

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**ЯРОСЛАВСЬКИЙ АНАТОЛІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ**

УДК 658.15.012.8 (043.3)

**ДИСЕРТАЦІЯ**  
**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ**  
**ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ**

051 – економіка

05 – соціальні та поведінкові науки

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ А.О. Ярославський

Науковий керівник  
**Правдюк Наталія Леонідівна,**  
доктор економічних наук, професор

Вінниця – 2020

## АНОТАЦІЯ

*Ярославський А. О.* Формування механізму управління економічною безпекою підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – економіка. – Вінницький національний аграрний університет. – Вінниця, 2020.

Дисертація присвячена обґрунтуванню теоретико-методичних положень і розробці практичних рекомендацій щодо побудови механізму управління економічною безпекою підприємств. Дістали подальшого розвитку категорійно-понятійний апарат та концептуальні підходи до управління економічною безпекою підприємств.

Невід'ємною складовою успішної діяльності та стабільного економічного розвитку вітчизняних підприємств є належний рівень економічної безпеки. Дослідивши наукові погляди щодо сутнісного наповнення економічної безпеки підприємства визначено, що кожен підхід має певні переваги та недоліки, проте жоден з них не відповідає комплексним характеристикам. У роботі запропоновано синергічний підхід до формування мети та функціонування системи економічної безпеки, а також авторське бачення поняття «економічна безпека підприємства».

У ході дослідження систематизовано та уточнено функціональну структуру економічної безпеки підприємства, що, на відміну від існуючих підходів, уможливило здійснення ґрунтовного аналізу та ефективного управління економічною безпекою підприємства.

Здійснено аналіз сучасних механізмів управління економічною безпекою підприємства та доведено, що дане поняття, як предметна область загального механізму управління підприємством, не отримало належного трактування та дослідження. У роботі представлено формалізацію дефініції «організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою підприємства» та сформовано системоутворюючі домінанти механізму

управління економічною безпекою підприємств, що дозволило визначити елементи і функціональні та ієрархічні зв'язки між ними. Так, на основі аналізу фахової економічної літератури, яка присвячена питанням управління економічною безпекою підприємства, запропоновано виокремлювати наступні складові механізму управління економічною безпекою підприємства, а саме: організаційну, економічну, моніторингову, мотиваційну та функціональну.

В роботі здійснено оцінку зернопереробної галузі та визначено, що галузь в цілому та зернопереробні підприємства, зокрема, потерпають від ряду фінансових, нормативно-законодавчих та технічних проблем, вирішення яких сприятиме підвищенню рентабельності та інвестиційної привабливості зернопереробної промисловості. Також проаналізовано фінансово-господарську діяльність зернопереробних підприємств Вінницької області і визначено їхні сильні та слабкі сторони. Систематизовано зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на економічну безпеку зернопереробних підприємств і виокремлено їх основні підгрупи, що, зважаючи на тенденції та перспективи розвитку економіки країни в цілому та ринку переробки зерна, полегшить процес прийняття управлінських рішень.

Досліджено методичні підходи до оцінки економічної безпеки підприємства, охарактеризовано їх значимість, переваги та недоліки. Запропоновано алгоритм проведення оцінювання рівня економічної безпеки підприємств та розкрито особливості формування індикаторів оцінки. Згруповано систему показників оцінювання економічної безпеки підприємств за кожною її складовою, що дозволить виявити проблемні ділянки та деструктивні зміни компонент економічної безпеки, попередити можливі загрози для функціонування підприємства.

Розроблено структурну модель механізму управління економічною безпекою підприємства, яка базується на комплексній системі оцінки економічної безпеки і включає інструменти, важелі та методи управління економічною безпекою, що забезпечує ідентифікацію проблем та відхилень у

діяльності підприємства на основі запропонованих заходів здійснюють їх усунення або коригування з метою наближення поточних параметрів об'єкта до планових норм.

Удосконалено видові характеристики та порядок формування і реалізації стратегії управління економічною безпекою підприємства, що сприятиме ефективному розвитку підприємства в умовах невизначеності та ризиків. Проведена систематизація видів стратегій дозволила запропонувати стратегії управління за сферами впливу на економічну безпеку зернопереробних підприємств і включити до їх складу: логістичну; ресурсну (матеріально-технічну, енергетичну); організаційну (географічну, політико-правову); кадрову та фінансову стратегії.

Упорядковано сукупність підсистем забезпечення механізму управління економічною безпекою та виокремлено підсистему фінансового забезпечення (самофінансування, кредитування, страхування, державне фінансування, інвестування), нормативно-правового (загальне, спеціальне), кадрового (працівники, підрозділи, служби), інформаційного (внутрішнє, зовнішнє), організаційно-методичного (інструкції, статутні положення, методики оцінки та забезпечення економічної безпеки підприємства) та технічного (комплекс програмно-технічних засобів, що забезпечують функціонування всіх систем механізму).

**Ключові слова:** підприємство, економічна безпека, оцінка рівня економічної безпеки підприємства, управління, механізм, стратегія, модель, система факторів впливу на економічну безпеку.

## ANNOTATION

*Yaroslavsky A. O.* Formation of organizational and economic mechanism for managing the economic security of grain processing enterprises. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

The dissertation on competition of a scientific degree of Doctor of Philosophy on a specialty 051 – economy. – Vinnytsia National Agrarian University. – Vinnytsia, 2020.

The dissertation is devoted to substantiation of theoretical and methodical positions and development of practical recommendations on construction of the mechanism of management of economic safety of the enterprises. The categorical-conceptual apparatus and conceptual approaches to the management of economic security of enterprises were further developed.

An integral part of successful activity and stable economic development of domestic enterprises is an appropriate level of economic security. Having studied the scientific views on the essential content of the economic security of the enterprise, it is determined that each approach has certain advantages and disadvantages, but none of them meets the complex characteristics. The paper proposes a synergistic approach to the formation of the purpose and functioning of the system of economic security and the author's vision of the concept of "economic security of the enterprise".

In the course of the research the functional structure of economic security of the enterprise is systematized and specified, which, in contrast to the existing approaches, allows for a thorough analysis and effective management of economic security of the enterprise.

The analysis of modern mechanisms of management of economic safety of the enterprise is carried out and it is proved that this concept, as a subject area of the general mechanism of management of the enterprise, has not received proper interpretation and research. The paper presents the formalization of the definition of "organizational and economic mechanism of economic security management of the enterprise" and formed the system-forming dominants of the mechanism of economic security management of enterprises, which allowed to determine the elements and functional and hierarchical relationships between them. Thus, based on the analysis of professional economic literature, which is devoted to the management of economic security of the enterprise, it is proposed to identify the

following components of the mechanism of economic security of the enterprise, namely: organizational, economic, monitoring, motivational and functional.

The paper evaluates the grain processing industry and determines that the industry as a whole and grain processing enterprises, in particular, suffer from a number of financial, regulatory and technical problems, the solution of which will increase the profitability and investment attractiveness of the grain processing industry. The financial and economic activity of grain processing enterprises of Vinnytsia region is also analyzed, their strengths and weaknesses are identified. External and internal factors that affect the economic security of grain processing enterprises are systematized and their main subgroups are identified, which, given the trends and prospects of the country's economy as a whole and the grain processing market will facilitate management decisions.

Methodical approaches to the assessment of economic security of the enterprise are investigated, their significance, advantages and disadvantages are characterized. An algorithm for assessing the level of economic security of the enterprise is proposed and the peculiarities of the formation of assessment indicators are revealed. A system of indicators for assessing the economic security of enterprises for each of its components is grouped, which will identify problem areas and destructive changes in the components of economic security, to prevent possible threats to the functioning of the enterprise.

A structural model of the economic security management mechanism of the enterprise is developed, which is based on a comprehensive system of economic security assessment and includes tools, levers, methods of economic security management, which provides identification of problems and deviations in the enterprise. parameters of the object to the planned norms.

Improved species characteristics and the order of formation and implementation of the strategy of economic security management of the enterprise, which will contribute to the effective development of the enterprise in conditions of uncertainty and risk. The systematization of types of strategies allowed to propose management strategies in the areas of impact on the economic security of

grain processing enterprises, and to include in their composition: logistics; resource (logistical, energy); organizational (geographical, political and legal); personnel and financial strategy.

The set of subsystems for providing the economic security management mechanism has been streamlined and the subsystem for financial support (self-financing, lending, insurance, public financing, investment), regulatory (general, special), personnel (employees, departments, services), information (internal, external) has been singled out. , organizational and methodological (instructions, statutory provisions, methods of assessing and ensuring the economic security of the enterprise) and technical (a set of software and hardware that ensures the functioning of all systems of the mechanism).

Key words: enterprise, economic security, assessment of the level of economic security of the enterprise, management, mechanism, strategy, model, system of factors influencing economic security.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### ***У наукових фахових видання України:***

1. Ярославський А. О. Проблеми економічного розвитку зернопереробних підприємств в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 25. Ч. 2. С. 45-47 (0,6 др. арк.).

2. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20 (3). С. 174-177 (0,52 др. арк.).

3. Правдюк Н. Л. Ярославський А. О. Формування організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою зернопереробних підприємств. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 8. С. 77-85 (друк. арк. 0,83, особистий внесок –

*сформовано організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою підприємств – друк. арк.0,6).*

***Статті у періодичних наукових виданнях інших держав:***

4. Rudnichenko Y., Matiukh S., Shuprudko N., Kvasnytska R., Dotsenko I., Yaroslavsky A. Managing Adaptation Processes of the Enterprise Economic Security System to the Influence of the Customs Regulation Entities. *TEM Journal*. 2020. Vol. 9, Issue 3. P. 1100-1107 (0,82 др. арк., особистий внесок – 0,28 др. арк – визначено зміст показників організаційної складової механізму адаптації системи економічної безпеки підприємств) (Scopus, WoS).

***Матеріали наукових конференцій:***

5. Ярославський А. О. Роль зернопереробних підприємств в економіці України. Тези учасників X міжнародної науково-практичної конференції молодих науковців, аспірантів та студентів «Наука та практика сучасності і майбутнього», 17 травня 2017 року. Вінниця: ТОВ «НІЛАН-ЛТД», 2017. 190 с. С. 29-31 (0,1 др. арк.).

6. Ярославський А. О. Принципи організації системи економічної безпеки зернопереробних підприємств. Матеріали XXXVI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації»: Зб. наук. праць. Переяслав-Хмельницький, 2018. Вип. 36. 698 с. С. 91-93 (0,22 др. арк.).

7. Ярославський А.О. Складові економічної безпеки підприємства. Економічне майбутнє України очима молодих дослідників: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (30 листопада 2018 р.; м. Київ) / Відп. за вип. С. Остапчук. К.: ТОВ «ВІПО», 2018. 380 с. С. 378-379 (0,12 др. арк.).

8. Правдюк Н. Л., Ярославський А. О. Розвиток біржової торгівлі в аграрному секторі. Конкурентоспроможність аграрного сектору в умовах функціонування зони вільної торгівлі з ЄС: збірник тез 4-ї секції 72-ї



науково-практичної студентської конференції: «Концептуальні засади збалансованого розвитку аграрного сектору економіки України». К.: НУБіП України, 2018. 230 с. С. 221-223. (0,15 др. арк., особистий внесок –0,1 др. арк. – визначені засади використання біржової торгівлі для зміцнення фінансового стану як інструменту управління економічною безпекою зернопереробних підприємств).

9. Ярославський А.О. Чинники економічної безпеки підприємства. Економічний розвиток України в контексті впровадження прогресивних інформаційних технологій та систем управління: матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. (25 лютого 2019 р.; м. Київ) / Відпов. за вип. С. Остапчук. К.: ТОВ «ВІПО», 2019. 262 с. С. 170-173 (0,18 др. арк.).

10. Ярославський А.О. Сутність організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою зернопереробних підприємств. Конкурентоспроможність аграрного сектору в умовах функціонування Зони вільної торгівлі з Європейським Союзом: збірник тез II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. К.: НУБіП України, 2019. 230 с. С. 89-91 (0,13 др. арк.).

11. Ярославський А.О. Оцінка економічної безпеки підприємства. Екологічні та соціальні аспекти розвитку економіки в умовах євроінтеграції: тези доповідей VII-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції 20-22 травня 2020 р. /за ред. І.О. Мельник та ін. Миколаїв, 2020. 409 с. С. 260-263 (0,15 др. арк.).

## ЗМІСТ

	С.
ВСТУП	11
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	18
1.1. Теоретичні підходи до сутності економічної безпеки підприємства	18
1.2. Система управління економічною безпекою підприємства	42
1.3. Сучасна парадигма та домінанти розвитку механізму управління економічною безпекою підприємств	53
Висновки до розділу 1	69
Список використаної літератури до розділу 1	71
РОЗДІЛ II. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ	83
2.1. Аналіз фінансово-господарського стану зернопереробних підприємств Вінниччини як інструменту управління економічною безпекою	83
2.2. Оцінка факторів впливу на економічну безпеку підприємства	97
2.3. Методичні підходи до оцінки економічної безпеки підприємств за сучасних умов господарювання	106
Висновки до розділу 2	132
Список використаної літератури до розділу 2	133
РОЗДІЛ III. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ	140
3.1. Розробка науково-методичного інструментарію для оцінки економічної безпеки підприємства	140
3.2. Формування стратегії управління економічною безпекою підприємств	159
3.3. Побудова механізму управління економічною безпекою підприємств	171
Висновки до розділу 3	198
Список використаної літератури до розділу 3	200
ВИСНОВКИ	205
ДОДАТКИ	207

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Сучасні умови господарювання вітчизняних підприємств характеризуються зростанням інтенсивності процесів глобалізації, макроекономічною нестабільністю, структурною незбалансованістю, зміною технологічних укладів. Для підприємств це означає підвищення бар'єрів для ведення діяльності, погіршення фінансової стійкості, платоспроможності та призводить до зростання рівня ризиків і загроз. Саме тому перед суб'єктами господарювання постає завдання забезпечення стабільності функціонування та ефективності діяльності за рахунок зваженого управління бізнес-процесами. Особливо це стосується економічної безпеки підприємства (ЕБП), оскільки несприятливі впливи потребують застосування новітніх високоефективних інструментів протидії загрозам економічної безпеки та створення системи заходів для їхнього попередження. Стабільне функціонування будь-якого підприємства в умовах ринкових відносин багато в чому залежить від наявності надійної системи економічної безпеки. Відтак, запорукою зростання економічного потенціалу підприємств та головною передумовою їх ефективної діяльності є розробка системи оцінки рівня економічної безпеки підприємств та механізму управління економічною безпекою підприємства.

Проблемам формування теоретико-методичних аспектів управління економічною безпекою підприємств присвятили праці такі вчені та практики, як: О. В. Ареф'єва, Л. І. Донець, Н. В. Ващенко, Л. О. Вдовенко, Г. М. Калетнік, Г. В. Козаченко, Т. М. Корпанюк, О. М. Ляшенко, Л. О. Матвійчук, Є. А. Олейникова, Н. Л. Правдюк, В. С. Пономаренко, О. О. Сосновська, О. Ф. Яременко та ін. Віддаючи належне значному науковому доробку вітчизняних та зарубіжних вчених, варто зазначити, що залишаються не повністю розкритими питання щодо забезпечення процесів стратегічного управління економічною безпекою підприємств та формування ефективного інструментарію оцінки економічної безпеки підприємства. Необхідність

вирішення окреслених проблем зумовлює вибір теми, мету, завдання, об'єкт, предмет, структуру, теоретичну та практичну значимість дисертаційної роботи.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертаційна робота виконана відповідно до плану наукових досліджень Вінницького національного аграрного університету і є складовою частиною науково-дослідних тем: «Організація обліку та контролю нерухомого майна у сільськогосподарських формуваннях» (номер державної реєстрації 0115U001345, термін виконання 2019–2023 рр.), де автором визначено основні загрози та ризики у діяльності підприємств; удосконалено методичні підходи до аналізу економічної безпеки підприємств, а також «Інформаційні ресурси формування механізму економічної безпеки підприємства для цілей управління в конкурентному середовищі» (номер державної реєстрації 0115U001345, термін виконання 2019–2023 рр.), де автором сформовано методичні підходи до формування моделі механізму управління економічною безпекою зернопереробних підприємств.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад, методичних підходів та практичних рекомендацій щодо побудови, впровадження та реалізації механізму управління економічною безпекою підприємств.

Для досягнення поставленої мети дисертаційної роботи необхідно було вирішити наступні завдання:

- дослідити еволюцію наукових поглядів щодо визначення економічної безпеки підприємства, встановити сутнісне наповнення та зміст поняття;
- систематизувати та виокремити функціональні складові економічної безпеки підприємства;
- розкрити теоретичні та методичні положення сутності механізму управління економічною безпекою підприємства;
- систематизувати фактори впливу на процеси управління

економічною безпекою підприємства;

- узагальнити існуючі методичні підходи щодо оцінки економічної безпеки підприємства;

- розробити науково-методичний інструментарій для оцінки економічної безпеки підприємства;

- визначити видові характеристики та порядок формування і реалізації стратегії управління економічною безпекою підприємства;

- сформуванати структурну модель механізму управління економічною безпекою підприємств.

Сукупність теоретико-методичних і прикладних засад формування механізму управління економічною безпекою підприємств було досліджено на прикладі зернопереробних підприємств України.

**Об'єктом дослідження** є процеси управління економічною безпекою підприємств.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних і прикладних засад формування механізму управління економічною безпекою підприємств.

**Методи дослідження.** Методичною основою для вирішення поставлених у дисертаційній роботі завдань є загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: історичного аналізу, діалектичного пізнання, системного аналізу та синтезу, теоретичного узагальнення – для з'ясування сутності понять «економічна безпека підприємства» (п. 1.1), упорядкування та узагальнення понятійного апарату управління економічною безпекою підприємства (п. 1.2), дослідження домінантів розвитку механізму управління економічною безпекою підприємств (п. 1.3) та факторів впливу на рівень економічної безпеки підприємства (п. 2.2); статистичного аналізу, економіко-порівняльного аналізу – для проведення аналізу фінансово-господарської діяльності зернопереробних підприємств (п. 2.1); експертних оцінок, групування – для визначення методик оцінки рівня економічної безпеки підприємства та формування системи показників для оцінки складових

економічної безпеки (п. 2.3, 3.1); графічні методи – для побудови рисунків і таблиць, з метою візуалізації результатів дослідження; системного підходу – для розробки можливих варіантів управлінських рішень і стратегій управління економічною безпекою підприємств (п. 3.2); методи моделювання, гармонічного аналізу і формалізації – для розробки моделі механізму управління економічною безпекою підприємств (п. 3.3); абстрактно-логічний – для узагальнення теоретико-методичних засад та формулювання висновків дослідження.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти Верховної Ради України, офіційні дані Державної служби статистики України, Головного управління статистики у Вінницькій області, розрахунки автора, наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, матеріали науково-практичних конференцій, матеріали Інтернет-видань, результати анкетних опитувань, матеріали первинного обліку та статистичної звітності окремих зернопереробних підприємств Вінницької області.

**Наукова новизна результатів дослідження** полягає у розвитку теоретико-методичних основ та обґрунтуванні науково-прикладних рекомендацій щодо побудови і реалізації моделі механізму управління економічною безпекою на основі визначення комплексної оцінки рівня економічної безпеки підприємства. Наукову новизну виконаного дослідження визначають такі результати:

*удосконалено:*

- функціональну структуру економічної безпеки підприємства, що, на відміну від існуючих підходів, створює ґрунтовний базис для проведення комплексної оцінки економічної безпеки та сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень, націлених на підвищення її рівня;

– теоретичні та методичні положення визначення сутності механізму управління економічною безпекою підприємств, що відрізняється концептуальним підходом до оцінювання рівня економічної безпеки, включає організаційну, мотиваційну, функціональну та моніторингову

складові і дозволяє всебічно розкрити структурні елементи управління економічною безпекою підприємства;

- науково-методичний інструментарій до оцінки рівня економічної безпеки підприємства, який, на відміну від існуючих підходів, дозволяє оцінити стан і рівень економічної безпеки загалом, та за її функціональними складовими, а також дає змогу здійснювати контроль видозміни показників економічної безпеки, що посилює достовірність та інформативність результатів аналізу;

- видові характеристики та порядок формування і реалізації стратегії управління економічною безпекою підприємства, що, на відміну від існуючих підходів, сприятиме підвищенню рівня економічної безпеки в цілому та її окремих функціональних складових, зокрема, а також дозволить підприємству ефективно розвиватися в умовах невизначеності та ризиків;

- структурну модель механізму управління економічною безпекою підприємства, яка ґрунтується на інтегральній системі оцінки економічної безпеки і містить сукупність елементів, які перебувають у взаємоузгодженості та взаємозв'язку, що дозволяє застосувати комплексний підхід до управління економічною безпекою підприємства;

*дістали подальшого розвитку:*

- сутнісне наповнення поняття «економічна безпека підприємства», що, на відміну від існуючих підходів, запропоновано визначати як стан економічної системи підприємства, який характеризується стабільністю та ефективністю усіх бізнес-процесів підприємства, наявністю конкурентних переваг, зумовлених ефективним використанням ресурсів, що на основі синергічного ефекту дозволяє протистояти негативним проявам зовнішнього та внутрішнього середовища і забезпечує одержання максимальної економічної вигоди для підприємства в теперішньому і майбутньому періоді. Такий підхід до трактування сутності економічної безпеки підприємства є універсальним і може застосовуватися для підприємств різних сфер діяльності, оскільки робить акцент на процесно-орієнтованій системі

управління, яка, спираючись на синергічний ефект від раціонального управління бізнес-процесами, дозволить сформувавши ефективну модель діяльності підприємства та удосконалити понятійно-категорійний апарат дослідження;

– систематизація факторів, які впливають на процес управління економічною безпекою, що сприятиме отриманню синергічного ефекту та розвитку адаптивних механізмів, а також дозволить підприємству уникати, нівелювати або мінімізувати значні ризики, підвищити результативність прийняття управлінських рішень, орієнтованих на забезпечення високого рівня економічної безпеки підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів.** Основні рекомендації та пропозиції щодо комплексної оцінки економічної безпеки підприємств, яка включає оцінку фінансово-господарського стану підприємства, рівня безпеки функціональних складових економічної безпеки.

Викладені у дисертації розробки пройшли апробацію, запроваджені у виробництво та використовуються на: ТОВ «АДМ Вапнярський елеватор» (довідка № 04/17 від 23.04.2020 р.), ТОВ «Жмеринський Елеватор» (довідка № 215 від 14.11.2019 р.), ПАТ «Хмільницький елеватор» (довідка № 05/8 від 12.05.2020 р.).

Підтвердженням наукової та практичної цінності отриманих результатів є використання основних методичних розробок та практичних рекомендацій у діяльності Департаменту агропромислового розвитку, екології та природних ресурсів Вінницької облдержадміністрації (довідка про впровадження № 04-01-27/3588 від 29.05.2020 р.) та навчальному процесі Вінницького національного аграрного університету при викладанні курсів (довідка про впровадження № 011-30-562 від 26.05.2020 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторський підхід до комплексної оцінки та розробки механізму управління економічною безпекою підприємств. Наукові результати, висновки і пропозиції, викладені у



дисертації, отримані автором самостійно та опубліковані у фахових та інших наукових виданнях.

**Апробація результатів дисертації.** Окремі положення і висновки дисертації були оприлюднені на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: X міжнародній науково-практичній конференції «Наука та практика сучасності і майбутнього» (17 травня 2017 р., м. Вінниця), XXXVI Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації» (30 листопада 2018 р.; м. Київ), II Всеукраїнській науково-практичній конференції «Економічний розвиток України в контексті провадження прогресивної інформаційної техніки та систем управління» (25 лютого 2019 р., Київ), II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Конкурентоспроможність аграрного сектору в умовах функціонування зони вільної торгівлі з Європейським Союзом» (11 квітня 2019 р.), VII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Екологічні та соціальні аспекти розвитку економіки в умовах євроінтеграції» (20-22 травня 2020 р., Миколаїв).

**Публікації.** Основні положення дисертаційної роботи висвітлено у 11 наукових працях загальним обсягом 3,82 друк. арк., у тому числі 3 статті у фахових наукових виданнях обсягом 1,95 друк. арк., 1 статті у зарубіжних періодичних наукових виданнях і виданнях, віднесених до міжнародних наукометричних баз даних, загальним обсягом 0,82 друк. арк., та 7 публікацій у збірниках матеріалів конференцій обсягом 1,05 друк. арк.

**Структура та обсяг дисертаційної роботи.** Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків і списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 222 сторінки і містить 19 таблиць (з яких дев'ять розміщено на десяти повних сторінках), 27 рисунків (з яких 4 – на повних сторінках), 8 додатків, викладених на 14 сторінках.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

### **1.1. Теоретичні підходи до сутності економічної безпеки підприємства**

У сучасних умовах перед суб'єктами господарювання постає ряд питань щодо їх існування та виживання. Постійна конкурентна боротьба, пошук нових напрямів розвитку, вибір шляхів зменшення внутрішніх і зовнішніх загроз, адаптація до постійних змін в усіх сферах, а також швидкоплинність технічного прогресу, яка приводить до старіння матеріально-технічної бази і виробничих технологій, інтеграція трудових ресурсів тощо зумовлюють пошук шляхів удосконалення усіх проблемних питань.

На жаль, переважна більшість наукових економічних досліджень проводиться стосовно окремих фрагментів, які не дають повного уявлення про безпечний розвиток бізнесу. Зокрема, не достатньо досліджені питання щодо характеру функціонування системи забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах євроінтеграції та глобалізації бізнесу, поширення пандемії та введення карантинних обмежень, тому систематизація знань в цьому напрямку дозволить визначити комплексні економічні протиріччя процесу забезпечення економічної безпеки підприємства та шляхи їхнього вирішення, а отримані результати – використовувати в теорії та практиці діяльності щодо нівелювання зовнішніх та внутрішніх загроз економічній безпеці підприємства. На сьогодні проблема забезпечення економічної безпеки підприємства виходить на передній план, оскільки від її вирішення залежить його економічне зростання. Саме тому нормальне функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання вимагає новітнього підходу в управлінні [40, с. 110].

Поняття «безпека» в перекладі з грецької мови означає «володіти ситуацією», що дозволяє розглядати її як такий стан суб'єкта, при якому зміни його якостей та параметрів, внаслідок виникнення непередбачуваної ситуації, є незначними або добре контрольованими. У Латинсько-українському словнику термін «безпека» (з лат. *Securitas*) подається як «безтурботність, недбалість, душевний спокій, вільність від страху, небезпеки, спокій, впевненість у собі» [62].

Словник суспільних наук UNESCO трактує поняття «безпека» як відсутність фізичної загрози або охорону перед нею [117].

У словнику В. Даля безпеку визначено як відсутність небезпеки, збереження, надійність [20].

В українській енциклопедії державного управління поняття «безпека» визначено, як стан системи, за якого вона зберігає свою цілісність, стійкість (стабільність), здатність до ефективного функціонування і стійкого розвитку, а на їх основі – можливість надійного захисту усіх її елементів (підсистем, сфер, об'єктів) від будь-яких деструктивних внутрішніх і зовнішніх дій [32, с. 42].

На думку А. Качинського, безпека має трактуватися як стан захищеності життєво важливих інтересів особистості, суспільства і держави, а також докільля в різних сферах життєдіяльності від внутрішніх та зовнішніх загроз [45].

С. Ф. Марова у наукових дослідженнях зазначає, що найбільш коректним є категоріальне розуміння безпеки як стану об'єкта захисту, при якому дія на нього всіх потоків речовини, енергії та інформації не перевищує максимально допустимих значень [65, с. 13].

А. Баланда розглядає безпеку в якості дій держави, особистості та суспільства, які спрямовані на попередження та усунення загроз із посягання на матеріальні та духовні цінності [3, с. 27].

Таким чином, класична наука під терміном «безпека» розуміє складне та багатоаспектне поняття, що тісно пов'язане з усіма формами і напрямками

взаємодії в системі «природа – людина – суспільство», набуває змістового значення у зв'язку з конкретними об'єктами або сферою людської діяльності і навколишнього світу та означає відсутність загрози, ризиків і небезпек.

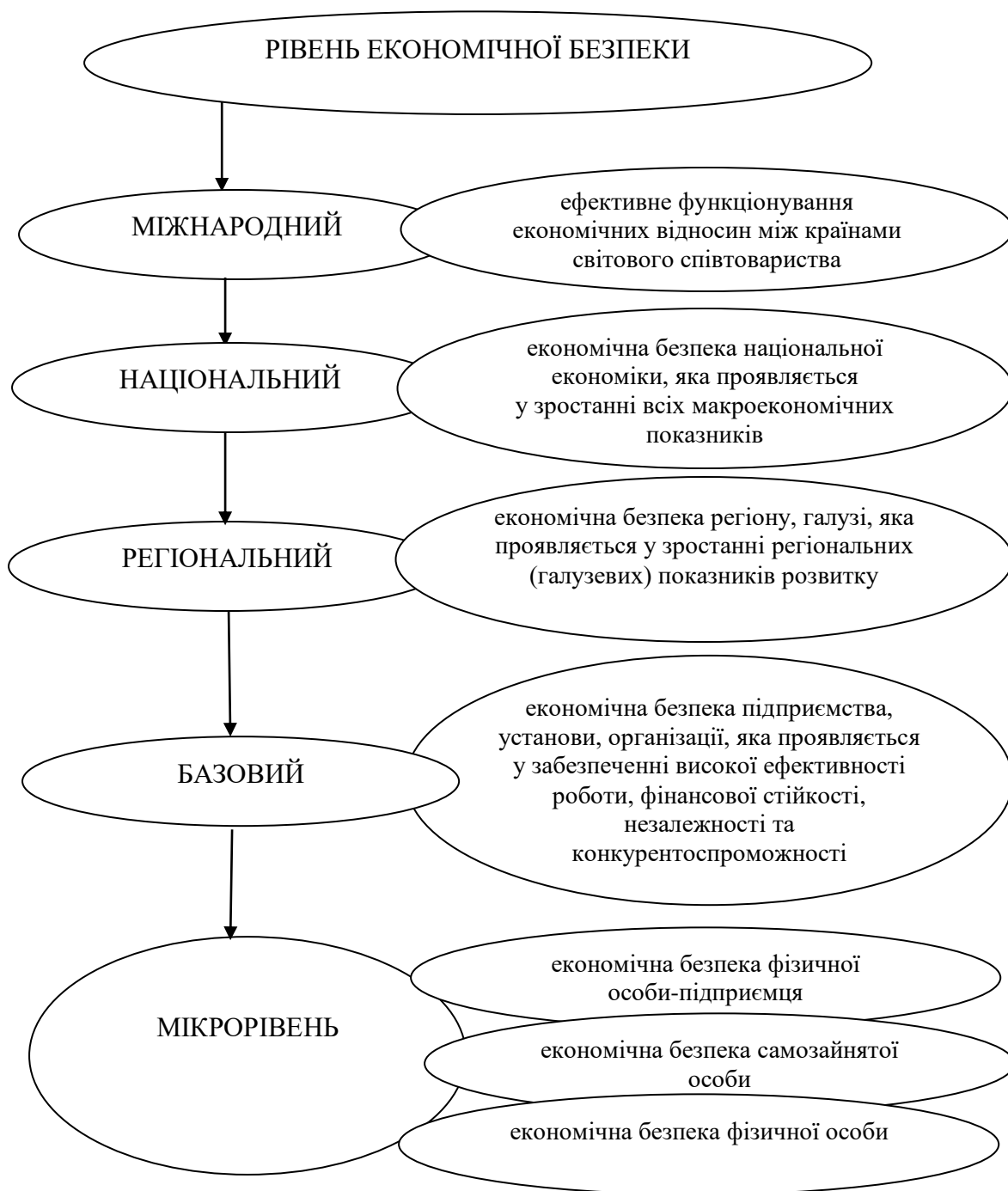
Термін «економічна безпека» з'явився в історії української економічної теорії нещодавно – наприкінці ХХ ст. Так, у 1998 р. було ухвалено Концепцію економічної безпеки України, де її сутність визначено як спроможність національної економіки забезпечити свій вільний, незалежний розвиток і утримати стабільність громадянського суспільства та його інститутів, а також достатній оборонний потенціал країни за різних несприятливих варіантів розвитку подій та здатність Української держави до захисту національних економічних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз. У Концепції розкрито основні загрози національній безпеці України і визначено їх суть, розглянуто питання безпеки реального та фінансового секторів економіки, функціональні і відтворювальні аспекти економічної безпеки та наведені інтегральні показники економічної безпеки України [53, с. 56]. Відтак, його визначення не є остаточно сформованим та однозначним. Економічна безпека відображає стан захисту суб'єктів, є універсальною категорією, яка охоплює усі рівні та аспекти їх функціонування.

