

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Управління системою економічної безпеки підприємства

(на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон»)

Назва теми

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Менеджмент організацій

Назва

Шифр ДРМО.013694.01.16.ПЗ

Виконав студент 2 курсу, група МО (н, мб) _____
Шифр Підпис

Владислав КАРАБАСЬ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник д.е.н., проф _____
Науковий ступінь, звання Підпис

Євгеній РУДНІЧЕНКО
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер _____
Підпис

Олена КОСЮК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту _____
та адміністрування Підпис

Ніла ТЮРІНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

_____ 202__ р.

Хмельницький 2022

АНОТАЦІЯ

Карабаєв В.С. Управління системою економічної безпеки підприємства (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Керівник роботи – д.е.н., професор Є.М. Рудніченко. Дипломна робота магістра: 69 с., 15 рисунків, 24 таблиці, 42 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, УПРАВЛІННЯ, ПІДПРИЄМСТВО, МЕХАНІЗМ, ПОТЕНЦІАЛ.

Розглянуто теоретичні засади управління системою економічної безпеки підприємства. Розкрито сутність економічної безпеки підприємства. Досліджено сутність та складові системи економічної безпеки підприємства. Визначено основні особливості управління системою економічної безпеки підприємства.

З метою проведення діагностики фінансово-економічного стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон» виконано аналіз показників фінансово-економічної діяльності товариства, а також фінансового менеджменту: фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності підприємства, показників прибутку та рентабельності. За результатами SWOT-аналізу підприємства сформовано відповідні висновки щодо можливостей та ризиків подальшого розвитку товариства та формування комплексу заходів із забезпечення економічної безпеки.

Для удосконалення управління системою економічної безпеки підприємства в роботі представлено комплекс заходів. Запропоновано запровадження комплексного оцінювання рівня економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Обґрунтовано доцільність запровадження організаційного механізму та визначення заходів щодо забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Рекомендовано запровадження аналізу потенціалу системи економічної безпеки у контексті зниження рівня ризику ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра менеджменту та адміністрування
 Рівень вищої освіти другий (магістерський)
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування
 Спеціальність 073 Менеджмент
 Освітня програма Менеджмент організацій

ЗАТВЕРДЖУЮ:
 Завідувач кафедри _____
 “___” _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ Карабаєв Владислав Сергійович Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Управління системою економічної безпеки підприємства (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон»)

керівник роботи Рудніченко Євгеній Миколайович, д.е.н., проф
 Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 01 липня 2022р. № 83 дод. 16

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 грудня 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні засади управління системою економічної безпеки підприємства. 2. Діагностика фінансово-економічного стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 3. Удосконалення управління системою економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Поняття «економічна безпека підприємства», як економічна категорія. 2. Підходи до визначення поняття «економічна безпека підприємства». 3. Поняття «система». 4. Поняття «система економічної безпеки». 5. Система економічної безпеки підприємства. 6. Управління системою економічної безпеки. 7. Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2019-2021 років. 8. – Оцінка економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 9. Градації стану економічної безпеки підприємства. 10. Градація стану економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 11. Механізм забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 12. Рекомендації з удосконалення управління системою економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Рудніченко Є.М., декан		
2. Дослідницько-аналітичний	Рудніченко Є.М., декан		
3. Проектно-рекомендаційний	Рудніченко Є.М., декан		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст. викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 2 вересня 2022р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	вересень 2022	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2022	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	вересень 2022	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2022	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	вересень 2022	
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2022	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2022	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2022	
9.	Підготовка висновків	листопад 2022	
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2022	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2022	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2022	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	грудень 2022	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2022	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2022	
16.	Захист дипломної роботи	грудень 2022	

Студент _____

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи _____

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Сутність економічної безпеки підприємства	7
1.2 Сутність та складові системи економічної безпеки підприємства	13
1.3 Особливості управління системою економічної безпеки підприємства	18
Висновки до розділу 1	22
2 ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	23
2.1 Характеристика діяльності та оцінка основних техніко-економічних показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	23
2.2 Дослідження зовнішнього середовища та оцінка його впливу на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	29
2.3 Дослідження фінансового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	34
Висновки до розділу 2	42
3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	44
3.1 Запровадження комплексного оцінювання рівня економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	44
3.2 Запровадження організаційного механізму та визначення заходів щодо забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	50
3.3 Запровадження аналізу потенціалу системи економічної безпеки у контексті зниження рівня ризику ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	56
Висновки до розділу 3	64
ВИСНОВКИ	65
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	67

ВСТУП

Сучасний стан економіки України зумовлює необхідність змін у діяльності вітчизняних підприємств. В першу чергу, це зумовлено військовими діями на території країни та епідемією COVID-19. Життєздатність та виживання підприємств в таких складних умовах, потребує знаходження нових інструментів управління системою економічної безпеки, що дозволять нівелювати загрози сучасності. Однак, не слід забувати про необхідність ефективної взаємодії зі споживачами, що дозволить активізувати попит на продукцію / послуги, та про зміцнення конкурентних переваг вітчизняних підприємств. В сучасних умовах процеси взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем реалізуються не лише в умовах надзвичайно нестійкої економіки України, а й недостатньо розвиненої ринкової інфраструктури, наявності проблем в галузі правового регулювання, непрогнозованих коливань ринкового попиту, тощо. Всі ці умови підвищують рівень загроз системі економічної безпеки підприємства, і потребують розробки нових механізмів управління та застосування сучасних інструментів, що дозволять зміцнити параметри системи економічної безпеки підприємства. Такі механізми та сучасні інструменти управління, за наявності обґрунтованого теоретико-методичного базису та практичного їх впровадження, мають важливе значення для вітчизняних підприємств. Тому кваліфікаційна робота за означеною тематикою є актуальною як в теоретичному, так і в практичному аспектах.

Різні аспекти економічної безпеки досліджувалися в працях вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як Ареф'єва О. В., Гавловська Н. І., Козаченко Г. В., А.В. Крисін, Мунтіян В. І., Нижник В. М., Олейніков Є. А., Пономаренко В. С., Рудніченко Є. М., Тамбовцев В. Л. та інші. Однак, значна зміна економічних відносин в Україні потребує подальших досліджень, та пошуку захисних механізмів і впровадження сучасних інструментів з метою покращення парламентів системи економічної безпеки підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління системою економічної безпеки підприємства – об'єкта дослідження.

Об'єктом дослідження є ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та його система економічної безпеки.

Предметом дослідження є процес управління системою економічної безпеки підприємства.

Для вирішення поставленої змети кваліфікаційної роботи використані такі методи: загальнонаукові методи системного підходу; аналізу та синтезу; методи аналогії; інструменти економіко-математичного моделювання; методи наукового передбачення та прогнозування та інші.

Методологічною основою кваліфікаційної роботи є періодичні видання, навчально-методична література та інші наукові праці зарубіжних і вітчизняних науковців з проблематики економічної безпеки.

Нормативну й інформаційну базу роботи склали законодавчі та нормативні акти України, які регулюють діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання; матеріали та звітні оперативні дані Державної служби статистики України; електронні ресурси мережі Internet; аналітичні доповіді тощо.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність економічної безпеки підприємства

Військова агресія та епідемія COVID-19 суттєво вплинули на всі аспекти функціонування держави, а також на діяльність усіх суб'єктів господарювання. В таких умовах забезпечення стабільного функціонування системи економічної безпеки підприємств потребує особливої уваги. У вітчизняних та зарубіжних працях вчених є значна кількість термінів, які стосуються економічної безпеки. Однак, не зважаючи на це, для окреслення сутнісних характеристик поняття «економічна безпека підприємства» варто проаналізувати його сутність та основні підходи, які представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Поняття «економічна безпека підприємства», як економічна категорія

Автор, джерело	Визначення поняття
1	2
Ефективне використання ресурсів (ресурсний підхід)	
Варналій З. С. [3]	забезпечення найбільш ефективного використання ресурсів суб'єкта господарювання для запобігання загрозам і створення умов для стабільного функціонування основних його елементів
Кузенко Т. Б. [20]	стан ефективного використання його ресурсів і існуючих ринкових можливостей, що дозволяє запобігати внутрішнім і зовнішнім загрозам і забезпечувати його тривале виживання і стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії
Ортинський В. Л. [8]	захищеність потенціалу підприємства (виробничого, організаційно-технічного, фінансово-економічного, соціального) від негативної дії зовнішніх і внутрішніх чинників, прямих або непрямих економічних загроз, а також здатність суб'єкта до відтворення
Захищеність сфер / інтересів / діяльності (захисний підхід)	
Васильців Т. [4]	захищеність його діяльності від негативного впливу зовнішнього оточення, а також здатність своєчасно усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, які не відбиваються негативно на його діяльності

Продовження таблиці 1.1

1	2
Іванілов О. [11]	стан захищеності усіх систем підприємства при здійсненні господарської діяльності в певній ситуації; сукупність організаційно-правових, режимно-охоронних, технічних, технологічних, економічних, фінансових, інформаційно-аналітичних та інших методів, спрямованих на усунення потенційних загроз та створення умов для забезпечення ефективного функціонування суб'єктів підприємницької діяльності відповідно до їхніх цілей та завдань
Ковальов Д., Сухорукова Т. [16]	захищеність діяльності суб'єкта господарювання від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усувати різні варіанти загроз або пристосовуватися до наявних умов, що не позначаються негативно на його діяльності
Притис В., Гавловська Н., Рудніченко Є. [25]	стан захищеності усіх сфер, напрямів діяльності та інтересів суб'єктів господарювання від реальних і потенційних небезпек, загроз та ризиків
Рудніченко Є. [27]	стан захищеності життєво важливих інтересів суб'єкта господарювання, що досягається шляхом гармонізації взаємовідносин із суб'єктами зовнішнього впливу та оптимізації внутрішньосистемних процесів і дозволяє за рахунок адаптації функціонувати та розвиватися підприємству в умовах об'єктивно існуючих невизначеностей, загроз та ризиків
Характеристика властивостей системи / стану (стійкісний підхід)	
Зубок М. (ред.) [9]	стан, за якого забезпечується економічний розвиток і стабільність діяльності підприємства, банку, гарантований захист їх ресурсів, здатність адекватно і без суттєвих втрат реагувати на зміни внутрішньої і зовнішньої ситуації
Камлик М. [12]	такий стан розвитку суб'єкта господарювання, який характеризується стабільністю економічного й фінансового розвитку, ефективністю нейтралізації негативних чинників та протидії їх впливу на всіх стадіях його діяльності
Капустін Н. [13]	кількісна та якісна характеристика економічних властивостей системи з точки зору її здатності до самовиживання і розвитку в умовах дестабілізуючої дії зовнішніх і внутрішніх факторів, які є непередбачуваними
Мойсеєнко І., Марченко О. [22]	найважливіша якісна характеристика економічної системи, яка визначає її здатність підтримувати нормальні умови функціонування; стійке забезпечення ресурсами та розвиток, а також послідовну реалізацію економічних інтересів
Процес (процесний підхід)	
Половнев К. [24, с. 34]	безперервний процес забезпечення на підприємстві, що знаходиться в певному зовнішньому оточенні, стабільності його функціонування, фінансової рівноваги та регулярного отримання прибутку, а також можливості виконання поставлених цілей і завдань, здатності його до подальшого розвитку і вдосконалення на різних стадіях життєвого циклу підприємства і в процесі зміни конкурентних ринкових стратегій
Гармонізація (гармонізаційний підхід)	
Козаченко Г., Пономарьов В., Ляшенко О. [18, с. 87]	міра гармонізації в часі й просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів зовнішнього середовища та їх часткова захищеність від загроз

Як наведено у таблиці 1.1 при розгляді поняття «економічна безпека підприємства» вчені-економісти дотримуються різних підходів і характеристик, які наведено на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Підходи до визначення поняття «економічна безпека підприємства»

Зважаючи наявність такої кількості підходів до визначення «економічна безпека підприємства», на нашу думку, слід дослідити на чому вони базуються. Оскільки кожен з цих підходів є важливим базисом для подальших досліджень, що не лише характеризує економічну безпеку, а й відображає дестабілізуючі фактори та захисні механізми.

Почнемо з ресурсного підходу або ефективного використання ресурсів. Авторська інтерпретація сутності ресурсного підходу з точки зору економічної безпеки представлена на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Інтерпретація ресурсного підходу

На нашу думку, ресурсний підхід забезпечується ресурсним потенціалом підприємства, на який вливають зовнішні та внутрішні загрози, а також, ринкові можливості. До ресурсів підприємства належать: матеріальні, фінансові, кадрові, нематеріальні та інформаційні. Забезпечення максимізації корисності в результаті використання обмежених ресурсів досягається за рахунок впровадження на підприємстві політики ресурсозбереження та вибору наявних альтернатив. Однак, одного лише ефективного використання ресурсів є недостатнім, оскільки, важливим елементом забезпечення економічної безпеки підприємства є система економічної безпеки від якої вимагається адекватна реакція на наявні загрози.

Захисний підхід базується на тому, що економічна безпека є станом захищеності ресурсів / інтересів / діяльності. Авторська інтерпретація сутності захисного підходу з точки зору економічної безпеки представлена на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Інтерпретація захисного підходу

На нашу думку, захисний підхід забезпечується системою управління підприємством, яка охоплює всі сфери діяльності підприємства. Система управління підприємством складається з управляючої системи та об'єкту управління. Окрім того, її функціонування спрямовано на досягнення стратегічної мети та вимог зацікавлених сторін, і як результат, підвищення ринкової вартості підприємства та максимізація добробуту власників. Однак, як і в попередньому підході, важливим елементом забезпечення економічної безпеки підприємства є система економічної безпеки від якої вимагається адекватна реакція на наявні загрози.

Наступний підхід при визначенні «сутності економічної безпеки підприємства» – процесний. Процесний підхід ґрунтується на процесному управлінні економічною безпекою підприємства з метою зміцнення конкурентних позицій на ринку та отримання стабільного прибутку.



Рисунок 1.4 – Інтерпретація процесного підходу

Ще один підхід, виділений нами у таблиці 1.1 – це гармонізаційний підхід, який базується на гармонізації інтересів підприємства із зовнішніми суб'єктами, що взаємодіють з ним. Виходячи із наведеного підходу його інтерпретувати схемою дуже важко, оскільки гармонізація відносин включає багато елементів, що засновані на різних засадах, наприклад інституційної теорії, зокрема можливість виникнення опортунізму (тобто особа, що приймає участь у забезпеченні економічної безпеки підприємства, або зовнішній суб'єкт, що взаємодіє із підприємством може переслідувати особисті вигоди, в тому числі вчиняючи нечесні дії). Окрім того, в процесі взаємодії можуть використовуватися різні моделі з метою гармонізації відносин, а саме: модель ігнорування; пасивна модель; реактивна модель; активна модель; проактивна модель. Все залежить від важливості взаємовідносин, репутації контрагенти, існуючої ситуації, тощо.

1.2 Сутність та складові системи економічної безпеки підприємства

Перед тим як описувати складові системи економічної безпеки підприємства проведемо аналіз основних теоретичних понять, зокрема: поняття «система» та поняття «система економічної безпеки підприємства».

У таблиці 1.2 наведено аналіз існуючих підходів до поняття «система».

