знань у сфері вирішення економічних, соціальних і технологічних проблем і має виключно прикладний характер. На підприємстві здійснюється вказана діяльність, але має дуже низький рівень активності.

Дослідження технологій компанії пов'язано за станом матеріально-технічної бази підприємства.

Кадрова політика Товариства має бути спрямована на:

- забезпечення адекватного підвищення рівня заробітної плати працівникам Товариства;
- підвищення кваліфікації працівників Товариства на постійно-регулярній основі;
- забезпечення раціональної організаційної структури та розміщення кадрів, що дасть можливість мінімізувати витрати Товариства на оплату праці

Нажаль, кадрова політика компанії залишається на дуже низькому рівні, при окресленні цілей та напрямів розвитку діяльності Товариства, його керівництво має і повинно визначати необхідні для їх реалізації ресурси, у тому числі й трудові. Впродовж періоду, що досліджувався, кількість працівників компанії (підприємствах) АТ «Укрзалізниця» істотно зменшувалась.

Характеризуючи вікову структуру працівників компанії можемо сказати, що колектив середнього віку. З метою розвитку професійних навиків працівників, фахівців та професіоналів усіх напрямків, формування правильного розуміння функціонування компанії як єдиної системи на

підприємстві організовано комплекс навчання працівників у відповідності до їх фаху та кола посадових обов'язків. Керівникам, професіоналам, спеціалістам та робітникам встановлюються посадові оклади. Для окремих категорій працівників підприємство самостійно встановлює мінімальні тарифні ставки. Мінімальні гарантовані розміри місячних посадових окладів для усіх категорій працівників розписуються в штатному розкладі. За тарифними ставками і посадовими окладами визначається основна заробітна плата. Додаткова заробітна плата складається з доплат і надбавок.

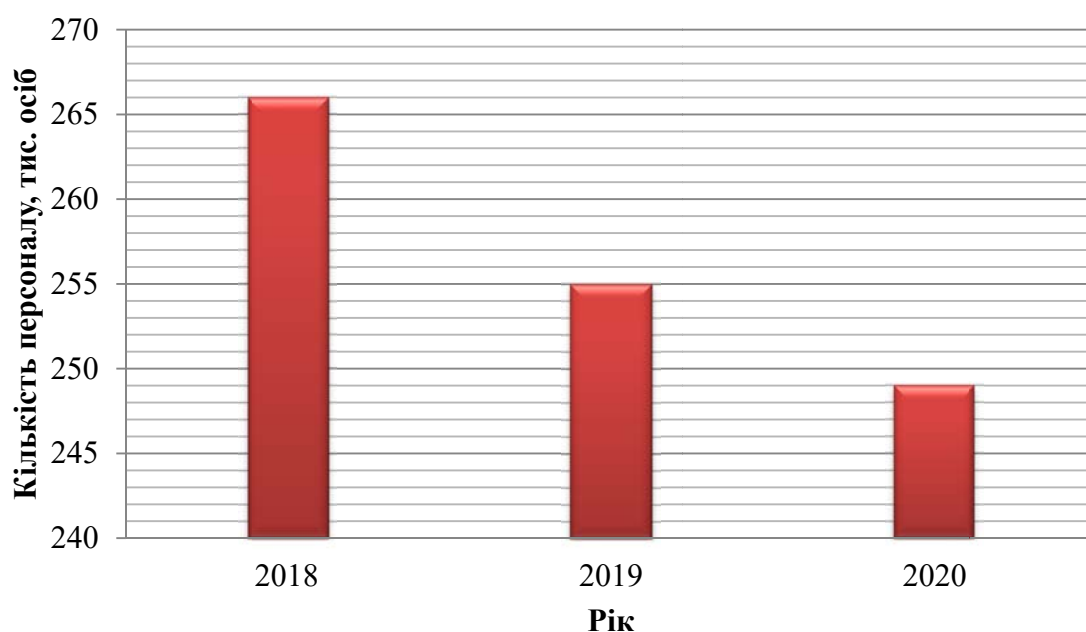


Рис. 2.3. Зміна кількості працівників на підприємстві АТ «Укрзалізниця» за 2018-2020 роки

Організаційна культура є дуже важливою для кожної компанії, бо вона визначає принципи та правила внутрішнього життя підприємництва.

Сильні та слабкі сторони компанії так само, як загрози та можливості в зовнішньому середовищі, визначають умови успішного функціонування підприємства. Зроблю оцінку факторів на заключному етапі аналізу внутрішнього середовища підприємства. Результати оцінки відображаються в профілі діяльності підприємства. Так, оцінка фактору внутрішнього середовища в 3 бали свідчить про сильну сторону діяльності підприємства, а оцінка в 1 бал – про слабку сторону.

Таблиця 2.8

Профіль діяльності компанії АТ «Укрзалізниця»

№ з/п	Показники	Бали		
		1	2	3
1.	Ступінь досягнення цілей	+		
2.	Ступінь доцільності організаційної структури		+	
3.	Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві		+	
4.	Стиль правління	+		
5.	Рівень прибутку		+	
6.	Частка ринку		+	
7.	Гнучкість цінової політики		+	
8.	Рівень сервісу		+	
9.	Дослідження і розробки	+		
10.	Стан матеріально-технічної бази	+		
11.	Кваліфікаційний склад кадрів		+	
12.	Оцінка руху кадрів			+
13.	Ступінь вмотивованості кадрів	+		
14.	Фінансові можливості підприємства		+	
15.	Організаційна культура			+
Рейтингова оцінка підприємства		27		

Результати оцінки факторів внутрішнього середовища компанії, спостерігаємо перелік фактичних «сильних» і «слабких» сторін підприємства, і, як видно, «слабких» сторін набагато більше ніж «сильних».