Робота щодо окреслення рівнів економічної безпеки ускладнюється тим, що законодавцем не закріплено їхнє визначення, а думка щодо цього питання вітчизняних та зарубіжних науковців є суперечливою. Така неоднозначність ускладнює сприйняття сутності економічної безпеки, її ролі та значення у забезпеченні стабільної діяльності суб'єктів господарювання.

Аналіз фахової економічної літератури надав нам можливість виділити наступні рівні економічної безпеки: міжнародний, національний, регіональний, базовий, мікрорівень, що дозволить охопити усіх суб'єктів правовідносин, чітко визначити їх ієрархію (рис. 1.1).

Міжнародний рівень економічної безпеки проявляється в ефективному функціонуванні економічних відносин між країнами світового співтовариства та забезпеченні сталого світового економічного розвитку.

Міжнародна економічна безпека дозволяє забезпечити співробітництво держав у вирішенні як їхніх національних проблем, так і глобальних проблем світу.



*Рис. 1.1. Ієрархічні рівні економічної безпеки\**

*\*Джерело: узагальнено та доповнено автором*

Національний рівень економічної безпеки проявляється у зростанні макроекономічних показників розвитку, ефективним вирішенням соціальних

задач, забезпеченням достатнього оборонного потенціалу країни, можливістю розробляти та впроваджувати в життя незалежну економічну політику.

Економічна безпека представлена в усіх сферах життєдіяльності населення і виступає результатом його спільної праці. Гарантія економічної безпеки держави ґрунтується на основні діючої безпеки її територіальних складників, яка в свою чергу залежить від загальнодержавної політики та взаємодії усіх рівнів державного управління.

Регіональний рівень економічної безпеки проявляється у зростанні регіональних показників розвитку та здатності регіональної влади забезпечити конкурентоспроможність, стабільності, стійкості економіки території, органічно інтегрованої в економіку країни.

Крім того, ми вважаємо, що для досягнення високого рівня економічної безпеки країни в межах національного та регіонального рівнів, необхідно виокремлювати галузевий рівень економічної безпеки, що сприятиме зростанню економічного потенціалу країни та регіону і підвищить рівень усіх економічних показників.

Базовий рівень економічної безпеки проявляється у забезпеченні високої ефективності роботи, фінансової стійкості, незалежності та конкурентоспроможності підприємства як основного об'єкта соціально-економічної системи і визначається можливістю повноцінної реалізації усіх функцій суб'єкта господарювання, забезпеченням усіма необхідними ресурсами та їх використанням у виробничо-господарській діяльності.

Мікрорівень економічної безпеки ми пропонуємо поділяти на безпеку фізичної особи-підприємця, економічну безпеку самозайнятих осіб та економічну безпеку фізичних осіб, що дозволить охопити усі ланки економічної системи. Відсутність безпеки громадянина обмежує можливості забезпечення інших рівнів безпеки, а, отже, і стабільності суспільства, регіону та держави. Основою економічної безпеки громадян виступають принципи соціальної справедливості, які характеризують її як міру рівності і нерівності в розподілі матеріальних і духовних благ у суспільстві, статусів і

влади, а також у життєвому положенні різних суспільних груп. Отже, економічна безпека є взаємозалежною системою її різних рівнів: міжнародного, національного, регіонального, мікро- та базового рівнів.

Визначивши рівні економічної безпеки, проаналізуємо погляди вітчизняних та зарубіжних вчених на сутність та зміст поняття «економічна безпека» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Погляди вітчизняних та зарубіжних вчених на сутність та зміст поняття «економічна безпека»**

Джерело	Визначення поняття «економічна безпека»
Олейников Е.А. Экономическая и национальная безопасность [72, с. 135]	Стан економіки та інститутів влади, при якому забезпечується гарантований захист національних інтересів, гармонійний, соціально спрямований розвиток країни в цілому, достатній економічний та оборонний потенціали навіть при найбільш несприятливих варіантах розвитку внутрішніх і зовнішніх процесів
Сенчагов В.К. Экономическая безопасность [88, с. 259]	Готовність та здатність інститутів влади створювати механізми реалізації та захисту національних інтересів розвитку вітчизняної економіки, підтримки соціально-політичної стабільності суспільства
Гончаренко Л.П. Экономическая и национальная безопасность [15, с.89]	Стан, при якому забезпечується збереження та ефективно використання наявного капіталу, стабільне зростання, високий рівень якості управління, безперервне оновлення технологій та інформаційної бази
Ярочкин В.И. Система безопасности фирмы [111, с.102]	Організована сукупність спеціальних органів, служб, засобів, методів і заходів, що забезпечують захист життєво важливих інтересів особистості, підприємства, держави від внутрішніх і зовнішніх загроз
Капустин Н. Экономическая безопасность отрасли и фирмы [44, с. 11]	Сукупність чинників, які забезпечують незалежність, стійкість, здатність до прогресу в умовах дестабілізуючих факторів
Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності [43, с. 267]	Комплекс взаємопов'язаних заходів організаційно-правового характеру, що здійснюються спеціальними органами, службами, підрозділами суб'єкта господарювання, спрямованих на захист життєво важливих інтересів особистості, підприємства і держави від протиправних дій з боку реальних чи потенційних фізичних або юридичних осіб, які можуть привести до істотних економічних втрат, та забезпечення економічного зростання у майбутньому
Єрмошенко М.М. [34 с. 52-55]	Стан економічного механізму країни, який характеризується збалансованістю і стійкістю до негативного впливу внутрішніх і зовнішніх загроз, його здатністю забезпечувати на основі реалізації національних економічних інтересів сталий та ефективний розвиток вітчизняної економіки і соціальної сфери
Г. Пастернака-Таранушенка [77, с. 140-145].	Стан держави, за яким вона забезпечена можливістю створення, розвитку умов для плідного життя її населення, перспективного розвитку в майбутньому та в зростанні добробуту її мешканців
В. Мунтян [71, с. 23-24]	Загальнонаціональний комплекс заходів, спрямованих на постійний і стабільний розвиток економіки держави, що включає механізм протидії внутрішнім та зовнішнім загрозам

*Джерело : сформовано автором на підставі опрацьованих джерел*

Як свідчать результати аналізу, категорія «економічна безпека» трактується як «стан», «комплекс заходів», «сукупність спеціальних органів, служб, засобів, методів», «сукупність чинників», «готовність та здатність інститутів влади». Основними характеристиками при визначенні безпеки є терміни «відсутність небезпеки», «збереження», «захист від небезпеки (загроз)», «захищеність», «надійність», «стійкість», «незалежність», «забезпечення добробуту», «ефективне використання», «розвиток».

Систематизація поглядів різних авторів щодо визначень дефініції «економічна безпека» дозволяє виділити їх різноманітність, багатогранність та інноваційність. Ми погоджуємось з думкою Калетніка Г. М. та Пчелянської Г. О., і вважаємо, що економічну безпеку можна розглядати в трьох аспектах: як стан, як процес та як систему. Економічна безпека як стан економіки – це певний стан національного господарства, який склався під впливом виробничих, технологічних, міжнародних та соціальних факторів, що дозволяє забезпечувати відтворювальний процес. Також економічну безпеку можна трактувати як перманентний процес створення та покращення умов, що забезпечують надійне функціонування економіки. Економічна безпека ще є системою, тобто сукупністю взаємопов'язаних структурних елементів. З точки зору системного підходу до управління, економічна безпека має характеризуватись такими ознаками, як зростання, стійкість, динамізм [42, с. 31].

Розглянувши сутність та рівні економічної безпеки, зазначимо, що, на наш погляд, економічна безпека підприємства є однією з найважливіших складових елементів безпеки, оскільки процес ефективного функціонування та розвитку вітчизняних підприємств залежить від їх здатності протистояти негативним проявам зовнішнього та внутрішнього середовища, що особливо актуалізується в умовах складної політичної та економічної ситуації, а забезпечення стабільної діяльності підприємства дозволить підвищити рівень економічної безпеки громадян, регіону та держави в цілому.



Поняття «економічна безпека підприємства» можна розглядати в якості практичного використання принципів сучасного менеджменту, своєчасної реакції на зміни в зовнішньому середовищі, а також системного підходу, яким визначається швидкість та адекватність реакції, що забезпечують адаптацію підприємства до умов його функціонування.

Економічна безпека підприємства – це захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також спроможність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до наявних умов, що не позначаються негативно на його діяльності. Зміст цього поняття містить у собі систему засобів, що забезпечують економічну стабільність підприємства [8, с. 578].

Сукупність питань, пов'язаних із забезпеченням економічної безпеки підприємства, потребує від керівників усіх ланок управління достатньо глибоких теоретичних знань та практичних навичок. Забезпечення нормалізованої, стабільної та ефективної господарської діяльності окремого підприємства є найважливішим аспектом досягнення високого рівня економічної безпеки.

Головна мета управління економічною безпекою – забезпечення найефективнішого функціонування, найпродуктивнішої роботи операційної системи та економічного використання ресурсів, забезпечення високого рівня трудового життя персоналу та якості господарських процесів підприємства, а також постійного стимулювання нарощування наявного потенціалу та його стабільного розвитку [99, с. 99].

У сучасній економічній літературі питанням теорії безпеки підприємства приділено значну увагу, науковці виокремлюють підходи до трактування змісту даного поняття, що відображають різні цілі створення та функціонування системи економічної безпеки підприємства. Крім того, спостерігається ототожнення або підміна поняття економічної безпеки підприємства з поняттями ефективності, конкурентоспроможності, економічного потенціалу, економічної стійкості (табл. 1.2).

**Мета створення та функціонування системи економічної безпеки підприємства відповідно до підходів трактування економічної безпеки**

Назва підходу	Сутність підходу	Мета створення та функціонування системи економічної безпеки підприємства
Ресурсно-функціональний підхід	Розвиток підприємства, що досягається шляхом ефективного використання корпоративних ресурсів за функціональними складовими	Забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства, запобігання внутрішнім та зовнішнім негативним впливам (загрозам)
Захисний підхід	Запобігання та захист від негативного впливу зовнішнього середовища (економічна безпека розглядається з позиції впливу зовнішнього середовища)	Захист підприємства від загроз зовнішнього середовища
Стійкісний підхід	Здатність підприємства як економічної системи до збалансованості та стійкості	Забезпечення стійкості, незалежності, здатності підприємства до прогресу в умовах дестабілізуючих факторів
Конкурентний підхід	Наявність конкурентних переваг як головна умова забезпечення економічної безпеки підприємства	Наявність конкурентних переваг
Гармонізаційний підхід	Гармонізація інтересів підприємства з інтересами зовнішнього середовища	Захист економічних інтересів підприємства у взаємодії із зовнішнім середовищем
Інформаційний підхід	Зберігання комерційних таємниць підприємства	Захист інформації
Фінансовий підхід	Здатність підприємства забезпечувати реалізацію фінансових інтересів	Підвищення фінансової стійкості підприємства, захист його комерційних інтересів від впливу негативних ринкових процесів
Правовий підхід	Здатність підприємства протистояти злочинам	Захист від різного роду злочинів
<b>Синергічний підхід</b>	Забезпечення такого стану підприємства, при якому зміни його характеристик та параметрів діяльності, внаслідок негативного прояву ризиків та загроз, є незначними або добре контрольованими	Забезпечення стабільності та розвитку усіх складових підприємства та його стійкого функціонування в цілому в поточному та майбутньому періодах за несприятливих варіантів розвитку подій

*Джерело : узагальнено та доповнено автором*

Аналіз існуючих підходів до визначення сутності економічної безпеки дає можливість зробити висновок, що жоден з них не можна

вважати комплексним, оскільки у кожному з підходів зроблено акцент на найважливішу, з позицій автора, складову економічної безпеки. Саме тому, ми вважаємо за доцільне, виокремити синергічний підхід, який вирізняється комплексністю сприйняття поняття економічної безпеки підприємства та враховує усі аспекти його функціонування.

У межах запропонованого підходу, дослідження економічної безпеки підприємства мають різнобічний характер, вивчаються як основні, так і допоміжні бізнес-процеси, що впливають на її забезпечення, здійснюється оцінка усіх ресурсів підприємства, визначається ефективність їх розподілу та використання, розробляються заходи щодо забезпечення максимально високого рівня кожної функціональної складової економічної безпеки підприємства.

З точки зору запропонованого підходу, економічна безпека підприємства співвідноситься з ефективною фінансово-господарською діяльністю підприємства.

Економічна безпека підприємства трактується у науковій літературі як ефективна характеристика економічної системи, яка визначає її здатність підтримувати якісні умови життєдіяльності конкретного підприємства, установи, організації, галузі, населення, стійке забезпечення усіма видами ресурсів розвитку народного господарства, а також послідовну реалізацію регіональних і державних інтересів.

Розглянемо сутність поняття «економічна безпека підприємства», які відображені в науковій фаховій літературі та узагальнено в табл. 1.3.

На основі її аналізу визначено, що основною проблемою розвитку поняття «економічна безпека підприємства» є відсутність теоретичної впорядкованості його сутності, а визначення, запропоновані вітчизняними та зарубіжними науковцями, містять різнобічні за своїм змістом точки зору.

**Погляди вітчизняних та зарубіжних вчених  
на сутність та зміст поняття «економічна безпека підприємства»**

Джерело	Визначення поняття «економічна безпека підприємства»
Покропивний С. Ф. [30, с. 66]	Стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки та устаткування, прав) та підприємницьких можливостей, який гарантує найбільш ефективне їх використання для стабільного функціонування і динамічного науково-технічного та соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам
Донець Л. І. [24, с. 19]	Ефективне використання ресурсів, що забезпечує стабільне функціонування та сталий розвиток у майбутньому
Козаченко Г. В., Пономарьов В.П., Ілляшенко С. М. [50, с. 87]	Міра гармонізації в часі і просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів навколишнього середовища, які діють поза межами підприємства
Захаров О.І. [36, с.52.]	Сукупність взаємозалежних організаційних, правових і технічних заходів, спрямованих на зниження і протидію реальним і потенційним, внутрішнім і зовнішнім ризикам та загрозам діяльності підприємства, які можуть призвести до істотних економічних втрат, зупинити або загальмувати розвиток підприємства
Кириченко О.А., Лаптев С.М., Пригунов П.Я [37, с.314]	Організаційний комплекс, який складається із сукупності організаційних, управлінських, технічних, правових та інших заходів, спрямованих на забезпечення економічної безпеки підприємства, захист законних інтересів його керівництва та інвесторів, сприяння забезпеченню стійкого розвитку підприємства
Белокуров В. В. [5]	Наявність конкурентних переваг, зумовлених відповідністю матеріального, фінансового, кадрового, техніко-технологічного потенціалів і організаційної структури підприємства його стратегічним цілям і завданням
Дубецька С. П. [28, с. 157]	Стан об'єкта в системі його зв'язків з точки зору його стійкості (самовиживання) та розвитку в умовах внутрішніх та зовнішніх загроз, дій непередбачуваних та складно прогнозованих факторів
Доценко І.О., Квасницька Р.С. [25, с.247]	Стан захищеності діяльності підприємства, який досягається шляхом своєчасного виявлення, запобігання, нейтралізації реальних і потенційних ризиків, що характеризується стабільним функціонуванням та сталим розвитком підприємства у майбутньому
Бендиков М. [7, с.9]	Захищеність науково-технічного, технологічного, виробничого та кадрового потенціалу підприємства від прямих або непрямих загроз
Кірієнко А. В. [48, с. 6]	Стан оптимального для підприємства рівня використання його економічного потенціалу, за якого діючі та/або можливі збитки виявляються нижчими за встановлені підприємством межі
Шваб Л. [108, с. 538]	Захищеність його діяльності від негативного впливу зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути виниклі загрози або пристосуватися до наявних умов, що негативно впливають на його діяльність
Матвійчук Л.О. [67]	Процес досягнення певного стану підприємства, який характеризується стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз, наявністю конкурентних переваг, зумовлених ефективним використанням ресурсів підприємства, що гармонізує у часі та просторі його економічні інтереси з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів зовнішнього середовища та дозволяє забезпечити стабільне функціонування на теперішньому етапі та стійкий розвиток у майбутньому

Джерело	Визначення поняття «економічна безпека підприємства»
Епіфанов А.О., Пластун О.Л., Домбровський В.С. [33, с. 25]	Здатність підприємства ефективно та стабільно здійснювати свою господарську діяльність шляхом використання сукупності взаємопов'язаних діагностичних та контрольних заходів фінансового характеру, що мають оптимізувати використання ресурсів підприємства та нівелювати вплив негативних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища
Іванілов О. [39, с. 655]	Стан соціально-технічної системи підприємства, який дає змогу уникнути зовнішніх загроз і протистояти внутрішнім чинникам дезорганізації за допомогою наявних ресурсів, підприємницьких здібностей менеджерів, а також структурної організації та зв'язків менеджменту
Сосновська О.О. [92, с. 447]	Комплексна діяльність підприємства, що спрямована на ефективне формування та використання його ресурсного потенціалу у різних функціональних сферах для забезпечення стійкого функціонування в умовах невизначеного та мінливого економічного середовища
Дикий А. [21, с. 7]	Стан збереження його майна та інформації відповідно до обраної стратегії та принципу безперервності діяльності
Соколов Я. [89, с. 523]	Забезпечення умов збереження комерційної таємниці та інших секторів підприємства

*Джерело : сформовано автором на підставі опрацьованих джерел*

Таким чином, існує необхідність в узагальненні, систематизації, аналізі та виокремленні комплексного підходу до сутності економічної безпеки підприємства.

Отже, за результатами проведеного аналізу, під економічною безпекою підприємства ми пропонуємо розуміти такий стан економічної системи підприємства, який характеризується стабільністю та ефективністю усіх бізнес-процесів підприємства, наявністю конкурентних переваг, зумовлених ефективним використанням ресурсів, що на основі синергічного ефекту дозволяє протистояти негативним проявам зовнішнього та внутрішнього середовища і забезпечує одержання максимальної економічної вигоди для підприємства в теперішньому і майбутньому періодах. Такий підхід до

трактування сутності економічної безпеки підприємства є універсальним і може застосовуватися для підприємств різних сфер діяльності, оскільки робить акцент на процесно-орієнтованій системі управління, яка, спираючись на синергійний ефект від раціонального управління бізнес-процесами, дозволить сформулювати ефективну модель діяльності підприємства.

Використання такого підходу дасть змогу застосовувати удосконалену організаційну систему управління підприємством, яка дозволить акумулювати усі дії, що стосуються єдиної стратегії в сфері захисту, на основі якої будуть поставлені більш ефективні цілі і завдання, які, в свою чергу, призведуть до підвищення рівня безпеки.

Отже, використання процесного підходу у практичній діяльності підприємства дозволить мінімізувати його витрати за рахунок зменшення непотрібних робіт, надасть захисним процесам цілеспрямованості та направлятиме на ефективне функціонування системи безпеки.

Динамічність глобального ринкового середовища та високий рівень адаптації до нових умов як чинник конкурентоспроможності сучасних підприємств свідчить про необхідність постійної модернізації систем їх економічної безпеки. Це вимагає відповідної структуризації системи економічної безпеки підприємства, від якості якої залежить можливість мінімізації впливу деструктивних чинників на його діяльність шляхом формування стійких функціональних підсистем [91, с. 115].

Розглянувши сутність поняття «економічна безпека підприємства», вважаємо за доцільне дослідити основні функціональні складові економічної безпеки підприємства.

Функціональними складовими економічної безпеки підприємства є сукупність основних напрямів економічної безпеки підприємства, які є відмінними за своїм змістом. Так як поняття економічної безпеки різними науковцями трактується неоднозначно, то різні автори виділяють різні складові економічної безпеки підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

## Матриця підходів до визначення складових економічної безпеки підприємства

Складова	Автор																															
	А.Берлач	А.І.Васильчак, А.І.Веселовський	В.С.Глушков, Р.М.Редько	Н.С.Гришко	Ю.Н.Гичева	З.Б.Живко, М.І.Копитко, О.І.Руда	О.Мельникова	С.М.Ілляшенко	Е.В.Каминнікова	І.Н.Карпунь	І.О.Клопов	П.Я.Кравчук	В.М.Кузьомко	Л.В.Куделя	О.М.Ляшенко, В.Л.Безбожний	Л.Я.Малота	І.Г.Мантуров, О.В.Нусінова	В.Л.Ортинського, І.С.Керницький	Л.О.Пашнюк	Й.М.Петрович, А.Ф.Ктг.	Д.П.Пілова	С.Ф.Покропивний	Н.В.Прус	Н.Й.Реврук	А.Соснін, П.Пригунов	Т.О.Тимофєєва	Л.Г.Шемасва	І.П.Шульга	О.Ф.Яременко	О.О.Сосновська	Разом	
Екологічна		+	+	+	+	+	+		+			+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+									23
Економічна							+																		+							2
Енергетична				+	+					+										+												4
Інтелектуальна		+						+	+	+	+	+	+	+			+	+	+	+	+	+	+			+	+	+	+	+		21
Інтерфейсна						+		+							+					+									+			6
Інтерфейсно-силова																																22
Інформаційна	+	+		+		+	+		+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+		23
Інформаційно-правова			+		+																											25
Інноваційно-інформаційна																													+		1	
Кадрова	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+			+	+	+	+	+		26
Комерційна	+																															1
Матеріально-технічна			+																													1
Міжнародна																														+		1
Науково-технічна	+						+									+																3
Організаційно-управлінська			+																													1
Політико-правова		+						+		+		+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+			+	+	+	+		18
Правова				+		+																							+			3
Ресурсна									+											+							+					4
Ринкова		+		+	+	+		+	+			+		+		+	+	+	+	+			+									11
Силова		+	+	+		+	+		+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+				+					20
Соціальна	+				+															+												3
Техніко-технологічна		+	+	+		+	+		+	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+			+	+	+				22
Фінансова		+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+			+	+	+				24
Разом	5	9	8	9	5	9	4	9	3	11	5	6	9	6	10	5	8	9	8	14	8	8	8	9	3	5	9	7	8	4		

Джерело : сформовано автором за науковими джерелами

Вивчення поглядів науковців дозволило систематизувати їхні думки щодо сутності кожної складової і виокремити найбільш вживані, на наш погляд.

Найбільшу кількість складових економічної безпеки серед досліджених виокремлюють Й. М. Петрович та А. Ф. Кіт, а саме: екологічну, енергетичну, інтелектуальну, інтерфейсну, інформаційну, кадрову, політико-правову, ресурсну, ринкову, силову, соціальну, техніко-технологічну та фінансову [78].

І.Н. Карпунь виокремлює в своїй класифікації техногенну та інтерфейсну складові як такі, що опосередковано впливають на економічний стан підприємства та його зміни [45].

Отже, найчастіше виділяють наступні складові: інформаційну, фінансову, техніко-технологічну, інтелектуальну і кадрову, політико-правову, екологічну, силову.

Кожна з перерахованих функціональних складових економічної безпеки підприємства характеризується власним змістом, набором функціональних критеріїв і способами забезпечення:

1. Фінансова складова характеризується досягненням найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів, забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості і незалежності підприємства.

2. Інтелектуальна й кадрова складові: збереження та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства; ефективне управління персоналом;

3. Техніко-технологічна складова: ступінь відповідності застосовуваних на підприємстві технологій сучасним світовим аналогам щодо оптимізації витрат ресурсів, забезпечення технологічної незалежності і досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу підприємства;

4. Політико-правова складова: усебічне правове забезпечення діяльності підприємства, дотримання чинного законодавства, правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства;



5. Інформаційна складова: ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення господарської діяльності підприємства (організації), забезпечення захисту інформації, досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи усіх підрозділів;

6. Екологічна складова: дотримання чинних екологічних норм, мінімізація втрат від забруднення довкілля та руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан довкілля;

7. Силова складова: забезпечення фізичної безпеки персоналу підприємства, його капіталу і майна, комерційних інтересів [81, с. 187].

У ході систематизації поглядів науковців щодо сутності складових економічної безпеки було встановлено, що деякі автори вбачають схожість в таких складових як техніко-технологічна, технічна та науково-технічна, адже мають однаковий зміст, а тому їх не слід розділяти. Технологічній безпеці підприємства, на думку А. Штангрета, належать ознаки якості і відповідності технологічного процесу виробництва та основного капіталу потребам ринку; захищеність технологічної сфери від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз; здатність технологічної сфери забезпечувати високу конкурентоспроможність [109, с. 144.]. Ми погоджуємось з думкою науковців Покропивного С.Ф., Мацехи Д.С., Донець Л.І., Ващенко Н.В., Груніної О.А та Яременко О.Ф. і вважаємо, що їх узагальнено можна представити як інноваційно-технічну складову.

Проте ряд авторів виокремлюють й інші складові в структурі економічної безпеки. Так, Яременко О.Ф. [111, с. 148] у своїх працях пропонує виокремлювати міжнародну складову, яка має суттєве значення для підприємства в сучасних умовах євроінтеграції. На її думку, міжнародна складова забезпечить безпеку зовнішніх відносин. Ареф'єва О.В., Кузенко Т.Б. [2] виділяють таку складову як безпека праці, хоча її зміст трактують як поняття кадрової складової.

Силова складова економічної безпеки, на думку Мунтіяна В.І., в програмі антикризового господарства забезпечить як фізичну, так і моральну

безпеку співробітників, гарантуючи безпеку майна та капіталу підприємства, безпеку інформаційного середовища підприємства та забезпечуючи сприятливе зовнішнє середовище бізнесу [71].

Досліджуючи економічну безпеку сільськогосподарських підприємств Фарафонова Н.В. виокремлює логістичну складову, яка передбачає формування тісних двосторонніх взаємозв'язків (потоків), шляхом приведення в рух матеріальних, фінансових чи інформаційних потоків (закупівля, складське господарство, транспорт, постачання, виробництво, збут) як на мікрорівні (підприємство), так і макрорівні (між суб'єктами ринку); інформаційно-консалтингову складову, сутність якої полягає, з одного боку, в захисті власної інформації, зокрема конфіденційної, діловій розвідці, інформаційно-аналітичній роботі, в тому числі і з зовнішніми суб'єктами ринку, а з іншого боку, – в аналізі та обґрунтуванні перспектив розвитку та використанні науково-технічних і організаційно-економічних рішень для потреб підприємства, а також передбачає ефективне інформаційно-консультаційне забезпечення підприємства; продуктову складову, яка передбачає забезпечення відповідного рівня якості й конкурентоспроможності вітчизняної сільськогосподарської продукції, що приведе до зменшення імпортозалежності за окремими групами продуктів [98].

На думку Соколовської О.О., однією з найбільш динамічних галузей світової економіки виступає інформаційно-комунікаційна галузь, яка має вагомий вплив на формування бізнес-середовища, розвиток регіонів та соціально-економічне зростання країн, а тому автором виокремлюється інноваційно-інформаційна складова економічної безпеки [92].

Існує думка, що в структурі економічної безпеки особливе місце займає інноваційна складова. Вирішальною умовою в інноваційній безпеці, на думку Краснощоквої Ю. В., є дотримання та реалізація інтересів підприємства, а така безпека безпосередньо спрямована на формування необхідних і достатніх умов для збільшення можливостей створення та використання інновацій з метою розроблення та впровадження конкурентоспроможності

продукції й технологій на рівні світових стандартів [55 нижче с. 177]. Поряд з цим, Максимова Т.С., Філімонова О.В., Лиштван К.В. під інноваційною безпекою підприємства розуміють послідовну, заплановану, цілеспрямовану, комплексну діяльність підприємства щодо зміни кожного з елементів бізнесу певного підприємства, викликану попитом, обумовлену науково-технічним прогресом і спрямовану на діючу організаційну структуру, технологічні процеси, стиль і методи управління, продукцією, що випускається, джерела сировини й матеріалів, ринки збуту [63, 181].

Ряд науковців виокремлюють соціальну складову, яка, на їх думку, відповідає не лише за розвиток та реалізацію інтересів, а й задоволення матеріальних та нематеріальних потреб працівників [38, с. 95]. Ми вважаємо, що від впливу даної складової залежить задоволення потреб персоналу і, відповідно, їх віддача роботі. Сьогодні кадри є рушійною складовою будь-якого підприємства, адже саме від їх роботи та задоволення нею залежить якість виконання поставлених задач та ступінь їх зацікавленості у кінцевому результаті діяльності.

Значимість кожної із складових може змінюватись залежно від того, в якому часовому інтервалі (стратегічному, тактичному чи оперативному) розглядається система економічної безпеки підприємства.