Таблиця 1.2 – Поняття «система»

Автор, джерело	Визначення поняття
1	2
Р. Акофф [1]	будь-яка сукупність, що складається із взаємозалежних частин
Баклі В. Берталанфі Л. [39]	будь-яка кількість елементів будь-якої матеріальної природи, які знаходяться в певних відносинах між собою
Дистефано Е., Стубберуд А., Вільямс І. [40]	безліч елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним, утворюють визначену цілість, єдність
Дмитриченко М. (ред.) [29]	цілісна взаємозалежна безліч об'єктів цілісна безліч об'єктів (елементів), пов'язаних між собою взаємними відносинами порядок (план, класифікація), згідно з яким розташовується група понять для утворення єдиного цілого сукупність взаємозалежних, певним чином організованих і взаємодіючих елементів організована безліч структурних елементів, що взаємопов'язані і виконують певні функції комплекс вибірково залучених компонентів, у яких взаємодія і взаємини набувають характеру взаємного спрямування компонентів на одержання фіксованого корисного результату сукупність взаємозалежних елементів, відособлена від середовища і взаємодіюча з ним як ціле
Коваленко І., Бідюк П., Гожий О. [17]	це об'єкт, який характеризується складом елементів, структурою їх зв'язків, параметрами і має хоча б один вхід і один вихід, які забезпечують зв'язок із зовнішнім Середовищем, що характеризується законами поведінки і змінює поведінку при надходженні керуючих впливів це сукупність, утворення з кінцевої множини елементів, між якими існують визначені відносини
Кеннет Е. [42]	взаємодіючий комплекс, що характеризується багатьма взаємними шляхами причинно-наслідкових впливів
Ланге О. [41]	безліч пов'язаних діючих елементів
Сурмін Ю. [31]	сукупність елементів, що перебувають у взаємних відносинах і зв'язках із середовищем та утворюють певну цілісність, єдність

Продовження таблиці 1.2

1	2
Тода М., Шуфорд У. [34]	в широкому сенсі може бути рішуче всім, що можна розглядати як окрему сутність
Тюхтін В. [35]	безліч пов'язаних між собою елементів (будь-якої природи), що мають той чи інший вид упорядкованості за певними властивостями і зв'язкам і володіють відносно стійкою єдністю, яка характеризується внутрішньою цілісністю, що виражається у відносній автономності поведінки і (або) існування цієї множини в навколишньому середовищі
Холл А., Фейджин Р. [36]	множина об'єктів разом із відносинами між об'єктами і їх атрибутами (властивостями)

Поняття система згідно таблиці 1.1 характеризується наступними параметрами:

- а) сукупність елементів;
- б) взаємопов'язаність елементів у одно ціле;
- в) наявність взаємозв'язків між елементами.

Окрім того, система може характеризуватися з точки зору з позиції теорії регулювання, зокрема:

- а) наявністю «входів» та «виходів»;
- б) характеризуватися здатністю обробки інформації;
- в) характеризуватися законом поведінки або особливостями функціонування системи;
- г) характеризуватися керуючими впливами.

Таким чином, на нашу думку, під системою слід розуміти сукупність елементів, що утворюють одне ціле, і характеризуються взаємозв'язками між елементами, має вхід та вихід (мінімум один) для забезпечення зв'язку із зовнішнім середовищем.

В загальному вигляді систему представлено на рисунку 1.5.

Наведена система на рисунку 1.5 характеризується «входами» (x_1, x_2, x_n) та «виходами» (y_1, y_2, x_m) , що є «точками дотику» із зовнішнім середовищем. Саме вони дають можливість надходження необхідної інформації, ресурсів, тощо, і за рахунок «входу» зовнішнє середовище впливає на функціонування системи. Сама система характеризується наступними елементами:

а) складом, тобто це ті елементи, що визначають спрямованість системи та забезпечують виконання поставлених задач;

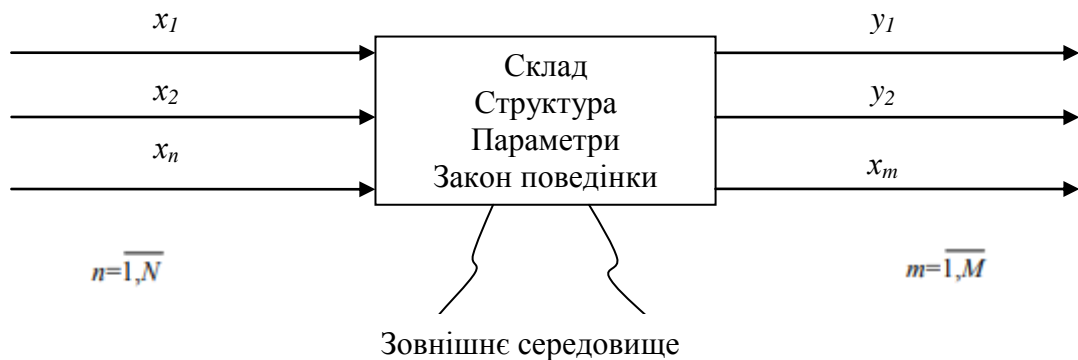


Рисунок 1.5 – Система у вигляді «чорного ящика» [17, с. 12]

б) структурою, тобто підпорядкованість складових (ієрархічність) та взаємозв'язки між ними;

в) параметрами системи, які можуть визначатися як до всієї системи в цілому, так і до її елементів окремо наприклад, для системи економічної безпеки в цілому – гнучкість, для кадрової безпеки – якість мотиваційної системи, тощо;

г) закон поведінки – варто зазначити, що система має реагувати до загроз зовнішнього середовища, наприклад, шляхом адаптації, нівелювання загроз, тощо.

Більш детальну характеристику системи економічної безпеки підприємства за ключовими її характеристиками представимо нижче, після розгляду теоретичного базису. Отже, що ж стосується сутності «система економічної безпеки», то існують різні підходи до її визначення, вони наведені у таблиці 1.3.

Таким чином, під системою економічної безпеки підприємства розуміють сукупність взаємопов'язаних елементів, що спрямовані на забезпечення безпеки підприємства від зовнішніх загроз та викликів. Звичайно, що задля досягнення економічної безпеки підприємство розробляє певні заходи, що дозволяють реагувати на виклики та загрози. Реакція системи можлива різна, зокрема адаптації, нівелювання, відсутність реакції, тощо.

Таблиця 1.3 – Поняття «система економічної безпеки»

Автор, джерело	Визначення поняття
Андрієнко В. [2]	сукупність елементів, а саме частин його фінансового, матеріального, трудового, інформаційного забезпечення, що у процесі своєї взаємодії у рамках досягнення підприємством мети діяльності, в умовах мінливості зовнішнього середовища функціонування та ймовірних проявів внутрішніх загроз системи, дозволяють йому зберегти та примножити або ефективно використати власні та залучені ресурси та реалізувати господарські інтереси
Захаров О. [10]	сукупність внутрішніх і зовнішніх суб'єктів забезпечення економічної безпеки підприємства, що мають спільні цілі, наділені відповідними функціями і правовими повноваженнями, що мають необхідну матеріально-технічну базу, підготовлений персонал, механізми управління і взаємодії, що володіють технологіями, формами і методами визначення, зниження рівня та протидії небезпекам і загрозам у сфері економіки
Камлик М. [12]	комплекс взаємопов'язаних заходів організаційно-правового характеру, що здійснюються спеціальними органами, службами, підрозділами суб'єкта господарювання та спрямовані на захист життєво важливих інтересів особистості, підприємства та держави від протиправних дій з боку реальних або потенційних фізичних чи юридичних осіб, що можуть призвести до істотних економічних збитків та відсутності економічного зростання в майбутньому
Кириченко А., Кім Ю. [15]	комплекс організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів, спрямованих на кількісну та якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз
Мігус І., Худолій Л., Денисенко М., Міхно С. [19]	сукупність взаємопов'язаних елементів, які дозволяють здійснювати управління діяльністю акціонерного товариства шляхом мінімізації впливу на нього внутрішніх і зовнішніх загроз та досягнення ним поставленої стратегічної мети
Пономаренко А. [25]	сукупність об'єкта, засобів захисту, нормативної бази та організаційних структур її здійснення
Притис В., Гавловська Н., Рудніченко Є. [26]	сукупність взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють з внутрішнім та зовнішнім середовищем функціонування суб'єктів господарювання, і забезпечують захищеність усіх сфер, напрямів його діяльності та інтересів від реальних і потенційних небезпек, загроз, ризиків
Прохорова В., Прохорова Ю., Кучеренко О. [27]	сукупність взаємопов'язаних елементів, що складають єдине ціле. Вона містить такі складові елементи: суб'єкти безпеки, об'єкти безпеки, механізм забезпечення економічної безпеки
Сухоруков А., Мошенський С., Петрук О. [32]	комплекс організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів та засобів, спрямованих на кількісну та якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз
Шемаєва Л. [37]	організована сукупність взаємопов'язаних елементів зовнішньої і внутрішньої безпеки суб'єктів господарювання (спеціальні органи та служби, об'єкти, наукові підходи, нормативно-правова база, політика, стратегія, концепція, принципи, функції, завдання, методи та засоби), спрямовані на забезпечення реалізації інтересів підприємства, а також захист інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз

Систему економічної безпеки можна характеризувати за такими складовими, як систему в цілому. Тому, необхідно визначити основні елементи системи економічної безпеки. Найбільш часто використовувані складові системи економічної безпеки підприємства у наукових публікаціях наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Складові системи економічної безпеки підприємства

Автор, джерело	Складові системи економічної безпеки підприємства																			
	виробнича	екологічна	енергетична	інвестиційна	інтелектуальна	інтерфейсна	інформаційна	збутова	кадрова	техногенна техніко-технологічна	ресурсна	ресурсно-технічна	ринкова	податкова	політико-правова	правова	просторова	силова	соціальна	фінансова
Васильчак С., Веселовський А. [5]		+			+		+		+	+			+		+	+		+		+
Ейтугіс Г. [6]				+				+	+											+
Карпунь І. [14]		+	+		+	+	+		+	+	+					+		+	+	+
Крихтін Є. (ред.) [30]		+			+		+		+	+										+
Міщенко С. [21]		+			+		+		+	+					+			+		+
Омелянович Л., Долматова Г. [23]										+				+	+		+			+
Покропивний С. (ред.) [7]		+			+		+		+	+					+			+		+
Притис В., Гавловська Н., Рудніченко Є. [26]			+				+		+	+					+			+		+
Рудніченко Є. [28]		+	+		+		+		+	+					+			+		+
Ткачук В., Ярмова М. [33]	+	+						+	+			+								+
Шульга І. [38]		+					+		+	+						+				+

До найбільш популярних складових системи економічної безпеки підприємства належать: фінансова; техніко-технологічна; кадрова; інтелектуальна; екологічна; інформаційна; політико-правова; силова.

1.3 Особливості управління системою економічної безпеки підприємства

Для побудови системи економічної безпеки підприємства, ми використаємо більш часто згадувані складові, що наведені у таблиці 1.4. загальний вигляд системи економічної безпеки підприємства наведено на рисунку 1.6.

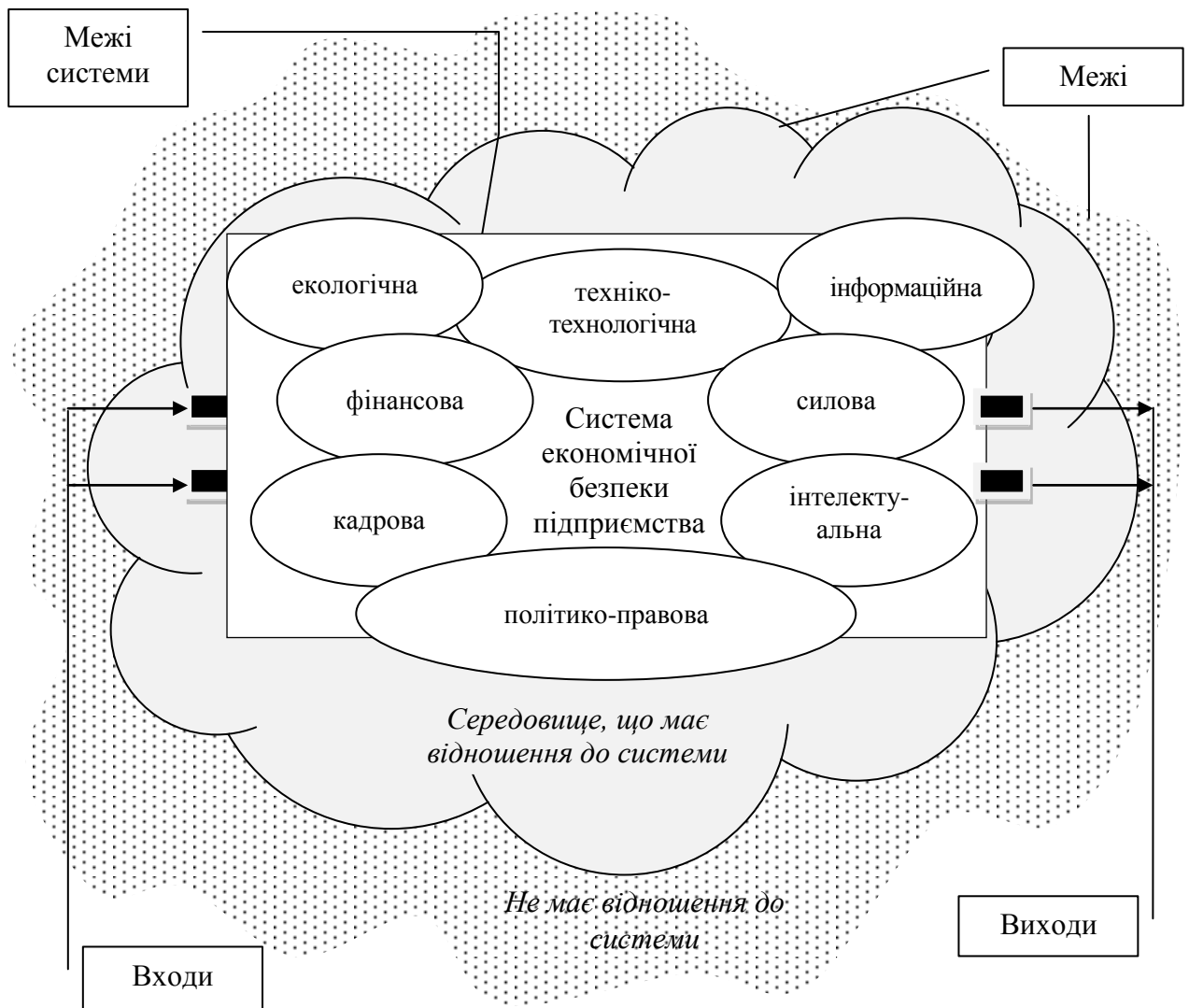


Рисунок 1.6 – Система економічної безпеки підприємства

Застосування будь-яких системи спрямовано на роботу зі складностями, а внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства не можна назвати простим. Тому формування системи економічної безпеки підприємства спрямовано на гнучке реагування зовнішнього середовища, та забезпечення безпеки

функціонування внутрішнього середовища підприємства. Об'єднання всіх складових системи економічної безпеки підприємства спрямовано на створення нової властивості, що буде забезпечувати підприємству захист.

Таким чином, нова властивість (емерджентна властивість) з'являється саме в наслідок об'єднання складових системи економічної безпеки підприємства.