На підприємстві АТ «Укрзалізниця» не існує системи, яка б виробляла діагностику економічної безпеки підприємства на постійній основі. Провівши аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ компанії, визначивши сильні та слабкі сторони необхідно провести комплексну оцінку системи управління економічної безпеки підприємства.

2.3. Оцінювання системи управління економічної безпеки підприємства

Оцінювання системи управління економічної безпеки підприємства передбачає виділення, аналіз і оцінку існуючих загроз за кожною з функціональних складових. Поняття економічної безпеки включає в себе:

- фінансову складову;

- ринкову складову;
- інтерфейсну складову;
- інтелектуальну складову;
- кадрову складову;
- технологічну складову;
- правову складову;
- силову складову;
- інформаційну складову;
- екологічну складову.

Кожна складова є доволі специфічною і, як правило, зображає певну окрему частину діяльності підприємства. Існують універсальні показники, прийняті для відображення існуючого стану справ організації. Підприємства транспортної галузі мають свою специфіку. Для таких підприємств одну з важливих ролей відіграють висококваліфіковані кадри та фінансова складова. Досить дієвим і різнобічним є показник фінансової складової економічної безпеки. Перефразую, використовуючи певні фінансові показники діяльності підприємства АТ «Укрзалізниця» постає можливість всебічно оцінити загальний стан економічної безпеки. Такий підхід дозволяє виключити з процесу аналізу можливі неточності, які пов'язані з некоректною оцінкою того чи іншого показника.

При використанні багатофакторної моделі аналізу рівня економічної безпеки підприємства, яка була описана в пункті 1.2., проведемо комплексну оцінку стану системи управління економічної безпеки підприємства АТ «Укрзалізниця». За допомогою фінансових показників маємо можливість більш точно оцінити стан справ на підприємстві.

Економічна безпека підприємства (І) може бути оцінена на основі значень узагальнених груп показників (формула 1.1).

У таблиці 2.9. наведено розподіл по групам показників та відповідні їм формули для обрахунку згідно зі фінансовою звітністю підприємства АТ «Укрзалізниця» за 2018-2020 роки.

Таблиця 2.9

Основні фінансові показники економічної безпеки

АТ «Укрзалізниця» за 2018-2020 роки

Назва групи	Назва показника	Рік		
		2018	2019	2020
Оцінка ліквідності активів (Y1)	Коефіцієнт покриття	0,38	0,68	0,42
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,08	0,35	0,11
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,31	0,08
Оцінка фінансової стійкості (Y2)	Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,35	-0,16	-0,29
	Коефіцієнт незалежності (автономії)	0,79	0,79	0,77
	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	-0,46	-1,01	-0,51
Оцінка рентабельності (Y3)	Коефіцієнт рентабельності активів	0,001	0,004	-0,05
	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,001	0,005	0
	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,002	0,011	0
	Коефіцієнт рентабельності продукції	-0,08	-0,12	-0,02
Оцінка ділової активності (Y4)	Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,45	0,50	0,42
	Коефіцієнт оборотності активів	0,31	0,34	0,29
	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,40	0,43	0,38

Проведений аналіз основних груп фінансових показників відобразив, що після 2019 року спостерігається зниження рівня показників ліквідності та ділової активності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, на кінець 2020 року дорівнює 0,08, а це свідчить про те, що компанія не має можливості погасити свої зобов'язання негайно, є загроза порушення структури капіталу. Порівняно з минулим періодом на кінець дня 31 грудня 2019 року – 0,31 істотно зменшився, що вказує на подальше погіршення ліквідності підприємства щодо негайного погашення боргів. Значення коефіцієнту істотно нижче орієнтовно-позитивного.

Коефіцієнт загальної ліквідності на кінець 2020 року дорівнює 0,42, а це свідчить про те, що підприємство немає достатньо власних ресурсів для погашення поточних зобов'язань. Порівняно з минулим періодом на кінець дня 31 грудня 2019 року – 0,68 істотно зменшився, що вказує на подальше погіршення ліквідності підприємства щодо негайного погашення поточних зобов'язань. Значення коефіцієнту істотно нижче орієнтовно-позитивного.

Коефіцієнт фінансової стійкості (незалежності або автономії) на кінець 2020 року дорівнює -0,29, а це свідчить про те, що компанія взагалі фінансово нестійка, нестабільна та суттєво залежить від зовнішніх кредиторів. Порівняно з минулим періодом (станом на 31.12.2019) -0,16 істотно зменшився, що вказує на подальше погіршення забезпеченості власними оборотними засобами. Значення коефіцієнту істотно нижче орієнтовно-позитивного значення для даної категорії – 1.

Коефіцієнт покриття зобов'язань власним капіталом (структури капіталу або фінансування) на кінець 2020 року дорівнював 0,42, а це свідчить про те, що існує істотна залежність власного капіталу компанії від залучених засобів. Порівняно з минулим періодом, на кінець дня 31 грудня 2019 року – 0,68 зменшився, але нижче орієнтовно-позитивного значення для даної категорії, що вказує на подальше погіршення співвідношення власних і залучених засобів, вкладених в діяльність компанії. Значення коефіцієнту істотно нижче орієнтовно-позитивного, що становить $\geq 1,0$.

Коефіцієнт рентабельності активів на кінець 2020 року дорівнював – -0,05, а це свідчить про те, що компанія немає чистого прибутку на одну гривню, що була вкладена в активи. Порівняно з минулим періодом (станом на 31.12.2019 р.) 0,004 показник істотно зменшився, що вказує на недостатньо ефективне використання у звітному періоді своїх активів. Значення коефіцієнту істотно нижче орієнтовно-позитивного, яке має бути більшим за 0.

Показники ділової активності підприємства знаходилися на вкрай низькому рівні. Ефективність використання основних засобів та власного капіталу до 2019 року мала тенденцію до збільшення показника, але у 2020 році значення показника почало зменшуватись.