Реалізація кожної функціональної складової забезпечить досягнення надійного рівня економічної безпеки підприємства, що дозволить уникнути або ж зменшити наслідки економічних криз та негативного впливу нових загроз і небезпек, забезпечить зміцнення потенціалу та створення перспектив розвитку, а також дасть змогу оцінити можливості розвитку для досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства.

Враховуючи зазначене, можна зробити висновок, що з розвитком вчень про економічну безпеку підприємства простежується все більше розгалуження цього поняття та зважати на часовий інтервал при їх визначенні [13, с. 49].

Економічна безпека кожного підприємства має індивідуальну структуру. Стан галузі, в якій воно функціонує, чинна законодавча база, обсяг його матеріально-технічних і фінансових ресурсів, розуміння працівниками важливості гарантування безпеки бізнесу, а також досвід роботи керівників служб безпеки підприємств впливають на її дієвість і повноту.

Зерновиробництво та зернопереробка сьогодні відіграє важливе значення в системі національного виробництва, експорту та харчування.

Зернопереробні підприємства у своїй діяльності стикаються з рядом проблем, пов'язаними із ринковою динамікою, порушенням правил чесної конкурентної боротьби, зрушеннями на світових продовольчих ринках. Нові обставини зумовлюють нові підходи до управління та стимулюють до пошуку способів їх вирішення. Проте, зважаючи на суттєве зниження показників внутрішнього споживання зерна, потрібно зазначити, що ключовим фактором розвитку зернової галузі на сьогодні є зростання експорту продукції. Саме зростання попиту на українське зерно на світових ринках обумовило нарощення посівних площ, збільшення потужностей вітчизняних елеваторів та переформатування логістичних потужностей агровиробників і транспортних компаній.

Аналіз наукових джерел дозволив з'ясувати основні проблеми розвитку зернопереробних підприємств, а саме:

- нестабільна поведінка постачальників сировини, яка призводить до ланцюгового зростання ціни готової продукції всього зернопереробного комплексу. Крім цього, показники відтворення свідчать, що оновлення основних засобів відбувається на рівні 5–6 %, а зношення машин і устаткування складає 30–45 % від загальної вартості [74, с. 154];

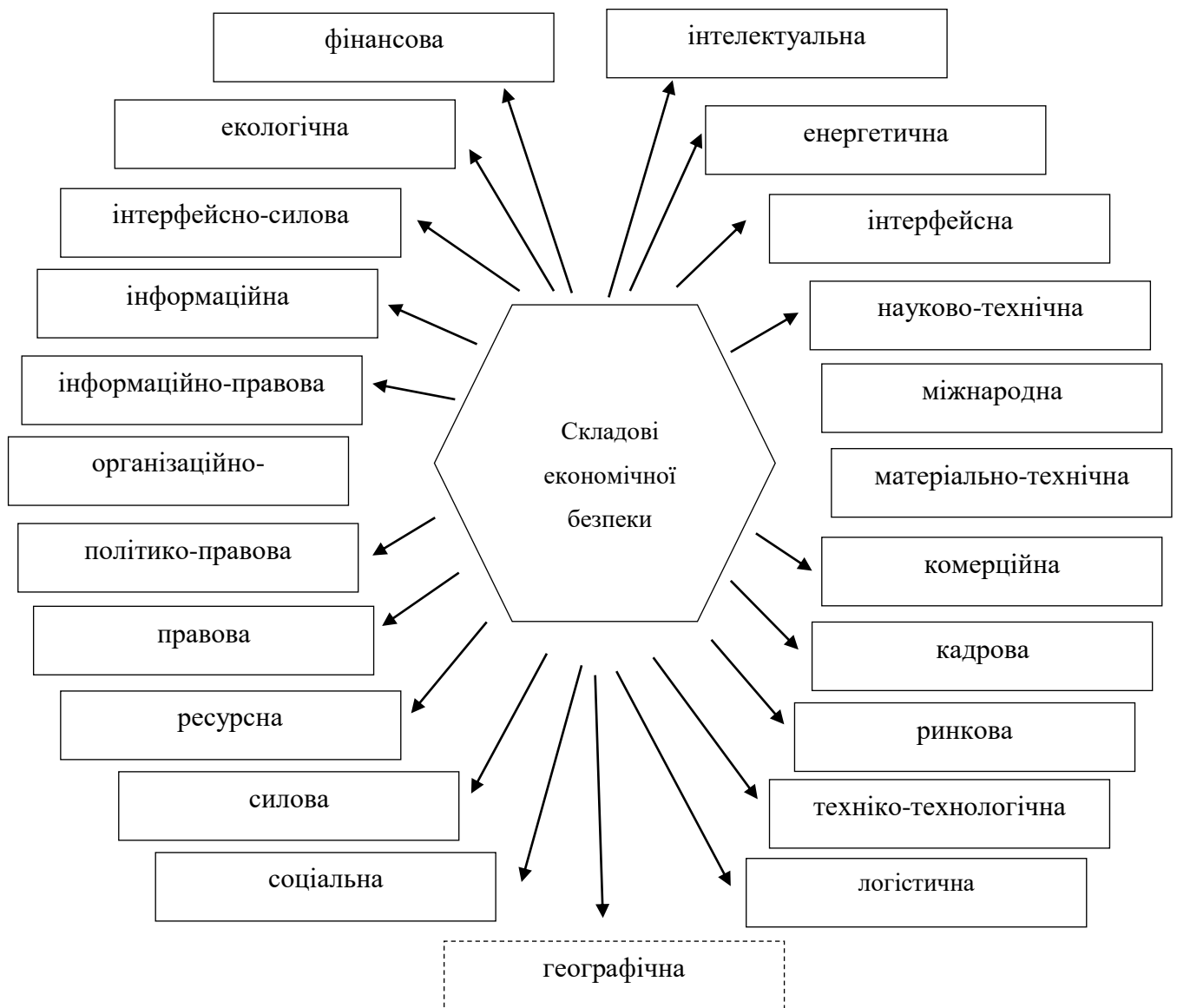
- зношення обладнання, застарілість технологій, що унеможлиблює ведення ефективної конкурентної боротьби вітчизняних товаровиробників з іноземними учасниками;

- низький рівень впровадження інновацій (для зернопереробних підприємств в Україні складає 2–3 %, що є недостатнім для забезпечення

економії витрат виробництва, підвищення продуктивності праці тощо) [86; 106].

Ціль системи економічної безпеки підприємств полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне функціонування в теперішньому часі і високий потенціал розвитку в майбутньому.

Вивчення наукових праць дозволило систематизувати та доповнити складові економічної безпеки підприємств (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Складові економічної безпеки підприємств\***

*Джерело: узагальнено та доповнено автором на підставі [25,27, 36, 38, 40, 55, 68, 71, 94, 107]*

Отже, з огляду на зазначене та авторське визначення поняття, пропонується економічну безпеку зернопереробних підприємства розглядати як систему, що складається з таких функціональних складових: фінансової; географічної; матеріально-технічної; кадрової; політико-правової; логістичної та енергетичної (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Складові економічної безпеки зернопереробних підприємств\***  
Джерело: власна розробка автора

Фінансова складова є базовою. Від її впливу залежить фінансова стабільність зернопереробних підприємств та спроможність конкурувати на ринку послуг. Зазвичай елеватори розміщують на перетині водних і залізничних шляхів або на великих залізничних станціях. Для підприємств такого типу є важливим наявність якісних транспортних

автомобільних і залізничних розв'язок, а також високий рівень інтенсивності руху вантажного транспорту. З огляду на ці чинники ми вважаємо за доцільне виокремити географічну складову економічної безпеки.

Сучасні процеси переробки зерна представляють собою складний процес, що функціонує при постійному і своєчасному забезпеченні його засобами виробництва (сировиною, матеріалами, паливом, електро- та теплоенергією, машинами та обладнанням), необхідними для виготовлення продукції, наданні послуг або виконанні інших робіт. Саме тому важливою основою для забезпечення життєдіяльності та зростання ефективної діяльності зернопереробників є мобілізація усіх наявних резервів.

Матеріально-технічне забезпечення багато в чому визначає якість процесу перероблення входу системи в її вихід – готовий продукт. За низької якості входу системи неможливо отримати високу якість її виходу. Тому виокремлення матеріально-технічної складової економічної безпеки для зернопереробних підприємств є, на нашу думку, суттєвим.

Законодавче та нормативно-правове регулювання держави виступає гарантом безпеки підприємств (суб'єктів господарювання), але не завжди умови, які створює держава з метою забезпечення безпеки підприємства, є сприятливими. Для кожного суб'єкта господарювання має вплив стан усунення загроз щодо охорони прав та законних інтересів підприємства за рахунок сформованого комплексу норм чинного законодавства. Також значний вплив має державна фіскальна політика. Отже, важливе значення у забезпеченні захисту діяльності підприємства, на нашу думку, відіграє держава в особі трьох органів влади (законодавчої, виконавчої та судової).

Ефективність роботи елеваторів залежить від багатьох факторів. Одним з них є енергоефективність. Альтернативне паливо зараз поступово набуває популярності, але жоден крупний елеватор повністю на нього не перейшов. 90 % зерносушарок на українських підприємствах працює на природному газі. Запровадження новітніх технологій енергозбереження в елеваторному господарстві є досить важливим фактором, адже зростання енергомісткості

виробництва особливо відчутне на тих елеваторах, де використовується природний газ.

Зернова логістика зараз – наріжний камінь роботи будь-якого елеватора. Аналізувати цей аспект потрібно у комплексі, починаючи з можливості підвозу зерна на елеватор. Велике значення відіграє система підвезення зерна у великих обсягах у гарячий сезон, а саме стан і якість транспортного сполучення. Той самий аспект потрібно враховувати з автовідвантаженням. Для того, щоб відвезти зерно на портовий термінал потрібні якісні дороги.

Також важливою складовою економічної безпеки для зернопереробних підприємств є кадрова складова. Кадри на підприємстві виступають тим інструментом, завдяки якому наявне обладнання і устаткування запускаються в дію і дозволяють продукувати матеріальні цінності. Окрім чисто експлуатаційних характеристик людських ресурсів на підприємстві (використання фізичної праці), вони становлять цінність як управлінський і творчий фактори, здатний створювати також нематеріальні цінності – знання, ідеї, ноу-хау, приймати управлінські рішення і спрямовувати діяльність підприємства у потрібному напрямку залежно від ситуації, яка складається в зовнішньому середовищі.

Отже, ефективність кожного елемента окремо та усіх у сукупності забезпечить, на думку автора, економічну безпеку зернопереробних підприємств, головним завданням яких є досягнення стабільності та максимальної прибутковості як в теперішньому, так і в майбутньому часі.

Основним завданням управління економічною безпекою є забезпечення найбільш ефективного функціонування, продуктивної роботи операційної системи й економічного використання ресурсів, а також забезпечення певного рівня трудового життя персоналу та якості господарських процесів підприємства, постійного стимулювання нарощування наявного потенціалу і його стабільного розвитку.



Побудова належної системи управління економічною безпекою, здатної прогнозувати, виявляти та нейтралізувати (зменшувати) прояви негативних впливів, є можливою лише за умови побудови ієрархічно сформованої системи загальних і функціональних цілей економічної безпеки, яка дає змогу забезпечити узгоджену спрямованість управлінських дій на всіх функціональних рівнях управління на реалізацію єдиної мети захисту підприємства від негативного впливу зовнішніх та внутрішніх загроз. Основні функціональні цілі економічної безпеки підприємства наведені на рис. 1.4.

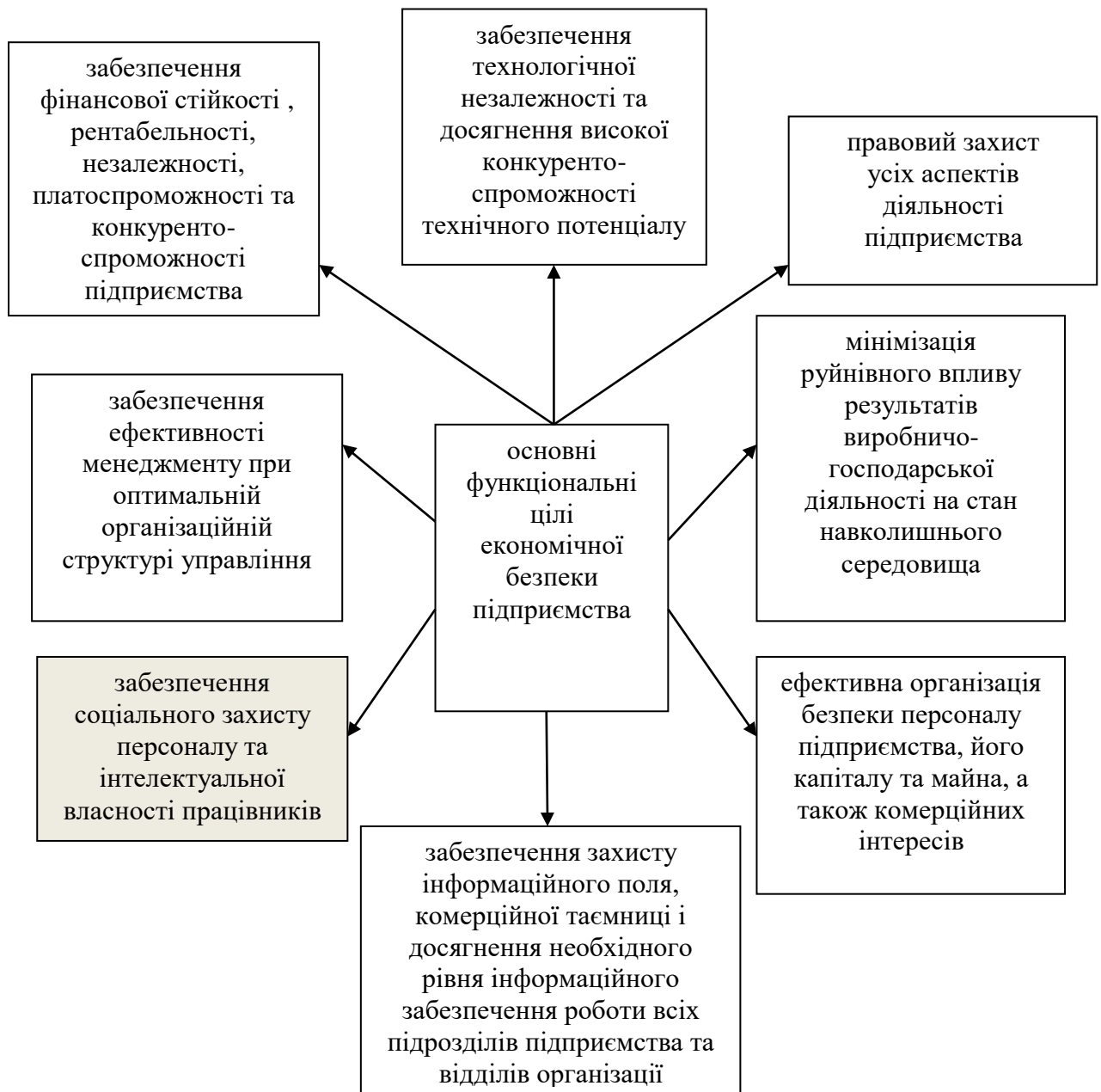


Рис. 1.4. Основні функціональні цілі економічної безпеки підприємства\*

\*Джерело : узагальнено та систематизовано автором на основі опрацювання [12]

Економічній безпеці підприємства характерна сукупність якісних і кількісних показників, найважливішим серед яких є її рівень. Він є оцінкою стану використання корпоративних ресурсів відповідно до його критеріїв. Рівень економічної безпеки підприємства залежить від того, наскільки ефективно його керівництво і фахівці здатні уникати можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища.

Підприємство має проводити роботу щодо забезпечення максимальної безпеки основних функціональних складових своєї роботи з метою досягнення найбільш високого рівня економічної безпеки.

## **1.2. Система управління економічною безпекою підприємства**

На сучасному етапі розвитку економіки України, коли підприємства функціонують в умовах загострення кризових явищ та економічної нестабільності, великого значення набуває впровадження раціональних і ефективних форм і методів управління підприємством.

Діяльність будь-якого підприємства являє собою єдину централізовану управлінську систему, яка, в свою чергу, поділена на ієрархічні рівні управління, кожний з яких є підсистемою вищестоящої ієрархічної системи. Управління підпорядковується певним законам, які встановлені теоретичним або емпіричним способами та логічно обґрунтовані залежно між цілями управлінської діяльності та методами їх досягнення.

Перед кожним суб'єктом господарювання стоїть завдання забезпечення стабільного функціонування та досягнення головних цілей своєї діяльності. Це зумовлює об'єктивну необхідність постійного дотримання відповідного рівня економічної безпеки підприємства, який залежить від того, наскільки ефективно його керівництво і функціональні менеджери будуть спроможні запобігти та протистояти можливим загрозам та ліквідувати наслідки

об'єктивних і суб'єктивних негативних впливів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Система управління економічною безпекою є сукупністю підсистем, які відображають окремі аспекти управління, а саме: цілі, функції, принципи, методи, органи управління, персонал, техніку і технологію, а призначенням якої є розроблення та реалізація управлінського впливу на виробництво відповідно до об'єктивних законів загального розвитку. Отже, під системою управління розуміється система, вплив якої спрямовано на об'єкт управління з одночасною його трансформацією в бажаний стан відповідно до певних кількісних та якісних параметрів, а також яка складається з елементів, що об'єднані загальною метою функціонування [58, с. 50].

З управлінського погляду діяльність підприємств є системою, яка складається з економічних, соціальних, технічних та організаційних взаємопов'язаних елементів, які виступають складовими таких підсистем: такою, що управляється (керована), та такою, що управляє (керуюча), тобто це об'єкт і суб'єкт управління. Ефективність діяльності керуючої підсистеми змінюється залежно від цілей, що постають перед комплексною системою управління підприємством. Тому варто її структуру змінювати так, щоб управлінська праця максимальною мірою сприяла високому рівню ефективності, якості й достатній цілеспрямованості функціонування керованого об'єкта (а отже, і всієї системи загалом) [94]. Сутність економічної безпеки суб'єкта підприємницької діяльності досягається як забезпеченням його конкурентоспроможності протягом тривалого періоду, так і шляхом створення системи захисту від неефективно функціонуючої держави власних економічних інтересів. Зазначене обумовлює необхідність ефективного управління економічною безпекою підприємства [80, с. 11].

Існують різні трактування поняття «управління економічною безпекою підприємства», так Козаченко А. В. та інші науковці вважають, що сучасна система управління економічною безпекою повинна бути гнучкою, інтегрованою та відкритою, яка охоплює принципи, прийоми і способи,

методи і методики, процедури, алгоритми та моделі, за допомогою яких забезпечується гармонізація інтересів підприємства з інтересами взаємодіючих з ним суб'єктів зовнішнього середовища [51, с. 107]. Проте вони не враховують, що і всередині підприємства є загрози, які впливають на його стан і розвиток.

Аналогічної думки дотримується Васильєв О. Є., який під управлінням економічною безпекою промислового підприємства розуміє комплекс заходів різного спрямування, що мають на меті захистити його інтереси від негативного впливу ззовні. Система управління базується на об'єктах, суб'єктах системи, меті, завданнях, принципах та інструментах економічної безпеки, а безпосередньо питаннями її забезпечення займається служба безпеки підприємства [9, с. 143].

На думку Драги А.А. управління економічною безпекою підприємства – це захищеність життєво важливих для підприємства інтересів від недобросовісної конкуренції, протиправної діяльності кримінальних формувань та окремих осіб, здатність протистояти зовнішнім та внутрішнім загрозам, зберігати стабільність при функціонуванні та розвитку підприємства відповідно до його статутних цілей [26, с. 133].

Науковець Гнилицька Л.В. розглядає управління економічною безпекою підприємства як здатність суб'єкта господарювання ефективно та безперервно здійснювати свою статутну діяльність на основі вживання сукупності взаємопов'язаних обліково-аналітичних та контрольних процедур, що дозволяють оптимізувати використання корпоративних ресурсів підприємства та нівелювати вплив загроз внутрішнього та зовнішнього середовища [14, с. 96].

Рациональне управління економічною безпекою підприємства, що ґрунтується на принципах комплексності, безперервності, законності, плановості тощо і направлена на удосконалення роботи усіх функціональних областей діяльності підприємства, на думку Ус Ю.В., сприятиме ефективній

роботі українських підприємств та усієї економіки країни в цілому [97, с. 271].

Узагальнюючи викладене, вважаємо, що найбільш ґрунтовне визначення терміна «система управління економічною безпекою» належить Коробчинській О.Л., яка визначає її як комплекс організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів, спрямованих на кількісну й якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз [54, с. 42].

Необхідність формування системи управління економічною безпекою підприємств зумовлена наступними чинниками:

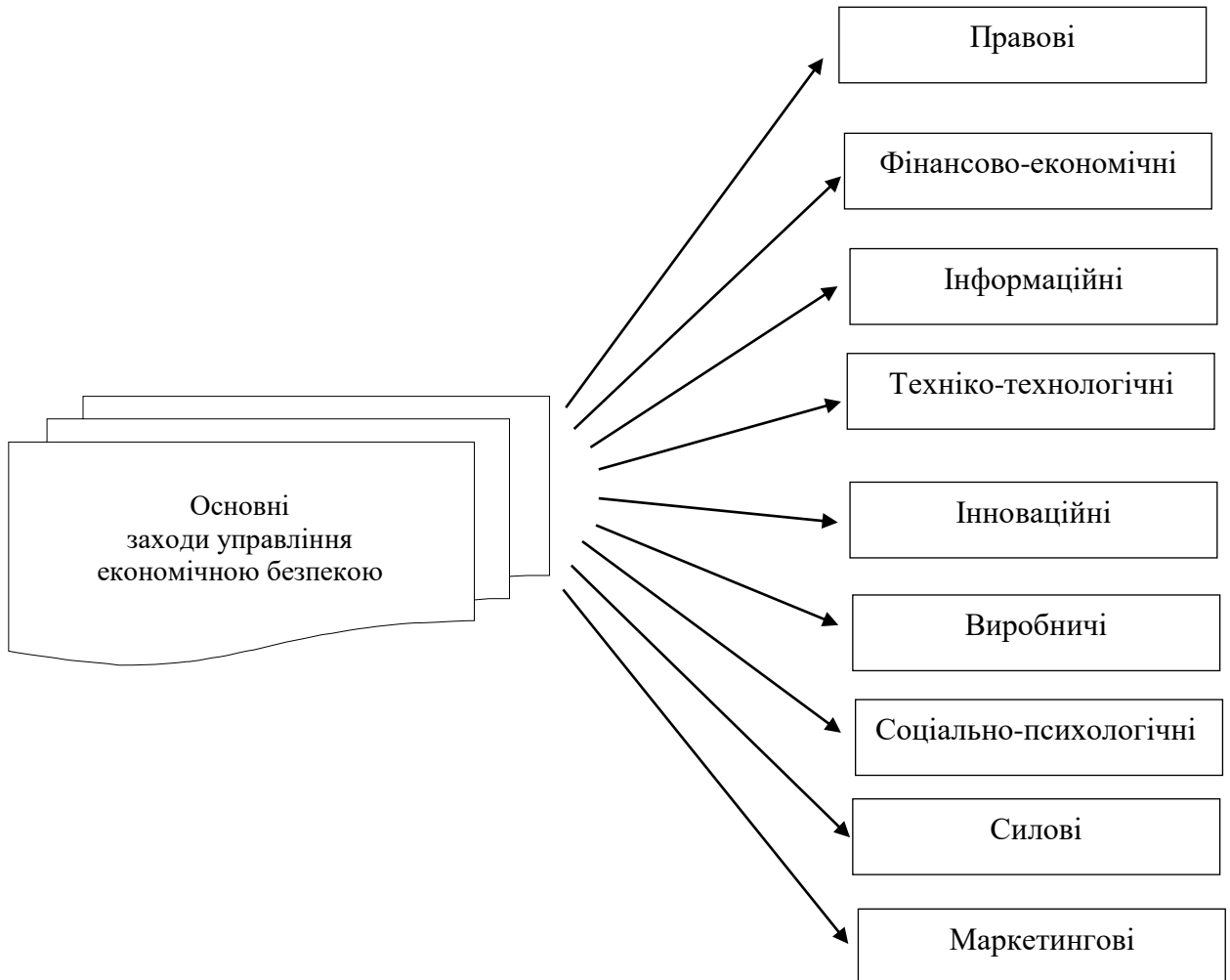
- постійна взаємодія підприємств з факторами зовнішнього середовища як основним джерелом загроз, які можуть дестабілізує впливати на їх діяльність;
- наявність слабких місць у діяльності підприємств і можливість розроблення заходів щодо їх своєчасного усунення; управління економічною безпекою – головний резерв оптимізації основного виробництва;
- вимоги ринкової економіки щодо забезпечення економічної безпеки як фактора сталого розвитку підприємств, а також їх конкурентоспроможності.

Попереджувачим управлінням економічною безпекою підприємства є планування стратегій його розвитку, аналіз, прогнозування, планування необхідних змін і своєчасне реагування на події.

Управління економічною безпекою є складовою управління підприємством, тому концепція управління економічною безпекою має базуватися на застосуванні загальних принципів і функцій управління, а також конкретних (специфічних) функцій, які визначаються відповідними теоретико-методологічними розробками в цій сфері [4].

Ефективне управління економічною безпекою підприємства сприяє підтриманню стійкості економічного і соціального розвитку, виключення можливостей виникнення соціальних, трудових та інших конфліктів, які загрожують ефективному функціонуванню підприємства. З метою

ефективного управління економічною безпекою керівництво підприємств у своїй діяльності може впроваджувати значну кількість заходів, основні напрями яких наведено на рис. 1.5



**Рис. 1.5. Основні напрями заходів управління економічною безпекою\***

*Джерело : узагальнено та систематизовано автором на підставі [9, 97]*

Отже, до основних заходів, які керівництво підприємства може використовувати для управління економічною безпекою, належать:

– правові – спрямовані на застосування нормативно-правових документів, що стосуються усіх сфер діяльності підприємства, з метою забезпечення інтересів конкретних суб’єктів господарювання;

– фінансово-економічні – спрямовані на забезпечення фінансової незалежності та фінансової стабільності, конкурентоспроможності продукції

підприємства, нарощення матеріальних цінностей, їх захист від зазіхань конкурентів;

- силові – спрямовані на залучення сторонніх організацій або використання власних підрозділів для захисту майна, матеріальних цінностей, інформації, усіх видів ресурсів підприємства від дій конкурентів;

- інформаційні – пов'язані зі збором та аналізом релевантної інформації, яка використовується для прийняття ефективних управлінських рішень, розробки стратегії діяльності підприємства, попередження кризових ситуацій;

- техніко-технологічні – спрямовані на своєчасне оновлення виробничих фондів, раціональне використання виробничих потужностей тощо;

- інноваційні – використання інноваційних технологій у різних аспектах діяльності підприємства з метою забезпечення конкурентоспроможності [9, с. 140];

- виробничі – пов'язані із забезпеченням стабільного виробництва якісної продукції на основі раціональної організації виробничого процесу;

- маркетингові – спрямовані на підвищення доходності за рахунок реалізації політики розподілу та комунікації, а також покращення іміджу власної торговельної марки та здатністю реалізації джерел зміцнення конкурентоспроможності;

- соціально-психологічні – реалізація заходів матеріального стимулювання; створення ефективної системи морального заохочення працівників; підбір кадрів з урахуванням психологічних характеристик працівників; діагностику психоемоційного стану працівників; підтримку ініціативи; забезпечення перспективного соціального й професійного зростання; інформування про результати праці; укладання договорів, взаємних зобов'язань, об'єднання інтересів працівників; бесіди, пропаганду та агітацію, призначені для поширення і роз'яснення політики керівництва у сфері економічної безпеки; розробку правил поведінки; створення атмосфери

корпоративного духу; формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі; формування неформальних комунікацій [73, с. 226].

Систематизація дослідженого матеріалу дозволила виокремити в шість етапів організаційні аспекти формування системи управління економічною безпекою підприємства наведені на рис. 1.6.

1	визначення діяльності підприємства та сегменту ринку
2	SWOT-аналіз внутрішнього середовища підприємства
3	SWOT-аналіз зовнішнього середовища підприємства
4	аудит та моніторинг рівня економічної безпеки підприємства
5	розробка заходів з удосконалення напрямків управління економічною безпекою підприємства
6	впровадження та оцінка удосконаленої системи управління економічною безпекою підприємства

**Рис. 1.6. Організаційні аспекти формування системи управління економічною безпекою підприємства\***

*\*Джерело : систематизовано автором на підставі джерел дослідження*

У разі, коли запропонована сукупність заходів з управління економічною безпекою підприємства є ефективною її впроваджують на підприємстві. Якщо ж запропонована система управління економічною безпекою має недоліки, необхідно максимально швидко ліквідувати ці недоліки відповідно до вимог змін у діяльності підприємства.

Обрана система заходів з управління економічною безпекою підприємства не є сталою, вона повинна відповідати умовам сьогодення, а через те повинна носити гнучкий характер та сприяти максимальному захисту від несприятливих чинників у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.



Результативність та ефективність управління економічною безпекою підприємств та досягнення її бажаного рівня залежать від того, які принципи та методи використовують керівники підприємств під час прийняття управлінських рішень [104, с. 79].

Систему управління економічною безпекою підприємства доцільно розглядати, спираючись на принципи, за якими діють суб'єкти для досягнення поставлених цілей. Принципи суттєво відрізняються за своєю суттю та змістом, що розкриті у працях вітчизняних і зарубіжних вчених. Основними цілями забезпечення економічної безпеки є попередження можливих загроз і негативних впливів на фінансово-економічну діяльність підприємства та досягнення максимальної стабільності його функціонування.

Постійна взаємодія підприємств з факторами зовнішнього середовища як основного джерела загроз, що можуть спричиняти дестабілізуючий вплив на їх діяльність, а також наявність слабких місць у фінансово-господарській діяльності підприємства, потребують постійного контролю за системою управління економічною безпекою підприємства [4].

У загальному розумінні загроза – це реальна можливість впливу дії навмисного чи ненавмисного характеру, що порушує стійкість функціонування підприємства, наносить матеріальної та нематеріальної шкоди, яка призводить до відхилень від стратегії.