В межах системи відбуваються управлінські процеси з метою забезпечення властивостей системи, та досягнення поставлених цілей її функціонування. Для системи характерні входи і виходи за допомогою яких система економічної безпеки взаємодіє із оточуючим середовищем. При цьому саме середовище, ми поділили на дві складових:

- 1) середовище, що має відношення до системи – маються на увазі деякі об'єкти середовища із яким взаємодіє система;
- 2) середовище, що не має відношення до системи.

Середовище, що має відношення до системи – це те оточення, що необхідне для розуміння системи економічної безпеки підприємства, особливостей її функціонування. Саме середовище впливає на вимоги до системи, оскільки основною з них є забезпечення економічної безпеки підприємства, що потребує врахування особливостей зовнішнього середовища. В ньому формуються, як загрози так і можливості для підприємства, а отже, його вплив необхідно враховувати. А реакція системи в даному випадку може бути різною, зокрема: загроза або можливість, яку ми ігноруємо, оскільки, не всі зміни зовнішнього середовища цікаві підприємству та безпосередньо впливають на його функціонування, тому не потребує реакції з боку системи; загроза або можливість, що може впливати на функціонування підприємства та систему економічної безпеки, і як наслідок призведе до її трансформації.

В загальному, управління системою економічної безпеки наведено на рисунку 1.7. Управління системою економічної безпеки підприємства має бути спрямовано на забезпечення місії та цілей діяльності підприємства. Для забезпечення адекватної реакції системи економічної безпеки підприємства

необхідно провести моніторинг внутрішніх та зовнішніх загроз.



Рисунок 1.7 – Управління системою економічної безпеки

Внутрішні загрози можуть виникати всередині підприємства, тому вони аналізуються за об'єктами захисту, а саме:

- а) продукція;
- б) технологія;
- в) комерційна інформація;
- г) персонал;
- д) фінансові ресурси;
- ж) основні засоби;
- з) тощо.

Що ж стосується зовнішніх загроз, то вони виникають внаслідок непередбачуваних обставин (наприклад: COVID-19, військова агресія, тощо) та діяльності інституційних агентів, зокрема:

- а) державних органів влади;
- б) банків;
- в) конкурентів;
- г) постачальників;
- д) споживачів;
- ж) посередників;
- з) тощо.

Окрім моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища необхідно проводити оцінку складових системи економічної безпеки за певними визначеними показниками.

В подальшому, за результатами проведеного аналізу формуються заходи щодо забезпечення економічної безпеки підприємств. Як правило, на підприємстві розглядають певні альтернативи та оцінюють необхідність ресурсів для реалізації заходів та переліку виконавців.

Наступний етап – обирається найоптимальніші заходи та приймаються управлінські рішення та забезпечується реакція системи економічної безпеки підприємства.

Висновки до розділу 1

У першому підрозділі кваліфікаційної роботи наведено сутність економічної безпеки підприємства, та виділено найбільш розповсюджені підходи. Окрім того, автором представлено графічну інтерпретацію розглянутих підходів, зокрема ресурсному захисного, стій кісного та процесного.

У другому підрозділі досліджено сутність поняття «система» та «система економічної безпеки підприємства», представлено виділені у наукових публікаціях складові системи економічної безпеки підприємства. Дано авторське визначення, зокрема, під системою слід розуміти сукупність елементів, що утворюють одне ціле, і характеризуються взаємозв'язками між елементами, має вхід та вихід (мінімум один) для забезпечення зв'язку із зовнішнім середовищем. Під системою економічної безпеки – сукупність взаємопов'язаних елементів, що спрямовані на забезпечення безпеки підприємства від зовнішніх загроз та викликів.

У третьому підрозділі наведено авторське бачення системи економічної безпеки підприємства, із виділенням її складових, меж системи та середовищ (яке має відношення до системи і немає відношення до системи), входів та виходів. Зазначено, що об'єднання запропонованих складових системи (екологічної, техніко-технологічної, інформаційної, силової, інтелектуальної, політико-правової, кадрової, фінансової) формують емерджентну властивість системи. Окрім того, наведено управління системою економічної безпеки підприємства, яке складається з послідовності дій з метою захисту всіх об'єктів підприємства.

2 ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

2.1 Характеристика діяльності та оцінка основних техніко-економічних показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» – це виробниче підприємство, яке засновано у 1956 році, як ДП «Хмельницького заводу залізобетонних і будівельних конструкцій». З 1994 року трансформовано у ВАТ «Хмельницькзалізобетон», а з 2010 року – у ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Діяльність товариства концентрується на забезпеченні потреб будівництва, переважно підприємств м. Хмельницького та Хмельницької області. Виробничі потужності товариства зображено на рисунку 2.1.

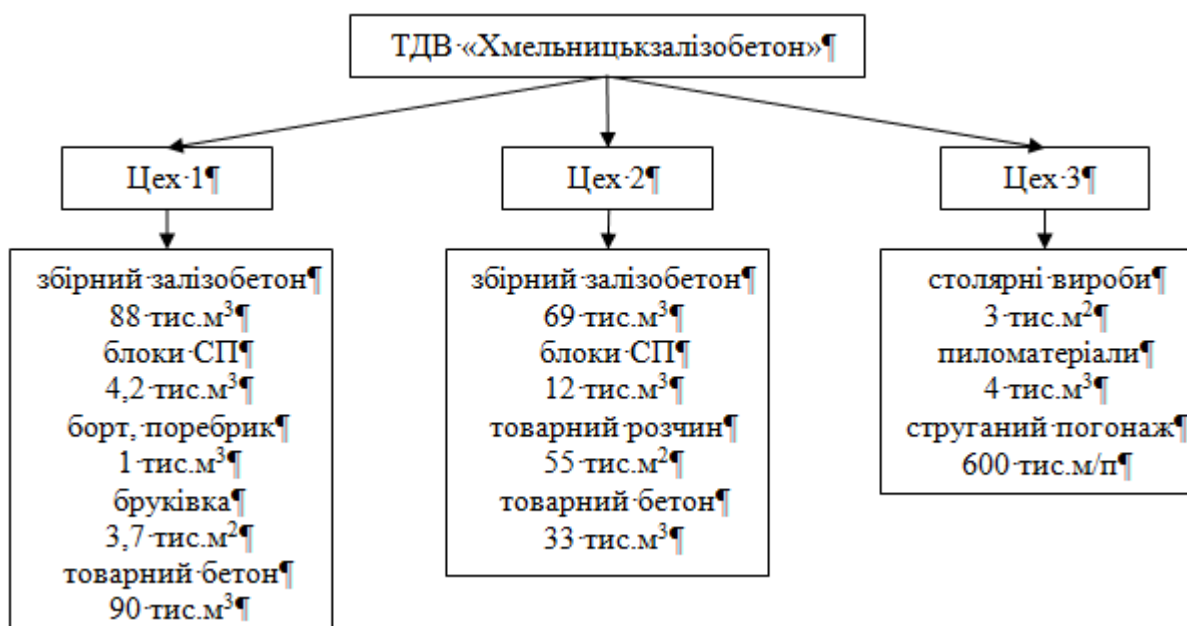


Рисунок 2.1 – Виробничі потужності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Я наведено на рисунку 2.1, функціонує 3 цехи, що забезпечують виробничу діяльність та досягнення поставлених задач на підприємстві: 1-й та

2-й цехи займається виготовленням збірних залізобетонних конструкцій різного призначення, а 3- виготовленням столярних виробів.

Для більш детального аналізу товариства наведемо основні техніко-економічні показники його діяльності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2019-2021 років

Показник	Од. виміру	Дані за роками			Темпи зміни, %	
		2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020
1	2	3	4	5	6	7
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	638863,0	581386,0	811393,0	91,0	127,0
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	499150,0	447561,0	635296,0	89,7	127,3
3. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	139713,0	133825,0	176097,0	95,8	131,6
4. Інші операційні доходи	тис. грн.	29600,0	33277,0	29585,0	112,4	88,9
5. Адміністративні витрати	тис. грн.	25769,0	26863,0	31678,0	104,2	117,9
6. Витрати на збут	тис. грн.	35939,0	33561,0	40741,0	93,4	121,4
7. Інші операційні витрати	тис. грн.	34302,0	38633,0	37300,0	112,6	96,5
8. Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн.	73303,0	68045,0	95963,0	92,8	141,0
9. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	71781,0	66829,0	95103,0	93,1	142,3
10. Середньооблікова чисельність працівників	чол.	465	453	456	97,4	100,7
у т.ч. робітників		422	416	418	98,6	100,5
11. Фонд оплати праці	тис. грн.	100480,0	99343,0	119839,0	98,9	120,6
12. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	18007,2	18275,0	21900,4	101,5	119,8
13. Середньорічний виробіток: одного працівника	тис. грн.	1373,9	1283,4	1779,4	93,4	138,6
одного робітника		1513,9	1397,6	1941,1	92,3	138,9

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
14. Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	127106,0	134640,0	163368,0	105,9	121,3
15. Фондовіддача	грн.	5,0	4,3	5,0	85,9	115,0
16. Рентабельність реалізованої продукції	%	28,0	29,9	27,7	–	–

Чистий дохід від реалізації продукції становить (рис. 2.2): у 2019 – 638863,0 тис.грн. та у 2020 році – 581386,0 тис.грн., у 2021 році – 811393,0 тис.грн., зокрема скорочення становить у 2020 році – 9,0% та зростання у 2021 році – 27,0%.

Валовий прибуток (збиток) становить (рис. 2.2): у 2019 – 139713,0 тис.грн. та у 2020 році – 133825,0 тис.грн., у 2021 році – 176097,0 тис.грн., зокрема скорочення становить у 2020 році – 4,2% та зростання у 2021 році – 31,6%.



Рисунок 2.2 – Чистий дохід від реалізації продукції та інші операційні доходи ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2019-2021 років, тис.грн.

Інші операційні доходи становлять (рис. 2.2): у 2019 – 29600,0 тис.грн. та у 2020 році – 33277,0 тис.грн., у 2021 році – 29585,0 тис.грн., зокрема зростання

становить у 2020 році – 12,4% та скорочення у 2021 році – 11,1%.

Що ж стосується витрат підприємства, то ситуація наступна:

1) собівартість реалізованої продукції становлять (рис. 2.3): у 2019 – 499150,0 тис.грн. та у 2020 році – 447561,0 тис.грн., у 2021 році – 635296,0 тис.грн., зокрема скорочення становить у 2020 році – 10,3% та зростання у 2021 році – 27,3%;

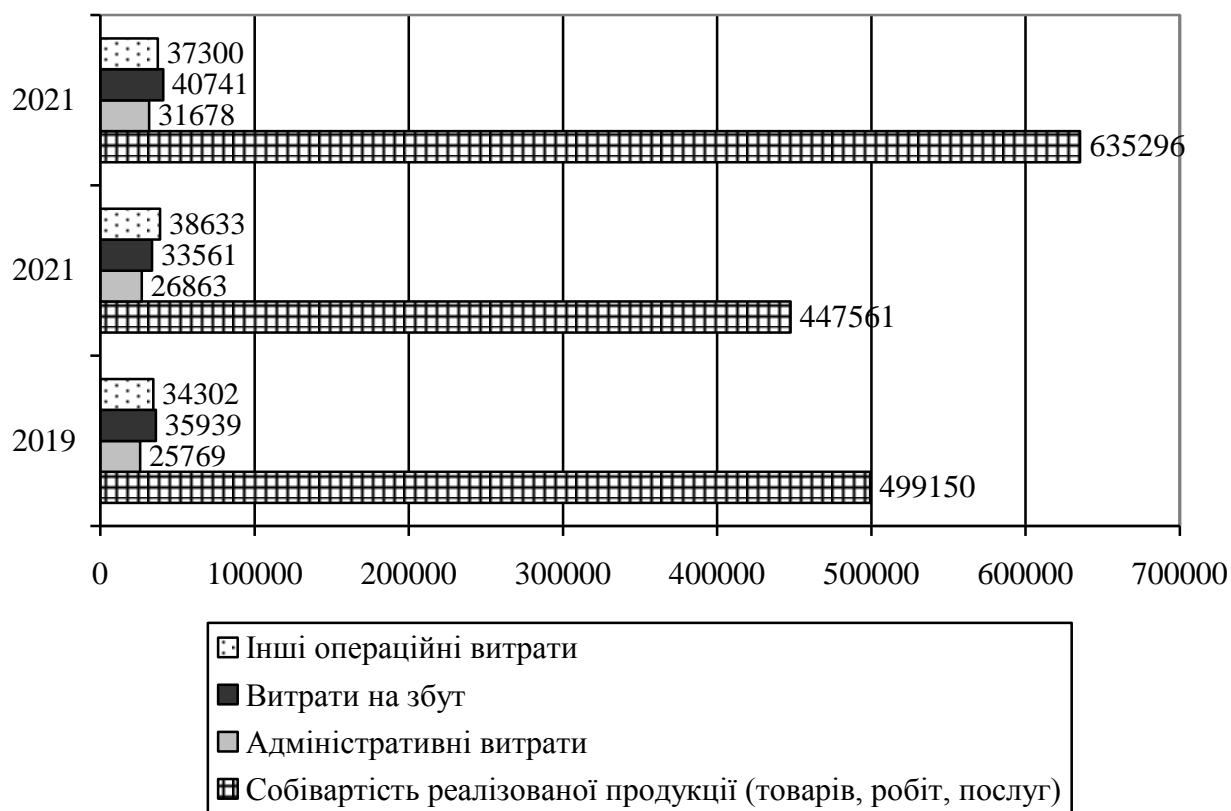


Рисунок 2.3 – Витрати ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2019-2021 років, тис.грн.

2) адміністративні витрати становлять (рис. 2.3): у 2019 – 25769,0 тис.грн. та у 2020 році – 26863,0 тис.грн., у 2021 році – 31678,0 тис.грн., зокрема скорочення становить у 2021 році – 4,2% та зростання у 2021 році – 17,9%;

3) витрати на збут становлять (рис. 2.3): у 2019 – 35939,0 тис.грн. та у 2020 році – 33561,0 тис.грн., у 2021 році – 40741,0 тис.грн., зокрема скорочення становить у 2020 році – 6,4% та зростання у 2021 році – 21,4%;

4) інші операційні витрати (рис. 2.3) становлять: у 2019 – 34302,0 тис.грн.

та у 2020 році – 38633,0 тис.грн., у 2021 році – 37300,0 тис.грн., зокрема скорочення становить у 2020 році – 12,6% та зростання у 2021 році – 3,5%;

Фінансовий результат від операційної діяльності товариства протягом 2019-2021 років (рис. 2.4) становить: у 2019 – 73303,0 тис.грн. та у 2020 році – 68045,0 тис.грн., у 2021 році – 95963,0 тис.грн., зокрема скорочення становить у 2020 році – 7,2% та зростання у 2021 році – 41,0%.