Динаміка зміни показників рентабельності підприємства АТ «Укрзалізниця» за досліджуваний період має вкрай негативний характер. Використовуючи визначену значимість кожного фактору за Фішберном, проведемо розрахунок показників кожної з груп.

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

Використавши дані таблиці 2.9. і формулу 1.2. проведемо розрахунки, при цьому врахувавши індивідуальну вагу кожного показника в окремих групах. Отримані результати розрахунків занесені до таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Розрахунок показників економічної безпеки підприємства
АТ «Укрзалізниця» за 2018-2020 роки**

Назва групи	Назва показника	Вага показника	А		
			2018	2019	2020
Оцінка ліквідності активів (Y1)	Коефіцієнт покриття	0.107	0,041	0,073	0,045
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.107	0,009	0,037	0,012
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.107	0,004	0,033	0,009
Оцінка фінансової стійкості (Y2)	Коефіцієнт фінансової стабільності	0.08	-0,028	-0,013	-0,023
	Коефіцієнт незалежності (автономії)	0.08	0,063	0,063	0,062
	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0.08	-0,037	-0,081	-0,041
Оцінка рентабельності (Y3)	Коефіцієнт рентабельності активів	0.04	0,001	0,001	-0,002
	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0.04	0,001	0,001	0
	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0.04	0,001	0,001	0
	Коефіцієнт рентабельності продукції	0.04	-0,003	-0,005	-0,001
Оцінка ділової активності (Y4)	Коефіцієнт оборотності основних засобів	0.027	0,012	0,014	0,011
	Коефіцієнт оборотності активів	0.027	0,008	0,009	0,008
	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0.027	0,011	0,012	0,011

Використавши дані таблиці 2.9. та 2.10. і формулу 1.3. проведемо розрахунки інтегрального показника економічної безпеки підприємства АТ «Укрзалізниця» за 2018-2020 роки. Отримані результати розрахунків занесені до таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Розрахунок показників економічної безпеки підприємства

АТ «Укрзалізниця» за 2018-2020 роки

Назва групи	Вага групи	Назва показника	Інтегральні показники по групам		
			2018	2019	2020
Оцінка ліквідності активів (Y1)	0.32	Коефіцієнт покриття	0,052	0,135	0,062
		Коефіцієнт швидкої ліквідності			
		Коефіцієнт абсолютної ліквідності			
Оцінка фінансової стійкості (Y2)	0.24	Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,001	-0,016	-0,001
		Коефіцієнт незалежності (автономії)			
		Коефіцієнт маневреності робочого капіталу			
Оцінка рентабельності (Y3)	0.16	Коефіцієнт рентабельності активів	-0,002	-0,001	-0,001
		Коефіцієнт рентабельності власного капіталу			
		Коефіцієнт рентабельності діяльності			
		Коефіцієнт рентабельності продукції			
Оцінка ділової активності (Y4)	0.08	Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,020	0,002	0,001
		Коефіцієнт оборотності активів			
		Коефіцієнт оборотності власного капіталу			
Інтегральний показник (I)			0,068	0,120	0,060

Для оцінки інтегрального показника економічної безпеки компанії було формалізовано вигляд показника, інакше кажучи було прописано логічні рівні за якими проведемо комплексну оцінку рейтингу підприємства (рис. 1.4.).

У відповідності до наведеного класифікатора на рисунку 1.4. визначимо рівень економічної безпеки підприємства АТ «Укрзалізниця» і результати занесемо до таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Рівень економічної безпеки АТ «Укрзалізниця»

Роки	Інтегральний показник оцінки економічної безпеки підприємства	Стан
2018	0,06829	Низький
2019	0,11996	Середній
2020	0,06045	Низький

Отже, за результатами проведеної оцінки визначено стан економічної безпеки на підприємстві АТ «Укрзалізниця» за 2018-2020 роки. Дослідження

відобразило, що протягом останніх трьох років показник фінансової безпеки підприємства тримався на низькому та середньому рівнях. Також, слід зазначити, що у 2020 році інтегральний показник оцінки фінансової безпеки підприємства був на низькому рівні і становив 0,06045.

Висновки до розділу 2

В даному розділі зазначені основні реквізити підприємства, чим воно займається, його структуру, та яку веде діяльність. Його характеристику, аналіз та стійкість.

Проведено дослідження особливостей управління економічною безпекою підприємства АТ «Укрзалізниця». Перше, було здійснено аналіз впливу зовнішніх факторів непрямого впливу: економічні, політично-правові та демографічні. У відповідності до проведеного аналізу факторів зовнішнього середовища та їх впливу на діяльність підприємства Регіональна філія «Придніпровська залізниця» АТ «Укрзалізниця» можемо зробити висновок, що через економічні та політично-правові зміни в державі підприємство має досить значні загрози для своєї функціональної діяльності (-9 та -2 балів відповідно), це пов'язано з тим, що Україна має прогалини в нормативно-правовій законодавчій базі.

Провівши розгляд факторів зовнішнього середовища прямого впливу постає можливість підсумувати, що саме споживачі є сильною стороною для підприємства (показник +3 бали). В той же самий час, відповідно до проведеного аналізу, висновком є те, що внутрішньогалузева конкуренція (показник -4 бали) – є основним фактором, який доволі суттєво впливає на діяльність підприємства.

Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища організації зобразив, що компанія для планування своєї діяльності використовувала традиційну стратегію. Проведено діагностику внутрішнього середовища підприємства АТ «Укрзалізниця» відповідно до наступних перелічених етапів: оцінка діючих

стратегій; аналіз внутрішнього середовища підприємства; визначення сильних і слабких сторін підприємства; виявлення конкурентних переваг. Підсумкова оцінка склала 2 бали, що свідчить про взагалі плачевний стан досягнення всіх поставлених цілей АТ «Укрзалізниця». Причиною низького ступеня досягнення поставлених цілей є проблеми із середовищем функціонування організації, в тому числі через економічні та політичні проблеми в Україні.