Існує багато ознак для класифікації загроз, однак у контексті адаптаційних можливостей системи управління економічною безпекою підприємства, найбільш суттєвими є наступні [105]:

- за можливості прогнозування: прогнозовані (тобто такі, які можна передбачити і підготуватись до їх настання) та непередбачені (тобто такі, настання яких передбачити не можна; в таких випадках адаптація системи управління може супроводжуватись великими часовими або матеріальними витратами);

- за можливості запобігання: форс-мажорні (вплив яких не можна ліквідувати або мінімізувати) та передбачувані (які можуть бути передбачені

на стадії планування бізнесу, процесів і технологій для мінімізації або повного запобігання можливого збитку у випадку реалізації фактора ризику);

- за природою їх виникнення: економічні: кон'юнктурні (ринкові зміни), політичні (зміна влади, введення ембарго), правові (законодавче регулювання діяльності, ліцензування), техногенні (аварії та катастрофи), екологічні (виснаження ресурсів, кліматичні зміни), конкурентні («чорний PR», недобросовісна конкуренція), контрагентські (невиконання зобов'язань, шахрайство);

- за значимістю або істотністю збитку: несуттєві (що не впливають на ринковий стан компаній), істотні (втрата значної частини матеріальних і фінансових ресурсів), значні (втрата конкурентних переваг, можливе банкрутство), катастрофічне (неможливе продовження господарської діяльності). Важливим є те, що несуттєві та істотні загрози не вимагають адаптації системи управління економічної безпеки; при настанні значних – адаптація необхідна;

- за джерелом виникнення: зовнішні та внутрішні.

До найнебезпечніших зовнішніх загроз, які можуть нанести шкоду підприємству або зробити його подальшу діяльність неможливою, слід віднести:

- недосконалість чинного законодавства. В Україні закони та нормативні акти часто суперечать один одному, змінюються та вводяться у дію заднім числом, що призводить до суперечок в рамках одного й того ж питання різними сторонами конфлікту, що, в свою чергу, суттєво ускладнює стабільну діяльність підприємства;

- недобросовісна конкуренція – негласна форма діяльності підприємств. До неї відносять: економічне шпигунство, підробку продукції конкурентів, обман споживачів, махінації з діловою звітністю, корупцію тощо;

- криміналізація економіки. У зв'язку з тим, що злочинний світ швидко проникає в різні види підприємницької діяльності, а саме: виробництво і збут

продукції, інвестування тощо, підприємство стає вразливим і зазнає збитків від злочинно діючих постачальників, посередників, покупців, різних сервісних структур і навіть від власних охоронних служб;

- зміна валютного курсу. У зв'язку з тим, що в Україні має місце доларизація економіки і розрахунок відбувається за схемою «долар–гривня–доллар», то у такій ситуації курс впливає не тільки на експортно-імпортні операції підприємства, визначаючи їх прибутковість або збитковість, а й на діяльність підприємств, зорієнтованих на внутрішній ринок. Так, підприємствам-експортерам товару вигідне зниження курсу своєї національної валюти і не вигідне її підвищення, підприємствам-імпортерам, навпаки, вигідне підвищення курсу валюти національної і не вигідне її зниження;

- поява нових технологій (Інтернет) – поряд з позитивними моментами він є джерелом загроз економічній безпеці підприємства, до яких можна віднести: злом паролів доступу, крадіжку конфіденційної інформації, відмову в обслуговуванні, дію вірусних програм тощо.

До внутрішніх загроз, які, на наш погляд, найбільше впливають на підприємство, належать:

- відсутність стабільної середньої ланки менеджерів. Дуже часто рівень знань власників – директорів, у середньому є нижчим від рівня знань їх підлеглих, які, в основному, мають професійну освіту;

- відсутність або поверхневе ставлення до маркетингової стратегії підприємства. Маркетинг являє собою системний механізм, який забезпечує довгострокову стратегічну стабільність підприємства на ринку, одержання прибутків і підвищення економічної безпеки підприємства, а не засіб швидкого розв'язання поточних проблем, як вважає більшість керівників;

- забезпечення сировиною та комплектуючими. Ця проблема тісно пов'язана з проблемами відсутності попиту на готову продукцію, зростанням взаємних неплатежів на високою дебіторською заборгованістю;

- невизначеність цілей. Правильно обрана місія підприємства –

глобальна ціль створення та функціонування підприємства, є запорукою його успішного розвитку;

- невмотивована поведінка персоналу підприємства, яка, в свою чергу, приводить до зниження продуктивності праці [105].

Систематизація поглядів науковців дозволила запропонувати власне бачення системи управління економічною безпекою підприємства (рис. 1.7).



**Рис.1.7. Система управління економічною безпекою підприємства**

*Джерело :запропоновано автором*

Запропонована система управління економічною безпекою підприємства ґрунтується на прийнятті управлінських рішень її керівництва і враховує усі її етапи.

Отже, система управління економічною безпекою підприємства повинна включати безліч взаємопов'язаних елементів, що забезпечують комплексну безпеку підприємства при досягненні ним певних цілей.

### **1.3. Сучасна парадигма та доміанти розвитку механізму управління економічною безпекою підприємств**

На сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки однією із пріоритетних галузей промисловості є зернопереробна. Вона пов'язана із багатьма іншими сферами економіки, продуктивними і сировинними ринками. Зернопереробна галузь забезпечує соціально-політичну стабільність та продовольчу безпеку країни, оскільки постачає сировину для виробництва життєво необхідних продуктів, а саме: хліба, хлібобулочних та макаронних виробів.

Стан зернового ринку України є фактично певним індикатором якості економічних реформ, що запроваджуються в країні, а також повноти реалізації агропродовольчої політики. Цілком очевидно, що з урахуванням масштабів та повноти елементів економічних стосунків зерновий ринок може слугувати своєрідною моделлю розвитку для інших ринків сільськогосподарської продукції, сировини та продовольства. Неможливо переоцінити значення зернової галузі для національної економіки, яке полягає у забезпеченні її пріоритетних позицій незалежно від впливу об'єктивних та суб'єктивних чинників, зумовлених передусім тривалими ринковими трансформаціями. Зернове господарство найбільшою мірою пов'язане з природним середовищем та земельними ресурсами, а також основними матеріально-технічними засобами аграрного сектора, рівень використання яких залежить від організації виробництва, технології та інших чинників. До того ж, в останні роки простежується дедалі тісніша залежність розвитку зернової галузі від загальносвітових тенденцій [17, с. 25].

Сьогодні значна кількість зернопереробних підприємств є перманентно збитковими, що пов'язано з високою собівартістю зберігання і переробки зерна поряд з державним регулюванням рівня рентабельності кінцевого продукту. В умовах посилення ролі України в світовій торгівлі зерном, нарощування обсягів експорту зернопродукції передмовою для стабільного функціонування зернопереробних підприємств є, насамперед, забезпечення ефективності діяльності зернопереробних підприємств з урахуванням глобалізаційних та трансформаційних процесів вітчизняної економіки.

У ринкових умовах господарювання економічна безпека займає головне місце серед інших складових, які спрямовані на запобігання і усунення ризиків і загроз. Головним змістом економічної безпеки є формування умов для стійкого розвитку, максимального ефективного функціонування всіх структурних компонентів підприємства з метою забезпечення високого потенціалу розвитку та зростання у майбутньому, а, отже, економічна безпека стає одним з головних елементів стратегічного управління підприємства [83, с. 90].

Наявність значної кількості ризиків, загроз та небезпек у діяльності зернопереробних підприємств актуалізує необхідність розробки сучасних інструментів мінімізації їх негативних проявів, головним з яких є розробка механізму, який дозволить забезпечити стійкий рівень економічної безпеки підприємств.

Побудова механізму управління економічною безпекою підприємства потребує розгляду існуючих теоретико-методологічних та практичних площин, на яких ґрунтується його формування. В цьому контексті важливе значення має аналіз домінант сучасної парадигми, які розкривають логіку забезпечення економічної безпеки. Чітке розуміння та осмислення категорії механізму управління економічною безпекою, співвідношення та ролі окремих його елементів є важливим для забезпечення ефективного економічного розвитку підприємства.

У сучасній науковій літературі не існує єдиної думки щодо сутності поняття «механізм». Заглиблюючись у дану проблематику, слід звернутися до первинного значення слова. Грецьке «μηχανη» означає «зброю», «машину». На сьогодні «механізм» означає пристрій для передачі і перетворення рухів, що являє собою систему тіл (ланок), в якій рух одного чи декількох тіл (провідних) викликає окремі рухи певних тіл системи; внутрішній пристрій, система чогось, наприклад, державний механізм управління; сукупність станів і процесів, з яких складається будь-яке фізичне, хімічне, фізіологічне, економічне, психологічне та інше явище [79, с. 106].

Опис різноманітних явищ за допомогою категорії «механізм» широко використовується в економічних науках. Так, в економічній енциклопедії механізм трактується як система, пристрій, спосіб, що визначають порядок певного виду діяльності [31, с. 355].

А.М. Колодій та А.Ю. Олійник вважають, що механізм – це високоорганізована система, яка характеризується єдністю елементів, що перебувають у певних зв'язках і відносинах між собою, характеризують сутність об'єкта як ціле і відносно незалежне зовні явище [52, с. 219].

Система характеризується єдністю елементів, що перебувають у певних зв'язках і відносинах між собою, характеризують сутність об'єкта як ціле і відносно незалежне зовні явище, а структуру розглядають як визначений склад компонентів (елементів) об'єкта [52, с. 219].

В економічному словнику за редакцією А.Н. Азріліяна механізм запропоновано розуміти як послідовність станів процесів, які визначають собою які-небудь дії, явища; система, пристрій, який визначає порядок якого-небудь виду діяльності [56, с. 43].

Ю. М. Осіпов вважає, що механізм – це одночасно організована й організуюча система подій, явищ, процесів, яка підпорядковується законам, має ціль, визначену структуру, за допомогою якої досягається поставлена мета [75, с. 23].

Н. А. Креймер трактує «механізм» як специфічну сукупність елементів, станів та процесів, розташованих в певній послідовності, що перебувають у певних зв'язках, відносинах і визначають порядок будь-якого виду діяльності [57].

Л. В. Фролова та К. С. Хаврова у своїх дослідженнях визначають механізм як сукупність етапів, що дозволяють системно використовувати методи, засоби і способи управління [101, с. 67].

Оскільки механізм є складним динамічним процесом або комплексом систематично повторюваних процесів, а порядок його роботи впливає з функціонування усього комплексу, то можна стверджувати, що механізм існує у цілісному об'єкті і будь-яких якісних характеристиках, що створюють єдине ціле [87, с. 92].

Механізм може включати в себе декілька самостійних механізмів, підсистем чи підмеханізмів різної природи.

Економічна наука оперує здебільшого економічним, господарським та організаційним механізмами. За допомогою «економічного механізму» розкривається взаємозв'язок між різними економічними явищами, «господарський механізм» віддзеркалює структуру відтворювального процесу, а «організаційний механізм» розглядається через різні впливи (зовнішні, внутрішні), які виникають у суб'єктів господарювання з приводу виробництва і споживання матеріальних благ [82, с. 24].

Зважаючи на складність управління та важливу роль зернопереробних підприємств як у продовольчій, так і в економічній безпеці України, на нашу думку, механізм управління економічною безпекою зернопереробних підприємств як ключовий елемент забезпечення належного рівня безпеки підприємства варто представити у формі організаційно-економічного механізму, оскільки він відображає особливості як організаційного, так і економічного механізмів.

Організаційно-економічний механізм є складною та багатогранною економічною категорією.



Розглядаючи сутність поняття «організаційно-економічний механізм», варто зазначити, що у сучасній вітчизняній та зарубіжній економічній літературі не існує єдиного визначення цього поняття. Дослідники адаптують зміст поняття до вирішення завдань власного дослідження, уточнюють, конкретизують і доповнюють одне одного. Це викликає певні труднощі під час розроблення організаційно-економічного механізму.

І. П. Біла трактує «організаційно-економічний механізм» як систему формування цілей та стимулів, які дозволяють перетворювати у процесі трудової діяльності динаміку матеріальних та духовних потреб суспільства у динаміку засобів виробництва та кінцевих результатів виробництва, які спрямовані на повне та ефективне задоволення цих потреб [4, с. 11].

І. Моргачов узагальнює визначення організаційно-економічного механізму як сукупності цілеспрямованих впливів організаційно-економічного характеру на організацію як відкриту соціально-економічну систему чи на процес, з метою підвищення ефективності процесу (системи) або досягнення певного результату [70, с. 39].

А. В. Фролова визначає організаційно-економічний механізм як організаційну систему, що являє собою сукупність принципів, методів, прийомів, правил, які використовуються для виконання організаційно-економічних завдань. Цей механізм має забезпечувати оптимальний рівень функціонування організаційно-економічної системи управління [100].

Ю. Лисенко та П. Єгорова організаційно-економічний механізм трактують як систему формування цілей і стимулів, що дозволяє перетворювати в процесі трудової діяльності рух матеріальних і духовних потреб суспільства у рух засобів виробництва та його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів [61, с. 87].

В. С. Кушнірук вважає, що організаційно-економічний механізм становить систему організаційних та економічних форм і методів ведення господарства, що спонукає до підвищення ефективності функціонування

виробничих систем та спрямований на свідоме використання економічних законів і досягнення поставлених стратегічних цілей суб'єктами підприємницької діяльності [59, с. 126].

О. В. Василик та О. А. Грішнова зазначають, що організаційно-економічний механізм – це система елементів організаційного та економічного впливу на управлінський процес, в якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління на об'єкт управління і яка має вхідні посилки та результуючу реакцію. До неї входять підсистеми управління, регулювання, стимулювання, координації, мотивації тощо [18, с. 22].

В. Г. Козаченко розглядає організаційно-економічний механізм, як інструмент управління, який є сукупністю управлінських елементів і способів їхньої організаційної, інформаційної, мотиваційної та правової підтримки. Шляхом використання, з урахуванням особливостей діяльності підприємства, забезпечується досягнення певної мети заради чого, власне, і створюється відповідний механізм [49, с. 236].

Малицький А. А. розглядає організаційно-економічний механізм управління підприємством як сукупність організаційних і економічних важелів (кожному з яких властиві власні форми управлінського впливу), які чинять вплив на економічні і організаційні параметри системи управління підприємством, що сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому [64].

К. Лебедєв під організаційно-економічним механізмом розуміє систему управління, яка включає певну сукупність взаємопов'язаних економічних і організаційно-правових методів, що мають специфічні особливості свого прояву в конкретних суспільних умовах, за допомогою яких держава як суб'єкт управління регулює та узгоджує власні інтереси з інтересами об'єкта управління, тобто підприємства, яке, в свою чергу, керуючись цими методами, планує, організує та ефективно реалізує свою діяльність [60, с. 19].

Автор стверджує, що економічний механізм розвитку не функціональний без системи управління, спрямованої на стійкий розвиток комплексу (галузі). На його думку, зміст і побудова системи управління залежить від характеру проблем, що потребують вирішення. Відповідно, систему управління комплексом (галуззю) він пропонує розглядати як сукупність стадій: стадія забезпечення комплексу (галузі) [60, с. 19].

Є. І. Ануфрієва вважає, що організаційно-економічний механізм – це комплекс методів, засобів та прийомів, взаємоузгоджених та взаємопов'язаних між собою, які слугують інструментом реалізації управлінської діяльності в системі підприємств, на основі законодавчих актів, що регулюють підприємницьку діяльність, планових документів, орієнтованих на довгострокову перспективу, а також тактичних та оперативних планів, програм, проектів, нормативів і нормативних актів, затверджених вищим керівництвом, які спрямовують та координують діяльність всіх функціональних підрозділів системи і допомагають забезпечити прийнятний рівень її ефективності, а також система процесів, в основу якої покладено принципи, процедури, заходи та дії, визначені та затверджені, з метою реалізації стратегічних установок [1, с. 18].

Таким чином, на основі аналізу економічної літератури організаційно-економічний механізм доцільно трактувати як цілеспрямовану та керовану систему організаційних та економічних дій, методів, важелів та інструментів впливу на управлінський процес, в результаті взаємодії яких відбувається вплив (перетворення) елементів управління на об'єкт управління, що сприятиме досягненню очікуваних економічних, соціальних, екологічних та інших результатів, підвищення організаційно-економічного потенціалу та отриманню конкурентних переваг. Це система взаємодії елементів і методів впливу на суб'єкт господарювання з метою забезпечення максимально ефективного функціонування його ресурсів і підсистем шляхом використання економічних, соціальних, організаційних і адміністративних засобів управління.

Організаційно-економічний механізм слід розглядати як сукупність всіх його складових з урахуванням кінцевого результату та циклічного характеру будь-яких соціально-економічних процесів.

Організаційно-економічний механізм у складній системі, якою є підприємство, включає узгоджену систему цілей, завдань, стратегій, критеріїв і умов (зокрема ресурсних) і базується на:

- створенні інформаційної бази, зв'язків, ланцюжків в системі управління;
- методиці фінансової, інформаційної і технологічної взаємодії елементів між собою та із зовнішнім середовищем;
- методах формування важелів, планів, цін, нормативів тощо;
- методах фінансового і оперативного управління; адміністративних і фінансових обмеженнях діяльності суб'єктів господарювання усередині системи і в зовнішньому середовищі [29, с. 43].

Аналізуючи особливості діяльності вітчизняних підприємств, зазначимо, що економічна і організаційна складові реалізуються у формі загального управління підприємством, а також включають управління різними напрямками його діяльності підприємства, а саме: господарськими процесами; персоналом; усіма видами ресурсів, які використовуються на підприємстві; маркетинговою діяльністю; фінансовою діяльністю підприємства; техніко-технологічним розвитком; безпекою тощо, серед яких необхідно виділити і управління економічною безпекою підприємства.

Аналіз сучасних механізмів управління економічною безпекою підприємства показав, що це поняття як предметна область загального механізму управління підприємством не отримало належного трактування та дослідження. Значна їх кількість складається з простого переліку схожих за змістом елементів та етапів, які мають, зазвичай, різну послідовність виконання. Здебільшого, автори схематично відображають структурні елементи механізму, не розкриваючи специфіки засобів та інструментів санації, а відсутність альтернативних дій у випадку невдачі на окремих

етапах санації вважаємо основними недоліками досліджуваних механізмів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

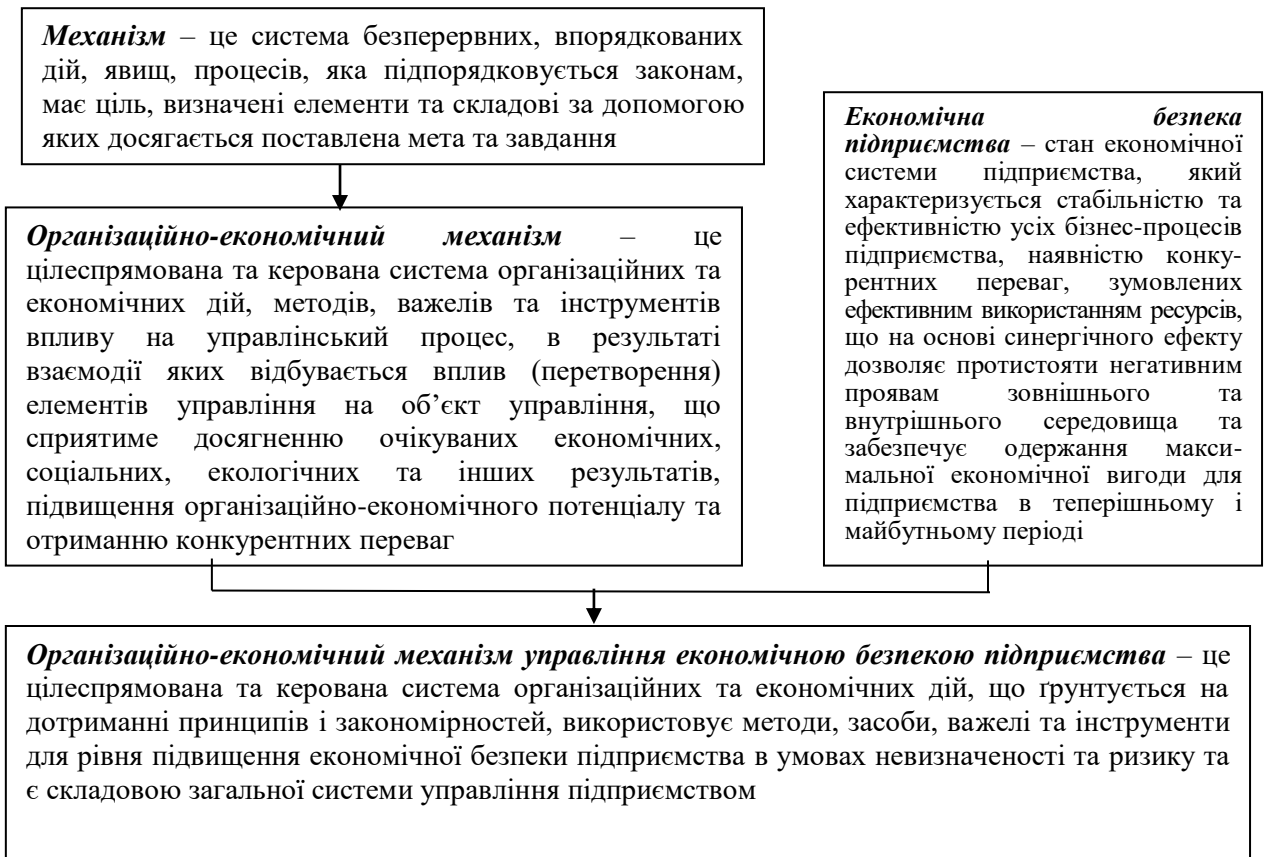
### Особливості сучасних механізмів економічної безпеки підприємств

Автор	Вид механізму	Характерні особливості	Недоліки
М.Д. Домашенко [22, с. 161.]	Організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою ЗЕД машинобудівного підприємства	Система управління підприємством, яка на основі обраної органами управління цілі щодо підтримки або підвищення рівня економічної безпеки ЗЕД шляхом використання наявного потенціалу підприємства забезпечує реалізацію поставленої мети та приводить до стабільної та ефективної роботи підприємства	Механізм має спрощений вигляд та представлений лише як сукупність елементів
С.В. Салоїд <b>[Ошибка! Источники не найдены.]</b>	Механізм управління економічною безпекою підприємства	Передбачає досягнення ефективних параметрів функціонування, збереження виробничого і кадрового потенціалу, створення підприємства ринкового типу	Механізм не містить класичних елементів та складових механізму
Б.С. Дуб [27, с. 64]	Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства	Сукупність економіко-організаційних та правових методів і форм, засобів впливу та забезпечуючої частини, які сприяють реалізації функції управління в системі економічної безпеки підприємства задля гарантування стану захищеності	Механізм містить лише певні елементи та складові механізму, а також не містить алгоритму дій для забезпечення економічної безпеки підприємства
Маслак О.І., Гришко Н.Є. [66, с. 203]	Механізм управління економічною безпекою	Механізм управління економічною безпекою можна описати за допомогою схеми, основні параметри якої описують зміст управлінських дій, їх провідні функції та варіанти можливих рішень	Механізм не містить класичних елементів та складових механізму
С.О. Черкасова [103, с. 25].	Організаційно-економічний механізм управління процесом зміцнення економічної безпеки промислових підприємств	Сукупність взаємозалежних організаційних, економічних і адміністративно-правових важелів і методів цілеспрямованого впливу на об'єкт управління (промислове підприємство), які у взаємодії забезпечують реалізацію комплексних цільових програм і планів досягнення певного рівня його економічної безпеки	Механізм включає лише два: до першого блоку віднесені економічні та організаційні складові, до другого – його тактичне і стратегічне забезпечення та не містить класичних елементів механізму

Автор	Вид механізму	Характерні особливості	Недоліки
Н.А. Хрущ, Л.В. Ваганова [102, с. 19]	Організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою підприємства	Ґрунтується на побудованій концептуальній моделі управління процесом забезпечення економічної безпеки в розрізі синергчної взаємодії її функціональних складових та можливостей оптимізації податкового планування підприємства	У механізмі відсутній зворотній зв'язок обмежують його гнучкість та адаптивність до динамічних умов господарювання
А.Л. Шатохін, Т.Б. Гнашкіна [107, с. 398]	Механізм управління економічною безпекою підприємства	Вся система елементів економічної безпеки, а також властивості складових в їхньому взаємозв'язку	Механізм містить лише певні елементи та складові механізму, а також не містить алгоритму дій для забезпечення економічної безпеки підприємства
М.В. Рета, І.М. Погорелов [83, с. 92]	Механізм обліково-аналітичного забезпечення управління економічної безпеки підприємства	Являє собою сукупність процесів формування, узагальнення, аналізу, контролю і цілеспрямованої передачі інформації відповідно до запитів управлінської системи щодо показників його діяльності, активів, джерел їх формування і господарських операцій, що дають змогу оцінити його конкурентні позиції та визначити способи їх підвищення шляхом впливу на керовані фактори конкурентоспроможності	Механізм не містить класичних елементів та складових механізму

*Джерело: узагальнено і систематизовано автором*

Проаналізувавши погляди науковців на зміст та особливості сучасних механізмів економічної безпеки підприємств представимо формалізацію дефініції «організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою підприємства» на рис. 1.8.



**Рис. 1.8. Зміст і формалізація дефініції «організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою підприємства»**

*Джерело: розроблено автором*

Проаналізувавши сутність поняття «організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою підприємства» визначимо складові механізму.

Так, на основі аналізу фахової економічної літератури, яка присвячена питанням управління економічною безпекою підприємства, на нашу думку, необхідно виокремлювати наступні складові механізму управління економічною безпекою підприємства, а саме:

— організаційна складова (організація, розробка й впровадження системи економічної безпеки у діяльність підприємства, формування ефективної організаційної структури підприємства). Найбільш чітко, узагальнено та послідовно організаційний механізм відображено в структурі управління, тому що в структурі управління поєднуються всі сторони діяльності підприємства, встановлюються взаємовідносини між

структурними підрозділами та працівниками апарату управління. За допомогою організаційної структури можна вивчити та оцінити розподіл функцій та повноважень, фінансову звітність, кадрову політику, а також особливість господарської діяльності, яку здійснює підприємство;

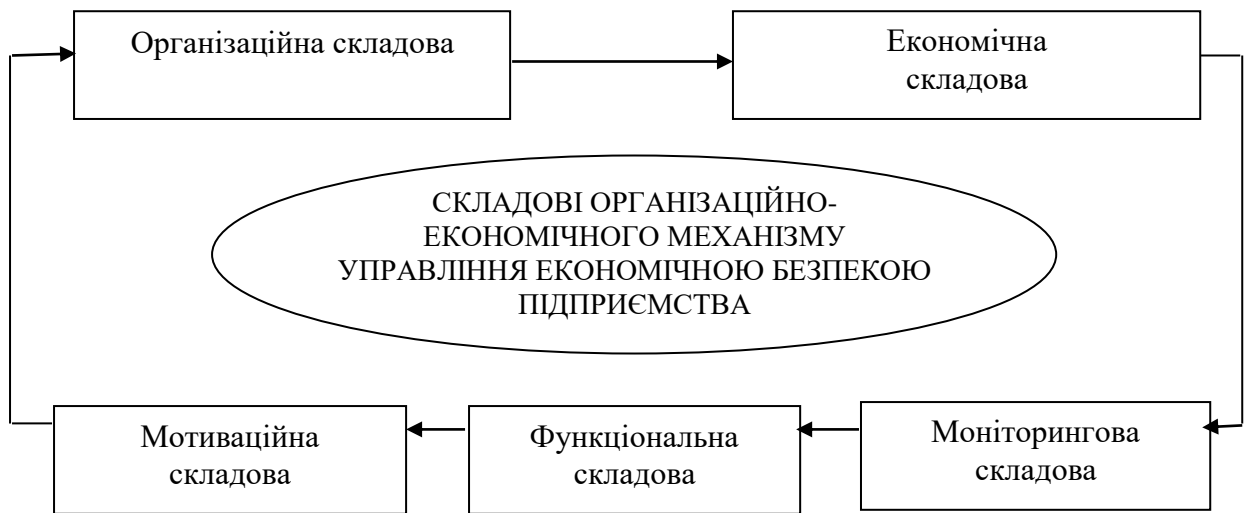
– економічна складова (пов'язана з економічними аспектами реалізації механізму управління економічною безпекою підприємства). Вона відповідає за фінансове забезпечення діяльності підприємства, розроблення і реалізації якісної діагностики діяльності, усунення ризиків, що виникають в процесі її здійснення, контроль і оцінку ефективності діяльності суб'єкта господарювання);

– мотиваційна складова являє собою комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети управління. Основними складовими мотиваційної системи на підприємстві є: вдосконалення системи заробітної плати, надання можливостей працівникам брати участь у прибутках організації; вдосконалення організації праці, що включає постановку цілей, розширення трудових функцій, збагачення праці, виробничу ротацію, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці. На різних етапах ринкових перетворень мотиваційний складова буде мати свою специфіку. Дієвість мотиваційної складової може бути реалізована, перш за все, на основі її гнучкості, мобільності, поєднання мотивування працівників не лише на мікро-, але й макрорівнях. Зміни складних зв'язків елементів системи викликають відповідні зміни у системі мотивації. У структурному відношенні мотиваційна складова включає фінансово-економічні методи і важелі, певну структуру відповідальних працівників, норми і правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів тощо;

– функціональна складова об'єднує інструменти та процеси системи управління економічною безпекою підприємства. Містить перелік заходів націлених на досягнення мети управління;



– моніторингову складову (визначення рівня досягнення мети та цілей управління економічною безпекою підприємства). Складні швидкозмінні соціально-економічні та політичні умови у країні вимагають від підприємств постійної готовності до адаптації та відповідних дій щодо попередження негативного впливу загроз та усунення їх наслідків. Виходячи з позиції системного підходу, концепція економічної безпеки підприємства має охоплювати усі сфери виробного-господарської, фінансової та комерційної діяльності, що потребує більш детального розкладу послідовності дії та процедур в реалізації механізму безпеки бізнесу. В цьому контексті важливе значення має моніторинг стану економічної безпеки суб'єкта господарської діяльності, який слід реалізувати управлінському персоналу підприємства з метою ефективного адміністрування (рис. 1.9).