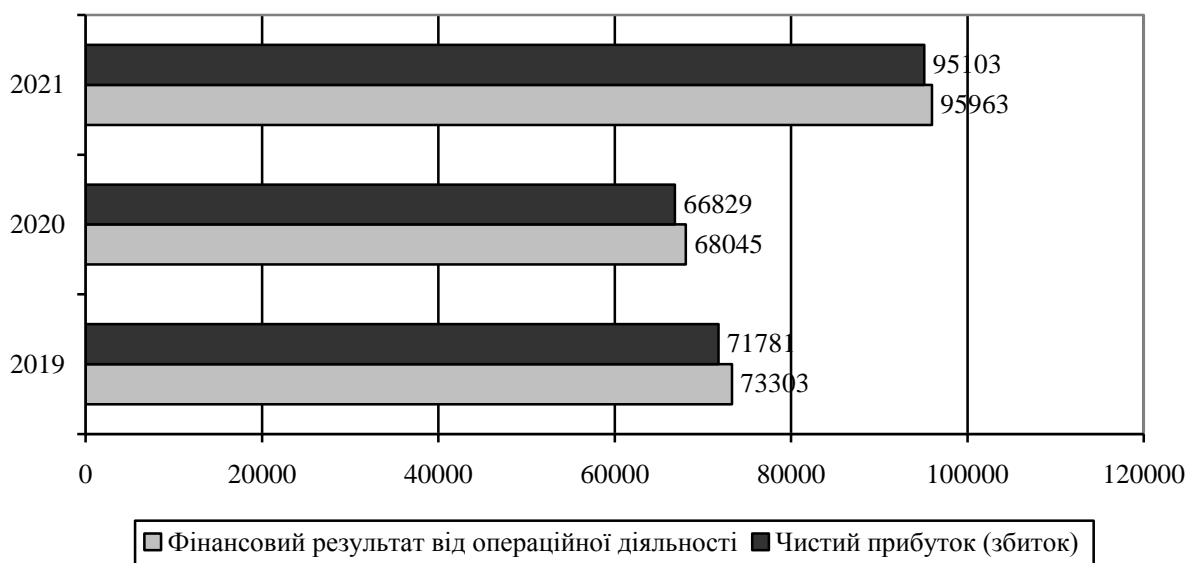


Рисунок 2.4 – Фінансовий результат від операційної діяльності та чистий прибуток ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2019-2021 років, тис.грн.

Чистий прибуток (збиток) товариства протягом 2019-2021 років (рис. 2.4) становить: у 2019 – 71781,0 тис.грн. та у 2020 році – 66829,0 тис.грн., у 2021 році – 95103,0 тис.грн., зокрема скорочення становить у 2020 році – 6,9% та зростання у 2021 році – 42,3%.

Середньооблікова чисельність працівників і робітників знаходиться майже на однаковому рівні (рис. 2.5), і становить:

1) середньооблікова чисельність працівників становлять: у 2019 – 465 чол. та у 2020 році – 453 чол., у 2021 році – 456 чол., зокрема скорочення становить у 2020 році – 2,6% та зростання у 2021 році – 0,7%;

1) середньооблікова чисельність робітників становлять: у 2019 – 422 чол.

та у 2020 році – 416 чол., у 2021 році – 418 чол., зокрема скорочення становить у 2020 році – 1,4% та зростання у 2021 році – 0,5%.

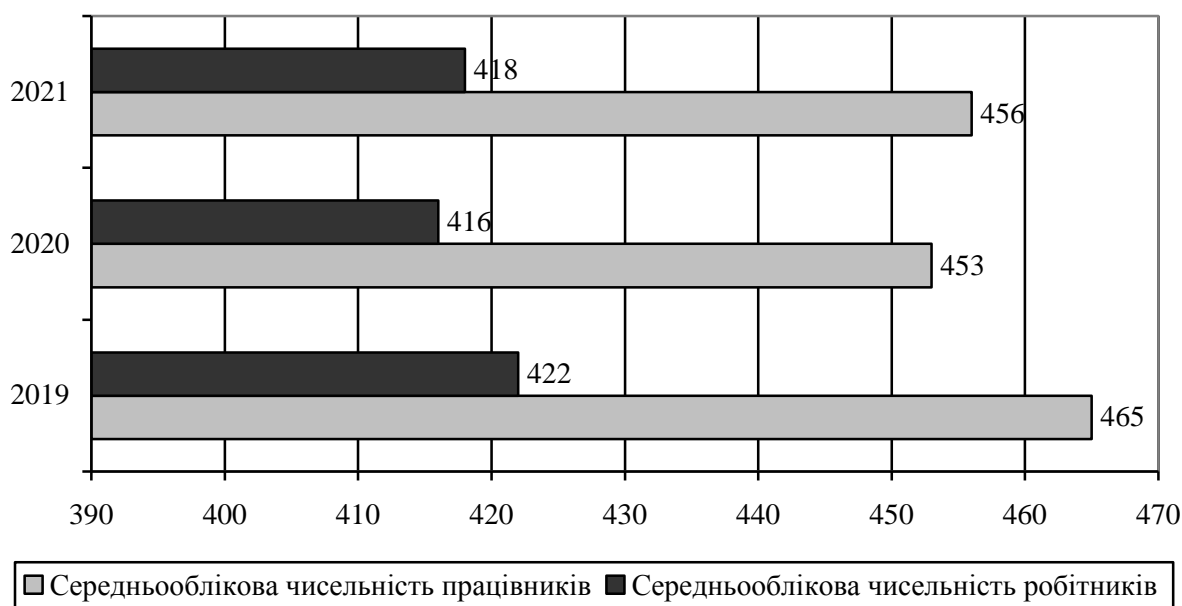


Рисунок 2.5 – Середньооблікова чисельність працівників і робітників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2019-2021 років, чол.

Фонд оплати праці у товаристві становлять: у 2019 – 100480,0 тис.грн. та у 2020 році – 99343,0 тис.грн., у 2021 році – 119839,0 тис.грн., зокрема скорочення становить у 2020 році – 1,1% та зростання у 2021 році – 20,6%.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника зростає протягом аналізованого періоду і становить: у 2019 – 18007,2 грн. та у 2020 році – 18275,0 грн., у 2021 році – 21900,4 грн., зокрема зростання становить у 2020 році – 1,5% та у 2021 році – 19,8%.

Середньорічний виробіток одного працівника та одного робітника наведено на рисунку 2.6, і становить:

1) середньорічний виробіток одного працівника: у 2019 – 1373,9 тис.грн. та у 2020 році – 1283,4 тис.грн., у 2021 році – 1779,4 тис.грн., зокрема скорочення становить у 2020 році – 6,6% та зростання у 2021 році – 38,6%;

2) середньорічний виробіток одного робітника: у 2019 – 1513,9 тис.грн. та у 2020 році – 1397,6 тис.грн., у 2021 році – 1941,1 тис.грн., зокрема скорочення

становить у 2020 році – 7,3% та зростання у 2021 році – 38,9%.

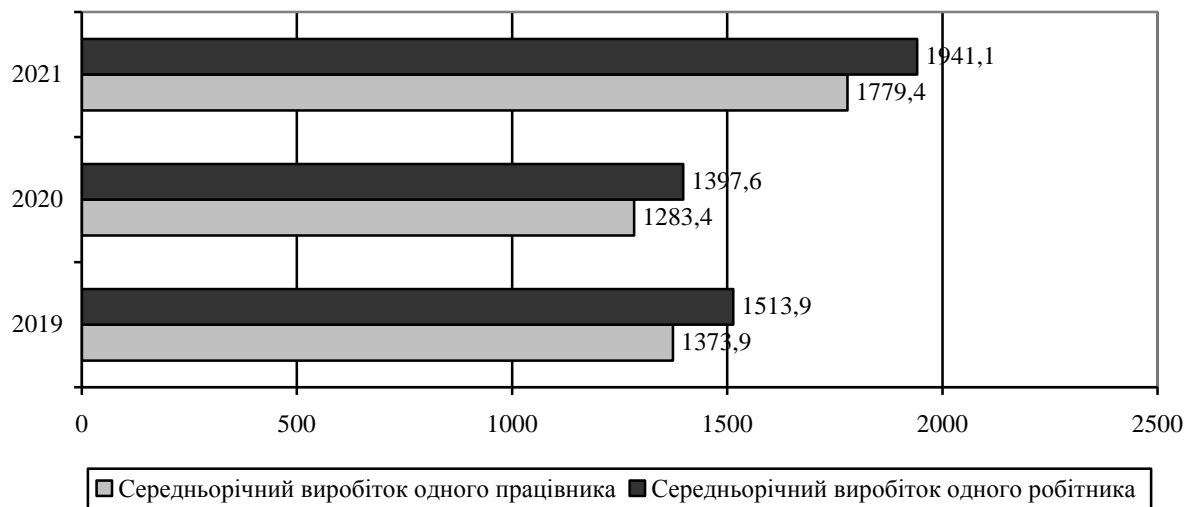


Рисунок 2.6 – Середньорічний виробіток одного працівника та одного робітника у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2019-2021 років, тис.грн.

Середньорічна вартість основних виробничих фондів протягом аналізованого періоду зростає, і становить: у 2019 – 127106,0 тис.грн. та у 2020 році – 134640,0 тис.грн., у 2021 році – 163368,0 тис.грн., зокрема скорочення становить у 2020 році – 5,9% та зростання у 2021 році – 21,3%.

Рентабельність реалізованої продукції становить у 2019 – 28,0% та у 2020 році – 29,9%, у 2021 році – 27,7%.

2.2 Дослідження зовнішнього середовища та оцінка його впливу на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Дослідження зовнішнього середовища та оцінку його впливу на діяльність товариства ми будемо здійснювати за допомогою PEST-аналізу, який використовується задля визначення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, які впливають на ТДВ

«Хмельницькзалізобетон». До проведення опитування було залучено працівників відділу економіки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Весь процес проведення PEST-аналізу можна умовно розбити на такі етапи: визначення факторів, що можуть вплинути на продаж та прибуток компанії; збір інформації щодо динаміки та характеру зміни кожного фактора; аналіз значущості та ступеня впливу кожного фактора; складання зведеної таблиці PEST-аналізу. Визначення факторів, що можуть вплинути на продаж та прибуток товариства наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Визначення факторів, що можуть вплинути на продаж та прибуток ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Фактор	Вплив фактору*	Експертна оцінка**				
		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
Політичні фактори						
1. Можливість розвитку військових дій у країні	3	3	3	4	3	4
2. Стійкість політичної влади та існуючого уряду	1	2	2	3	2	2
3. Бюрократизація та рівень корупції	2	1	2	1	2	1
4. Податкова політика (тарифи та пільги)	1	3	4	4	5	3
5. Законодавство з охорони навколишнього середовища	1	1	2	1	1	1
6. Майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи у галузі	1	1	2	1	1	1
Економічні фактори						
1. Темпи зростання економіки	3	5	4	5	5	5
2. Рівень інфляції та відсоткові ставки	3	5	4	5	5	5
3. Курси основних валют	2	3	4	3	3	4
4. Рівень безробіття, розмір та умови оплати праці	1	2	1	2	3	2
5. Рівень наявних доходів населення	2	5	5	4	5	5
6. Рівень розвитку банківської сфери	2	4	3	4	3	3
Соціально-культурні фактори						
1. Вимоги до якості продукції та рівня сервісу	2	1	2	2	2	2
2. Культура формування накопичень та кредитування у суспільстві	1	3	4	2	4	3

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7
3. Темпи зростання населення	1	2	2	3	2	3
4. Рівень міграції та імміграційні настрої	2	2	2	3	3	3
Технологічні фактори						
1. Рівень інновацій та технологічного розвитку галузі	2	2	1	2	2	2
2. Законодавство у галузі технологічного оснащення галузі	1	2	2	2	2	2
3. Доступ до новітніх технологій	3	2	3	3	2	2
4. Виробничі та інші технології	3	3	4	4	3	4

* оцінка ступеня впливу кожного фактора на продаж та прибуток компанії здійснюється за 3-бальною шкалою, де: 1 бал – вплив фактора є незначним, будь-яка його зміна практично не впливає на діяльність товариства; 2 бали – тільки значна зміна фактора впливає на продаж та прибуток компанії; 3 бали – вплив фактора високий, будь-які коливання викликають значні зміни у продажах та прибутку компанії;

** ймовірність зміни кожного фактора за 5-ти бальною шкалою, де 1 – низька ймовірність, 5 – висока ймовірність.

Проведемо оцінку реальної значимості фактора, ця оцінка дозволяє визначити наскільки товариству слід звертати увагу і контролювати чинники змін зовнішнього середовища. Дані наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінка реальної значимості фактора на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Фактор	Вплив фактору	Експертна оцінка					Середня оцінка*	Оцінка скоригована на вагу**
		1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Політичні фактори								
1. Можливість розвитку військових дій у країні	1	3	3	4	3	4	3,4	0,28
2. Стійкість політичної влади та існуючого уряду	1	2	2	3	2	2	2,2	0,06
3. Бюрократизація та рівень корупції	2	1	2	1	2	1	1,4	0,08
4. Податкова політика (тарифи та пільги)	1	3	4	4	3	3	3,8	0,09

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5. Законодавство з охорони навколишнього середовища	1	1	2	1	1	1	1,2	0,03
6. Майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи у галузі	1	1	2	1	1	1	1,2	0,03
Економічні фактори								
1. Темпи зростання економіки	3	5	4	5	5	5	4,8	0,39
2. Рівень інфляції та відсоткові ставки	3	5	4	5	5	5	4,8	0,39
3. Курси основних валют	2	3	4	3	3	4	3,4	0,18
4. Рівень безробіття, розмір та умови оплати праці	1	2	1	2	3	2	2,0	0,05
5. Рівень наявних доходів населення	2	5	5	4	5	5	4,8	0,26
6. Рівень розвитку банківської сфери	2	4	3	4	3	3	3,4	0,18
Соціально-культурні фактори								
1. Вимоги до якості продукції та рівня сервісу	2	1	2	2	2	2	1,8	0,10
2. Культура формування накопичень та кредитування у суспільстві	1	3	4	2	4	3	3,2	0,09
3. Темпи зростання населення	1	2	2	3	2	3	2,4	0,06
4. Рівень міграції та імміграційні настрої	2	2	2	3	3	3	2,6	0,14
Технологічні фактори								
1. Рівень інновацій та технологічного розвитку галузі	2	2	1	2	2	2	1,8	0,1
2. Законодавство у галузі технологічного оснащення галузі	1	2	2	2	2	2	2,0	0,05
3. Доступ до новітніх технологій	3	2	3	3	2	2	2,4	0,19
4. Виробничі та інші технології	3	3	4	4	3	4	3,6	0,29
Загальний підсумок факторів	35							

* розраховується, як середнє значення думок експертів – загальна сума оцінок ділиться на кількість експертів;

** розраховується, наступним чином – середня оцінка \times (Вплив фактору / Загальний підсумок факторів).

Розподілимо всі фактори в таблиці PEST-аналізу (табл.2.3) зменшення значущості (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Розподіл факторів за результатами PEST-аналізу на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Політичні фактори		Економічні фактори	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
1. Можливість розвитку військових дій у країні	0,28	1. Темпи зростання економіки	0,39
2. Податкова політика (тарифи та пільги)	0,09	2. Рівень інфляції та відсоткові ставки	0,39
3. Бюрократизація та рівень корупції	0,08	3. Рівень наявних доходів населення	0,26
4. Стійкість політичної влади та існуючого уряду	0,06	4. Курси основних валют	0,18
5. Майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи у галузі	0,03	5. Рівень розвитку банківської сфери	0,18
6. Законодавство з охорони навколишнього середовища	0,03	6. Рівень безробіття, розмір та умови оплати праці	0,05
Соціально-культурні фактори		Технологічні фактори	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
1. Рівень міграції та імміграційні настрої	0,14	1. Виробничі та інші технології	0,29
2. Вимоги до якості продукції та рівня сервісу	0,1	2. Доступ до новітніх технологій	0,19
3. Культура формування накопичень та кредитування у суспільстві	0,09	3. Рівень інновацій та технологічного розвитку галузі	0,1
4. Темпи зростання населення	0,06	4. Законодавство у галузі технологічного оснащення галузі	0,05

Проведений PEST-аналіз факторів на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» дозволив здійснити їх ранжування за вагомістю, так до факторів на які керівництву підприємства слід звернути увагу належать:

а) політичні фактори: можливість розвитку військових дій у країні; податкова політика (тарифи та пільги); бюрократизація та рівень корупції;

б) економічні фактори: темпи зростання економіки; рівень інфляції та відсоткові ставки; рівень наявних доходів населення; курси основних валют; Рівень розвитку банківської сфери;

в) соціально-культурні фактори: рівень міграції та імміграційні настрої;

вимоги до якості продукції та рівня сервісу;

г) технологічні фактори: виробничі та інші технології; доступ до новітніх технологій; рівень інновацій та технологічного розвитку галузі.