Опираючись на результати аналізу основних економічних показників компанії зробили висновок, що в 2020 році загальний економічний стан компанії істотно знизився (погіршився), і доцільно буде пригадати, що частка збиткових підприємств у першому півріччя 2020 року складала 38,7%, що на 12,3% зросла в порівнянні з 2019 роком – це спричинено появою вірусу COVID-19, що через запроваджені карантинні заходи погіршило становище як окремо вітчизняних підприємств, так і країни в цілому.

На підприємстві АТ «Укрзалізниця» не існує системи, яка б постійно проводила діагностику економічної безпеки підприємства. Було проведено комплексну оцінку системи управління економічної безпеки підприємства.

За результатами проведеної оцінки визначено стан економічної безпеки на підприємстві АТ «Укрзалізниця» за 2018-2020 роки. Дослідження відобразило, що протягом останніх трьох років показник фінансової безпеки підприємства тримався на низькому та середньому рівнях. Також, слід зазначити, що у 2020 році інтегральний показник оцінки фінансової безпеки підприємства був на низькому рівні і становив 0,06045.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування системи управління економічною безпекою підприємства

Зважаючи на щоденний динамічний розвиток і зміну середовища функціонування сучасних організацій стає вкрай складно знайти аргументи проти того, щоб створювати на середніх і великих підприємствах підрозділи, які б відповідали за діяльність у сфері забезпечення економічної безпеки. Думка про практичну потребу створення такого незалежного та самостійного об'єкту в організаційній структурі компанії та підприємства має бути обговорена, ще на етапі рішення про створення компанії чи підприємства.

Першочергово на це впливає розмір і специфіка діяльності майбутньої компанії чи підприємства. Для переважної більшості вітчизняних підприємств створення окремого структурного підрозділу, який займався би економічною безпекою підприємства, не є пріоритетним напрямом роботи, що в майбутньому може істотно вплинути на економічну успішність роботи компанії або організації. Як показує практика, найчастіше нехтування цією не менш важливою функціональною частиною підприємства призводить до істотного погіршення роботи компанії чи підприємства або, найчастіше, навіть призводить до банкрутства.

Формування системи управління економічної безпеки підприємства (СЕБП) АТ «Укрзалізниця», вбачає в собі використання сукупності розроблених та запроваджених заходів, які доволі тісно пов'язані між собою. Запроваджені заходи слугують захистом від дій, які можуть викликати істотні економічні (фінансові) втрати в процесі функціонування компанії чи підприємства. Врахувавши раніше проведене теоретичне і практичне дослідження стану компанії, для впровадження, мною була розроблена загальна

схема формування системи економічної безпеки підприємства, зображена на рисунку 3.1.

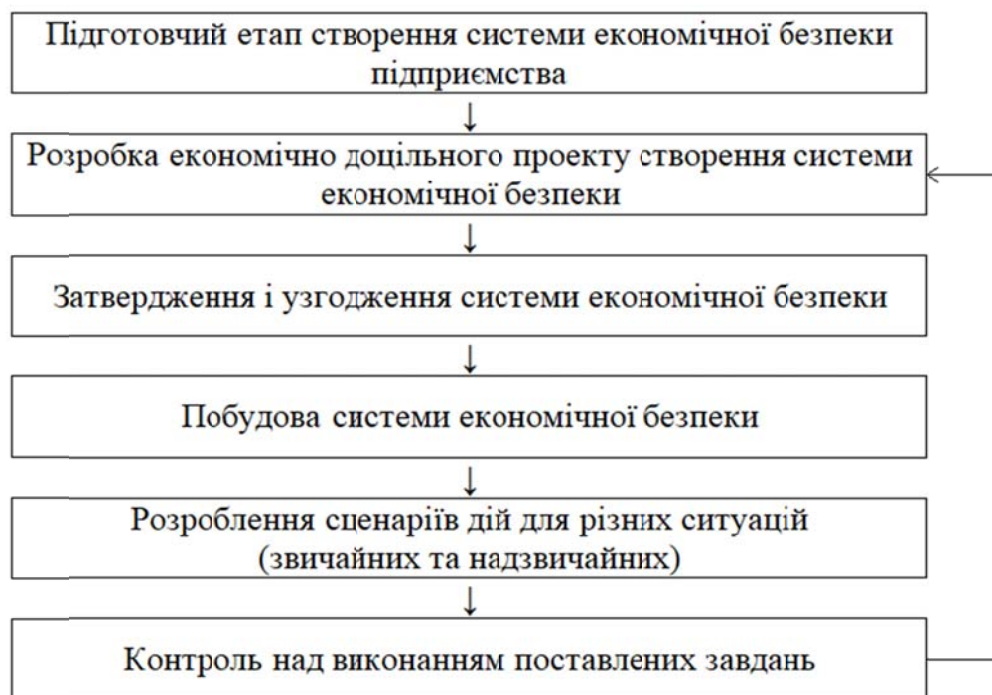


Рис. 3.1. Формування системи економічної безпеки підприємства АТ «Укрзалізниця»

Стратегія формування системи економічної безпеки підприємства містить в собі застосування конкретних дієвих процедур і виконання конкретних ціленаправлених дій. Система економічної безпеки, як правило, не є і не може бути шаблонною для всіх існуючих вітчизняних та зарубіжних підприємств. Кожне середнє та велике підприємство має обрати для себе дієву стратегію і тактику та варіанти забезпечення економічної безпеки. Покращення та модернізація методів аналітичної та силової роботи щодо організації забезпечення економічної безпеки підприємства потребує стабільного розвитку аналітичних функцій всіх служб та відділів, які є на підприємстві чи в компанії.