**Рис. 1.9. Складові організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою підприємства**

*Джерело: розроблено автором*

Дієвий організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою підприємства починається з ефективних організаційних кроків, які є основою організаційної складової механізму та включає побудову системи

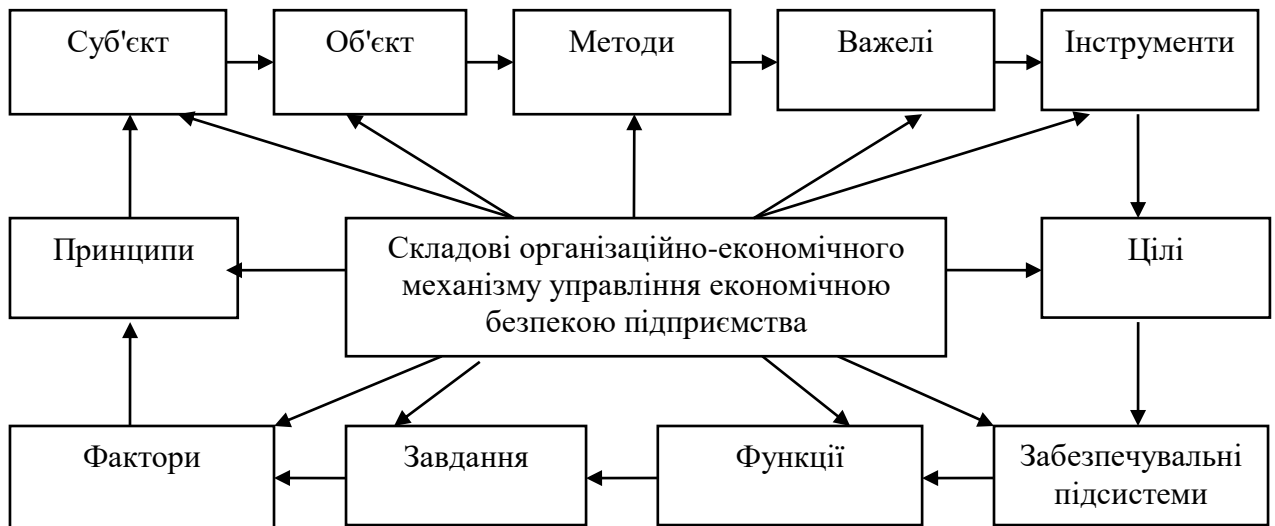
взаємозв'язків між структурними елементами механізму та установавання взаємозв'язків між усіма підрозділами підприємства.

Економічна складова організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою підприємства відповідає за стратегічне управління розвитком підприємства та пов'язана з розробкою цілей, програм, проектів з урахуванням економічного стану підприємства, використанням сучасних маркетингових інструментів та забезпечення ефективного здійснення економічної діяльності, формування ефективної системи управління ризиками [3].

Виділені складові організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою підприємства виконують певні функції та доповнюють одна одну. Так утворюється комплексний організаційно-економічний механізм управління діяльністю суб'єкта господарювання. Якісне формування розглянутих елементів і загалом організаційно-економічного механізму сприятиме більш результативному управлінню економічною безпекою підприємства.

Відповідно до принципів системного підходу організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою підприємства як система повинен мати певну структуру. Структура визначає стійкі зв'язки і відносини всередині, основні напрями управлінського впливу, що забезпечує цілісність механізму. Обґрунтування структури механізму є одним з ключових завдань розроблення його загальної концепції [3].

На основі проведеного дослідження, ми вважаємо, що організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою зернопереробного підприємства має мати наступну структуру: суб'єкт, об'єкт, методи, важелі, інструменти, принципи, функції, мета, завдання, фактори впливу та система забезпечення механізму (рис. 1.10).



**Рис. 1.10. Структура організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою зернопереробного підприємства\***

*\*Джерело: систематизовано автором на основі [8, 13, 18, 27]*

Важливу роль у визначенні організаційно-економічного механізму відіграють особливості функціонування вітчизняних зернопереробних підприємств. Зерновий сектор займає одне з ключових місць у структурі аграрної економіки України, формуючи понад чверть загального виробництва сільськогосподарської продукції. У виробництві зерна задіяно близько 33 тис. сільгоспвиробників.

З урахуванням пов'язаних секторів (логістика, зберігання, переробка, торгівля), чисельність господарюючих суб'єктів, зайнятих у зерновому секторі перевищує 38 тис. одиниць. Зерно є однією з основних статей валютних надходжень в економіку України. Тільки за останніх 5 років сукупна експортна виручка від реалізації зернових склала понад 32,4 млрд дол. США з позитивним сальдо зовнішньої торгівлі на рівні 31,2 млрд дол. США. Наразі Україна входить до трійки найбільших експортерів зерна у світі. Слід зазначити, що зерновий сектор протягом останнього десятиріччя демонстрував значні темпи розвитку. За цей період обсяги виробництва зерна в Україні збільшились майже вдвічі або більш ніж на 30 млн т. Також зросло і найменування продуктів переробки зерна,

зокрема: борошно, крупа, комбікорм, клейковина, солод, побічні продукти переробки зерна, зокрема висівки, макуха і шрот.

Держава визнає пріоритетність ринку зерна, сприяє його розвитку та стабільному функціонуванню.

Основними засадами державної політики щодо регулювання ринку зерна є:

- надання пріоритетної бюджетної, кредитної та інвестиційної підтримки суб'єктам здійснення режиму заставних закупівель зерна та суб'єктам державної аграрної інтервенції;

- забезпечення внутрішніх потреб держави у продовольчому, насінневому, фуражному, технічному зерні та заходів щодо нарощування його експорту;

- встановлення розміру суми бюджетної позики, розрахованої, виходячи з розміру встановленої мінімальної закупівельної ціни; гарантування сільськогосподарським товаровиробникам права вільного вибору використання зерна та ціни його реалізації;

- недопущення обмежень у пересуванні зерна та продуктів його переробки;

- контроль якості зерна та його зберігання;

- розвиток мережі обслуговуючих зерновий ринок кооперативних формувань;

- впровадження сучасних ресурсозберігаючих технологій у виробництві, зберіганні та переробці зерна;

- лізингове обслуговування ринку зерна [3].

Центральні та місцеві органи виконавчої влади сприяють першочерговому залученню інвестицій для розвитку матеріальної бази сільськогосподарських товаровиробників, заготівельних та зернопереробних підприємств, підприємств, які виготовляють машини, устаткування, обладнання для зернового господарства, удосконалення інфраструктури ринку зерна [35].

Зважаючи на ці обставини, державне регулювання ринку зерна та зернопереробної галузі чинять суттєвий вплив на діяльність зернопереробних підприємств, особливості формування та реалізації механізмів управління ними.

Таким чином, одним з найбільш ефективних інструментів забезпечення стійкої економічної безпеки підприємств є організаційно-економічний механізм, що повинен об'єднати в собі сукупність законодавчих актів, правових норм, спонукальних мотивів і стимулів, методів, заходів, сил і засобів, за допомогою яких забезпечуватиметься досягнення цілей безпеки і розв'язання поставлених завдань.

### **Висновки до розділу 1**

Проведений аналіз наукової літератури стосовно проблем забезпечення економічної безпеки суб'єктів підприємництва, дав змогу зробити наступні висновки:

1. На основі дослідження фахової економічної літератури визначено, що економічна безпека є взаємозалежною системою її різних рівнів: міжнародного, національного, регіонального, мікро- та базового рівнів. Мікрорівень економічної безпеки запропоновано поділяти на безпеку фізичної особи-підприємця, економічну безпеку самозайнятих осіб та економічну безпеку фізичних осіб, що дозволить охопити усі ланки економічної системи.

2. Аналіз існуючих підходів до визначення сутності економічної безпеки дозволив зробити висновок, що жоден з них не можна вважати комплексним, оскільки у кожному з підходів зроблено акцент на найважливішу, з позицій автора, складову економічної безпеки. Саме тому, ми вважаємо за доцільне виокремити синергійний підхід, який відрізняється комплексністю сприйняття поняття економічної безпеки підприємства та враховуватиме усі аспекти функціонування підприємства.

3. У процесі дослідження встановлено, що існуючі визначення поняття економічної безпеки підприємства відображають лише окремі аспекти цієї категорії і не можуть претендувати на її однозначне та вичерпне трактування. Саме тому під економічною безпекою підприємства пропонуємо розуміти стан його економічної системи, який характеризується стабільністю та ефективністю усіх бізнес-процесів підприємства, наявністю конкурентних переваг, зумовлених ефективним використанням ресурсів, що на основі синергічного ефекту дозволяє протистояти негативним проявам зовнішнього і внутрішнього середовища та забезпечує одержання максимальної економічної вигоди для підприємства в теперішньому і майбутньому періодах.

4. Вивчення поглядів науковців дозволило систематизувати їхні думки щодо сутності кожної складової економічної безпеки. Також, у роботі запропоновано розглядати економічну безпеку зернопереробних підприємств як систему, що складається з фінансової, географічної, матеріально-технічної, кадрової, політико-правової, логістичної та енергетичної функціональних складових.

5. На основі аналізу фахової економічної літератури уточнено перелік підходів до розкриття сутності поняття «управління економічною безпекою підприємства», а також розширено перелік характеристик управління економічною безпекою підприємства. Доведено, що система управління економічною безпекою підприємства повинна включати безліч взаємопов'язаних елементів, які забезпечують комплексну безпеку підприємства при досягненні ним певних цілей.

6. Проаналізувавши погляди науковців на зміст та особливості сучасних механізмів економічної безпеки підприємств, представлено формалізацію дефініції «організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою підприємства» та сформовано системоутворюючі домінанти механізму управління економічною безпекою підприємств, що дозволило визначити елементи і функціональні та ієрархічні зв'язки між ними. Так, запропоновано виокремлювати наступні складові механізму

управління економічною безпекою підприємства, а саме: організаційну, економічну, моніторингову, мотиваційну та функціональну.

7. На основі проведеного дослідження, ми вважаємо, що організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою зернопереробного підприємства має мати наступну структуру: суб'єкт, об'єкт, методи, важелі, інструменти, принципи, функції, мета, завдання, фактори впливу та система забезпечення механізму.

Основні результати дослідження за першим розділом дисертаційної роботи опубліковані у наступних наукових роботах автора [112–114], що подані у списку використаних джерел.

### Список використаної літератури до розділу 1

1. Ануфрієва Є. І., Кучерук Г. Ю. Аналіз методів технологічного оновлення авіатранспортних підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2009. № 8. С. 17-19.

2. Арєф'єва О. В., Кузенко Т. Б. Планування економічної безпеки підприємств. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2004. 170 с.

3. Баланда А. Безпека як соціальний феномен: дискурс людського розвитку. *Україна: аспекти праці*. 2007. № 1. С. 25–28.

4. Белая И. П., Егоров П. В. Концептуальная модель организационно-экономического механизма управления гибкостью производственных систем. *Вісник Донецького університету. Серія В: Економіка і право*. 2004. №2. С. 7-16.

5. Белокуров В. В. Структура функциональных составляющих экономической безопасности предприятия: [Електронний ресурс] / В. В. Белокуров // Режим доступу : <http://www.safetyfactor.ru>.

6. Бендиков М. А. Экономическая безопасность промышленного предприятия в условиях кризисного развития *Менеджмент в России и за рубежом*. 2000. №2. С. 17-29.

7. Бендиков М. Экономическая безопасность промышленного предприятия (организационно-методический аспект). *Консультант директора*. 2000. №2. С.7-13

8. Бондарчук Н. В., Кубрак А. А. Організаційні засади формування системи економічної безпеки на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 12 (52). С. 577-580.

9. Васильев О. В., Мейта В. І. Формування системи управління економічною безпекою промислових підприємств. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2013. Том 14. № 2. С. 138-145.

10. Вдовенко Л.О. Інформаційна складова забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємництва аграрної сфери економіки *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2016. Ч.2. Економічні науки. Вип.89.С.45–53.

11. Вдовенко Л.О. Стратегія фінансово-кредитного забезпечення підприємницької діяльності в аграрній сфері. *Університетські наукові записки*. №4(56). 2015. С.35-43.

12. Гапак Н. М., Дочинець І. В. Суть та еволюція поняття «економічна безпека підприємства». *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2014. Вип. 2(43). С. 68–73.

13. Глушков В. Є., Редько Р. М. Економічна безпека підприємства як динамічна категорія. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. 2012. №4 (70). Том 2. С. 47-52.

14. Гнилицька Л. В. Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства: [монографія]. К.: КНЕУ, 2012. 305 с.

15. Гончаренко Л. П. Экономическая и национальная безопасность. М.: Экономика, 2007. 543 с.

16. Гришко Н. Є. Формування оціночних параметрів складових економічної безпеки машинобудівного підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1. С. 62-69.



17. Грідін О. В. Зернопродуктовий підкомплекс України: сучасний стан, актуальні проблеми та перспективи розвитку. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2017. № 1. С. 21-27.
18. Грیشнова О. А., Василик О. В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуалізацією трудової діяльності. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*. 2008. Вип. 6. С. 22–27.
19. Грунин О., Грудин С. Экономическая безопасность организации. СПб: Питер, 2002. 160 с.
20. Даль В. Толковый словарь живого великорусского языка (современное написание слов) изд. «Цитадель», М., 1998 г. OCR Палек, 1998 г.
21. Дикий А.П. Організація бухгалтерського обліку як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)» Житомир: ЖДТУ, 2009. 21 с.
22. Домашенко М. Д. Організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою зовнішньоекономічної діяльності машинобудівного підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 2. С. 159-167.
23. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : [навч. посібник] К. : ЦУЛ, 2006. 312 с.
24. Донець Л. І., Ващенко Н. В. Економічна безпека підприємства: навч. пос. К.: Центр учбової літератури, 2008. 240 с.
25. Доценко І. О. Сутнісна характеристика функціональних складових економічної безпеки підприємства. *Вісник Криворізького економічного інституту КНУ* : зб. наук. пр. 2011. № 4 .
26. Драга А. А. Вектор інвестицій як інструмент регулювання економічної безпеки підприємства: [зб. наук. праць]. 2004. № 5. С. 132-134.
27. Дуб Б. С. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства : сутність, структура, значення. Формування ефективної моделі

розвитку підприємства в умовах ринкової економіки: тези IV Міжнар. наук.-практ. конф., 24–25 листопада 2016 р. Житомир: ЖДТУ, 2016. С. 63–65.

28. Дубецька С. П. Економічна безпека підприємства України *Недержавна система безпеки підприємства як суб'єкт національної безпеки України* : зб. мат. наук.-практ. конф. К. : Видавництво Європейського університету фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2002. – С. 146-172.

29. Дубінський С. В. Розвиток аутсорсингу на промислових підприємствах України в умовах фінансово-економічної кризи. *Вестник Национального технического университета*. 2010. № 7. С. 42–48.

30. Економіка підприємства: підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. Вид. 2-ге., перероб. та доп. К.: КНЕУ. 2000. 528 с.

31. Економічна енциклопедія: у 3 томах. Т. 1/ [Ред. кол.: Мочерний С. В. та ін.]. К.: Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.

32. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ: НАДУ, 2011

33. Єпіфанов А.О. Фінансова безпека підприємств і банківських установ: [монографія] Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. – 295 с.

34. Єрмошенко М.М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 309 с, с. 52-55.

35. Закон України «Про зерно та ринок зерна в Україні» від 04.07.2002 р. № 37-IV. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua>.

36. Захаров О. І. Побудова комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вчені записки Університету «Крок»*. Зб. наук. праць. 2008. Вип. 18. Т. 4. С. 50-58.

37. Ільяшенко С. Н. Оценка составляющих экономической безопасности предприятия. *Наукові праці Донецького державного технічного університету*. 2002. №47. С. 16-22.

38. Ібрагімов Е. Е. Теоретичні підходи до виокремлення складових системи економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 11. С. 94-96.
39. Іванілов О.С. Економіка підприємства: [підручник] К.: Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.
40. Іванків О. Я. Сутність системи економічної безпеки підприємства в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 11. С. 109-112.
41. Калетнік Г. М., Пчелянська Г. О. Місце і роль продовольчої безпеки у формування економічної безпеки України. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 30-34.
42. Калетнік Г.М., Лутковська С.М.. Структура фінансування та моніторингу заходів забезпечення екологічної безпеки *Агросвіт*. - 2020. - № 9. - С. 10-19.
43. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: навч. посіб. К.: Атіка, 2005. 432 с.
44. Капустин Н. Экономическая безопасность отрасли и фирмы. *Бизнес-информ*. 1999. № 11-12.
45. Карпунь І.Н. Управління фінансовою санацією підприємства: навч. посіб. Львів: Магнолія-2006, 2009. 418 с.
46. Качинський А. Б. Безпека, загрози і ризик: наукові концепції та математичні методи / А. Б. Качинський. – Київ, 2004. – 470 с.
47. Квасницька Р. С. Концептуальні підходи до визначення сутності поняття економічна безпека підприємства / Р. С. Квасницька, І. О. Доценко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – №5. – Т. 1. – С. 244-248.
48. Кірієнко А. В. Механізм досягнення і підтримки економічної безпеки підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон.

наук : спец. 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва» / Київський національний економічний університет. Київ, 2000. 19 с.

49. Козаченко А. В., Ляшенко А. Н., Ладко И. Ю. Управление крупным предприятием: [монография]. К.: Либра, 2006. 384 с.

50. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : [монографія] К. : Лібра, 2003. – 280 с.

51. Козаченко Г. В., Пономарьов В. О., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: [монографія] К.: Лібра, 2003. 280 с.

52. Колодій А. М., Олійник А. Ю. Права людини і громадянина в Україні. К.: Юрінком Інтер, 2003. 332 с.

53. Концепція економічної безпеки України / [кер. Проекту В. М. Геець]; Ін-т екон. прогнозування НАН України. К. : Логос, 1999. 56 с.

54. Коробчинський, О. Л. Методика формування системи економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 4(94).С.41-45.

55. Краснощокова Ю. В. Інноваційна безпека підприємства як запорука конкурентоспроможності в умовах інтеграції. *Управління розвитком*. 2011. № 4 (101). С. 177–178.

56. Краткий экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. М.: Институт новой экономики, 2001. 1088 с.

57. Креймер Н. А. Содержание экономического механизма восстановления и развития технического потенциала сельскохозяйственных предприятий. URL: <http://ej.kubagro.ru/2004/04/pdf/25.pdf>.

58. Крупельницька І. Г., Євась Т. В., Жукова О. А. Теоретичні аспекти бізнес-адміністрування як складової системи управління підприємством. *Приазовський економічний вісник*. 2017. Випуск 3(03). С. 50.

59. Кушнірук В. С., Єрмаков О. Ю., Шибаніна О. В. Організаційно-економічний механізм ефективного ведення садівництва в аграрних

підприємствах регіону: монографія; за ред. проф. О. Ю. Єрмакова. Миколаїв: МДАУ, 2009. 232 с.

60. Лебедев К. А. Организационно-экономический механизм развития зернопродуктового подкомплекса: теория, методология, практика: [монография]. К.: ННЦ «Ин-т аграрной экономики», 2009. с. 19.

61. Лисенко Ю., Єгоров П. Організаційно-економічний механізм управління підприємством. *Економіка України*. 1997. №1. С. 86-87.

62. Литвинов В. Латинсько-український словник. Київ: Українські пропілеї, 1998. 644 с.

63. Максимова Т. С., Філімонова О. В., Лиштван К. В. Формування інноваційної політики підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. № 2 (20). С. 181–183.

64. Малицький А. А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність та структура. Рубрика: Соціум. Наука. Культура. Економіка. URL: Режим доступу: <http://intkonf.org>.

65. Марова С. Ф. Управління безпекою життєдіяльності: монографія Донецьк. Вебер, 2009. – 344 с.

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

67. Матвійчук Л.О. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «економічна безпека підприємства» *Науковий вісник Волинського національного університету ім. Лесі України*. 2012. № 5 (230). С. 50-54

68. Мацеха Д.С. Складові економічної безпеки підприємств малого бізнесу. *Вісник ХНУ*. 2007. №4. Т. 1. С. 176-179.

69. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство / Геєць В.М., Кизим М.О., Клебанова Т.С., Черняк О.І. та ін.; за ред. Гейця В.М.: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 240 с.

70. Моргачов І. Організаційно-економічний механізм управління ефективною діяльністю проектних організацій. *Схід*. 2006. № 5. С. 36-41.

71. Мунтіян В. І. Економічна безпека України: монографія. К.: Квіц, 1999. 464 с.
72. Олейников Е. А. Экономическая и национальная безопасность. М., 2005. 768 с.
73. Орлик О. В. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства та його основні складові. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2015. Вип. 2. С. 222-232.
74. Осипов П. В. Интегральный производственный потенциал пищевой промышленности. Одесса: Институт проблем рынка и экономико-экологических исследований НАН Украины, 2004. 289 с.
75. Осипов Ю. М. Основы теории хозяйственного механизма. М.: Изд-во МГУ, 1994. 92 с.
76. Основы экономической безопасности (Государство, регион, предприятие, личность) / Под ред. Е.А. Олейникова. М.: ЗАО «Интел-Синтез», 1997. 228 с
77. Пастернак-Таранушенко Г.А. Економічна безпека держави : підручник. – К. : ІДУС при Кабміні України. – 1994. – 240 с.
78. Петрович, Й.М. Економіка підприємства: Підручник / Петрович Й.М., Кіт А.Ф., Семенів О.М. та ін. За заг. ред. Й.М. Петровича. Львів, «Новий Світ 2000», 2004. – 680 с.
79. Позняк Д. В. Рефлексивні механізми свідомості виборців як суб'єктів політичної взаємодії: Дис. ... канд. псих. наук. К., 2004. 259 с.
80. Приходько В. П. Управління економічною безпекою підприємства. *Економіка та держава*. 2013. № 10. С. 10-12.
81. Прус Н. В. Теоретичні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля*. 2011. №3 (157). С. 183-193.
82. Радченко О. В. Родові ознаки категорії «механізм» в соціальних науках. *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. Вип. 3. С. 19-25.

83. Рета М. В., Погорелов І. М. Механізм обліково-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою підприємства. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»: зб. наук. пр. Сер.: Економічні науки*. 2017. № 24 (1246). С. 90-94.
84. Рынок продуктов переработки зерна. *Хранение и переработка зерна*. 2009. №2 (116). С. 7.
85. Салоїд С. В. Механізм управління економічною безпекою підприємства: теоретичний аспект. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. № 14. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108778/103721>.
86. Самофатова В. А., Приютова В. В. Сучасні проблеми підприємств зернопереробної галузі України. URL: [http://www.rusnauka.com/13\\_EISN\\_2009/Economics/45322.doc.htm](http://www.rusnauka.com/13_EISN_2009/Economics/45322.doc.htm)
87. Селезньова О. О. Сутність організаційно-економічного механізму управління ринковою діяльністю роздрібних торговельних підприємств. *Економіка и управление*. 2013. № 1. С. 92-97.
88. Сенчагов В. К. Экономическая безопасность. М., 2010.815с.
89. Соколов Я.В. Бухгалтерский учет: от истоков до наших дней / Я.В.Соколов. – М.: Аудит ЮНИТИ, 1996. – 638 с.
90. Сосновська О. О. Вплив ризиків на систему економічної безпеки підприємства в умовах циклічного розвитку економіки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 4. С. 82–88.
91. Сосновська О. О. Діалектика взаємозв'язку між структурними елементами системи економічної безпеки підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 33. С. 115–119.
92. Сосновська О.О. Інформаційна безпека як стратегічна складова економічної безпеки підприємства. Стратегічні пріоритети соціально-економічного розвитку в умовах інституційних перетворень глобального середовища: матеріали VIII Міжнародної наук.-практ. конференції (м. Одеса, 28-29 вересня 2018 р.). Одеса: ОНУ імені І. І. Мечникова, 2018. С. 77-80.

93. Сосновська О.О. Поняття економічної безпеки підприємства в контексті різних методологічних підходів. *Бізнес Інформ* : науковий журнал. Харків. 2018. №3. С.443-447.
94. Стоян К., Бихкало К. Складові системи управління підприємством: URL: <http://confcontact.com>
95. Управління системою фінансової безпеки підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук: 21.04.02 Ю.Г. Кім; Вищ. навч. закл. «Ун-т економіки та права «КРОК». К., 2009. 21 с.
96. Управління фінансово-економічною безпекою: навч. посіб. / [Кириченко О. А., Лаптев С. М., Пригунов П. Я., Захаров О. І. та ін.]. К.: Дорадо-Друк, 2010. 480 с.
97. Ус Ю. В. Управління економічною безпекою підприємства: організаційний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 269-273.
98. Фарафонова Н. В. Економічна безпека сільськогосподарських підприємств та її функціональні складові. *Економіка. Управління. Інновації*. 2015. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2015\\_2\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_2_19).
99. Фень К. С. Ретроспективний огляд поняття «економічна безпека». *Молодий вчений*. 2016. № 2(29). С. 98-102.
100. Фролова А. В. Формування організаційно-економічного механізму управління забезпеченням екологічної безпеки держави. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2011. № 4. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2011\\_4/Frolova\\_411.htm](http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2011_4/Frolova_411.htm).
101. Фролова Л. В., Хаврова К. С. Механізм управління поточними витратами торговельного підприємства: монографія. Донецьк: Ноулідж, 2010. 211 с.
102. Хрущ Н. А., Ваганова Л. В. Розробка механізму управління економічною безпекою підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 4, т. 2. С. 17-21.



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

104. Чорна М. В., Шуміло О. С. Принципи, функції та методи управління економічною безпекою підприємства роздрібною торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*: зб. наук. пр. / відп. ред. О. І. Черевко. Харків: ХДУХТ, 2016. Вип. 2(24). С.74-86.

105. Чубукова О. Ю., Ольшанська О. В. Адаптація системи управління економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*: електр. наук. фах. вид. / Дніпропетр. держ. агр.-екон. ун-т. 2015. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/>

106. Чумаченко Н. Г., Соломатина Л. Н. Роль інновацій в економічному розвитку України. *Економіка промисловості*. 2003. №1. С. 102-108.

107. Шатохін А. Л., Ігнашкіна Т. Б. Сутність та складові елементи механізму управління економічною безпекою підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 3. С. 396-402.

108. Шваб Л. І. Економіка підприємства: [навч. посібник] К.: Каравела, 2007. 584 с.

109. Штангрет А. М., Петрашова О. М. Ключові загрози забезпечення техніко-технологічної безпеки на підприємствах видавничо-поліграфічної галузі України. *Екон. вісн. ун-ту [Переяслав-Хмельницький.ДПУ ім. Григорія Сковороди]*. 2011. № 16/2. С. 142–146.

110. Юрович Л. Економічна безпека підприємства: сутність, чинники впливу, основні проблеми. 66-та студ. наук.-техн. конф.: збірка тез доповідей / Національний університет «Львівська політехніка». Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». 2009. 564 с. С. 234-237.

111. Яременко О. Ф. Середовище підприємства як чинник небезпеки діяльності суб'єкта господарювання. *Вісник ХНУ*. 2006. №5. Т. 2. С. 144-150.

112. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності

підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20 (3). С. 174-177.

113. Ярославський А. О. Принципи організації системи економічної безпеки зернопереробних підприємств. Матеріали XXXVI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації»: Зб. наук. праць. Переяслав-Хмельницький, 2018. Вип. 36. 698 с. С. 91-93.

114. Ярославський А. О. Роль зернопереробних підприємств в економіці України. Тези учасників X міжнародної науково-практичної конференції молодих науковців, аспірантів та студентів «Наука та практика сучасності і майбутнього», 17 травня 2017 року. Вінниця: ТОВ «НІЛАН-ЛТД», 2017. 190 с. С. 29-31.

115. Ярославський А.О. Складові економічної безпеки підприємства. Економічне майбутнє України очима молодих дослідників: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (30 листопада 2018 р.; м. Київ) / Відп. за вип. С. Остапчук. К.: ТОВ «ВІПО», 2018. 380 с. С. 378-379.

116. Ярочкин В. И. Система безопасности фирмы. М. : Ось-89, 2003. 352 с.

117. Gould J. W., Kolb W. L. A Dictionary of the Social Science. London: Tavistock Publications, 1964. 761 p.

## РОЗДІЛ 2

### НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

#### **2.1 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємств як інструмент управління економічною безпекою**

Залишаючись незмінно стратегічною, зернова галузь аграрного сектора національної економіки України є однією з найбільш пріоритетних і характеризується високим рівнем конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і світовому ринках, адже від неї залежить не тільки національна безпека держави, а й добробут її населення.

Зернопродуктовий підкомплекс є базовим сегментом сільського господарства. Формуючи продовольчий фонд та резервні запаси, забезпечуючи фуражним зерном галузь тваринництва, постачаючи зерно на експорт, певною мірою визначаючи стан і тенденції розвитку сільських територій, а також формуючи істотну частку доходів сільськогосподарських товаровиробників. в умовах посилення глобалізаційних процесів, а також нарощення темпів інтеграції України у світову економічну систему саме продукція цієї галузі стає найважливішим об'єктом зовнішньої торгівлі, що спонукає до постійного підвищення обсягів виробництва зерна, максимізації його внутрішньої переробки, покращення якості, розширення наявних та освоєння нових ринків збуту [122, с. 91].

Зернове господарство є стратегічно важливою галуззю, адже продукти її переробки є основними продуктами харчування населення в багатьох країнах. В свою чергу, її розвиток впливає на соціально-економічну стабільність та продовольчу безпеку держави, а також формує потенціал аграрного сектора економіки. В Україні зерновому сектору належить чверть загального виробництва сільськогосподарської продукції. Сьогодні з урахуванням пов'язаних секторів (логістика, зберігання, переробка,

торгівля), чисельність господарюючих суб'єктів, зайнятих в зерновому секторі, перевищує 38 тис. одиниць.

Також дохід від реалізації зерна є однією з основних статей валютних надходжень до економіки України. Тільки за останніх 5 років сукупна експортна виручка від реалізації зернових склала понад 32,4 млрд дол. США з позитивним сальдо зовнішньої торгівлі на рівні 31,2 млрд дол. США.

За цей період обсяги виробництва зерна в Україні збільшились майже вдвічі або більш ніж на 30 млн т. Також збільшився асортимент продуктів переробки зерна, а саме: борошно, крупа, комбікорм, клейковина, солод, побічні продукти переробки зерна, зокрема висівки, макуха і шрот.

Сучасний український агропромисловий комплекс зорієнтований на переважний експорт зернових культур і становить майже 20 % вартості експорту. Відтак, Україна увійшла до трійки лідерів з експорту зерна, поступаючись лише США та Європейському Союзу.

На зовнішні ринки за результатами 2018/2019 маркетингового року поставлено рекордні 50,4 млн т зернових, зернобобових та борошна, що на 9,5 млн т більше ніж минулого маркетингового року, коли експорт склав 40,9 млн т.

Всього зернових і зернобобових експортовано 49 995 тис. т, з яких: пшениця і суміш пшениці та жита – 15 579 тис. т; ячмінь – 3 692 тис. т; жито – 87,8 тис. т; кукурудза – 29 822 тис. т; інші зернові та зернобобові – 815 тис. т.