2.3 Дослідження фінансового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

З метою дослідження фінансового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон» проведемо аналіз балансу товариства. Початкові дані балансу наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Початкові дані балансу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2019-2021 років

Показник	Рік		
	2019	2020	2021
1	2	3	4
Актив			
Нематеріальні активи	262	317	286
Незавершені капітальні інвестиції	7729	12355	14043
Основні засоби	127106	134640	163368
Інші фінансові інвестиції	2525	8525	8525
Довгострокова дебіторська заборгованість	463	276	166
Запаси	75217	80791	121968
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	37094	40377	42682
Дебіторська заборгованість за розрахунками	14744	42743	76445
Інша поточна дебіторська заборгованість	52769	54561	57505
Гроші та їх еквіваленти	13893	16745	22411
Витрати майбутніх періодів	135	111	136
Інші оборотні активи	2482	3322	10069
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	38	38	38
Баланс	334457	394801	517642
Пасив			
Зареєстрований (пайовий) капітал	190	190	190
Капітал у дооцінках	5659	5659	5659

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4
Додатковий капітал	32	27	23
Резервний капітал	190	190	190
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	286051	336537	410471
Довгострокові забезпечення	5595	6167	0
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	5685	6624	7585
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	8088	7684	7901
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	1123	1303	1796
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	4374	5050	6949
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	14078	18122	58769
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1369	1609	1724
Поточні забезпечення	0	0	7489
Інші поточні зобов'язання	2023	5639	8896
Баланс	334457	394801	517642

Горизонтальний аналіз балансу товариства за 2019–2021 роки наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Горизонтальний аналіз балансу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2019-2021 років

Показник	Зміна			
	Абсолютна 2020 до 2019, тис.грн.	Відносна, % 2020 до 2019	Абсолютна 2021 до 2020, тис.грн.	Відносна, % 2021 до 2020
1	2	3	4	5
Актив				
Нематеріальні активи	55,0	121,0	-31,0	90,2
Незавершені капітальні інвестиції	4626,0	159,9	1688,0	113,7
Основні засоби	7534,0	105,9	28728,0	121,3
Інші фінансові інвестиції	6000,0	337,6	0	100,0
Довгострокова дебіторська заборгованість	-187,0	59,6	-110,0	60,1
Запаси	5574,0	107,4	41177,0	151,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3283,0	108,9	2305,0	105,7

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5
Дебіторська заборгованість за розрахунками	27999,0	289,9	33702,0	178,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	1792,0	103,4	2944,0	105,4
Гроші та їх еквіваленти	2852,0	120,5	5666,0	133,8
Витрати майбутніх періодів	-24,0	82,2	25,0	122,5
Інші оборотні активи	840,0	133,8	6747,0	303,1
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	100,0	0	100,0
Баланс	60344,0	118,0	122841,0	131,1
Пасив				
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	0	100,0	0	100,0
Капітал у дооцінках	0	100,0	0	100,0
Додатковий капітал	-5,0	84,4	-4,0	85,2
Резервний капітал	0	100,0	0	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	50486,0	117,6	73934,0	122,0
Довгострокові забезпечення	572,0	110,2	-6167,0	–
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	939,0	116,5	961,0	114,5
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-404,0	95,0	217,0	102,8
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	180,0	116,0	493,0	137,8
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	676,0	115,5	1899,0	137,6
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	4044,0	128,7	40647,0	324,3
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	240,0	117,5	115,0	107,1
Поточні забезпечення	0	–	7489,0	–
Інші поточні зобов'язання	3616,0	278,7	3257,0	157,8
Баланс	60344,0	118,0	122841,0	131,1

Найбільші зміни у активі балансу товариства відбулися за статтями у 2020 році: незавершені капітальні інвестиції – зростання на 4626,0 тис.грн. або 59,9%; інші фінансові інвестиції – зростання на 6000,0 тис.грн. або 237,6%; дебіторська заборгованість за розрахунками – зростання на 27999,0 тис.грн. або 189,9%; інші оборотні активи – зростання на 840,0 тис.грн. або 33,8%. У 2021 році: основні засоби – зростання на 28728,0 тис.грн. або 21,3%; запаси – зростання на 41177,0 тис.грн. або 51,0%; дебіторська заборгованість за розрахунками – зростання на 33702,0 тис.грн. або 78,8%; гроші та їх еквіваленти – зростання на 5666,0 тис.грн.

або 33,8%; витрати майбутніх періодів – зростання на 25,0 тис.грн. або 22,5%; інші оборотні активи – зростання на 6747,0 тис.грн. або 203,1%.

Найбільші зміни у пасиві балансу товариства відбулися за статтями у 2020 році: поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами – зростання на 4044,0 тис.грн. або 28,7%; інші поточні зобов'язання – зростання на 3616,0 тис.грн. або 178,7%. У 2021 році: нерозподілений прибуток (непокритий збиток) – зростання на 73934,0 тис.грн. або 22,0%; поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування – зростання на 493,0 тис.грн. або 37,8%; поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці – зростання на 1899,0 тис.грн. або 37,6%; поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами – зростання на 40647,0 тис.грн. або 224,3%; інші поточні зобов'язання – зростання на 3257,0 тис.грн. або 57,8.

Вертикальний аналіз балансу товариства наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Вертикальний аналіз балансу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2021 роки

Показник	Питома вага показника, %			Зміна питомої ваги показника	
	2019	2020	2021	2020 – 2019	2021 – 2020
1	2	3	4	5	6
Актив					
Нематеріальні активи	0,08	0,08	0,06	0,00	-0,03
Незавершені капітальні інвестиції	2,31	3,13	2,71	0,82	-0,42
Основні засоби	38,0	34,1	31,56	-3,90	-2,54
Довгострокові фінансові інвестиції	0,75	2,16	1,65	1,40	-0,51
Довгострокова дебіторська заборгованість	0,14	0,07	0,03	-0,07	-0,04
Запаси	22,49	20,46	23,56	-2,03	3,10
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	11,09	10,23	8,25	-0,86	-1,98
Дебіторська заборгованість за розрахунками	4,41	10,83	14,77	6,42	3,94
Інша поточна дебіторська заборгованість	15,78	13,82	11,11	-1,96	-2,71
Гроші та їх еквіваленти	4,15	4,24	4,33	0,09	0,09
Витрати майбутніх періодів	0,04	0,03	0,03	-0,01	0,00
Інші оборотні активи	0,74	0,84	1,95	0,10	1,10

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00
Баланс	100,0	100,0	100,0	–	–
Пасив					
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	0,06	0,05	0,04	-0,01	-0,01
Капітал у дооцінках	1,69	1,43	1,09	-0,26	-0,34
Додатковий капітал	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00
Резервний капітал	0,06	0,05	0,04	-0,01	-0,01
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	85,53	85,24	79,30	-0,28	-5,95
Довгострокові забезпечення	1,67	1,56	0,00	-0,11	-1,56
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	1,70	1,68	1,47	-0,02	-0,21
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2,42	1,95	1,53	-0,47	-0,42
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	0,34	0,33	0,35	-0,01	0,02
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	1,31	1,28	1,34	-0,03	0,06
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	4,21	4,59	11,35	0,38	6,76
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	0,41	0,41	0,33	0,00	-0,07
Поточні забезпечення	0	0	1,45	0	1,45
Інші поточні зобов'язання	0,60	1,43	1,72	0,82	0,29
Баланс	100,0	100,0	100	–	–

Найбільшу питому вагу у структурі активу балансу товариства становлять: основні засоби – у 2019 році – 3,0%, у 2020 році – 34,1%, у 2021 році – 31,56%; запаси – у 2019 році – 22,49%, у 2020 році – 20,46%, у 2021 році – 23,56%; дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги – у 2019 році – 11,09%, у 2020 році – 10,23%, у 2021 році – 8,25%; дебіторська заборгованість за розрахунками – у 2019 році – 4,41%, у 2020 році – 10,83%, у 2021 році – 14,77%; інша поточна дебіторська заборгованість – у 2019 році – 15,78%, у 2020 році – 13,82%, у 2021 році – 11,11%.

Найбільшу питому вагу у структурі пасиву балансу товариства становлять: нерозподілений прибуток (непокритий збиток) – у 2019 році – 85,53%, у 2020 році

– 85,24%, у 2021 році – 79,3%; поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами – у 2019 році – 4,21%, у 2020 році – 4,59%, у 2021 році – 11,35%.

Далі проведемо аналіз фінансових коефіцієнтів ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Розрахунок відносних показників фінансової стійкості товариства за 2019-2021 роки наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Розрахунок відносних показників фінансової стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2021 роки

Показник	Значення показника		
	2019	2020	2021
Коефіцієнт фінансової автономії	0,873	0,868	0,805
Коефіцієнт фінансової залежності	1,145	1,152	1,243
Коефіцієнт здатності до маневрування власних засобів	0,664	0,687	0,771
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	0,041	0,04	0
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	0,019	0,018	0
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,981	0,982	1,0

Коефіцієнт автономії товариства знаходиться на досить гарному рівні, оскільки його нормативне значення має становити більше 0,5, зокрема: у 2019 році – 0,873, у 2020 році – 0,868, у 2021 році – 0,805, і свідчить про його фінансову стійкість та незалежність від кредиторів.

Коефіцієнт фінансової залежності є протилежним показником до попереднього коефіцієнта. Даний показник зростає, і становить: у 2019 році – 1,145, у 2020 році – 1,152, у 2021 році – 1,243, що свідчить про незначне зростання залежності товариства.

Коефіцієнт здатності до маневрування власних засобів показує, що значна частина власного капіталу товариства знаходиться у обігу, і становить: у 2019 році – 0,664, у 2020 році – 0,687, у 2021 році – 0,771.

Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень показує, що мізерна частина необоротних активів товариства профінансована зовнішніми інвесторами, а у 2021 році взагалі відсутнє фінансування зовнішніми інвесторами,

і становить: у 2019 році – 0,041, у 2020 році – 0,04, у 2021 році – 0.

Коефіцієнт довгострокового залучення коштів характеризує структуру пасивів товариства, оскільки значення цього показника протягом 2019-2021 років зменшується, то це є позитивним моментом. І він становить: у 2019 році – 0,019, у 2020 році – 0,018, у 2021 році – 0.

Наступний етап, це оцінка ліквідності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2021 роки, яку наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Розрахунок відносних показників ліквідності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2021 роки

Показник	Значення показника		
	2019	2020	2021
Обсяг власних обігових коштів	106863,0	138096,0	172640,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,378	0,364	0,222
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	5,345	5,185	3,276
Частка обігових коштів в активах	0,587	0,605	0,64
Частка виробничих запасів у поточних активах	0,212	0,191	0,194

Обсяг власних обігових коштів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є достатнім для покриття короткострокових зобов'язань, що свідчить про стабільність діяльності товариства. Цей показник становить: у 2019 році – 106863,0 тис.грн., у 2020 році – 138096,0 тис.грн., у 2021 році – 172640,0 тис.грн.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує частку короткострокових боргів, які п ТДВ «Хмельницькзалізобетон» здатне погасити негайно за рахунок грошей та грошових еквівалентів. Цей коефіцієнт становить: у 2019 році – 0,378, у 2020 році – 0,364, у 2021 році – 0,222. Нормативне значення цього коефіцієнту 0,1. І протягом аналізованого періоду товариство його виконує.

Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) – є комплексним показником, що оцінює ліквідність ТДВ «Хмельницькзалізобетон», нормативне значення цього показника має становити не менше 1. Що ж стосується товариства, то значення коефіцієнту є суттєво вищим, і воно становить: у 2019 році – 5,345, у

2020 році – 5,185, у 2021 році – 3,276.

Частка обігових коштів в активах ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом аналізованого періоду становить: у 2019 році – 0,587, у 2020 році – 0,605, у 2021 році – 0,64, а частка виробничих запасів у поточних активах: у 2019 році – 0,212, у 2020 році – 0,191, у 2021 році – 0,194.

Розрахунок відносних показників ділової активності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2021 роки наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Розрахунок відносних показників ділової активності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2021 роки

Показник	Значення показника		
	2019	2020	2021
Коефіцієнт обігу активів підприємства (коефіцієнт трансформації)	1,91	1,473	1,567
Коефіцієнт обігу дебіторської заборгованості	6,08	4,214	4,589
Коефіцієнт обігу кредиторської заборгованості	14,858	11,450	7,661
Коефіцієнт обігу матеріально – виробничих запасів	6,636	5,54	5,209
Коефіцієнт обігу власного капіталу	2,187	1,697	1,948
Коефіцієнт обігу основних коштів	5,026	4,318	4,967

Коефіцієнт обігу активів підприємства (коефіцієнт трансформації) характеризує швидкість обігу активів ТДВ «Хмельницькзалізобетон», і становить: у 2019 році – 1,91, у 2020 році – 1,473, у 2021 році – 1,567.

Коефіцієнт обігу дебіторської заборгованості відображає, яку кількість раз протягом року дебіторська заборгованість перетворюється в реальні кошти, і становить: у 2019 році – 6,08, у 2020 році – 4,214, у 2021 році – 4,589.

Коефіцієнт обігу кредиторської заборгованості відображає, скільки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» необхідно зробити оборотів, для того щоб сплатити наявні рахунки, і становить: у 2019 році – 14,858, у 2020 році – 11,450, у 2021 році – 7,661.

Коефіцієнт обігу матеріально – виробничих запасів відображає швидкість перетворення виробничих запасів в товарну продукцію у товаристві, і становить: у 2019 році – 6,636, у 2020 році – 5,54, у 2021 році – 5,209.

Коефіцієнт обігу власного капіталу демонструє ефективність управління власним капіталом ТДВ «Хмельницькзалізобетон», цей показник дещо скорочується, що свідчить про зменшення ефективності управління, і становить: у 2019 році – 2,187, у 2020 році – 1,697, у 2021 році – 1,948.

Коефіцієнт обігу основних коштів свідчить про достатній обсяг продаж, однак він також зменшується у 2020 та 2021 роках у порівнянні з 2019 роком, і становить: у 2019 році – 5,026, у 2020 році – 4,318, у 2021 році – 4,967.

Висновки до розділу 2

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» займається виробництвом залізобетонних і будівельних конструкцій, основним ринком його збуту є Хмельницька область. Однак, після початку повномасштабної війни підсумки діяльності 2022 року можуть бути гіршими, ніж в попередні роки.