Спочатку підприємство має провести деякі підготовчі роботи. Підготовчі роботи на підприємстві допоможуть визначитись з типом організації СЕБП. На підприємстві чи в компанії, для організації та виконання цієї роботи, потрібно визначити відповідальну особу, яка б займалася не тільки керуванням цього етапу, а й могла б, в майбутньому, постати керівником новоствореного структурного підрозділу. На рисунку 3.2. подані головні аспекти, які необхідно

врахувати перед початком проектування системи управління економічної безпеки підприємства.



Рис. 3.2. Підготовчий етап проектування СЕБП на підприємствах АТ «Укрзалізниця»

Розробка економічно-доцільного проекту з його подальшим впровадженням СЕБП містить в собі:

- ліквідацію недоліків, які були виявлені на підготовчому етапі;
- постійний пошук варіантів модернізації існуючої системи безпеки та розрахунок потрібних ресурсів для запровадження модернізованої ефективної системи;
- планування фінансових витрат.

Цей етап також потребує обґрунтування доцільності або недоцільності створення та запровадження такого відділу чи служби, при цьому, врахувавши можливі майбутні збитки у разі неповернення дебіторської заборгованості, витоку важливої конфіденційної інформації про діяльність компанії, негативних дій зі сторони правоохоронних чи державних органів та інших

негативних економічних дій. СЕБП, при достатній організації своєї роботи, здатна істотно зменшити збитки у цьому напрямку.

Перед початком формування комплексної системи управління економічною безпекою на підприємствах АТ «Укрзалізниця» визначено першочергові основні завдання, які майбутня впроваджена система економічної безпеки підприємства повинна обов'язково виконувати:

- охорона інтересів і прав компанії та її співробітників;
- обов'язковий постійний моніторинг стану зовнішнього середовища підприємства;
- визначення ймовірних можливих загроз економічній безпеці компанії та негайне впровадження необхідних заходів для попередження, знищення або зменшення деструктивних дій на її діяльність;
- ідентифікація потенційних клієнтів, партнерів та конкурентів;
- захист конфіденційної інформації та даних;
- прогнозування розвитку ринку на якому веде свою «гру» компанія та визначення майбутніх можливостей для освоєння нових ринків;
- розробка та запровадження заходів для покращення існуючого іміджу та його підвищення і ділової репутації компанії;
- організація контролю за ефективністю функціонування компанії в цілому.

Визначеність завдань і окресленість першочергових параметрів, яким потребує відповідати економічна безпека підприємства надає можливість перейти до побудови організаційної структури служби економічної безпеки підприємства. Класична структура служби економічної безпеки підприємства містить у собі ряд наступних підрозділів:

- підрозділ охорони;
- інформаційно-аналітичний підрозділ;
- підрозділ внутрішньої безпеки;
- підрозділ захисту конфіденційної інформації;

- експертний підрозділ.

Зазначу, що в процесі затвердження і погодження системи безпеки беруть участь керівник компанії і керівники всіх структурних та виробничих підрозділів компанії.

Провівши аналіз етапів алгоритму формування системи економічної безпеки підприємства та визначивши можливу структуру служби, перед нами постає можливість визначити суб'єкти і об'єкти економічної безпеки. Між собою тісно взаємопов'язані об'єкт і суб'єкт системи забезпечення економічної безпеки підприємства. Існуючий економічний стан підприємств АТ «Укрзалізниця» слугує об'єктом для системи забезпечення економічної безпеки. Ресурси ж компанії: матеріальні, фінансові, інформаційні, кадрові та інші, слугують конкретними об'єктами захисту. Аналіз основних суб'єктів, що впливають на формування ефективної системи управління економічною безпекою підприємства (компанії) доволі детально охарактеризував в п. 2.2. цієї роботи.

Система економічної безпеки на підприємствах АТ «Укрзалізниця» має функціонувати у двох основних режимах – звичайному і надзвичайному. У звичайному робочому режимі система виконує профілактичні та інформаційні функції, коли все відбувається без суттєвих загроз для роботи підприємства чи компанії. Проводиться робота щодо прогнозування та попередження можливих загроз, а робота всіх підрозділів компанії ведеться на звичайному рівні. При виникненні локальних загроз відбувається їх вирішення у робочому темпі. Нижче перелічені головні загрози локального характеру для підприємств АТ «Укрзалізниця»:

- зміни чинного законодавства;
- періодичні зміни у динаміці розвитку підприємства;
- зміна чисельності персоналу (плинність кадрів);
- перебої з постачанням необхідних товаро-матеріальних цінностей для функціонування підрозділів Товариства.

В період надзвичайних ситуацій в діяльності підприємства, як показує практика, виникають доволі серйозні загрози, які містять в собі підвищену ймовірність шкоди для компанії чи підприємства. При виникненні таких випадків в підрозділах підприємства АТ «Укрзалізниця» до складу системи економічної безпеки, повинна входити група високо кваліфікованих працівників, які були б професіоналами в цій сфері, що мали би досвід та були обізнані у найбільш широкому колі можливих проблем і, в найкоротший термін часу надали дієві інструменти та розробили способи для подолання складнощів.

Завершальним етапом формування системи економічної безпеки підприємства є розробка та впровадження заходів щодо ефективного контролю за діяльністю відділу. При побудові системи контролю необхідно врахувати специфіку роботи підприємства. Якщо з плином часу результати в роботі системи по забезпеченню економічної безпеки підприємства визначаються як не задовільні, конче необхідно повернутися до етапу розробки економічно-доцільного проєкту.