Всього борошна експортовано 301 281 т, з яких: борошно пшеничне або суміші пшениці та жита (меслину) – 299 897 т; борошно інших зернових культур 1 384 т [150].

За перші 6 місяців поточного маркетингового року (липень 2019 – червень 2020) на зовнішні ринки, було поставлено 918 тис. т зернових та олійних культур, що на 32 % перевищує показники за аналогічний період минулого року. Найбільше було експортовано пшениці, більше 40 % (370 тис. т), також були здійснені поставки кукурудзи (288 тис. т), ячменю

(258 тис. т) та рапсу (близько 2 тис. т). Основними країнами – покупцями продукції стали Ізраїль, Іспанія, Туреччина, Туніс, Саудівська Аравія, Індія, Ліван, Бангладеш і Марокко [127].

При цьому частка продовольчого використання в загальному обсязі внутрішнього споживання планомірно знижується. Так, частка продовольчого споживання пшениці протягом 5 останніх сезонів скорочується в середньому на 7 % щорічно, на фоні скорочення чисельності населення і зміни культури харчування. У структурі внутрішнього споживання ячменю на продовольчу переробку припадає менше 1 %.

Проте, на наш погляд, експорт продукції переробки є значно рентабельнішим за експорт її сировини. Продукція переробки має значно вищу добавлену вартість та затребуваність.

За свідченням експертів, вартість зерна в товарах, вироблених з нього, становить лише дещо більше 30 %. Решта доданої вартості припадає на переробку. Орієнтація ж на сировинний експорт може негативно вплинути на економіку країни.

Так, за статистичними даними Україна за підсумками 2019 р. збрала рекордний урожай зернових і зернобобових в обсязі 75,08 млн т, а валовий збір зерна виявився на 7,2 % більше, ніж у 2018 році (70,06 млн т), тоді як середня врожайність склала 49,1 ц/га (у 2018 році – 47,4 ц/га).

Динаміка виробництва культур зернових і зернобобових за регіонами наведена у табл. 2.1.

Протягом усіх досліджуваних років Вінницька область входила до п'ятірки областей з найвищим показником виробництва. Також найкращі показники виробництва зернових культур показують Одеська, Миколаївська, Чернівецька та Хмельницька області.

Найвища врожайність зернових та зернобобових культур у 2019 році спостерігалася у господарствах Вінницької (67,9 ц/га), Черкаської (66,7 ц/га), Київської (66,0 ц/га), Хмельницької (51,7 ц/га), Волинської (50,2 ц/га) та Рівненської (47,6 ц/га) областей.

### Виробництво зернових культур за регіонами в динаміці

Область	Виробництво культур, тис. т									
	2010	частка, %	2015	частка, %	2017	частка, %	2018	частка, %	2019	частка, %
Вінницька	3111,3	6,10	3768,3	6,27	4888,9	7,90	5911,1	8,44	5936,2	8,01
Волинська	579,4	1,14	1062,3	1,77	1165,2	1,88	1237,2	1,77	1292,6	1,74
Дніпропетровська	2708,6	5,31	3866,2	6,43	3578,4	5,78	3487,5	4,98	4285,4	5,78
Донецька	1796,6	3,52	1536,1	2,55	1908	3,08	1344,4	1,92	1968,7	2,66
Житомирська	1086,9	2,13	1459,6	2,43	1993,7	3,22	2424,1	3,46	2738,3	3,69
Закарпатська	255,8	0,50	332,4	0,55	390,1	0,63	375,9	0,54	391,7	0,53
Запорізька	1905,4	3,74	2728,1	4,54	2907,1	4,70	2233,3	3,19	3339,1	4,50
Івано-Франківська	346,5	0,68	688,5	1,15	753,7	1,22	804,5	1,15	743,6	1,00
Київська	2003	3,93	2820	4,69	2646,9	4,27	4081,5	5,83	4215,7	5,69
Кіровоградська	2374,1	4,65	3313,9	5,51	2858	4,62	3763,2	5,37	4346,6	5,86
Луганська	811,1	1,59	992,8	1,65	1276,2	2,06	1159,4	1,65	1446,5	1,95
Львівська	622,7	1,22	1366,3	2,27	1417	2,29	1440	2,06	1643,7	2,22
Миколаївська	2200,7	4,31	2896,4	4,82	2674,6	4,32	2673,4	3,82	3137,9	4,23
Одеська	2928,7	5,74	3489	5,80	4264,9	6,89	4319,9	6,17	3747,9	5,05
Полтавська	2853,7	5,59	5363,2	8,92	4241,4	6,85	6341,8	9,05	6118,8	8,25
Рівненська	635,8	1,25	1101,5	1,83	1208,7	1,95	1259,5	1,80	1493	2,01
Сумська	1323,9	2,60	3734,5	6,21	3686,2	5,95	4470,1	6,38	4432,6	5,98
Тернопільська	1261	2,47	2199	3,66	2622,3	4,24	2631,9	3,76	2699,9	3,64
Харківська	1266,5	2,48	4209,7	7,00	3859,2	6,23	3829,2	5,47	4416,1	5,96
Херсонська	1514,8	2,97	2621,9	4,36	2545,4	4,11	2267,7	3,24	2739,7	3,70
Хмельницька	1742,8	3,42	2792,9	4,65	3421,4	5,53	3861	5,51	3798,2	5,12
Черкаська	2531,1	4,96	3745,5	6,23	2926,5	4,73	4644	6,63	4559,8	6,15
Чернівецька	488,5	0,96	523,5	0,87	603,9	0,98	586,4	0,84	642	0,87
Чернігівська	1518,2	2,98	3514,2	5,84	4079	6,59	4909,5	7,01	5009,2	6,76
Разом	51009	100	60125,8	100	61916,7	100	70056,5	100	74143,2	100

*Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики [165]*

Україна має конкурентну перевагу у виробництві зерна завдяки високій родючості ґрунтів, низькому рівню виробничих видатків і стратегічній географічній позиції, що дозволило за останнє десятиліття збільшити вдвічі виробництво зернових.

Складовими підгалуззями зернопереробного комплексу України є борошномельно-круп'яна, комбікормова та хлібопекарська. Україна має достатній потенціал для виробництва борошна і круп. Щорічна потреба країни в продовольчому зерні, у тому числі для виробництва хліба й хлібобулочних виробів, оцінюється від 5,7 до 7 млн т. Найбільшу вагу у структурі споживання займає пшениця – 80 %, жито й гречка мають 7 % і 5 %, відповідно. Споживання рису й кукурудзи складає близько 3 %. Інші зернові і зернобобові культури при виробництві борошна й круп складають незначну частку у 4 % [170, с. 39].

Основним напрямом продовольчої переробки в сегменті пшениці є виробництво борошна, а в сегменті ячменю – виробництво круп.

Борошномельно-круп'яні підприємства зосереджуються як у районах сировини, так і в місцях споживання. В Україні борошномельно-круп'яна промисловість є в усіх великих, середніх, а також малих містах. Найбільшими центрами є Київ, Харків, Дніпро, Одеса, Миколаїв, Запоріжжя, Львів, Тернопіль, У великих містах борошномельно-круп'яна промисловість орієнтується на масового споживача продукції (діють макаронні, кондитерські, хлібопекарні підприємства), у портових містах і залізничних вузлах – на споживачів, які знаходяться за межами районів вирощування зернових культур і виробництва борошна та крупів.

Зернопереробна галузь є посередником між початковою ланкою виробництва зерна сільськогосподарськими підприємствами та кінцевими споживачами таких соціально значущих продуктів, як борошно та крупи.

Вінницька область – аграрно-індустріальний регіон України, де частка продукції сільського господарства та переробних галузей промисловості

складає понад половину валової продукції області. Розвиток економіки області на довгострокову перспективу пов'язаний саме з цими галузями.

Сільськогосподарські підприємства Вінниччини забезпечують 5,8–6,7 % виробництва зерна в Україні.

Проте, для збільшення обсягів та розширення можливостей підприємства зернопереробної галуззі потребують не лише інвестиційних вкладень та стратегічних зрушень, а й захисту своїх інтересів як зовні, так і всередині самого підприємства. Цей захист може забезпечити належний рівень економічної безпеки.

Досконала діагностика стану підприємства за найбільш значимими показниками, які враховують специфічні галузеві і найбільш характерні для нього особливості, сприяє формуванню його економічної безпеки. Такий аналіз мав б включати кількісні і якісні показники економічної безпеки на рівні підприємства і відображати різні аспекти його діяльності.

В якості об'єктів нашого дослідження було обрано п'ять підприємств Вінницької області, а саме: ПАТ «Хмельницький елеватор», ТОВ «Елеваторна компанія «Кусто Агро», ТОВ «СХК «Вінницька промислова група», ТОВ «Крижопільський елеватор», ТОВ «Тростянецьзерно».

Публічне акціонерне товариство «Хмельницький елеватор» було засноване ще в довоєнні роки – за архівними даними в квітні 1932 року. До 1970 року елеватор був хлібоприймальним підприємством, а з 1998 р. підприємство є акціонерним товариством. Протягом останніх років на ньому проведені масштабні ремонтні роботи, модернізовано обладнання. На території підприємства є 9 механізованих складів, елеватор та сушильно-складський комплекс. Загальна місткість елеватора становить 97,3 тис. т зерна.

На підприємстві встановлено німецьке очисне обладнання: сепаратор – TSA – 154, SMA – 203, сучасні зерносушарки, зокрема: високопродуктивна та екологічно чиста сушарка фірми «Шмідт – Зеєгер». Модернізовані та



автоматизовані вітчизняні сушарки ДСП 32×2 от та ДСП – 50. Автоматизована система управління сушильного комплексу.

На сьогодні елеватор надає такі послуги сільськогосподарським товаровиробникам і зернотрейдерам: приймання, збереження, сушіння, очищення, завантаження продукції на автомобільний та залізничний транспорт.

Підприємство співпрацює з сільгоспвиробниками Хмельницького, Літинського, Калинівського, Козятинського районів, а також з іншими районами Вінницької, Хмельницької і Житомирської областей.

ТОВ «Елеваторная компания Кусто Агро» була заснована в березні 2011 р. і є учасником групи Kusto Agro, яка, в свою чергу, є частиною міжнародного холдингу Kusto Group, заснованого в кінці 90-х років. Група Kusto Agro заснована для побудови вертикально-інтегрованої компанії в аграрному секторі України і входить в групу компаній, що займаються вирощуванням сільськогосподарської продукції з наступним її зберіганням і переробкою.

Діяльність Kusto Agro спрямована на виробництво і реалізацію продукції рослинництва з високою доданою вартістю за рахунок інноваційних бізнес-концепцій, а також задоволення зростаючих потреб ринків, що розвиваються за напрямками: рослинництво, елеватори, транспортні послуги і трейдинг.

ТОВ «Елеваторная компания Кусто Агро» включає в собі три сучасних елеватора, розташованих у Вінницькій області: м. Жмеринка (25 тис. т зберігання), м. Козятин (40 тис. т зберігання) і с. Россоша (25 тис. т зберігання).

Підприємство оснащено сучасним обладнанням, що дозволяє застосовувати удосконалену систему контролю на всіх етапах технологічного процесу. Завдяки цьому, елеватори забезпечують клієнтів отриманням максимально якісних послуг при мінімальних витратах.

ТОВ «Крижопільський елеватор» є багатопрофільним підприємством що належить до компанії ТОВ «Ферко». Компанія ТОВ «Ферко» знаходиться на ринку з 2001 року. В компанії працює понад 100 співробітників. Є власні землі, зернові склади та елеватори, а також потужності в портах. Проводить закупівлю зернових та олійних культур: пшениці, ячменю, соняшнику, кукурудзи.

Тип елеватора ТОВ «Крижопільський елеватор» – лінійний. Потужність одночасного зберігання зерна складає 62900 т.

Технічне оснащення підприємства ТОВ «Крижопільський елеватор» дозволяє здійснювати контроль за температурою, сушінням, очищенням продукції, а також має акредитовану лабораторію та сертифікований персонал для забезпечення контролю якості продукції. Підприємство ТОВ «Крижопільський елеватор» надає послуги з перевезення зерна. Потужність ліній автоприймання зерна складає 1500 т/добу, автовідвантаження – 500 т/добу.

З метою ведення сільськогосподарського бізнесу на території Вінницької області в 2009 році було створено Холдинг «Вінницька аграрно-промислова група». Сьогодні це вертикально інтегрована група компаній, яка має в своєму розпорядженні:

- земельний банк близько 50 тис. гектар орних земель на території 13 районів Вінницької та 1 району Хмельницької області;
- 4 сертифіковані елеватори загальною потужністю зберігання 250 тис. т, один із них збудований у м. Вінниця 2015 року і вміщує 100 тис. т;
- 188 одиниць сучасної імпоротної техніки для якісного проведення всього комплексу польових робіт.

Кваліфікований штат співробітників налічує близько 764 осіб.

Діяльність виробничих підрозділів зосереджена на вирощуванні зернових та технічних культур – це озимі, ярі пшениця та ячмінь, озимий ріпак, соняшник, кукурудза, сорго. Деякі підприємства Холдингу займаються розведенням великої рогатої худоби, свиней.

У зв'язку із значним обсягом земель в обробітку (Холдинг присутній в 13 районах Вінницької та 1 районі Хмельницької областей), на підприємствах сільськогосподарського напряму створені кластерні структурні підрозділи (господарства) за територіальним принципом, що здійснюють весь комплекс сільськогосподарських робіт.

Так, в 2015 році в склад 3-х ключових сільськогосподарських підприємств Холдингу виділено 46 підрозділів загальною площею обробітку землі понад 50 тис. га.

Сільськогосподарська продукція Холдингу вирощена з використанням якісного насіння, дотриманням необхідних агротехнологій та відповідає стандартам, які дозволяють реалізовувати її як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Елеваторне господарство сертифіковане, зберігання продукції відповідає затвердженим національним стандартам.

ТОВ «Тростянецьзерно» було засновано у 2007 році. Підприємство надає послуги із зберігання, очищення та сушіння продукції зернових та олійних культур. Підприємство є частиною промислової групи «Vioil» – одного з провідних виробників соняшникової олії в Україні. Тип елеватора – лінійний. Потужності одноразового зберігання досягають 13,2 тис. т. На території здійснюється автоприйняття та автовідвантаження зерна. Потужність цих ліній складає 300 т/добу. Якість зерна контролюється сертифікованою лабораторією.

Для забезпечення ефективного управління економічною безпекою підприємства, насамперед, необхідно здійснити аналіз фінансового стану як складової оцінки рівня економічної безпеки, що має на меті виявлення основних проблем фінансової сфери підприємства.

Фінансовий стан підприємства характеризується системою показників, що дають можливість оцінити наявність, розміщення та ефективність використання фінансових ресурсів [119, с. 6].

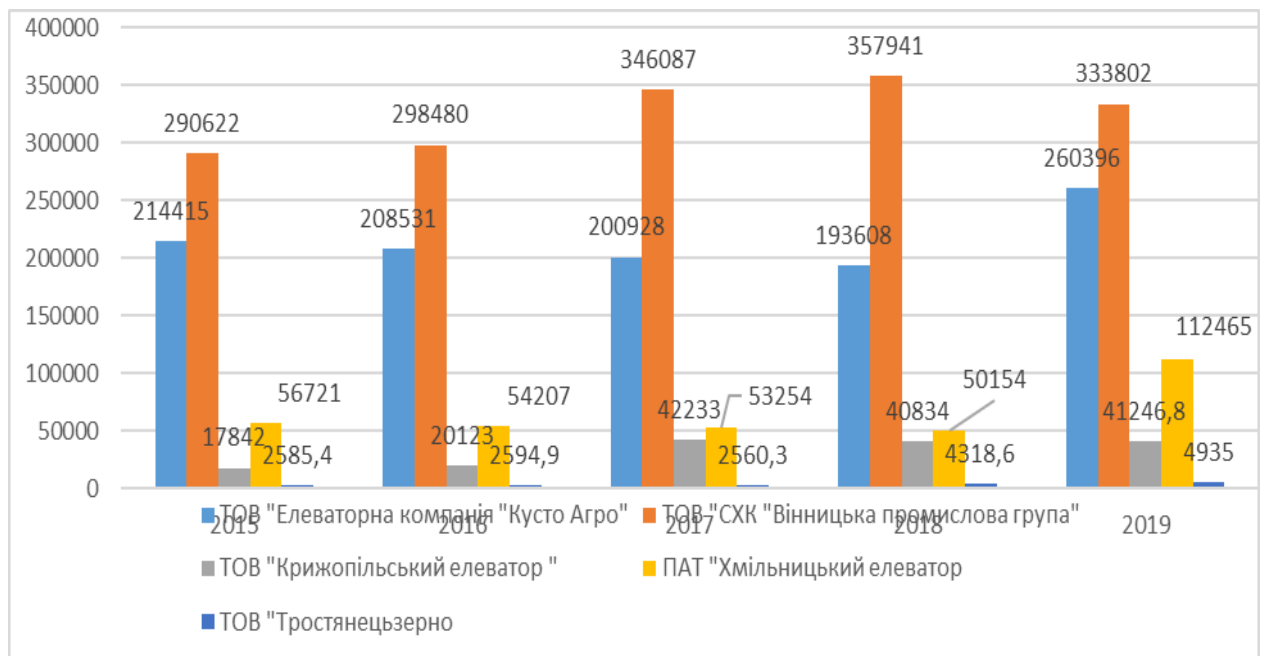
Показником економічної безпеки підприємства є ймовірність його банкрутства, яка визначається за різними моделями, для обрахунку яких

використовують дані оборотного капіталу, прибутку від реалізації, нерозподілений прибуток підприємства, власний капітал тощо.

Проаналізуємо деякі показники фінансово-господарської діяльності обраних підприємств за 2015–2019 рр.

Сільськогосподарське виробництво здійснюється за органічної єдності чотирьох факторів, серед яких важливе місце займають засоби виробництва – знаряддя і предмети праці (основні та оборотні засоби). Тому від рівня забезпеченості виробництва знаряддями і предметами праці, їхньої структури та ефективності використання значною мірою залежать кінцеві результати діяльності суб'єктів господарювання в агропромисловому комплексі [122, с. 91].

Отже, проаналізуємо стан залишкової вартості основних засобів деяких підприємств Вінницької області у динаміці станом на 1 січня 2020 р. (рис. 2.1).



**Рис.2.1. Залишкова вартість основних засобів деяких зернопереробних підприємств Вінницької області у динаміці за 2015-2019рр, тис. грн**

*Джерело: побудовано автором на основі показників звітності досліджуваних підприємств*

Аналіз залишкової вартості основних засобів показав що станом на 1 січня 2020 року найбільша залишкова вартість основних засобів у підприємства ТОВ «СХК «Вінницька промислова група» – 333802 тис. грн, що на 24139 тис. грн менше порівняно з показником 2018 року і на 43180 тис. грн більше порівняно з показником 2015 року.

Залишкова вартість основних засобів підприємства ТОВ «Елеваторна компанія «Кусто Агро» станом на 1 січня 2020 року становила – 260396 тис. грн, що більше порівняно з показником 2018 року на 66788 тис. грн, а порівняно з показником 2015 року, вона зросла на 45981 тис. грн.

Як свідчать дані аналізу, найнижча залишкова вартість основних засобів спостерігається у підприємства ТОВ «Тростянецьзерно», хоча у динаміці вона зростала і становила станом на 1 січня 2020 р.– 4935 тис. грн, що на 616,4 тис. грн більше порівняно з показником 2018 року, і на 2349,6 тис. грн порівняно з показником 2015 року.

Важливе значення для оцінки стану і підвищення ефективності використання виробничих ресурсів підприємств має проведення комплексного та глибокого аналізу структури оборотних засобів, який дає змогу кількісно оцінити не тільки різні аспекти їх функціонування та використання, але й хід матеріального процесу відтворення через оцінку величини оборотних засобів, що перебувають у постійному кругообігу в розрізі його окремих стадій [119].

Аналізуючи запаси підприємств (табл. 2.2) було встановлено, що протягом досліджуваного періоду найбільша вартість запасів на балансі підприємства ТОВ «СХК «Вінницька промислова група», так станом на 1 січня 2020 року вона становила – 1122631 тис. грн, а найменша у ПАТ «Хмільницький елеватор» – 1544 тис. грн.

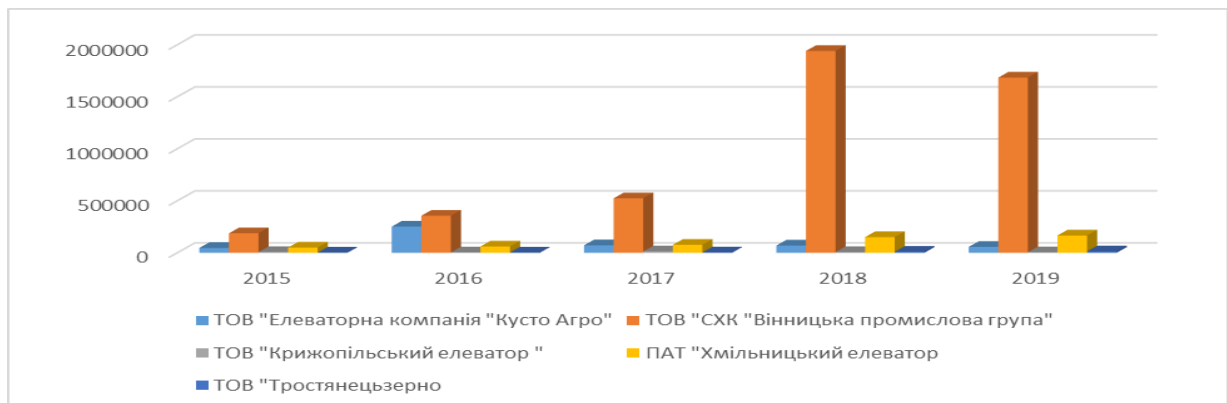
**Запаси досліджуваних зернопереробних підприємств Вінницької області за 2015-2019рр, тис. грн**

Підприємство	Рік				
	2015	2016	2017	2018	2019
ТОВ «Елеваторна компанія «Кусто Агро»	18058	17360	21470	18060	20432
ТОВ «СХК «Вінницька промислова група»	117874	245727	385731	900866	1122631
ТОВ «Крижопільський елеватор»	2798	2363	2871	1988,3	1923,4
ПАТ «Хмільницький елеватор»	598	408	760	618	1544
ТОВ «Тростянецьзерно»	148,6	362,6	632,8	1878,1	2713,3

*Джерело: сформовано автором на основі показників звітності досліджуваних підприємств*

Оборотні активи можна охарактеризувати з різних аспектів фінансової діяльності, однак їх головна властивість – ліквідність, обсяг і структура. Кожна з цих характеристик вимагає особливої уваги й робить управління оборотними активами важливим елементом у системі управління бізнесом [119, с. 312].

Аналіз стану оборотних активів досліджуваних підприємств за 2015-2019 роки (рис. 2.2) показав, що найкращий показник у підприємства ТОВ «СХК «Вінницька промислова група», адже станом на 1 січня 2020 року він становив 1684984 тис. грн, тоді як найнижчий показник оборотних активів у підприємства ТОВ «Крижопільський елеватор» – 5266 тис. грн.



**Рис.2.2. Аналіз оборотних активів досліджуваних підприємств Вінницької області у динаміці за 2015-2019 рр.**

*Джерело: побудовано автором на основі показників звітності досліджуваних підприємств*

Одним з найважливіших заходів на шляху до підвищення ефективності використання оборотних засобів є їх співвідношення з основними засобами, разом з якими вони є матеріальними ресурсами у виробничому процесі. Від того, наскільки оптимальним є співвідношення основного та оборотного капіталу, значною мірою залежать результати виробничої та фінансової діяльності, а звідси – і фінансовий стан підприємства.

Аналіз статутного капіталу показав, що за останні п'ять років розмір статутного капіталу трьох з п'яти досліджуваних підприємств був незмінним і становив: ТОВ «Елеваторна компанія «Кусто Агро» – 40 тис. грн, ТОВ «Крижопільський елеватор» – 21 тис. грн, ТОВ «Тростянецьзерно» – 100 тис. грн, тоді як у підприємств ТОВ «СХК «Вінницька промислова група» і ПАТ «Хмільницький елеватор» він зростав і на 1 січня 2020 р. становив відповідно, 69529 тис. грн і 72602 тис. грн (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Зареєстрований (пайовий) капітал досліджуваних зернопереробних підприємств Вінницької області за 2015-2019рр, тис. грн**

Підприємство	Рік				
	2015	2016	2017	2018	2019
ТОВ «Елеваторна компанія «Кусто Агро»	40	40	40,0	40	40
ТОВ «СХК «Вінницька промислова група»	21069	21069	21076	60029	69529
ТОВ «Крижопільський елеватор»	21	21	21	21	21
ПАТ «Хмільницький елеватор»	1701	1701	1701	5418	72602
ТОВ «Тростянецьзерно»	100	100	100	100	100

*Джерело: сформовано автором на основі показників звітності досліджуваних підприємств*

Так, аналіз зареєстрованого капіталу досліджуваних підприємств показав, що найбільший розмір зареєстрованого капіталу на кінець 2019 року належить ПАТ «Хмільницький елеватор».

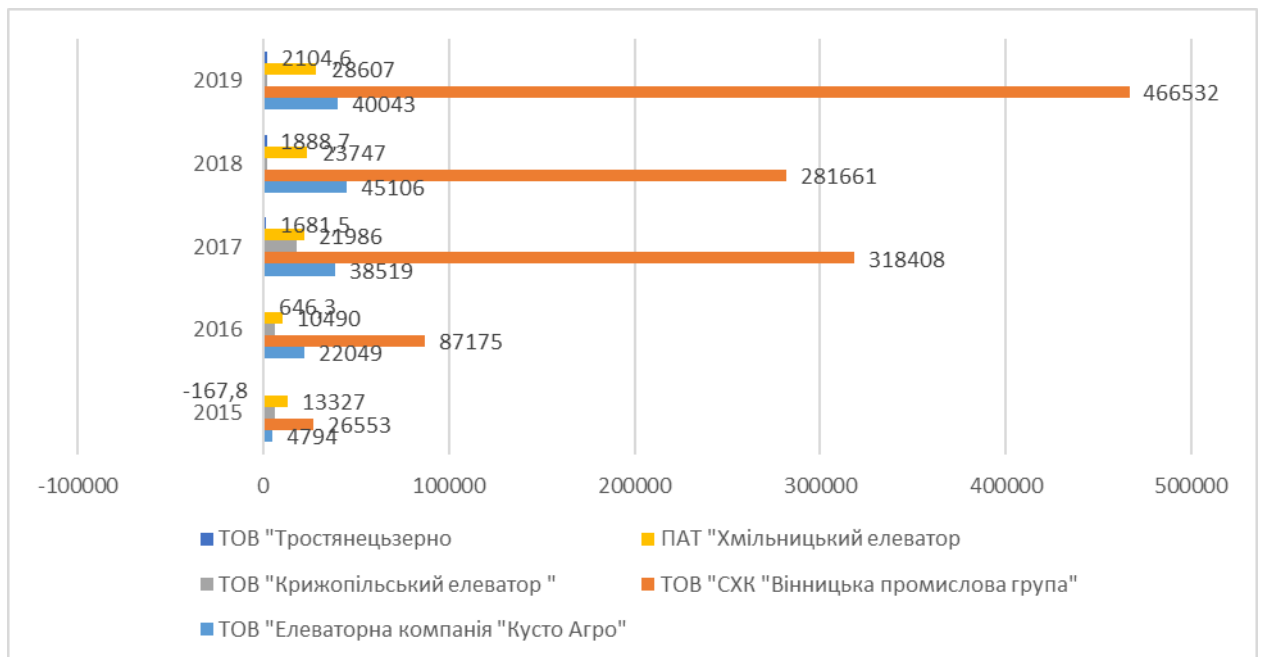
Важливим показником діяльності підприємства, який характеризує її ефективність, є валовий прибуток підприємства (рис. 2.3).

Аналіз даного показника серед обраних підприємств свідчить, що найкращий результат фінансово-господарської діяльності протягом усіх п'яти років належить ТОВ «СХК «Вінницька промислова група» (рис. 2.3). У 2019 р.

цей показник становив 466532 тис. грн, що на 184871 тис. грн більше порівняно з показником попереднього року (281661 тис. грн) і на 439979 тис. грн більше порівняно з показником 2015 року (26553 тис. грн).

Найменший валовий прибуток серед обраних підприємств одержало ТОВ «Тростянецьзерно». Так станом на 1 січня 2020 року він становив 2104,6 тис. грн, тоді як у 2015 році підприємство одержало за результатами своєї діяльності збиток – 167,8 тис. грн.

Діагностуючи стан економічної безпеки підприємства проводиться оцінка всіх функціональних складових безпеки з позицій досягнення максимально можливого рівня захисту від внутрішніх та зовнішніх загроз, які спрямовані на ухвалення ефективних управлінських рішень та розробку стратегії економічної безпеки.



**Рис.2.3 Аналіз валового прибутку деяких зернопереробних підприємств Вінницької області в динаміці за 2015-2019 рр.,**

*Джерело: побудовано автором на основі показників звітності досліджуваних підприємств*

Для забезпечення ефективності функціонування підприємств у динамічних умовах ринку, у складній політичній та економічній ситуаціях, особливої актуальності набувають проблеми удосконалення системи аналізу



й оцінки економічної безпеки підприємства, що дало б можливість більш раціонально управляти останньою та сприяло б забезпеченню належного рівня економічної безпеки в умовах підвищеного ризику та невизначеності.

Економічна діяльність досліджуваних підприємств за своєю суттю є досить різнобічною. Вона пов'язана з вирішенням організаційних питань, правовими та економічними проблемами, технічними аспектами, кадровими тощо.

Як свідчить досвід, особливо ускладнюється управління такою діяльністю коли підприємство є досить великим, має широкі бізнес-зв'язки та значну кількість контрагентів: постачальників, кредиторів, позичальників та клієнтів.

## **2.2. Оцінка факторів впливу на економічну безпеку підприємства**

Однією з головних цілей держави є забезпечення продовольчої безпеки України як основи існування та розвитку соціуму. Галузь переробки зерна грає провідну роль, виступаючи ефективним посередником між початковою ланкою виробництва зерна сільськогосподарськими підприємствами та кінцевими споживачами таких соціально значущих продуктів, як борошно та крупи [146, с. 16]

Сучасні умови господарювання для усіх суб'єктів бізнесу пов'язані із зростанням нестабільності та кризових явищ як всередині підприємства, так і зовні. Кризові явища негативно впливають на рівень економічної безпеки підприємств і тим самим загрожують поширенню інших ризиків, які прискорюють спад його розвитку і, як наслідок, ліквідацію підприємства.