Проведений аналіз діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2019-2021 років свідчить про стабільний рівень отримання чистого доходу, який становить у 2019 – 638863,0 тис.грн. та у 2020 році – 581386,0 тис.грн., у 2021 році – 811393,0 тис.грн. Стабільним є і чистий прибуток, що отримує товариство, який становить у 2019 – 71781,0 тис.грн. та у 2020 році – 66829,0 тис.грн., у 2021 році – 95103,0 тис.грн. Динаміка кадрового складу протягом 2019-2021 років не зазнала значних змін, Середньомісячна заробітна плата працівників зростає, і становить у 2019 – 18007,2 грн. та у 2020 році – 18275,0 грн., у 2021 році – 21900,4 грн.

Аналіз зовнішнього середовища ТДВ «Хмельницькзалізобетон» проведено з використанням PEST-аналізу, і у другому підрозділі визначено основні фактори, що впливають на діяльність товариства. Ці фактори розподілено на чотири категорії, зокрема: політичні, економічні, соціально-культурні, технологічні. Проведена оцінка реальної значимості факторів на

діяльність товариства дозволила з'ясувати, що найбільш суттєво впливають: темпи зростання економіки; рівень інфляції та відсоткові ставки; виробничі та інші технології; рівень наявних доходів населення; доступ до новітніх технологій; курси основних валют; рівень розвитку банківської сфери.

Дослідження фінансового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон» здійснено за рахунок аналізу балансу: вертикального та горизонтального, і фінансових коефіцієнтів: фінансової стійкості, ліквідності та ділової активності. Значення всіх фінансових показників знаходиться у межах норми, що свідчить про прибутковість діяльності товариства та ефективність управлінських процесів.

Таким чином, проведена діагностика фінансово-економічного стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон» свідчить про стабільність діяльності товариства та достатній рівень економічної безпеки.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

3.1 Запровадження комплексного оцінювання рівня економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Оцінювання рівня економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» пропонується здійснювати за окремими складовими, зокрема:

- а) фінансової складової;
- б) кадрової складової;
- в) техніко-технологічної складової;
- г) виробничо-збутової.

Систему індикаторів для кількісної оцінки стану фінансової складової економічної безпеки та розрахунок за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Система індикаторів для кількісної оцінки стану фінансової складової економічної безпеки та розрахунок за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Індикатор	Розрахунок	Значення показника			Середнє значення
		2019	2020	2021	
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт фінансової автономії	Власний капітал / Валюта балансу	0,87	0,87	0,80	0,85
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	(Власний капітал + Довгострокові зобов'язання) / Валюта балансу	0,89	0,88	0,80	0,86
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Власний оборотний капітал / Власний капітал	0,55	0,56	0,57	0,56
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Короткострокові зобов'язання	5,34	5,19	3,28	4,60

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	Власний оборотний капітал / Оборотні активи	0,81	0,81	0,72	0,78
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Кошти + + Поточні фінансові інвестиції + + Дебіторська заборгованість) / Короткострокові зобов'язання	5,23	5,53	4,70	5,15
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Кошти + + Поточні фінансові інвестиції) / Поточні зобов'язання	0,61	0,60	0,53	0,58
Z-рахунок моделі Савицької	$Z = 0,111 \times X1 + 13,239 \times X2 +$ $+ 1,676 \times X3 + 0,515 \times X4 + 3,80 \times X5$ де – X1 – коефіцієнт маневреності власного капіталу; X2 – оборотний капітал на 1 грн. основного, грн., X3 – коефіцієнт оборотності сукупного капіталу, X4 – рентабельність активів, %, X5 – коефіцієнт фінансової автономії	11,27	10,64	11,28	11,06

Систему індикаторів для кількісної оцінки стану кадрової складової економічної безпеки та розрахунок за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Система індикаторів для кількісної оцінки стану кадрової складової економічної безпеки та розрахунок за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Індикатор	Розрахунок	Значення показника			Середнє значення
		2019	2020	2021	
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт використання фонду робочого часу	Потенційний фонд робочого часу / Фактичний фонд робочого часу	0,95	0,96	0,92	0,94
Коефіцієнт плинності кадрів	Кількість звільнених за звітний період / Середньооблікова чисельність персоналу за звітний період	0,01	0,01	0,01	0,01

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6
Питома вага оплати праці загальному обсязі витрат організації	Фонд оплати праці / Загальні витрати	0,16	0,17	0,15	0,16
Коефіцієнт загального обороту	(Прийняті + Звільненні) / Середньооблікова чисельність персоналу за звітний період	0,02	0,03	0,01	0,02
Середньомісячна заробітна плата, тис.грн.	Фонд оплати праці / Середньооблікова чисельність персоналу за звітний період / 12 місяців / 1000 грн.	18,01	18,28	21,90	19,39

Систему індикаторів для кількісної оцінки стану техніко-технологічної складової економічної безпеки та розрахунок за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Система індикаторів для кількісної оцінки стану техніко-технологічної складової економічної безпеки та розрахунок за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Індикатор	Розрахунок	Значення показника			Середнє значення
		2019	2020	2021	
Коефіцієнт оновлення основних засобів	Надійшло основних засобів / Вартість основних засобів на кінець року	0,004	0,005	0,004	0,004
Коефіцієнт придатності	Залишкова вартість основних засобів / Початкова вартість основних засобів	0,663	0,635	0,635	0,645
Фондовіддача, грн.	Виручка / Середньорічна вартість основних засобів	5,026	4,318	4,967	4,770
Фондорентабельність	(Чистий прибуток / Середньорічна вартість основних засобів) × 100%	56,473	49,635	58,214	54,774
Матеріаловіддача, грн.	Виторг / Матеріальні витрати	1,280	1,299	1,277	1,285

Систему індикаторів для кількісної оцінки стану виробничо-збутової складової економічної безпеки та розрахунок за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Система індикаторів для кількісної оцінки стану виробничо-збутової складової економічної безпеки та розрахунок за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Індикатор	Розрахунок	Значення показника			Середнє значення
		2019	2020	2021	
Коефіцієнт капіталовіддачі всіх активів	Виторг / Середньорічна валюта балансу	1,91	1,47	1,57	1,65
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Виторг / Середньорічна вартість оборотних активів	3,25	2,44	2,45	2,71
Рентабельність виробництва, %	(Прибуток від продажів / Повна собівартість продажів)×100%	24,91	26,34	24,88	25,38
Рентабельність продаж, %	(Прибуток від продажів / Виторг)×100 %	21,87	23,02	21,70	22,20
Рентабельність активів з чистого прибутку, %	(Чистий прибуток / Середньорічна валюта балансу)×100%	21,46	16,93	18,37	18,92
Рентабельність власного капіталу з чистого прибутку, %	(Чистий прибуток / Середньорічна вартість власного капіталу)×100%	24,57	19,51	22,83	22,30
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	Дебіторська заборгованість / Кредиторська заборгованість	1,85	1,96	1,10	1,64

Далі визначаються вагові коефіцієнти для індикаторів, зокрема:

а) 1,0 – індикатор демонструє стійкі темпи росту (позитивні для прямих або негативні для зворотних показників) у звітному та двох попередніх періодах;

б) 0,75 – індикатор демонструє кращий темп зростання (позитивний для прямих або негативний для зворотних показників) лише у звітному періоді;

в) 0,50 – індикатор не змінює своєї величини (або зміни статистично незначні);

г) 0,25 – індикатор демонструє небажаний темп зростання (негативний для прямих або позитивний для зворотних показників).

В подальшому розраховується інтегральний показник за формулою:

$$I = \sum_{i=1}^n vk_i \times \bar{k}_i \quad (3.1)$$

де \bar{k}_i – нормоване значення i -го показника індикатора;

vk_i – показник значущості (ваги) i -го індикатора.

Оцінку економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Оцінка економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Індикатор	Середнє значення	Вагові коефіцієнти
1	2	3
Коефіцієнт фінансової автономії	0,85	0,5
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	0,86	0,5
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,56	0,5
Коефіцієнт поточної ліквідності	4,60	0,25
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,78	0,25
Коефіцієнт швидкої ліквідності	5,15	0,25
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,58	0,5
Z-рахунок моделі Савицької	11,06	0,75
Інтегральний показник фінансової складової	$I_{fc} = 12,35$	
Коефіцієнт використання фонду робочого часу	0,94	0,25
Коефіцієнт плинності кадрів	0,01	1,0
Питома вага оплати праці загальному обсязі витрат організації	0,16	0,5
Коефіцієнт загального обороту	0,2	1
Середньомісячна заробітна плата, тис.грн.	19,39	1
Інтегральний показник кадрової складової	$I_{kc} = 19,92$	
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,004	0,5
Коефіцієнт придатності	0,645	0,2
Фондовіддача, грн.	4,770	0,75
Фондорентабельність, %	54,774	0,75
Матеріаловіддача, грн.	1,285	0,25
Інтегральний показник техніко-технологічної складової	$I_{m-mc} = 45,11$	
Коефіцієнт капіталовіддачі всіх активів	1,65	0,75
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,71	0,5
Рентабельність виробництва, %	25,38	0,5
Рентабельність продаж, %	22,20	0,5
Рентабельність активів з чистого прибутку, %	18,92	0,75

Продовження таблиці 3.5

1	2	3
Рентабельність власного капіталу з чистого прибутку, %	22,30	0,75
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	1,64	0,25
Інтегральний показник виробничо-збутової складової	$I_{в-зс} = 57,7$	

Градації стану економічної безпеки підприємства наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Градації стану економічної безпеки підприємства

Субіндекс / індекс	Якісна оцінка				
	високий рівень	високий рівень	достатній рівень	низький рівень	критичний рівень
Фінансова складова	≥ 10	8 – 9,99	6 – 7,99	4 – 5,99	< 4
Кадрова складова	≥ 9	7,25 – 8,99	5,5 – 7,24	3,75 – 5,49	$< 3,75$
Техніко-технологічна складова	≥ 10	8 – 9,99	6 – 7,99	4 – 5,99	< 4
Виробничо-збутова складова	≥ 11	8,75 – 10,99	6,5 – 8,74	4,25 – 6,49	$< 4,25$

Градація стану економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Градація стану економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Субіндекс / індекс	Якісна оцінка			
	високий рівень	достатній рівень	низький рівень	критичний рівень
Фінансова складова	+			
Кадрова складова	+			
Техніко-технологічна складова	+			
Виробничо-збутова складова	+			

Проведені розрахунки результатів діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» свідчать про високий рівень його економічної безпеки за всіма складовими. Однак, слід зазначити, що аналізований період – 2019-2021 роки, характеризувався темпами економічного зростання економіки України, а

військові дії на території країни можуть спричинити значне погіршення рівня економічної безпеки товариства у 2022 році.

3.2 Запровадження організаційного механізму та визначення заходів щодо забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Традиційно механізм забезпечення економічної безпеки розглядають як сукупність правових та організаційно-економічних заходів щодо нівелювання загроз. Він складається з наступних елементів: прогнозування соціально-економічних показників; моніторинг та аналіз факторів та процесів, що зумовлюють внутрішні та зовнішні загрози економічній безпеці.

Головною метою механізму забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є формування комплексу умов для стабільного розвитку всіх елементів товариства, соціально-економічної стабільності, протистояння впливу внутрішніх та зовнішніх загроз.

Структура механізму забезпечення економічної безпеки включає кілька блоків, одночасна дія яких спрямована забезпечити стійкість товариства:

а) блок моніторингу та прогнозування факторів, які виявляють загрози економічній безпеці товариства;

б) блок регулюючих заходів щодо забезпечення економічної безпеки товариства;

в) блок само організаційних заходів щодо забезпечення економічної безпеки товариства.

Структурні елементи механізму включаються суб'єкти та об'єкти забезпечення економічної безпеки, засоби та ресурси, цілі, цінності та економічні інтереси (рис. 3.1).

Таким чином, запобігання загальним та специфічним загрозам економічній безпеці товариства можна здійснювати значно швидше і з

меншими витратами у разі централізованого управління (регулювання) та узгодженої спільної дії всіх учасників.



Рисунок 3.1 – Механізм забезпечення економічної безпеки

ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

«Хмельницькзалізобетон» може мати різний ступінь структуризації та формалізації. Об'єкти економічної безпеки товариства – рівні та підрозділи товариства. Суб'єкти економічної безпеки – особи, що здійснюють управління окремими складовими економічної безпеки товариства. Засоби економічної безпеки товариства: технології та технічні, програмні, лінгвістичні, правові, організаційні засоби. Ресурси економічної безпеки: фінансові, природні, інтелектуальні, тощо. Ціль економічної безпеки: досягнення стабільного рівня економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Економічні інтереси економічної безпеки: нівелювання ризиків та загроз, забезпечення стабільного функціонування товариства. Організаційна схема операційного механізму повинна бути гнучкою багаторівневою структурою (основними завданнями якої є постійний аналіз, передача інформації, вибір операційних заходів реагування та контроль їх виконання), що забезпечує необхідну участь у прийнятті управлінських рішень і повний цикл аналізу ризиків на всіх рівнях.

Взаємозв'язок між рівнями забезпечується за рахунок ланцюгової реакції необхідності змін у стратегії, операціях або інструментах управління ризиками під впливом зміни зовнішніх та внутрішніх факторів. Сильною стороною цього підходу є можливість перенести пріоритет у діяльність підрозділів ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Організаційний аспект механізму забезпечення економічної безпеки товариства представлено на рисунку 3.2.