Позитивним моментом є те, що у довгостроковій перспективі впровадження ефективної системи економічної безпеки на підприємствах Регіональна філія «Придніпровська залізниця» та у всіх підрозділах АТ «Укрзалізниця», надасть можливість керівництву і персоналу підрозділів бути готовими до непередбачуваних обставин різного характеру, як зовнішньої, так і внутрішньої дії. Практика показує, що вітчизняні комерційні підприємства з досить ефективним і високим рівнем економічної безпеки мають доволі позитивну економічну віддачу, і не тільки через зниження втрат, у зв'язку з непередбачуваними обставинами різного характеру, але і завдяки підвищенню загального рівня економічної безпеки підприємства в комплексі.

3.2. Механізм реалізації управління економічною безпекою на підприємстві

Для існуючої сучасної економіки України характерні ринкові процеси, які доволі тісно пов'язані з існуючим негативним впливом фінансово-економічної

кризи, доволі великою і складною структурою інституційного оточення, складність ринкових процесів характеризують взаємний вплив та проникнення елементів і чинників та умов двох середовищ (зовнішнього та внутрішнього). І всі ці наслідки, як виходить на практиці, є каталізаторами для виникнення загроз у різних сферах діяльності підрозділів та компанії в цілому. Якщо ж, буде спостерігатись відсутність постійного належного контролю – з'являться кризові ситуації. Важливою умовою є розроблення в умовах кожного підприємства спеціального механізму забезпечення економічної безпеки, при цьому врахувавши усі можливі обставини.

Головним завданням роботи співробітників, які займаються економічною безпекою на підприємстві – є розроблення механізму управління економічною безпекою компанії в кризових ситуаціях з наступним порядком:

1. Визначення економічних інтересів компанії як соціально-економічної системи;
2. Діагностика протиріч інтересів підприємства та зовнішнього ринкового середовища;
3. Узгодження інтересів, оцінювання можливостей для їх задоволення;
4. Розроблення механізму захисту економічних інтересів;
5. Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовищ, ціллю моніторингу є визначення ймовірності виникнення та реалізації нових загроз;
6. Оцінювання економічної безпеки в загальному вигляді та у розрізі нових функціональних сфер;
7. Ідентифікація виникнення кризи та її виявів;
8. Застосування інструментів антикризового управління економічною безпекою підприємства;
9. Удосконалення управління економічною безпекою за результатами протидії і ліквідації наслідків кризи;
10. Повторення спіралі розвитку механізму забезпечення економічної безпеки.

Компанія – це система соціально-економічна, яка, як правило, функціонує у доволі мінливому ринковому середовищі, середовищі яке завжди нестабільне. Адекватно реагувати на зміни мінливого середовища можливо за умови продуктивної діяльності компанії чи підприємства. Якщо реакція компанії чи підприємства несвоєчасна чи невдала це може призвести до спричиненню великих фінансових збитків. Визначення чинників, що впливають на зовнішнє і внутрішнє середовища постає найважливішою частиною для створення і впровадження цілісної комплексної структури економічної безпеки підприємства.

Задля забезпечення економічної безпеки на всіх рівнях, Регіональна філія «Придніпровська залізниця» АТ «Укрзалізниця» та компанія АТ «Укрзалізниця» повинні здійснювати структурування та комбінування всіх елементів системи економічної безпеки. Перманентна інтенсифікація факторів загрози, які порушують економічну безпеку компанії, та призводять до занепаду, в такому випадку доречніше організувати створення та запровадження системи моніторингу економічної безпеки на підприємстві та в компанії, яка б переслідувала думку завчасного виявлення та попередження небезпеки, що наближається та може загрожувати, з обов'язковим вжиттям всіх необхідних заходів протидії та захисту.

Перерахую систематизовані головні етапи постійного моніторингу рівня економічної безпеки компанії:

- діагностика допустимо-граничних меж відхилень у процесах функціонування та розвитку компанії;
- виявлення деструктивних тенденцій і процесів, які призводять до зниження рівня економічної безпеки компанії;
- визначення причин, джерел, характеру, інтенсивності впливу загрозливих факторів на процеси функціонування та розвитку компанії;
- прогнозування наслідків дії загрозливих факторів як на процеси функціонування, так і на процеси розвитку компанії;

- системно-аналітичне вивчення сформованої ситуації та тенденцій її розвитку;
- аналіз можливого впливу існуючих конкурентів, у сфері діяльності, на ефективну операційну діяльність компанії.

Моніторинг економічної безпеки компанії має бути результатом злагодженої діяльності всіх підрозділів компанії. Проведення моніторингу має базуватися на принципові безперервності спостереження за станом об'єкта, урахувавши, при цьому, фактичний стан компанії й тенденції до розвитку потенціалу, а також розвитку економіки країни в цілому, існуючої політичної обстановки й дії інших загальносистемних факторів. Результат організованого комплексного систематичного моніторингу надасть інформацію про можливі загрози економічній безпеці компанії, стан середовищ (зовнішнє та внутрішнє), змоделює вплив можливих майбутніх загроз для діяльності компанії, надасть прогноз можливих наслідків і варіанти можливих варіацій протидії.

Важливість запровадження нових якісних рішень в розрізі економічної безпеки призведе до стабільного стану економічної безпеки компанії та підприємств АТ «Укрзалізниця», та реального підвищення вже існуючого рівня безпеки. Забезпечення схоронності комерційної таємниці є найголовнішою та логічно-обов'язковою умовою для збереження існуючих позицій компанії та їх підвищення на ринку та стабільності діяльності, що стане наслідком підвищення прибутку. Якщо ж вказану умову не виконати, як відображає зарубіжний досвід, що недбале ставлення в розрізі цього питання, призводить до фінансових втрат, майже на 30% доходів. Створення відповідної технічної бази, задля забезпечення інформаційної безпеки стане приводом для схоронності комерційної таємниці, захисту контингенту компанії і керівництва підприємств.