Рівень економічної безпеки є індикатором місця підприємства в його життєвому циклі та характеризує стан його розвитку. Саме тому необхідно визначити які саме фактори впливають на цей показник підприємства.

Як в більшості галузей, діяльність зернопереробної галуззі не є стабільною і потребує швидкого переналаштування, вибір оптимальних шляхів розвитку та усунення різних загроз.

Особливістю економічної безпеки підприємств зернопереробної галузі є те, що від її рівня залежать його результати господарювання й стан функціонування галузі, регіону та країни загалом.

Різноманіття господарських зв'язків, в які вступає підприємство в процесі своєї господарської діяльності, призводить до виникнення великої кількості факторів впливу на економічну безпеку його діяльності. Тому виявлення факторів ризику, небезпек і загроз – одне з найбільш важливих завдань забезпечення економічної безпеки [154, с. 155].

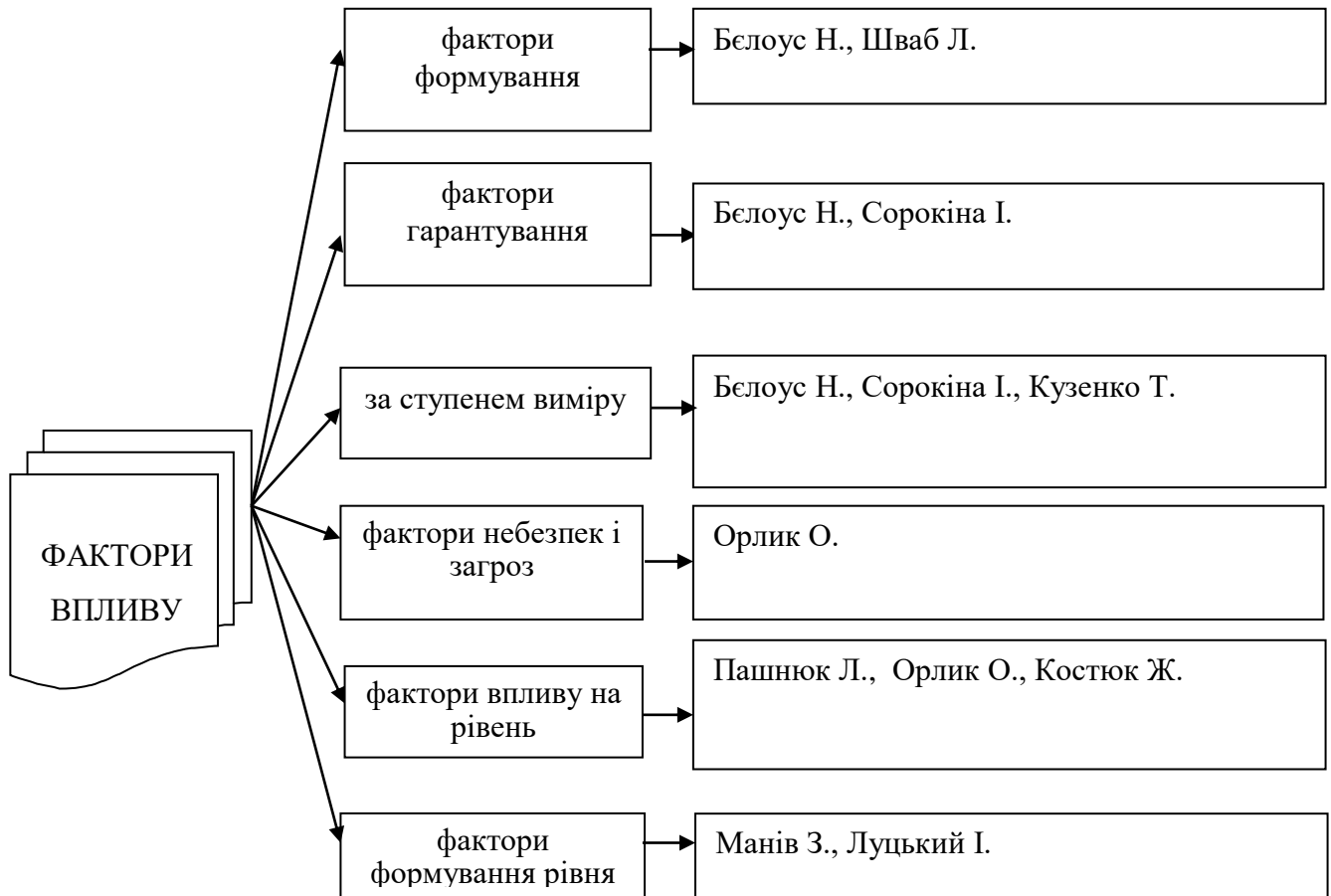
Фактори є рушійною силою розвитку процесів і явищ, які відбуваються на підприємстві, а найбільш точну оцінку місця та ролі кожного фактора у формуванні величини результативних показників та розподіл їх за групами залежно від загальних ознак формує їх класифікація за ознаками.

Для детального аналізу підходів до визначення факторів впливу на економічну безпеку розглянемо сутність даного поняття у визначеннях різних авторів (рис. 2.4).

У фаховій економічній літературі різні автори по різному підходять до групування факторів, які впливають на економічну безпеку підприємства.

Так, Пашнюк Л. О. зазначає, що на рівень економічної безпеки впливають: фактори виробництва, тобто ті фактори, які здійснюють безпосередній вплив на діяльність підприємства; зміна кон'юнктури ринку, що викликана науково-технічним прогресом, державним втручанням, впливом інфляції, сезонності тощо; добросовісність постачальників сировини та матеріалів; компетентність керівництва підприємства, що визначається ступенем професіоналізму задіяних менеджерів у прийнятті тих чи інших управлінських рішень; державне регулювання діяльності підприємства; надійний захист комерційної таємниці, що визначається здатністю держави гарантувати збереження таємниці щодо науково-технічних розробок,

підтримки інтелектуальної власності тощо [157, с. 50]. Проте автор недостатньо приділяє увагу питанням впливу зовнішніх чинників, які безперечно мають достатню частку впливу на рівень економічної безпеки.



**Рис. 2.4 Аналіз факторів впливу на економічну безпеку у дослідженнях різних авторів**

*Джерело: згруповано автором на основі джерел, представлених за авторами*

Дьяченко О. А. і Артеменко Л. П. вважають, що вплив на безпеку функціонування підприємств в умовах євроінтеграції, мають наступні групи факторів:

– політико-правові (зміни в політичній системі країни, законодавстві, податковій сфері; політична нестабільність; неефективність системи державного регулювання, високий рівень корупції тощо);

– кадрові (відтік, плинність і фізичне старіння кадрів, їх знань, кваліфікацій; праця за сумісництвом);

- ринкові (частка ринку, конкурентні позиції);
- науково-технічні (низький ступінь інноваційних розробок в даній сфері, складнощі з впровадженням інновацій у життя, відсутність підтримки інноваційно-активних підприємств тощо);
- економічні (стан економіки, рівень інфляції, інвестиційний клімат у країні, розвиток інфраструктури, умови залучення кредитів та зміни в кредитній системі, конкуренція на ринку будматеріалів, зміна цін на будівельні матеріали, нестача кадрів робітничих спеціальностей);
- екологічні (рівень забруднення довкілля, зміна екологічного законодавства тощо);
- соціально-культурні (зміна рівня життя населення, соціальна нестабільність);
- природні (доступність та наявність ресурсів) [130, с. 176].

На нашу думку, підхід дослідників Дьяченко О. А. і Артеменко Л. П. щодо впливу процесів євроінтеграції на стан економічної безпеки є недостатньо розкритим і не показує, за рахунок чого відбувається цей вплив.

Фактори, які створюють загрози економічній безпеці підприємств, у своїх наукових працях досліджують І. П. Отенко і Н. О. Москаленко. Вони поділяють їх на внутрішні й зовнішні залежно від належності до середовища.

До факторів макроекономічного оточення підприємства (національного та регіонального рівня) відносять економічні, політичні, правові, соціальні, науково-технічні, екологічні, культурні та міжнародні.

До факторів середовища безпосереднього оточення відносять ту частину факторів зовнішнього середовища, з якою підприємство має безпосередню взаємодію. У центрі уваги при аналізі факторів ринку перебувають споживачі, конкуренти, постачальники, стан і розвиток галузі та регіону. Крім цього, важливим фактором є географічне розташування і положення підприємства на ринку серед конкурентів (фактори конкурентного середовища) [156, с. 175].

На думку В. В. Немченко, В. В. Малішевської, найважливішими факторами, що впливають на економічну безпеку підприємства, є ступінь досконалості законодавчої бази, рівень оподаткування, доступ на світові ринки збуту, інвестиційна привабливість регіону, держави. Насамперед, економічна безпека підприємства залежить від економічної безпеки держави, регіону, адже ґрунтується на їхньому фінансовому, сировинному та виробничому потенціалах, перспективах розвитку.

Наявність багаторівневої концепції економічної безпеки господарюючих суб'єктів усіх рівнів дає можливість забезпечити передбачуваність зовнішніх загроз підприємствам. Особлива увага, на думку науковців, повинна приділятися вивченню партнерів, їх платоспроможності, діловому реноме. Досвід свідчить, що в умовах ринкової економіки, у випадках встановлення ділових зв'язків з недобросовісними контрагентами, за умови порушення ними договірних зобов'язань, підприємству може бути завданий значний економічний збиток.

Серйозна увага має бути приділена конкурентам, оскільки у випадку застосування ними методів несумлінної конкуренції для підприємства можуть виникнути серйозні небезпеки і загрози з тяжкими економічними наслідками [152, с. 10].

На думку Орлик О. В., усі фактори впливу на економічну безпеку можна умовно розділити на позитивні і деструктивні загрози. Науковець класифікує загрози економічній безпеці за різними ознаками: джерелом виникнення (зовнішні та внутрішні загрози); відношенням до людської діяльності (об'єктивні та суб'єктивні); систематичністю прояву (систематичні та несистематичні); ступенем керованості (керовані та некеровані); можливістю нейтралізації (такі, що частково піддаються нейтралізації та такі, що не піддаються нейтралізації); впливом на складові економічної безпеки підприємства (ті, що впливають на усі її складові, на

декілька складових та одну складову); моментом виникнення (актуальні та потенційні); об'єктивністю існування (реальні та мнимі); частотою виникнення (постійні та випадкові); ступенем очевидності (явні та приховані); впливом на об'єкт (активні та пасивні); сферою виникнення (правові; економічні; політичні; екологічні; соціальні; науково-технічні; технологічні; демографічні); вірогідністю реалізації (реальні та потенційні); тривалістю впливу на функціонування та розвиток підприємства (довго-, середньо- та короткотермінові); характером прояву (закономірні та випадкові) [155, с. 253].

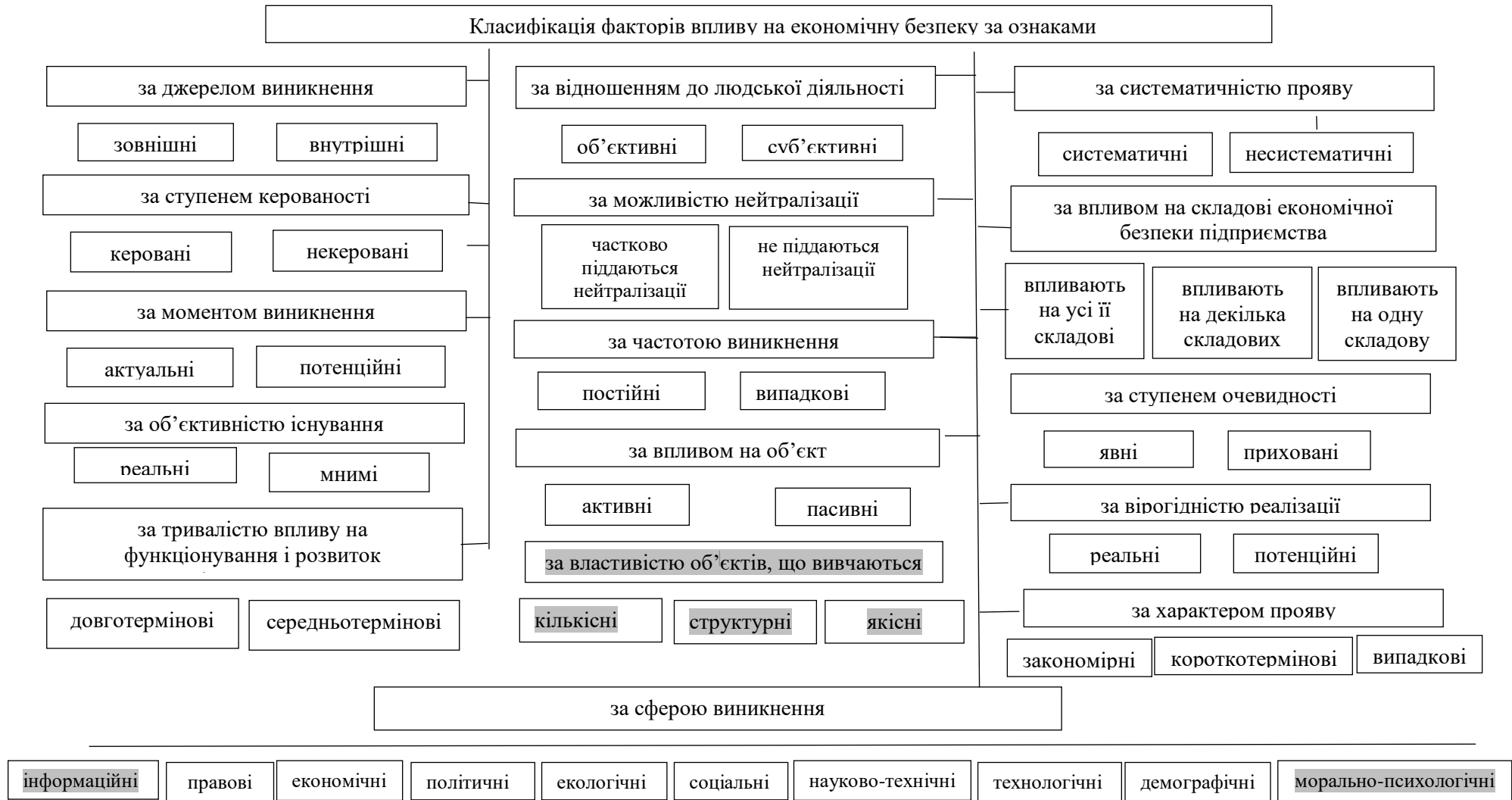
Однак, на нашу думку, доцільно виокремити загрози за властивістю об'єктів, що вивчаються, а саме:

– кількісні – фактори, які виражають кількісну визначеність явищ (наприклад, чисельність працівників підприємства, кількість обладнання, сировини, обсяг продажу продукції);

– структурні, до яких належать такі показники, як питома вага власного капіталу в джерелах формування майна підприємства, частка активної частини основних засобів у загальній вартості основних засобів, питома вага матеріальних витрат у загальній сумі операційних витрат тощо;

– якісні – фактори, що визначають внутрішні якості, ознаки й особливості об'єктів, що вивчаються (наприклад, рівень продуктивності праці, ціну, собівартість і рентабельність продукції, дохідність цінних паперів тощо) (рис. 2.5).

Найбільш повне, на нашу думку, узагальнення факторів формування економічної безпеки підприємств на основі її принципів, функцій та складових було проведено Белоус Н. Д. Автор достатньою мірою розглянула питання дослідження, обґрунтувала свій вибір та узагальнила його в своїй праці.



**Рис. 2.5 Класифікація факторів впливу на економічну безпеку за ознаками**

*Джерело: систематизовано на підставі опрацьованих джерел та доповнено автором*

Науковець пропонує розподіл та класифікацію визначених факторів за двома основними напрямками макро- та мікрорівнях з урахуванням особистих факторів.

Ми погоджуємось з автором та його класифікацією факторів впливу на формування економічної безпеки, але вважаємо, щодо факторів, які впливають на формування економічної безпеки на міжнародному рівні слід віднести світові кризи, які відіграють суттєву роль у сучасному світі (рис. 2.6).

Кризи супроводжують історію людства протягом усього горизонту можливого спостереження. Вважається, що перша світова фінансова криза сягає корінням до першого століття до нашої ери.

Проте, кризи можна вважати не як непередбачуване та раптове лихо, а розглядати як логічні і закономірні зміни економічного клімату світу, які через певний період відзначаються постійністю та мають генеральну тенденцію до зростання [174, с. 24].

Світові кризи суттєво впливають як на розвиток економіки самих держав, так і окремих підприємств. Тому, на нашу думку, їх можна віднести до факторів, які впливають на формування економічної безпеки на макроекономічному рівні, тоді як на мікроекономічному рівні є доцільним розглянути вплив такого фактора як задоволення мотиваційною складовою та соціальним захистом працівників.

Доцільно сформований, обґрунтований і ефективний соціальний пакет є рідкісною практикою на вітчизняних підприємствах, у той час як іноземні компанії розглядають цей інструмент вагомим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств через забезпечення високої мотивації та продуктивності праці персоналу, залучення та утримання найцінніших працівників, формування у них лояльності та зацікавленості у результаті.



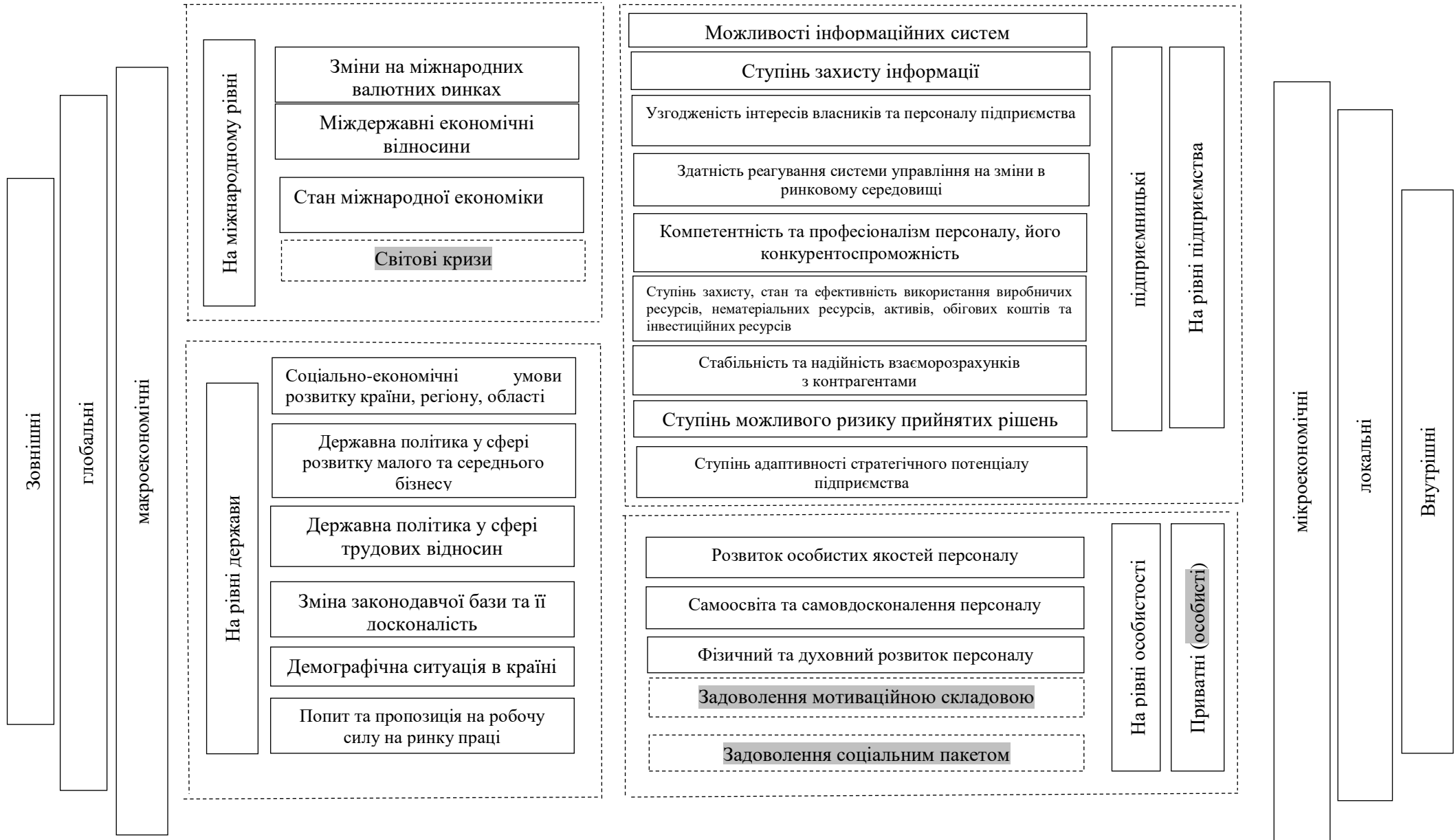


Рис.2.6 Фактори впливу на формування економічної безпеки

Джерело: узагальнено і доповнено автором

Отже, на нашу думку, узагальнення факторів впливу на формування, рівень та стан економічної безпеки дозволить керівникам визначити найбільш небезпечні фактори і розробити систему заходів щодо їх своєчасного виявлення, попередження і послаблення. Для досягнення цієї мети на підприємстві має реалізовуватись комплекс заходів із забезпечення максимальної безпеки основних функціональних складових власної діяльності та сформований організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою підприємств.

### **2.3 Методичні підходи до оцінки економічної безпеки підприємств за сучасних умов господарювання**

Діяльність будь-якого суб'єкта господарювання представляє собою динамічний процес у вигляді послідовності дій, спрямованих на реалізацію економічних інтересів. Причому, чим стійкіші розвиток підприємства, тим вище обсяги і менше терміни досягнення бажаного результату економічної діяльності.

У жорстких ринкових умовах сьогодення, що супроводжуються постійними економічними змінами, значним рівнем загроз як всередині, так і ззовні сучасного підприємства, необхідним є забезпечення високого рівня економічного захисту шляхом розроблення сучасної методики оцінювання економічної безпеки підприємства, яка передбачає всебічне врахування впливу факторів та специфіки його діяльності. Головними компонентами економічної безпеки є розвиток і стійкість організації.

Питання оцінки економічної безпеки підприємств має практичну значимість і цінність. Саме результати оцінки є основою вироблення заходів управлінського впливу щодо стабілізації діяльності підприємства, і чим більш достовірною і своєчасною буде оцінка економічної безпеки, тим більш

обґрунтованими та ефективними будуть заходи з її забезпечення, які уможливають ефективне стратегічне планування діяльності, результативне управління та контроль за здійсненням усіх, як внутрішніх, так і зовнішніх, господарських процесів, а також побудову взаємовигідних відносин з іншими суб'єктами економічної системи.

Важливо правильно розробити методика проведення оцінювання економічної безпеки підприємства, що передбачає динамічний аналіз різних аспектів економічної діяльності та її підсистем. Зазначене зумовлює природа категорії економічної безпеки.

У теорії безпеки значна частина вітчизняних та зарубіжних методик оцінки рівня економічної безпеки націлена на вирішення проблем регіонів та держави, а питанням безпеки підприємств приділяється значно менше уваги.

Що стосується проблем методичного забезпечення економічної безпеки зернопереробних підприємств, варто відзначити відсутність загальноприйнятої методики комплексної оцінки економічної безпеки підприємства з урахуванням усіх критеріїв та особливостей діяльності, відсутність підходів до оцінки рівня частини складових економічної безпеки, які є особливо важливими для підприємств даної галузі, неоднозначність у визначенні складу індикаторів економічної безпеки підприємства, їх градації та інтерпретації, а також незавершеність наукових розробок щодо визначення впливу факторів на рівень економічної безпеки підприємства.

На основі аналізу фахової економічної літератури варто зазначити, що для визначення рівня економічної безпеки підприємства застосовують різні наукові підходи, які наведено у таблиці В.1 (додаток В) та на рис. 2.7.

Розглянемо основні з них, виокремивши можливості застосування на зернопереробних підприємствах у сучасних умовах господарювання та труднощі, які можуть виникати при цьому.



**Рис. 2.7. Наукові підходи до визначення рівня економічної безпеки підприємства**

*Джерело: систематизовано та згруповано автором*

Індикаторний підхід до оцінювання рівня економічної безпеки є одним із найбільш поширених у практиці, адже дає змогу визначити рівень економічної безпеки загалом та за окремими функціональними складниками, тобто полягає у формуванні системи індикаторів та розрахунку інтегрального індикатора. Цей підхід називають ще «пороговим», оскільки індикаторами безпеки є порогові значення показників. Найважливіше завдання під час використання індикаторного підходу є підбір системи індикаторів, які дозволять як найповніше побачити загрози економічній безпеці.

Аналіз фахової економічної літератури свідчить, що бачення авторів різняться як у виокремленні складників економічної безпеки, так і у питанні набору системи показників. Так, Скриньковський Р. М. пропонує проводити

діагностику рівня економічної безпеки підприємства на основі вдосконаленого ним методу, який полягає в інтегральному згортанні одиничних індикаторів за складовими економічної безпеки: фінансовою, кадрово-інтелектуальною, інвестиційною, інноваційно-техніко-технологічною, маркетингово-ринковою, політико-правовою, обліково-аналітико-інформаційною, екологічною [166, с. 416]. Позитивним в даному підході є його всеохоплюваність та динамічність. Недолік полягає у постійній потребі розробки обґрунтованих значень порогових показників відповідно до змін умов функціонування підприємства.

Мацеха Д. С. розглядає показники в розрізі фінансового, управлінського, інформаційного, кадрового, соціального, техніко-технологічного, інноваційного, політико-правового, екологічного, антикризового, ринково-інтерфейсного та силового складників. Крім того, автор наводить низку вимог до вибору показників: сукупність показників має бути взаємопов'язана в межах загальної принципової схеми діагностики; сукупність показників має відповідати переліку основних загроз функціональних складників економічної безпеки; перелік показників повинен бути мінімальним, легкодоступним і простим у розрахунках; показники мають бути синхронізовані в часі, що дасть змогу обмежити використання значної кількості показників [149, с. 129].

Ф. І. Євдокімова та О. О. Бородіна серед сфер виробничо-господарської діяльності підприємства, що забезпечують економічну безпеку, пропонують виділити: техніко-технологічну (рівень освоєння виробничої потужності, інноваційну політику підприємства, своєчасне оновлення основних виробничих фондів, технічний рівень виробництва); ресурсну (забезпеченість виробництва основними ресурсами: фінансовими, матеріальними, трудовими); фінансову (рівень рентабельності, доступ до кредитів, оптимальна структура капіталу, частка ринку); інтелектуальну і кадрову (корпоративна культура, інтелектуальність, потенціал персоналу); інформаційну (створення інформаційної системи підтримки рішень); соціальну (наявність соціальних програм підприємства, рівень оплати праці, статус підприємства). Кожна зі сфер характеризується системою якісних та кількісних індикаторів

(параметрів), значущість яких для оцінки економічної безпеки не є рівнозначною.

Завдання маркетингових досліджень полягають у тому, щоб з безлічі індикаторів вибрати ключові. Аналіз численних статистичних досліджень свідчить про те, що з достатньою для практики точністю вирішуваних завдань кількість ключових параметрів може бути обмежена 5–6. Обґрунтування цієї кількості може бути виконано методами головних компонент, регресійного і структурного аналізів, імітаційного моделювання. Вихідною інформацією для розрахунку поточних і перспективних значень можуть слугувати інноваційні проекти, матеріали бізнес-планів, планові і фактичні дані про виробничо-господарську діяльність підприємств. Так, наприклад, методом головних компонент можуть бути сформовані фактори однієї сфери впливу – технічної, економічної, соціальної. Ключові фактори можуть бути виявлені методом АВС, заснованим на структурному аналізі. Сенс методу полягає в тому, щоб в групі чинників, що формують інтегральний показник впливу в даній сфері, виявити кількість факторів, що визначають 75 % величини цього показника.

Розрахунок значень прогнозних показників може бути виконаний методом статистичного імітаційного моделювання. Він заснований на застосуванні імовірнісних моделей, що дозволяють створити безліч сценаріїв, і узгоджуються із заданими умовами, законами розподілу прогнозованих параметрів. Послідовність дій при реалізації цього методу полягає в наступному: створення математичної моделі прогнозованого параметра відповідної сфери економічної безпеки підприємства; виявлення ключових параметрів одним із зазначених методів; встановлення закону розподілу ймовірностей ключових факторів всередині законних меж, їх порогових і максимальних значень. Для вирішення маркетингових завдань в якості типового може бути використано бета-розподіл; генерування безлічі випадкових сценаріїв, заснованих на заданому законі розподілу та інші обмеження; статистичний аналіз результатів імітаційного моделювання, перевірка рівня надійності отриманих результатів тощо.

Автори вважають, що такий підхід буде корисний при оцінці стратегії розвитку підприємства, інноваційних та інвестиційних проектів, бізнес-планів. Він дозволяє оцінити майбутнє підприємства. Залежно від динаміки зміни розрахованих величин індикаторів безпеки підприємства може оцінюватися як оптимальне, коли індикатори знаходяться в зоні оптимальних або регламентованих значень; предкритичний, коли індикатори знаходяться в межах їх порогових значень; кризовий, коли один або кілька індикаторів знаходяться в зоні порогових значень [131].

Запропонована методика характеризується поверхневістю, оскільки відсутня сукупність індикаторів, а саме порогових значень показників, які характеризують діяльність підприємства відповідно до визначеного рівня економічної безпеки.

Ковальов Д. та Сухорукова Т. [167] пропонують систему індикаторів технологічної, ресурсної, фінансової та соціальної безпеки. Вони наводять порогові значення за деякими показниками (не за всіма). Зрозуміло, що на сьогодні вчені виділяють набагато більше функціональних складових, що дозволяє більш комплексно розкрити сутність економічної безпеки. Загалом, авторами, на нашу думку, пропонується замало індикаторів для оцінки функціональних складових економічної безпеки.

Вахлакова В. В. під час оцінюванні економічної безпеки підприємства основну увагу пропонує зосередити на фінансовій та ринковій складових, тоді як стан інших функціональних складових (інтелектуальна, кадрова, техніко-технологічна, правова, ресурсна тощо) прямо або опосередковано, на її думку, містяться в цих складових, які за своєю природою є синтетичними.