Організаційний аспект механізму забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» складається з декількох блоків. Ці блоки було більш детально розглянуто у попередніх розділах роботи:

а) основні складові системи економічної безпеки та їх обґрунтування представлено у підрозділі 1.2;

б) аналіз та оцінка зовнішніх загроз економічній безпеці товариства проведено у підрозділ 2.1, а представлена таблиця є розподіл факторів за результатами PEST-аналізу на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;

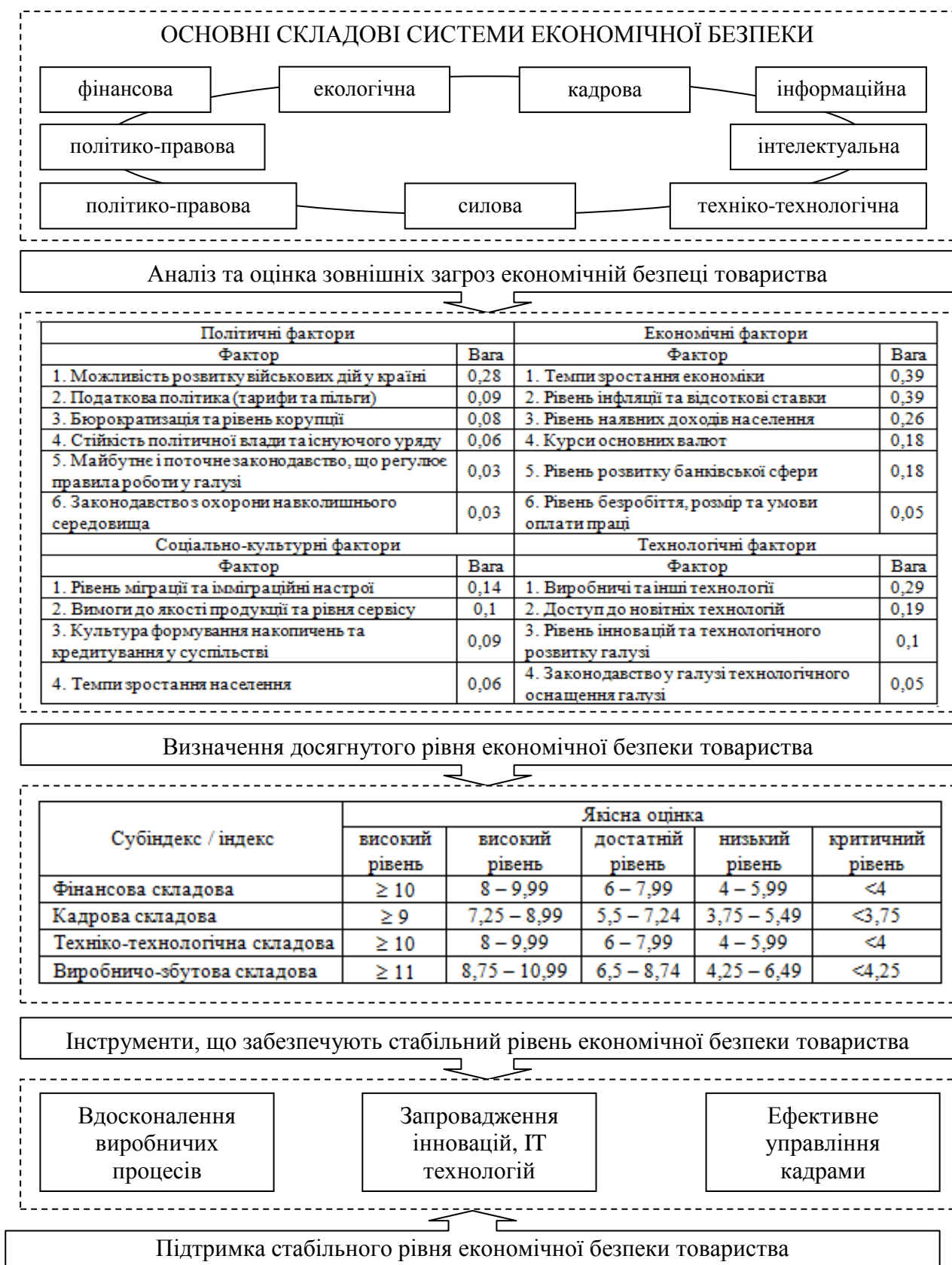


Рисунок 3.2 – Організаційний аспект механізму забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

в) визначення досягнутого рівня економічної безпеки товариства проведено у підрозділі 3.1, а представлена таблиця є градацією стану економічної безпеки підприємства. Окрім того у попередньому підрозділі здійснено оцінку економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;

г) інструменти, що забезпечують стабільний рівень економічної безпеки товариства дають йому можливість зберігати достатньо високий рівень економічної безпеки, і до них належать:

- 1) вдосконалення виробничих процесів;
- 2) запровадження інновацій, ІТ технологій;
- 3) ефективне управління кадрами.

У ТДВ «Хмельницькзалізобетон» необхідно створити всілякі заходи щодо безперервного вдосконалення всіх елементів механізму забезпечення його економічної безпеки. Методичний інструментарій забезпечення економічної безпеки дає змогу врахувати позитивний досвід та адаптувати до вітчизняних умов зарубіжну практику, а крім того, сформувані сукупність заходів, які дозволять зменшити несприятливі результати неминучих майбутніх внутрішніх та зовнішніх загроз.

Загальні заходи щодо нейтралізації зовнішніх факторів впливу на систему економічної безпеки у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Загальні заходи щодо нейтралізації зовнішніх факторів впливу на систему економічної безпеки у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Заходи	Опис реалізації
1	2
ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИЙ БЛОК	
Моніторинг уразливості економічних інтересів	Участь у професійних асоціаціях, інститутах громадянського суспільства
Поточна оцінка та прогноз економічного розвитку	
НОРМАТИВНИЙ БЛОК	
Удосконалення нормативно-правової бази	Формування проектів, програм, «дорожніх карт»
Проведення інституційних перетворень	Брати участь в галузевих об'єднаннях, асоціаціях

Продовження таблиці 3.8

1	2
БЛОК ПРЯМОГО ТА НЕПРЯМОГО ВПЛИВУ	
Антикризові програми	Участь у розробці та реалізації цільових програм, «дорожніх карт» та залученні позабюджетних коштів
Формування проектів, програм, «дорожніх карт» щодо розвитку галузей	Підвищення економічної та соціальної ефективності управління на рівні галузі

Комплекс спеціальних заходів щодо забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у таблиці 3.9 з урахуванням вищеназваних принципів та елементів її механізму.

Таблиця 3.9 – Комплекс заходів забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Група загроз		Опис реалізації
Загальні загрози системі економічної безпеки	Неефективність окремих учасників ланцюжка (внутрішні): – виробничі – інвестиційні – фінансові	Рамкові стратегії, програми, проекти, «дорожні карти» суб'єктів, груп інтегрованих суб'єктів Підвищення економічної та соціальної ефективності управління на рівні галузі
	Низький платоспроможний попит на кінцеву продукцію (зовнішні): – макроекономічні – соціально-демографічні – ринкові (цінові)	Програми підвищення конкурентоспроможності товариства
Специфічні загрози системі економічної безпеки	Структурні загрози: – управлінські (внутрішні) – технологічні (зовнішні)	Рамкові стратегії, програми та проекти інноваційного розвитку товариства
	Мережеві загрози: – поведінкові (внутрішні) – інформаційні (внутрішні) – нормативно-правові (зовнішні)	Стандартизація бізнес-процесів товариства

Стабільність є важливою характеристикою економіки, яка характеризує міцність та надійність елементів економіки як єдиного цілого, якщо немає стабільного розвитку економіки, то неминуче різке скорочення можливостей її виживання, опірності до внутрішніх та зовнішніх загроз.

3.3 Запровадження аналізу потенціалу системи економічної безпеки у контексті зниження рівня ризику ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Загальне оцінювання потенціалу СЕБП у зниженні рівня ризику потребує відповідного інструменту, який би задовольняв такі умови: наявність чітко фіксованих параметрів, можливість порівняти різночасові оцінки потенціалу СЕБП у зниженні рівня ризику підприємства.

Оцінювання потенціалу СЕБП у зниженні рівня ризику вимагає охоплення всіх його елементів в комплексі. Крім того, варто виявити взаємозалежність чинників потенціалу СЕБП та його елементів з метою пошуку напрямів збільшення потенціалу СЕБП. Узагальнивши погляди науковців, можна зробити висновок про доцільність використання системного та багаторівневого підходів, здійснивши оцінювання потенціалу СЕБП у зниженні рівня ризику за такою послідовністю: постановка завдання; оцінювання ресурсного потенціалу СЕБП; оцінювання організаційного потенціалу СЕБП; оцінювання науково-методичного потенціалу СЕБП; оцінювання ідеологічного потенціалу СЕБП; визначення загальної інтегральної оцінки потенціалу СЕБП у зниженні рівня ризику; визначення базових напрямів посилення потенціалу СЕБП у зниженні рівня ризику.

Для оцінювання потенціалу СЕБП у зниженні рівня ризику використано методичний підхід до оцінювання за допомогою комплексних та оціночних показників. Кожному комплексному показнику присвоюється коефіцієнт вагомості, значення якого встановлюється експертним методом так, щоб сума всіх коефіцієнтів складала одиницю. Досліджуючи комплексні показники, експерти присвоюють кожному з них відповідне значення в балах. Аналогічно визначають оціночні показники в складі комплексних, оскільки основні складові потенціалу виступають підсистемами, взаємодія яких утворює цілісну систему потенціалу СЕБП. Інтегральний показник потенціалу СЕБП у зниженні рівня ризику визначатимемо за формулою:

$$P_j = \sum_{i=1}^n k_i \times P_{ij}, \quad (3.2)$$

де P_j – інтегральний показник потенціалу СЕБП у зниженні рівня ризику;

k_i – ваговий коефіцієнт i -тої складової потенціалу;

P_{ij} – i -тий комплексний показник j -го потенціалу.

Відповідно до структури потенціалу СЕБП у зниженні рівня ризику подана система містить узагальнюючі і часткові показники. Узагальнення поглядів науковців дозволяють деталізувати комплексні показники таким чином:

Показник ресурсного потенціалу СЕБП у зниженні рівня ризику:

а) показник кадрового потенціалу СЕБП у зниженні рівня ризику:

- 1) рівень компетентності працівників;
- 2) наявність досвіду роботи у працівників;
- 3) рівень ризикованості працівників, який пропонується визначати на основі R-теорії мотивації, а саме використавши поділ працівників на схильних до ризику, нейтральних та несхильних до ризику;
- 4) рівень мотивації працівників;
- 5) забезпеченість працівниками (достатня кількість для виконання безпекових завдань);
- 6) здатність до виконання завдань;
- 7) здійснення навчання, підвищення кваліфікації;
- 8) рівень трудової дисципліни;
- 9) якість роботи;
- 10) оперативність роботи;
- 11) ініціативність;
- 12) творчість;
- 13) відповідальність;
- 14) рівень підготовки користування програмними засобами та технічним обладнанням.

б) показник фінансового потенціалу СЕБП у зниженні рівня ризику:

- 1) достатність коштів на безпекові заходи за напрямками;
- 2) ефективність витрат на безпекові заходи за напрямками.

в) показник матеріально-технічного потенціалу СЕБП у зниженні рівня ризику:

- 1) рівень забезпеченості працівників СЕБП технічним обладнанням;
- 2) рівень забезпеченості працівників СЕБП програмним оснащенням.

г) показник інформаційного потенціалу СЕБП у зниженні рівня ризику:

1) здатність безпекової інформаційної системи виявляти ризики підприємства;

- 2) показник рівня роботи з базами даних;
- 3) показник рівня використання програмного забезпечення;
- 4) показник рівня зовнішнього зв'язку.

Рівень потенціалу управління СЕБП:

- а) рівень використання функції організування безпекової діяльності;
- б) рівень використання функції планування безпекової діяльності;
- в) рівень використання функції регулювання безпекової діяльності;
- г) рівень використання функції контролювання безпекової діяльності;
- д) рівень використання функції мотивування безпекової діяльності.

Науково-методичний потенціал СЕБП у зниженні рівня ризику:

а) наявність внутрішніх методичних документів за напрямками:

- 1) безпекова політика;
- 2) товарна політика;
- 3) політика захисту;
- 4) політика попередження загроз;
- 5) маркетингові дослідження;
- б) управління збутом.

б) застосування наукових методів за такими напрямками:

1) безпекова політика за етапами: розробка, впровадження, оцінка ефективності;

2) товарна політика за етапами: розробка, впровадження, оцінка ефективності;

3) політика захисту за етапами: розробка, впровадження, оцінка ефективності;

4) політика попередження загроз за етапами: розробка, впровадження, оцінка ефективності;

5) маркетингові дослідження за етапами: розробка, впровадження, оцінка ефективності;

б) збутова діяльність за функціями: планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання.

Ідеологічний потенціал СЕБП у зниженні рівня ризику:

а) поінформованість працівників служби економічної безпеки про ризики підприємства:

- 1) керівників відділу;
- 2) інших працівників відділу;

б) орієнтованість на безпеку працівників, залучених у процес формування та впровадження антиризикових заходів:

1) врахування потреб цільових споживачів в процесі формування та впровадження антиризикових заходів працівниками:

- 2) керівниками відділів;
- 3) іншими працівниками;

4) врахування ризиків цільових споживачів в процесі формування та впровадження антиризикових заходів працівниками:

- 5) керівниками відділів;
- 6) іншими працівниками;

в) орієнтованість на безпеку керівництва підприємства.

Для визначення вагомості вдосконаленого методичного підходу здійснено оцінювання потенціалу СЕБП у зниженні рівня ризику ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Дослідження включало опитування 10 експертів з метою встановлення

коефіцієнтів вагомості та керівника підприємства з метою визначення рівня потенціалу СЕБП у зниженні рівня ризику за допомогою анкет, які містили декілька частин. Перша частина присвячена визначенню місця та ролі служби економічної безпеки на підприємстві, друга – визначенню ресурсного потенціалу СЕБП у зниженні рівня ризику, третя – потенціалу управління СЕБП, четверта – ідеологічного потенціалу СЕБП у зниженні рівня ризику, п'ята – науково-методичного потенціалу СЕБП у зниженні рівня ризику.

В результаті опитування експертів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за допомогою анкет отримано масив даних стосовно рівня часткових показників досліджуваного інтегрального показника потенціалу СЕБП у зниженні рівня ризиків.

Рівень показників потенціалу СЕБП у зниженні рівня ризиків здійснено на основі даних опитувань з використанням формули:

$$I_n = \sum_{j=1}^5 \sum_{i=1}^n p_i \times \mu_{i,j}, \quad (3.3)$$

де p_i – вагомість фактора;

j – вузлова точка;

μ – значення вузлової точки;

n – кількість часткових показників.

Розрахунок рівня показників потенціалу СЕБП у зниженні рівня ризиків на основі даних опитувань та наведеної вище формули:

Розрахунок рівня ресурсного потенціалу СЕБП у зниженні рівня ризиків:

$$\begin{aligned} I_{pec} &= 0,331 \times (0,106 \times 0,7 + 0,102 \times 0,1 + 0,136 \times 0,5 + 0,061 \times 0,9 + 0,058 \times 0,5 + \\ & 0,085 \times 0,1 + 0,057 \times 0,7 + 0,072 \times 0,7 + 0,07 \times 0,5 + 0,085 \times 0,7 + 0,052 \times 0,7 + \\ & + 0,056 \times 0,9 + 0,06 \times 0,9) + 0,333 \times (0,5 \times 0,3 + 0,5 \times 0,3) + 0,204 \times (0,565 \times 0,7 + 0,435 \times 0,1) + \\ & + 0,132 \times (0,275 \times 0,5 + 0,28 \times 0,7 + 0,2 \times 0,1 + 0,245 \times 0,7) = \\ & = 0,331 \times 0,57 + 0,333 \times 0,3 + 0,204 \times 0,44 + 0,132 \times 0,53 = 0,448. \end{aligned}$$

Розрахунок рівня науково-методичного потенціалу СЕБП у зниженні рівня ризиків:

$$I_{nm}=0,58 \times 0,3 + 0,42 \times 0,5 = 0,384.$$

Розрахунок рівня управлінського потенціалу СЕБП у зниженні рівня ризиків:

$$I_{упр}=0,246 \times 0,9 + 0,286 \times 0,7 + 0,122 \times 0,7 + 0,178 \times 0,5 + 0,168 \times 0,5 = 0,68.$$

Розрахунок рівня ідеологічного потенціалу СЕБП у зниженні рівня ризиків:

$$I_{ід}=0,249 \times 0,5 + 0,26 \times 0,5 + 0,269 \times 0,3 + 0,222 \times 0,3 = 0,4.$$

5. Визначаємо інтегральний показник потенціалу СЕБП у зниженні рівня ризиків:

$$I_n = 0,319 \times 0,8 + 0,228 \times 0,68 + 0,275 \times 0,384 + 0,178 \times 0,4 = 0,475 \approx 0,48.$$

Функція приналежності підмножини «високий рівень фактора», визначена на 01-носії I_n , має такий аналітичний вигляд:

$$\mu_3(I_n) = \begin{cases} 0, & 0 \leq I_n < 0.6 \\ 5(I_n - 0.6), & 0.6 \leq I_n < 0.8 \\ 1, & 0.8 \leq I_n \leq 1 \end{cases} \quad (3.4)$$

Функція приналежності підмножини «Середній рівень фактора», визначена на 01-носії I_n , має такий аналітичний вигляд:

$$\mu_2(I_n) = \begin{cases} 0, 0 \leq I_n < 0.2 \\ 5(I_n - 0.2), 0.2 \leq I_n < 0.4 \\ 1, 0.4 \leq I_n < 0.6 \\ 5(0.8 - I_n), 0.6 \leq I_n < 0.8 \\ 0, 0.8 \leq I_n \leq 1 \end{cases} \quad (3.5)$$

Тоді:

$$\mu_1(I_n) = 1 - \mu_2(I_n) - \mu_3(I_n) \quad (3.6)$$

Розпізнавання отриманого значення показника за наведеними формулами дозволяє зробити висновок, що рівень інтегрального показника потенціалу СЕБП у зниженні рівня ризиків товариства на 100% характеризується як середній.