З метою забезпечення безпечної роботи компанії необхідно проводити перевірку контрагентів. Якщо ж прибігати до економії в цьому питанні то, в результаті, компанія може отримати значні економічні втрати. Вилучення з гри ненадійних партнерів є однією з важливих функцій відділу, який займається

економічною безпекою, послідовно-ритмічна робота відділу сприятиме поліпшенню загального стану економічної безпеки підприємств та компанії в цілому.

Підвищення фінансової стабільності на підприємстві Регіональна філія «Придніпровська залізниця» АТ «Укрзалізниця» та підприємствах АТ «Укрзалізниця» досягається організацією та проведенням періодичного прогнозування середовищ як внутрішнього, так і зовнішнього. Організація проведення прогнозу можливих загроз, який є одним з основних етапів управління фінансовою стабільністю компанії, повинно містити наступні послідовні етапи:

- перелік загальних та специфічних параметрів середовищ;
- періодичність спостереження параметрів стану середовищ;
- сукупність інструментів та методів для проведення аналізу імовірних наслідків явищ різного характеру, дія яких може призвести до кризового стану компанії;
- сукупність інструментів для визначення «контрольних точок»;
- сукупність методів фінансово-економічного аналізу, які допоможуть об'єднати та узагальнити результати оцінки стану середовищ компанії у співвідношенні з можливостями досягнення цілей компанії;
- розробка дієвих управлінських рішень протидії можливим майбутнім загрозам.

Терміни організації та проведення прогнозу загроз залежить лише від потреб компанії і можливих змін на ринку. Але проміжки часу між проведенням послідовних спостережень має вагомий вплив, чим коротший проміжок часу – тим більша вірогідність виставлення правильної реальної оцінки. Але проведення прогнозу – це фінансові витрати, і їх частота призведе до збільшення витрат компанії. Компанія має звернути особливу увагу на використання такого методу, як метод «контрольних точок» при проведенні прогнозу імовірних загроз для підприємств.

Визначення можливих стратегічних проблем, наступний етап у загальному механізмі реалізації управління економічною безпекою, які негативно та містять найбільший вплив на стан безпеки та діяльність підприємств та компанії АТ «Укрзалізниця» в цілому. Після, потрібно організувати створення нової більш функціональної служби, яка б мала за мету спостереження за економічною безпекою та її покращенням. Функції служби – організація та запровадження керування на трьох рівнях: оперативному, тактичному і стратегічному. До головних переваг механізму, який вище запропонований, можемо віднести:

- моніторинг економічної безпеки компанії;
- доведення керівництву компанії інформацію про загальний економічний стан, інформація повинна бути достовірною і своєчасною;
- діагностика та попередження вкрай небезпечних та деморалізуючих ситуацій у життєдіяльності компанії;
- формування основних показників ефективності управління;
- організація забезпечення ефективної роботи усіх служб та структурних підрозділів компанії.

Крайній і не менш головний етап – створення системи контролю за виконанням поставлених завдань і перевірки результатів виконаної роботи. Покращення системи економічної безпеки компанії передбачає знищення недоліків, які були виявлені, а також надання пропозицій по модернізації вже існуючої системи.

Задля зменшення загроз діяльності компанії, та для ефективного управління економічною безпекою у Регіональній філії «Придніпровська залізниця» та на підприємствах АТ «Укрзалізниця» потрібно створити важливо-необхідні наступні підсистеми економічної безпеки:

- аналітична підсистема;
- виконавча підсистема;
- інформаційна підсистема;
- підсистема зворотного зв'язку;

– підсистема планування та прогнозування.

Система реально-можливих та імовірно-потенційних загроз для діяльності підприємств та компанії АТ «Укрзалізниця» – динамічна. При визначенні характеру загроз компанії необхідно відштовхуватись від можливостей оцінки кількісних та якісних значень нанесеної шкоди. Оцінка загроз фінансовій стабільності компанії відбувається за умови регулярної процедури діагностики загроз. Під діагностикою розуміють ідентифікацію імовірних джерел виникнення загроз, розрахунок імовірного масштабу наслідків та визначення ролі кожного аспекту з загальної створеної картини загроз. Прогноз середовищ (зовнішнього та внутрішнього) з подальшим з'ясуванням загроз – шлях у вирішенні імовірних проблем, задля оцінки та управління фінансовою стабільністю.

А отже, беручи до уваги специфіку роботи та розміри підприємства Регіональна філія «Придніпровська залізниця» та підприємств компанії АТ «Укрзалізниця» пропоную модернізувати існуючий відділ, а отже, створити спеціальний модернізований проєктний відділ, який би мав за мету на постійній основі розглядати питання забезпечення економічної безпеки.

Висновки до розділу 3

В даному розділі роботи визначено імовірні напрями покращення управління економічною безпекою підприємства на прикладі Регіональної філії «Придніпровська залізниця» та на підприємствах АТ «Укрзалізниця» в цілому. Створено процес формування економічної безпеки підприємства Регіональна філія «Придніпровська залізниця» АТ «Укрзалізниця», який містить в своїй структурі сукупність взаємопов'язаних заходів організаційно-економічного і правового характерів, для здійснення захисту трудової та виробничої діяльності підприємства та компанії АТ «Укрзалізниця», в цілому, задля захисту компанії від реальних або потенційно-можливих дій спричинених фізичними або юридичними особами, наслідки дій, яких призведуть до фінансово-економічних

втрат підприємству, компанії та, в кінцевому випадку, – державі. Мінімальне значення можливих втрат, або максимально-допустиме значення, як тих, що були прогнозовані, так і тих, що потенційно імовірні в майбутньому, а також тих, що містять реально загрозливий характер для фінансового стану компанії, визначають реальну ефективність організаційних заходів з питання забезпечення економічної безпеки підприємств та компанії.

Механізм організації та запровадження заходів, що пропонуються передбачає модернізацію існуючого відділу, а отже, створення спеціального модернізованого проєктного відділу з співробітників компанії, які б займалися цими проблемними питаннями задля модернізації системи управління економічною безпекою. Збори відділу мають бути постійно-періодичними для вирішення питань економічної безпеки підприємств і компанії та обов'язковими у разі виникнення загрозливої ситуації з безпекою.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В процесі дослідження у роботі було розглянуто сутність, принципи та проблеми управління економічною безпекою підприємств. Питання, що досліджував є досить багатограним та вкрай об'ємним і містить в собі цілий комплекс наступних складових: фінансову, інтелектуальну, кадрову, технологічну, правову, екологічну, інформаційну та силову. До цього комплексу є сенс додати дві наступні складові – ринкову та інтерфейсну, яка характеризує надійність відносин взаємодії з економічними контрагентами підприємства. В ході дослідження, виявлено, що отримані результати аналізу і оцінки рівнів складових економічної безпеки слугують основою для розробки комплексу заходів, спрямованих на протидію загрозам і істотного збільшення рівня економічної безпеки підприємства, і відповідно, розгалуження його негайних адаптаційних можливостей до змін умов господарської діяльності, що створить умови для сталого стабільного функціонування і розвитку підприємства.

У роботі розглянуто діяльність підприємства Регіональна філія «Придніпровська залізниця» АТ «Укрзалізниця» та АТ «Укрзалізниця» в цілому, що є провідним підприємством в транспортній галузі України.

У другому розділі даної роботи проведено дослідження особливостей управління економічною безпекою підприємства АТ «Укрзалізниця». По-перше, було здійснено аналіз впливу зовнішніх факторів непрямого впливу: економічні, політично-правові та демографічні. У відповідності до проведеного аналізу факторів зовнішнього середовища та їх впливу на діяльність підприємства Регіональна філія «Придніпровська залізниця» АТ «Укрзалізниця» можемо зробити висновок, що через економічні та політично-правові зміни в державі підприємство має досить значні загрози для своєї функціональної діяльності (-9 та -2 балів відповідно), це пов'язано з тим, що Україна має прогалини в нормативно-правовій законодавчій базі.

Провівши розгляд факторів зовнішнього середовища прямого впливу постає можливість підсумувати, що саме споживачі є сильною стороною для підприємства (показник +3 бали). В той же самий час, відповідно до проведеного аналізу, висновком є те, що внутрішньогалузева конкуренція (показник -4 бали) – є основним фактором, який доволі суттєво впливає на діяльність підприємства.

Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища організації показав, що компанія для планування своєї діяльності використовувала традиційну стратегію. Проведено діагностику внутрішнього середовища підприємства АТ «Укрзалізниця» відповідно до наступних перелічених етапів: оцінка діючих стратегій; аналіз внутрішнього середовища підприємства; визначення сильних і слабких сторін підприємства; виявлення конкурентних переваг. Підсумкова оцінка склала 2 бали, що свідчить про взагалі плачевний стан досягнення всіх поставлених цілей АТ «Укрзалізниця». Причиною низького ступеня досягнення поставлених цілей є проблеми із середовищем функціонування організації, в тому числі через економічні та політичні проблеми в Україні.

Опираючись на результати аналізу основних економічних показників компанії зробили висновок, що в 2020 році загальний економічний стан компанії істотно знизився (погіршився), і доцільно буде пригадати, що частка збиткових підприємств у першому півріччя 2020 року складала 38,7%, що на 12,3% зростає в порівнянні з 2019 роком – це спричинено появою вірусу COVID-19, що через запроваджені карантинні заходи погіршило становище як окремо вітчизняних підприємств, так і країни в цілому.

На підприємстві АТ «Укрзалізниця» не існує системи, яка б постійно проводила діагностику економічної безпеки підприємства. Було проведено комплексну оцінку системи управління економічної безпеки підприємства.

За результатами проведеної оцінки визначено стан економічної безпеки на підприємстві АТ «Укрзалізниця» за 2018-2020 роки. Дослідження показало, що протягом останніх трьох років показник фінансової безпеки підприємства тримався на низькому та середньому рівнях. Також, слід зазначити, що у 2020

році інтегральний показник оцінки фінансової безпеки підприємства був на низькому рівні і становив 0,06045.

У третьому розділі роботи визначено ймовірні напрями покращення управління економічною безпекою підприємства на прикладі Регіональної філії «Придніпровська залізниця» та на підприємствах АТ «Укрзалізниця» в цілому. Створено процес формування економічної безпеки підприємства Регіональна філія «Придніпровська залізниця» АТ «Укрзалізниця», який містить в своїй структурі сукупність взаємопов'язаних заходів організаційно-економічного і правового характерів, для здійснення захисту трудової та виробничої діяльності підприємства та компанії АТ «Укрзалізниця», в цілому, задля захисту компанії від реальних або потенційно-можливих дій спричинених фізичними або юридичними особами, наслідки дій яких призведуть до фінансово-економічних втрат підприємству, компанії та, в кінцевому випадку, – державі. Мінімальне значення можливих втрат, або максимально-допустиме значення, як тих, що були прогнозовані, так і тих, що потенційно імовірні в майбутньому, а також тих, що містять реально загрозливий характер для фінансового стану компанії, визначають реальну ефективність організаційних заходів з питання забезпечення економічної безпеки підприємств та компанії.

Механізм організації та запровадження заходів, що пропонуються передбачає модернізацію існуючого відділу, а отже, створення спеціального модернізованого проєктного відділу з співробітників компанії, які б займались цими проблемними питаннями задля модернізації системи управління економічною безпекою. Збори відділу мають бути постійно-періодичними для вирішення питань економічної безпеки підприємств і компанії та обов'язковими у разі виникнення загрозливої ситуації з безпекою.