Підсумовуючи результати дослідження потенціалу СЕБП у зниженні рівня ризику на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», можемо виокремити такі пріоритетні напрями посилення потенціалу:

- а) періодичне підвищення кваліфікації та навчання працівників, які виконують функції забезпечення економічної безпеки;
- б) ґрунтовний підбір кадрів;
- в) користування послугами консалтингових компаній;
- г) придбання спеціалізованої фахової літератури;
- д) використання досвіду інших підприємств в сфері економічної безпеки;
- е) придбання достатньої кількості комп'ютерів, оргтехніки, програмного забезпечення для автоматизації процесів контролю;
- ж) удосконалення структури витрат на безпекові заходи;
- з) збільшення обсягу витрат на безпекові заходи.

Безпековий потенціал у зниженні рівня ризику включає потенційні можливості СЕБ підприємства, визначених на основі наявних та залучених

відповідних ресурсів.

Рекомендації з удосконалення управління системою економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлені у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Рекомендації з удосконалення управління системою економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	2	3	4
1	Запровадження комплексного оцінювання рівня економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	Розробка процедури оцінювання економічної безпеки товариства	Проведення оцінювання стану економічної безпеки товариства з урахуванням запропонованої градації
2	Запровадження організаційного механізму та визначення заходів щодо забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	Розробка організаційного механізму забезпечення економічної безпеки	Комплекс спеціальних заходів щодо забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон», який передбачає протидію загальним і спеціальним загрозам у межах дії механізму забезпечення економічної безпеки
3	Запровадження аналізу потенціалу системи економічної безпеки у контексті зниження рівня ризику ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	Виявлення взаємозалежності чинників потенціалу СЕБП та його елементів з метою пошуку напрямів збільшення потенціалу СЕБП та зменшення існуючих ризиків	Визначення пріоритетних напрямів посилення потенціалу СЕБП: а) періодичне підвищення кваліфікації та навчання працівників, які виконують функції забезпечення економічної безпеки; б) ґрунтовний підбір кадрів; в) користування послугами консалтингових компаній; г) придбання спеціалізованої фахової літератури; д) використання досвіду інших підприємств в сфері економічної безпеки; е) придбання достатньої кількості комп'ютерів, оргтехніки, програмного забезпечення для автоматизації процесів контролю; ж) удосконалення структури витрат на безпекові заходи; з) збільшення обсягу витрат на безпекові заходи.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи розроблено низку заходів з удосконалення системи економічної безпеки досліджуваного товариства. Такі заходи частково забезпечують розвиток системи економічної безпеки за рахунок удосконалення діагностичної складової функціонування системи менеджменту. Крім того, запропоновано організаційний механізм забезпечення системи економічної безпеки, який дозволяє ідентифікувати інформаційні потоки та конкретизувати організаційний супровід запропонованих змін. Особливу увагу приділено потенціалу системи економічної безпеки підприємства у контексті мінімізації негативного впливу ризиків і загроз. Це дозволяє визначити пріоритетні напрямки розвитку системи економічної безпеки за рахунок посилення її функціональних складових. Наведені рекомендації є корисними з позиції погіршення безпекової ситуації на вітчизняних промислових підприємствах.

ВИСНОВКИ

Економічна безпека стає одним з головних пріоритетів для більшості вітчизняних промислових підприємств. Це обумовлено складними умовами ведення бізнесу і незрозумілими перспективами внаслідок війни.

Стосовно самого поняття «економічна безпека підприємства», необхідно констатувати наявність різних підходів та думок науковців. Ресурсний, захисний, стійкісний, процесний та гармонізаційний підходи найбільш відомі з позиції трактування сутності і змісту розуміння економічної безпеки підприємства. Хоча варто відмітити, що безпосередньо економічна безпека досягається на підприємствах за рахунок ефективно-діючої системи економічної безпеки. Трактування сутності понять «система» і «система економічної безпеки» детально досліджено у першому розділі роботи.

Система економічної безпеки – це сукупність взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють з внутрішнім та зовнішнім середовищем функціонування суб'єктів господарювання, і забезпечують захищеність усіх сфер, напрямів його діяльності та інтересів від реальних і потенційних небезпек, загроз, ризиків.

Загальне формування системи економічної безпеки підприємства спрямовано на точкове реагування на фактори зовнішнього середовища, та забезпечення безпеки функціонування внутрішнього середовища підприємства. Інтеграція всіх складових системи економічної безпеки підприємства орієнтована на створення нової властивості, яка забезпечує підприємству належний захист. При цьому управління системою економічної безпеки підприємства має бути спрямовано на забезпечення місії та цілей конкретного підприємства.

Стосовно ТДВ «Хмельницькзалізобетон» варто зазначити, що це одне з великих підприємств області, яке спеціалізується на виробництві будівельних матеріалів. У роботі було проведено аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності.

Такий аналіз свідчить про достатньо стабільну роботу товариства у період з 2019 до 2021 року. Так, чистий дохід становить у 2019 – 638863,0 тис. грн., у 2020 році – 581386,0 тис.грн., у 2021 році – 811393,0 тис.грн. Також стабільною є і динаміка чистого прибутку, який отримує товариство, він становить у 2019 – 71781,0 тис.грн., у 2020 році – 66829,0 тис.грн., у 2021 році – 95103,0 тис.грн. Особливо необхідно підкреслити, що середньомісячна заробітна плата працівників також зростає, і становить у 2019 – 18007,2 грн., у 2020 році – 18275,0 грн., у 2021 році – 21900,4 грн. Це свідчить про певний розвиток товариства у визначеному діапазоні 2019-2021 рр.

Також у другому розділі магістерської роботи було проведено PEST-аналіз, та конкретизовано основні фактори, що впливають на діяльність товариства. Серед них найбільш вагомими є: темпи зростання економіки; загальний рівень інфляції та відсоткові ставки; технології; рівень наявних доходів населення; доступ до новітніх технологій; курси валют; рівень розвитку банківської сфери. Стосовно 2022 року такі фактори є також актуальними, однак війна внесла свої коригування у діяльність товариства.

Саме тому, у третьому розділі кваліфікаційної роботи були запропоновані рекомендації з удосконалення управління системою економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон», а саме:

- а) запровадження комплексного оцінювання рівня економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- б) запровадження організаційного механізму та визначення заходів щодо забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- в) запровадження аналізу потенціалу системи економічної безпеки у контексті зниження рівня ризику ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Запропоновані заходи дозволять забезпечити більш ефективне управління системою економічної безпеки товариства, оскільки за рахунок систематичного оцінювання та нарощування потенціалу такої системи цілком реально підвищити загальний рівень економічної безпеки досліджуваного підприємства.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Акофф Р. Л. Системы, организации и междисциплинарные исследования / Р. Л. Акофф. – В кн. : Исследования по общей теории систем. Сборник переводов ; под ред. В. Н. Садовского, Ю. Г. Юдина. – Москва : «Прогресс», 1969. – С. 143–164.
2. Андрієнко В. М. Безпека праці як складова системи економічної безпеки будівельних підприємств : монографія / В. М. Андрієнко. – Черкаси : ТОВ «МАКЛАУТ», 2014. – 284 с.
3. Варналій З. С. Економічна безпека : навч. посіб. / З. С. Варналій. – Київ : Знання, 2009. – 647 с.
4. Васильців Т. Г. Економічна безпека України : стратегія та механізми зміцнення : монографія / Т. Г. Васильців. – Львів : Арал, 2008. – 384 с.
5. Васильчак С. В. Економічна безпека підприємства та її складова в сучасних умовах / С. В. Васильчак, А. І. Веселовський // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20. – С. 98–105.
6. Ейтутіс Г. Оцінка економічної безпеки залізничного транспорту / Г. Ейтутіс // Економіст. – 2009. – № 1. – С. 56–58.
7. Економіка підприємства : навч. посіб. / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. – Київ : КНЕУ, 2003. – 608 с.
8. Економічна безпека підприємств, організацій та установ : навч. посібник / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький та ін. – Київ : Правова єдність, 2009. – 544 с.
9. Економічна безпека суб'єктів підприємництва : навч. посіб. / за заг. ред. М. І. Зубка. – Київ : ЦУЛ, 2012. – 226 с.
10. Захаров О. І. Теоретичні основи забезпечення економічної безпеки підприємств / О. І. Захаров // Вчені записки університету «КРОК». – 2012. – №32. – С. 80–86.
11. Іванілов О. С. Методи оцінки рівня економічної безпеки

промислових підприємств / О. С. Іванілов // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. праць – 2018. – №1(20). – С. 66–78.

12. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект : навч. посіб. / М. І. Камлик. – Київ : Атіка, 2005. – 432 с.

13. Капустин Н. Экономическая безопасность отрасли и фирмы / Н. Капустин // Бизнес-Информ. – 1999. – № 11–12. – С. 45–47.

14. Карпунь І. Н. Управління фінансовою санацією підприємства : навч. посіб. / І. Н. Карпунь. – Львів: «Магнолія-2006», 2009. – 418 с.

15. Кириченко А. А. Методологічні основи економічної безпеки суб'єктів господарювання в трансформаційній економіці / А. А. Кириченко, Ю. Г. Кім // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 12(90). – С. 53–65.

16. Ковалев Д. Экономическая безопасность предприятия / Д. Ковалев, Т. Сухорукова // Экономика Украины. – 1998. – № 10. – С. 48–51.

17. Коваленко І. І. Вступ до системного аналізу : навчальний посібник / І. І. Коваленко, П. І. Бідюк, О. П. Гожий. – Миколаїв : вид-во МДГУ ім. П. Могили, 2004. – 148 с.

18. Козаченко А. В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения : монография / А. В. Козаченко, В. П. Пономарев, А. Н. Ляшенко – Київ : Либра, 2003. – 280 с.

19. Корпоративне управління в системі економічної безпеки акціонерних товариств України : монографія / І. П. Мігус, Л. М. Худолій, М. П. Денисенко, С. П. Міхно. – Черкаси : ТОВ «Маклаут», 2012. – 274 с.

20. Кузенко Т. Б. Планування економічної безпеки підприємства в умовах ринкової економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 / Т. Б. Кузенко. – Київ, 2004. – 18 с.

21. Міщенко С. П. Концептуальні основи забезпечення економічної безпеки підприємства / С. П. Міщенко. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 37. – С. 215–220.

22. Мойсеєнко І. П. Управління фінансово-економічною безпекою

підприємства : навч. Посібник / І. П. Мойсеєнко, О. М. Марченко. – Львів, 2011. – 380 с.

23. Омелянович Л. О. Економічна безпека торговельного підприємства : монографія / Л. О. Омелянович, Г. Є. Долматова. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. – 195 с.

24. Половнев К. С. Механизм обеспечения экономической безопасности промышленного предприятия : дисс. канд. экон. наук. / К. С. Половнев. – Екатеринбург, 2002. – 177 с.

25. Пономаренко А. І. Система економічної безпеки фірми / А. І. Пономаренко // Шлях України до економічної безпеки : матеріали наук.-практ. конф., 14 квіт. 2006 р. – Харків, 2006. – 302 с.

26. Притис В. І., Гавловська Н. І., Рудніченко Є.М. Дослідження базових категорій безпекоорієнтованого підходу в управлінні підприємствами / В. І. Притис, Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – №2. – С. 23–30.

27. Прохорова В. В. Управління економічною безпекою підприємств : монографія / В. В. Прохорова, Ю. В. Прохорова, О. О. Кучеренко. – Харків : УкрДАЗТ, 2010. – 282 с.

28. Рудніченко Є. М. Оцінювання та моделювання впливу суб'єктів митного регулювання на систему економічної безпеки підприємства : монографія / Є.М. Рудніченко. – Луганськ: Промдрук, 2014. – 389 с.

29. Системологія на транспорті : підручник / під. ред. М. Ф. Дмитриченко. – Київ : Знання України, 2005. – 343 с.

30. Соціальна політика та економічна безпека / під заг. ред. Є. І. Крихтіна. – Донецьк : Каштан, 2004. – 335 с.

31. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ : учеб. пособ. / Ю. П. Сурмин. – Київ : МАУП, 2003. – 368 с.

32. Сухоруков А. І. Національна економічна безпека / А. І. Сухоруков, С. З. Мошенський, О. М. Петрук. – Житомир : Рута, 2010. – 384 с.

33. Ткачук В. І. Формування економічної безпеки сільськогосподарських

підприємств / В. І. Ткачук, М. І. Яремова. // Інноваційна економіка. – 2012. – № 12. – С. 280–283.

34. Тода М. Логика систем, введение в формальную теорию структуры / М. Тода, Э. Х. Шуфорд. – В кн. : Исследования по общей теории систем. Сборник переводов ; под ред. В. Н. Садовського, Ю. Г. Юдина. – Москва : Издательство «Прогресс», 1969. – С. 320–383.

35. Тюхтин В. С. Системно-структурный подход и специфика философского знания / В. С. Тюхтин // Вопросы философии. – 1968. – № 11. – С. 48–49.

36. Холл А. Д. Определение понятия система / А. Д. Холл, Р. Е. Фейджин. – В кн. : Исследования по общей теории систем. Сборник переводов ; под ред. В. Н. Садовського, Ю. Г. Юдина. – Москва : «Прогресс», 1969. – С. 252–282.

37. Шемаева Л. Г. Система экономической безопасности предприятия во взаимодействии с внешней средой / Л. Г. Шемаева // Бизнес-информ. – 2010. – № 12. – С. 72–76.

38. Шульга І. П. Сучасні підходи до формування системи економічної безпеки акціонерного товариства [електронний ресурс] / І. П. Шульга // Ефективна економіка. – 2010. № 10. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=366> (дата звернення 10.10.2022).

39. Buckley W. General System Theory – a Critical Review / W. Buckley, L. V. Bertalanffy. – In book : W. Buckley, L. V. Bertalanffy. Systems Research for Behavioral Science // Ed. By W. Buckley. – New York, 1968. – 550 p.

40. Distefano J. J. Theory and Problems. Feedback and Control Systems / J. J. Distefano, A. R. Stubberud, I. J. Williams. – New York, 1967.

41. Lange O. Całość i rozwój w świetle cybernetyki. Entity and Development in the Light of Cybernetics. / O. Lange. – Warszawa, 1962.

42. Systems Analysis in Ecology [Electronic resource] / Ed. by K.E.F. Watt. – New York, 1966. – Mode of access : https://openlibrary.org/books/OL5996946M/Systems_analysis_in_ecology (date of the application: 17.10.2022).