Оцінювання економічної безпеки підприємства пропонується проводити за фінансовою та ринковою складовими в такій послідовності: окреме оцінювання фінансової та ринкової складових економічної безпеки підприємства; оцінювання економічної безпеки підприємства на основі комбінування показників фінансової та ринкової складових, результати якого представлено у формі сценаріїв економічної безпеки.

Рішення про зосередження саме на фінансовій та ринковій складових в оцінюванні економічної безпеки підприємства зумовлене тим фактом, що оцінка фінансової та ринкової складових надають змогу охопити в оцінюванні економічної безпеки підприємства минулий, поточний і майбутній періоди його діяльності. Комбінування фінансової та ринкової складових в оцінюванні економічної безпеки підприємства дозволяє охопити всі періоди часу його діяльності, що забезпечує комплексний характер оцінювання.

Фінансова складова більшою мірою відображає економічну безпеку підприємства в минулому, тобто її стан, що є наслідком минулих подій (наприклад, реалізованих загроз, якщо оцінювання здійснюється в межах захисного підходу) або використання ресурсів (якщо оцінювання здійснюється в межах ресурсного підходу), оскільки в оцінюванні використовуються показники минулих періодів. У цілому, проблема ретроспективності даних для отримання оцінок економічної безпеки підприємства є дуже гострою, адже в оцінюванні переважно використовуються значення показників минулого періоду. Наявні в окремих публікаціях спроби показують, що розв'язання цієї проблеми лише починається.

Ринкова складова відображає стан економічної безпеки підприємства переважно в майбутньому. У теперішній час у підприємства наявні ринкові можливості (стійкість клієнтського кола та його сегментація, характер ринкової ніші, що належить підприємству, його ринкова позиція тощо), збереження, примноження та активне використання яких закладає підвалини економічної безпеки в майбутньому.

В оцінюванні фінансової та ринкової складових економічної безпеки підприємства пропонується використовувати не самі показники цих складових, а сигнатурні функції зміни значень показників за аналізований період [123, с. 214].

Шлемко В. Т. пропонує проводити узагальнюючу оцінку економічної безпеки підприємства на підставі зіставлення значень індикаторів – граничних (тобто критичних і нормальних) та фактичних. У якості індикаторів рівня ЕБП



можуть виступати значення показників, які нормуються на основі фактичних і нормативних значень. При цьому показники, що відповідають максимальному значенню найкращих показників, називають стимуляторами, а показники, що відповідають мінімальному значенню, – дестимуляторами. Основою порівняння можуть слугувати рекомендовані (нормативні) значення за групами підприємств, що зумовлені розташуванням підприємства в певному промисловому регіоні. Еталонами також можуть слугувати деякі іноземні держави, такі як: Польща, Німеччина, Франція та Велика Британія.

Оцінка рівня економічної безпеки проводиться графічним методом, що дозволяє виділити зону нормального рівня безпеки, зону критичного рівня та передкризову зону. Критичні значення вихідних показників визначаються, виходячи з умови мінімально припустимого рівня безпеки, подолання якого означало б перехід підприємства до економічно небезпечної зони. Відповідно до фактичних значень показників і величини їхнього відхилення від граничних значень, стан підприємства відносно економічної безпеки можна охарактеризувати як: нормальний, коли індикатори ЕБП знаходяться в межах граничних значень; передкризовий, коли перевищуються граничні значення хоча б одного з індикаторів; кризовий, коли граничні значення більшості основних індикаторів перевищуються; критичний, коли перевищуються граничні значення всіх показників – як основних, так і другорядних [177, с. 96].

Серед переваг розглянутого методу можна назвати графічну інтерпретацію результатів оцінки, що полегшує процес сприйняття інформації; методика дає змогу проаналізувати не лише фактичний стан підприємства, а й демонструє той стан безпеки, до якого треба прямувати; існує можливість аналізу різнорідних факторів, що визначають стан підприємства і тенденції його розвитку.

Поряд з низкою переваг розглянута методика не дає будь-яких рекомендацій, пов'язаних з вибором оціночних коефіцієнтів, а також формуванням нормативних діапазонів показників економічної безпеки. Саме рівень точності індикаторів і є основною проблемою, оскільки зараз відсутня

загальноприйнята методична база визначення індикаторів, що враховували б особливості діяльності підприємства через його галузеву приналежність, форму власності, структуру капіталу та існуючий організаційно-технічний рівень. В результаті, при недостатньо точному визначенні індикаторів, сам рівень економічної безпеки може бути неправильно тлумачений. Така помилка може в свою чергу привести до неадекватних управлінських рішень в галузі економічної безпеки [170, с. 103].

Підтримуючи цей підхід, Н. Реверчук пропонує здійснювати оцінку рівня економічної безпеки підприємств, опираючись на бальну оцінку складових і звужуючи аналіз до показників техніко-технологічної, фінансової, кадрової, екологічної, інформаційної, політико-правової, силової та ринкової безпеки [164, с. 93]. Окреслюючи граничні контури розробленої групи коефіцієнтів, автор не обґрунтовує свій вибір, що ставить під сумнів доцільність його використання. Не зважаючи на доволі широкий спектр показників, дослідниця не враховує галузеві особливості підприємств.

Підтримуючи індикаторний підхід, Т. Клебанова і Є. Сергієнко розбивають оціночну систему індикаторів на чотири групи: ринкові, неринкові, соціально-політичні і чинники впливу економічного простору [137, с. 68]. Акцентуємо, що для діяльності телекомунікаційних підприємств значимим вважається врахування впливу контрагентів на рівень економічної безпеки, що не знайшло свого відображення у цьому підході.

Фролова Л. В., Роженко О. В. розглядають економічну безпеку підприємства як складну динамічну систему з низкою елементів, певним способом пов'язаних між собою і із зовнішнім середовищем, пропонують здійснювати оцінювання економічної безпеки підприємства за власним підходом, який передбачає використання статичного та динамічного аналізу стану досліджуваного об'єкта в поєднанні. Статичні дослідження (обсягу і структури) доповнюються динамічними дослідженнями в оцінювання економічної безпеки підприємства, тобто індексними показниками, показниками співвідношення та ефективності. Оцінювання економічної безпеки

підприємства здійснюється з урахуванням всіх внутрішніх і зовнішніх зв'язків, взаємозалежностей і співпідпорядкованості його окремих елементів. Таким чином, підхід дозволяє оцінити не тільки стан об'єкта дослідження, а й напрям його розвитку.

Модель оцінювання економічної безпеки підприємства передбачає: формування системи показників оцінки за 5 групами показників (обсягу, структури, динаміки, співвідношення та ефективності за кожною локальною складовою економічної безпеки підприємства (безпека трудових, фінансових, матеріальних і нематеріальних ресурсів, безпека управління, маркетингу, виробництва (торгівлі)); визначення інтегрального показника для кожної групи показників; визначення інтегрального показника за локальною складовою; розрахунок загального інтегрального показника за всіма локальними складовими економічної безпеки підприємства [173, с. 201].

Основними недоліками індикаторного підходу є складність вибору індикаторів та їх порогових значень; велика кількість розрахунків та необхідних достовірних даних. Вважаємо, що застосування індикаторного методу до оцінювання стану економічної безпеки є можливим за умови всебічного врахування індикаторів економічної безпеки, чіткого визначення порогових їх значень залежно від галузі діяльності підприємства, а також, якщо відібрані індикатори будуть відповідати вимогам, серед яких доступність до трактування й обчислення; можливість їхнього ранжування на діапазони за станом економічної безпеки підприємства; вимога бути найбільш релевантними для визначення стану економічної безпеки; використання для обчислення реальної звітної інформації; оперативність розрахунку та виявлення загроз; системність у відборі показників і відображення всіх аспектів фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання; можливість відстеження тенденцій стану економічної безпеки підприємств; придатність використання їх як бази для прогнозування майбутнього стану економічної безпеки.

Найбільш ефективно використання корпоративних ресурсів, що необхідне для виконання цілей даного бізнесу, за ресурсно-функціональним підходом,

досягається попередженням погроз негативних дій на економічну безпеку підприємства і досягненням наступних основних функціональних цілей економічної безпеки підприємства. На практиці ресурсно-функціональний підхід зводиться до комплексного економічного аналізу ефективності використання ресурсів підприємства. Як і в індикаторному підході, здійснюється розрахунок показників, які інформують про стан використання фінансових, кадрових, технологічних та інших видів ресурсів. За результатами оцінки підприємство розробляє комплекс заходів щодо захисту від загроз за кожним функціональним складником.

Так, за методикою автора С. Ф. Покропивного [159, с. 274] оцінка рівня економічної безпеки підприємства визначається на підставі розрахунку сукупного критерію завдяки знаходженню та підсумовуванню окремих функціональних критеріїв, які обчислюються за допомогою порівняння можливої величини збитків підприємства та суми витрат на реалізацію заходів, пов'язаних із запобіганням цього збитку. Серед типових функціональних складових економічної безпеки перевага надається фінансовій, інтелектуальній, кадровій, техніко-технологічній, політико-правовій, інформаційній, екологічній та силовій складовим.

Ми вважаємо, що основними недоліками запропонованого підходу є невизначеність розподілу вагомості складових для підприємств різних форм господарювання та галузевого призначення; можливість використання тільки за наявності кількісних оцінок збитку, пов'язаного із впливом загроз, та величини втрат, необхідних для його усунення.

Ілляшенко С. М. [37, с. 16] пропонує оцінювати рівень економічної безпеки підприємства за її складовими, такими як:

1) фінансова складова економічної безпеки підприємства, що характеризує фінансову забезпеченість підприємства. Її оцінка проводиться на основі аналізу його фінансової стійкості, тобто визначення ступеня достатності власних чи позикових оборотних засобів для здійснення виробничо-збутової діяльності. При цьому оціночними показниками будуть такі:

$\pm E_e$  – надлишок (+) чи нестача (-) власних оборотних коштів, необхідних для формування запасів та покриття витрат на господарську діяльність підприємства;

$\pm E_k$  – надлишок (+) чи нестача (-) власних оборотних коштів, а також середньо- та довгострокових кредитів та інших позик;

$\pm E_s$  – надлишок (+) чи нестача (-) загальної величини оборотних засобів.

Ці показники визначаються, виходячи з даних фінансової звітності, та відповідають показникам забезпеченості запасів та витрат джерелами їх формування та розраховуються за формулами:

$$\pm E_e = E - Z, \quad (2.1)$$

де  $E$  – сума власних оборотних коштів підприємства, грош. од.;

$Z$  – сума запасів та витрат підприємства, грош. од.;

$$\pm E_k = (E + K_{cl}) - Z, \quad (2.2)$$

де  $K_{cl}$  – короткострокові кредити та позики підприємства, грош. од.;

$$\pm A_c = (A + \hat{E}_{\bar{n}\bar{a}} + \hat{E}_e) - Z, \quad (2.3)$$

де  $K_k$  – короткострокові кредити та позики підприємства, грош. од.

2) ринкова складова. За методикою Ілляшенко С. М. пропонується аналіз ринкової складової економічної безпеки підприємства на основі оцінки ступеня відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім факторам, що складаються у ринковому середовищі. Аналогічно до методики SWOT-аналізу чинники зовнішнього середовища поділяються на можливості та загрози, а внутрішнього – на сильні та слабкі сторони діяльності підприємства [36, с. 16].

3) інтерфейсна складова. Рівень інтерфейсної складової тобто надійності контрагентів підприємства, а саме: їх імідж, досвід роботи, фінансовий стан, економічний потенціал, також оцінюють експертним методом. Сукупну оцінку надійності  $j$ -го контрагента виконують за формулою:

$$H_j = \sum_{i=1}^n O_{ij} \cdot C_{ij}, \quad (2.4)$$

де  $O_{ij}$  – відносна оцінка  $j$ -го контрагента за  $i$ -м критерієм;

$Z_{ij}$  – значущість  $i$ -го критерію для оцінки  $j$ -го контрагента.

Комплексну оцінку надійності всіх контрагентів підприємства ( $H_{заг}$ ) можна розрахувати як середньоарифметичну або середньозважену між  $H_j$ ;

4) інтелектуальна складова, рівень якої розраховується за допомогою коефіцієнтів, а саме: плинності робітників високої кваліфікації (відношення кількості робітників, яких було звільнено або які звільнилися за власним бажанням, до загальної кількості робітників певного класу), питомої ваги інженерно-технологічних та наукових робітників (відношення їх кількості до загальної кількості робітників), показника винахідницької активності (відношення кількості винаходів до кількості інженерно-технічних робітників), показника освітнього рівня (відношення кількості осіб, які мають вищу освіту відповідно до профілю діяльності підприємства до загальної кількості працівників).

Після розрахунку значення всіх показників зводять до інтегрального показника за формулою:

$$\ddot{I}_z = \sum_{i=1}^n (1 - \delta_i) \cdot B_i, \quad (2.5)$$

де  $n$  – кількість показників;

$B_i$  – питома вага  $i$ -го показника;

$\delta_i$  – відносна оцінка  $i$ -го показника, нормалізована;

$P_i$  – значення  $i$ -го показника.

Висновок про рівень інтелектуальної безпеки можна зробити, порівнюючи фактичне значення показника з їх середнім значенням.

Аналогічно розглянутій методиці, розраховуються показники для інших складових економічної безпеки підприємства, як от кадрової (коефіцієнт загальної плинності кадрів по підприємству, визначення середнього віку працюючих на підприємстві, загального кваліфікаційного рівня тощо), технологічної (рівень прогресивності технологій, рівень прогресивності

продукції, рівень технологічного потенціалу тощо), правової (співвідношення втрат підприємства внаслідок порушення правових норм та загального розміру втрат, яким юридична служба змогла запобігти), екологічної (рівень викидів в атмосферу, ґрунти тощо), інформаційної (коефіцієнт повноти інформації, коефіцієнт точності інформації, коефіцієнт суперечності інформації тощо), силової (аналіз імовірності загроз підприємству, тобто фізичного та морального впливу на окремих осіб, несанкціонований доступ на територію підприємства тощо) складових.

Рівень економічної безпеки для підприємства в цілому пропонується оцінювати за етапами. На першому етапі знаходять рівні складових економічної безпеки підприємства по відносних оцінках за формулою:

$$O_i = \frac{1}{N_i} \cdot n_i, \quad (2.6)$$

де  $N_i$  – кількість рівнів  $i$ -ї складової економічної безпеки;

$n_i$  – номер розрахованого рівня безпеки  $i$ -ї складової, від найнесприятливішого включно;

$O_i$  – складові економічної безпеки підприємства.

На другому етапі визначається ймовірність прояву кожної з складових економічної безпеки підприємства, за експертним методом. На третьому етапі розраховується інтегральна оцінка рівня економічної безпеки підприємства як середньозваженої оцінки її складових.

Ми вважаємо, що запропонований підхід дозволяє здійснити ґрунтовну оцінку економічної безпеки підприємства, проте не є повною мірою універсальною та є надто трудомісткою.

Олейніков Є. А. [153, с. 63] пропонує рівень економічної безпеки підприємства оцінювати на підставі сукупного критерію із зважуванням і підсумуванням окремих функціональних критеріїв, які розраховуються шляхом порівняння (зіставлення) величини загрози економічній безпеці та ефективності заходів щодо її запобігання. Але запропонований ними критерій не має

конкретного кількісного вираження, що є безперечним недоліком, а прямує до максимуму.

Ковальова Д. і Плетнікова І. [138, с. 38] для аналізу економічної безпеки підприємства пропонують виділяти коефіцієнти значущості кожного показника; локальні функції залежності рівня економічної безпеки від відповідних показників діяльності підприємств. Проте, невизначеність відносно формування системи показників; незрозумілість, як саме визначати коефіцієнти значущості; необґрунтованість вибору форми локальних функцій роблять даний підхід складним і незавершеним.

Отже, основними недоліками ресурсно-функціонального підходу є труднощі в узагальненні результатів аналізу та формуванні об'єктивних висновків. Крім того, надто велика кількість показників зменшує достовірність та точність оцінки економічної безпеки підприємства. Також, на наш погляд, положення ресурсно-функціонального підходу подібні до підходів щодо оцінки ефективності використання ресурсів, тобто оцінка рівня економічної безпеки підприємства тотожна до оцінки ефективності використання ресурсів. Зазначене, враховуючи важливість останнього, не повністю відповідає оцінці рівня економічної безпеки підприємства. Суб'єктивізм ресурсно-функціонального методу проявляється як в оцінці збитків при визначенні окремих функціональних критеріїв економічної безпеки підприємства, так і при розподілі питомої ваги функціональних складових у розрахунку сукупного критерію економічної безпеки підприємства.

Відносно переліку критеріїв для оцінки складових економічної безпеки, то варто відмітити, що кожен прихильник ресурсно-функціонального підходу пропонує власну концепцію щодо кількості, сутності та аналітичної формули показників, що обумовлено суб'єктивною позицією або специфікою досліджуваної галузі.

Підхід на основі теорії економічних ризиків має широке висвітлення у науковій літературі. Так, Марущак С. М. пропонує використовувати комплексну модель оцінки ризику підприємства, що дає можливість оцінити та простежити



вплив різних чинників на рівень економічної безпеки [147, с. 110]. Проте, як і більшість моделей, вона є складною у використанні на практиці.

Доценко І. О. пропонує здійснювати розрахунок інтегрального індексу економічної безпеки підприємства на основі оцінки впливу чинників підприємницького ризику [129, с. 72]. Запропонована автором методика містить елементи індикаторного підходу, ймовірнісної оцінки ризиків та методу експертних оцінок. Визначено систему індикаторів для оцінювання стану функціональних складових економічної безпеки на основі даних висновків експертів досліджуваних підприємств, що, на думку автора, дає змогу здійснювати максимально ємний та достовірний аналіз, а також оперативно визначати рівень економічної безпеки підприємства та проводити його рейтингове оцінювання в конкурентному середовищі. Виокремлено 10 часткових індикаторів (складників) економічної безпеки, що характеризуються відповідними чинниками підприємницьких ризиків. Інтегральний індекс економічної безпеки розраховується з урахуванням вагових коефіцієнтів функціональних складників економічної безпеки, рівня впливу підприємницького ризику та їх вагових коефіцієнтів. Це дозволяє визначити ризики, які необхідно нейтралізувати, а також окреслити можливий рівень економічної безпеки підприємства, що сприяє досягненню поставлених цілей у діяльності підприємств легкої промисловості. Зазначений підхід, на наш погляд, є доволі трудомістким та капіталомістким і потребує значного обсягу інформації для проведення аналізу.

Отже, проведені дослідження підходів до сутності та оцінки економічної безпеки показали, що вони базуються на основі теорії ризиків та загроз, а тому процес визначення ймовірності подій та проведення аналізу достатньо обтяжливий через складні математичні розрахунки, що заважає вчасно прийняти потрібне управлінське рішення.

Програмно-цільовий підхід до оцінки економічної безпеки підприємства базується на основі інтегрованої сукупності показників із застосуванням кластерного та багатокритеріального аналізу, а тому ця методика дає змогу

отримати більш достовірні результати рівня економічної безпеки підприємства, адже відображає принципи та умови управління та розвитку підприємства.

Довбня С. Б., Гічова Н. Ю. [128, с. 92] пропонують проводити оцінку рівня економічної безпеки підприємства за допомогою методики, яка зводиться до оцінки трьох складових економічної безпеки: поточної, стратегічної, тактичної.

Рівень поточної економічної безпеки розраховується за формулою:

$$\dot{I} = \frac{\sum_{j=1}^m G_j \cdot \left(\frac{K_j}{N_j}\right)^l}{\sum_{j=1}^m G_j}, \quad (2.7)$$

де  $I$  – рівень поточної економічної безпеки;

$G_j$  – коефіцієнт значущості  $j$ -го показника, що визначається експертним методом;

$K_j$  – фактичне значення  $j$ -го показника;

$N_j$  – нормативне значення  $j$ -го показника;

$m$  – кількість показників для оцінки складових;

$l$  – ступінь, котрий приймає значення 1, якщо зростання значення показника свідчить про підвищення рівня економічної безпеки підприємства, та -1, якщо навпаки.

Рівень тактичної або стратегічної безпеки підприємства розраховується:

$$\dot{O}_e(\tilde{N}) = \frac{\sum_{i=1}^n G_i \cdot O_i}{\sum_{i=1}^n G_i}, \quad (2.8)$$

де  $G_i$  – коефіцієнт значущості  $i$ -ї складової тактичної (стратегічної) безпеки підприємства;

$O_i$  – оцінка  $i$ -ї складової тактичної (стратегічної) безпеки;

$n$  – кількість складових.

Загальний рівень економічної безпеки підприємства за тривимірною оцінкою рівня економічної безпеки розраховується за формулою:

$$AA = \frac{(1) \cdot \dot{I} + (\dot{I}) \cdot \dot{O}_e + (\dot{I} \cdot \dot{O}_e) \cdot \dot{N}}{(1) + (\dot{I}) + (\dot{I} \cdot \dot{O}_e)}, \quad (2.9)$$

де  $(1), (\dot{I}), (\dot{I} \cdot \dot{O}_e)$  – коефіцієнти значущості поточної, тактичної і стратегічної безпеки, відповідно;

$C$  – рівень стратегічної безпеки.

Чим ближче отриманий результат буде до значення абсолютної безпеки – «1», тим ефективніше буде функціонувати підприємство.

Прихильником програмно-цільового підходу оцінки системи економічної безпеки є і Забродський В. А. [132, с. 35]. Ним запропоновано використовувати для оцінки економічної безпеки підприємства підхід, що відображає принципи та умови програмно-цільового управління і розвитку. Відповідно до цього підходу, оцінка фінансової складової безпеки підприємства ґрунтується на інтегруванні сукупності показників, що визначають економічну безпеку. При цьому використовується кілька рівнів інтеграції показників і такі методи їх аналізу, як кластерний і багатовимірний. Такий підхід відрізняється високим ступенем складності з використанням методів математичного аналізу, що в практичній діяльності підприємства досить важко використовувати.

А. Ткаченко, О. Резнікова пропонують визначати рівень економічної безпеки підприємства, опираючись на сектори: виробництво, збут, фінанси та відносин праці. Кожний з показників, що розглядається, пропонується оцінювати з огляду на те, чи є він стимулятором (відповідає максимальному значенню найкращих показників), чи дестимулятором (відповідає мінімальному значенню) для діяльності підприємства. Отримані в результаті розрахунків ключові показники пропонується порівняти з нормативними даними [170, с. 103].

На основі аналізу економічної літератури відзначимо, що програмно-цільовий підхід відрізняється високим ступенем складності проведеного аналізу

з використанням методів математичного аналізу, що в практичній діяльності підприємства досить важко використовувати.

Ряд науковців у своїх дослідження пропонують оцінювати економічну безпеку підприємства за допомогою методів економіко-математичного моделювання. Так, на думку О. М. Качан, прогнозування рівня системи економічної безпеки підприємства та створення адекватної моделі вимагає, по-перше, виявлення факторів, які найбільше впливають на її інтегральний показник. По-друге, визначення залежності інтегрального показника економічної безпеки від конкретних показників на основі факторного аналізу статистичних даних, що відображають різні сфери функціонування підприємства. Оскільки за допомогою теоретичного аналізу неможливо встановити кількісний зв'язок між результативним та факторними показниками, а також визначити доцільність включення в остаточну математичну модель того чи іншого факторного показника, необхідно провести кореляційно-регресійний аналіз, який дозволить вибрати найбільш вагомі фактори і, застосувавши методику множинного регресійного аналізу, кількісно описати зв'язок між інтегральним показником економічної безпеки і релевантними чинниками [135].

Корецький Б. М. [140, с. 31] пропонує використовувати методику, що ґрунтується на переліку індикаторів, в межах яких вибирають за допомогою двох економіко-математичних методів (експертного методу або кореляційного аналізу) п'ять–шість найважливіших показників, та розраховують інтегральний показник:

$$IB_i = \sqrt{\sum_{j=1}^n \left(1 - \frac{x_{ji}}{x_{ji}^e}\right)^2}, \quad (2.10)$$

де  $IB_i$  – індикатор економічної безпеки для  $i$ -го блоку;

$x_{ij}$  – рівень  $j$ -го показника з  $i$ -го блоку;

$x_{ji}^e$  – середньогалузевий рівень цього показника;

$n$  – кількість обраних показників.

За високого рівня економічної безпеки індикатор економічної безпеки для  $i$ -го блоку дорівнює нулю.

Згадана методика базується на використанні експертного методу при визначенні коефіцієнта значущості показників, головним недоліком якого є те, що отримані результати є досить суб'єктивними і не можуть надати точну інформацію.

Капітула С. В. пропонує використовувати метод модифікованої зваженої, в основі якого лежить побудова економіко-математичної моделі, що відображає рівень економічної безпеки підприємства та має вигляд функції з багатьма змінними. Автором приділено увагу оцінюванню невизначеності та рівня ймовірності небезпеки, що є лише одним з багатьох завдань комплексного оцінювання економічної безпеки підприємства [134, с. 8]. Саме тому, ми вважаємо, що цей підхід є фрагментарний і потребує значного доопрацювання.

Як свідчить проведений аналіз підходів до оцінки економічної безпеки підприємств, з використанням методів економіко-математичного моделювання, за цих підходів втрачається комплексність оцінки економічної безпеки підприємства, що дозволяє зробити тільки обмежені висновки. Також ці підходи є досить складними і потребують спеціальної підготовки спеціалістів для їх використання у практичній діяльності підприємств або ж використання спеціальних програмних продуктів.

Для оцінювання економічної безпеки підприємства науковці використовують також методи оцінки імовірності банкрутства, які дозволяють своєчасно виявляти факти неспроможності підприємства, що є одним із індикаторів економічної безпеки.

У зарубіжних країнах для оцінки ризику банкрутства і кредитоспроможності підприємств широко використовуються багатofакторні моделі відомих західних економістів: Альтмана, Бівера, Депаляна, Спрінгейта, Таффлера, Тішоу та ін., розроблені за допомогою багатовимірного дискримінантного аналізу. Проте, використання зазначених моделей на вітчизняних підприємствах вимагає багато пересторог та не повною мірою

підходять для оцінки ризику банкрутства вітчизняних підприємств, оскільки різняться методики відображення інфляційних факторів, підходи до формування структури капіталу, а також наявні суттєві відмінності у законодавчій базі.

Українські вчені на чолі з академіком УААН П. Т. Саблуком рекомендують для діагностики банкрутства проводити експрес-аналіз фінансового стану, який складається з розрахунку п'яти показників: коефіцієнта Бівера; рентабельності активів (6–8 % свідчить про благополучний стан); відношення зобов'язань до активів (благополучний стан оцінюється, якщо цей показник  $\leq 37$  %); відношення суми власного капіталу та позаоборотних активів до суми загальних активів (благополучний стан оцінюється в 0,4); відношення обігових активів до короткострокових зобов'язань (сприятливий стан, коли показник дорівнює більше 1) [163, с. 44].

Ця методика дає найбільш точні результати, які збігаються з результатами діагностики банкрутства за коефіцієнтом Альтмана.

А. В. Матвійчук для оцінки імовірності банкрутства пропонує наступну модель:

$$Z = 0,033X_1 + 0,268X_2 + 0,045X_3 - 0,018X_4 - 0,004X_5 - 0,015X_6 + 0,702X_7, \quad (2.11)$$

де  $X_1$  – відношення оборотних активів до необоротних активів;

$X_2$  – відношення чистого доходу від реалізації до поточних зобов'язань;

$X_3$  – відношення чистого доходу від реалізації до власного капіталу;

$X_4$  – відношення підсумку балансу до чистого доходу від реалізації;

$X_5$  – відношення власних оборотних засобів (Оборотні активи–Поточні зобов'язання) до оборотних активів;

$X_6$  – відношення залученого капіталу (Довгострокові зобов'язання+Поточні зобов'язання) до підсумку балансу;

$X_7$  – відношення власного капіталу до боргових зобов'язань (Забезпечення наступних витрат і платежів + Довгострокові зобов'язання + Поточні зобов'язання).

Якщо при оцінюванні фінансового стану підприємства, із застосуванням даної моделі, значення  $Z$  більше за 1,104, то це свідчить про задовільний фінансовий стан та низьку імовірність банкрутства. Чим вище значення  $Z$ , тим стійкіше становище компанії. Якщо значення  $Z$  для підприємства менше за 1,104, то виникає загроза фінансової кризи. Із зменшенням показника  $Z$  збільшується можливість банкрутства [148, с. 26].

Ця модель, як і модель О. О. Терещенка, є найбільш оптимальними для визначення імовірності банкрутства. Модель О. О. Терещенка має вигляд:

$$Z_{TEP} = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6, \quad (2.12)$$

де  $X_1$  – відношення грошових надходжень до зобов'язань;

$X_2$  – відношення валюти балансу до зобов'язань;

$X_3$  – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;

$X_4$  – відношення прибутку до виручки;

$X_5$  – відношення виробничих запасів до виручки;

$X_6$  – відношення виручки до основного капіталу.

Якщо  $Z_{TEP} > 2$  – банкрутство не загрожує,  $1 < Z_{TEP} < 2$  – фінансова стійкість порушена,  $0 < Z_{TEP} < 1$  – існує загроза банкрутства [168, с. 261].

Кривов'язюк І. В. для оцінювання безпечності функціонування та виявлення рівня кризового стану підприємств України за різними видами економічної діяльності пропонує застосовувати авторську модель К-маятника, який представляє собою графічно-аналітичну модель оцінювання економічної «безпеки–небезпеки» підприємства.

За критерій оцінювання науковець пропонує обрати фінансовий результат від звичайної діяльності підприємства до оподаткування. Рух К-маятника описує поведінку досліджуваного підприємства у зовнішньому середовищі з урахуванням зміни параметрів його внутрішнього середовища. Кут руху маятника вказує на стан, в якому перебуває підприємство. Критичні значення руху маятника –  $0^\circ$ ,  $90^\circ$  і  $180^\circ$ . Для визначення проміжних станів використовують правило так званого «золотого поділу», суть якого полягає у пропорційному відношенні, близькому до 0,618:0,382. Дотримання динамічної

симетрії «золотого поділу» визначає найбільш прийнятні параметри структурування складових економіки конкретного підприємства.

Отже, стани підприємства на проміжку від  $0^\circ$  до  $180^\circ$  розмістяться таким чином:  $0^\circ$  – економічний застій;  $1-34^\circ$  – економічна стійкість;  $35-56^\circ$  – економічне блокування;  $57-77^\circ$  – економічна загроза;  $78-90^\circ$  – економічний ризик;  $91-124^\circ$  – економічний дискомфорт;  $125-146^\circ$  – економічна хиткість;  $147-167^\circ$  – економічне розбалансування;  $167-179^\circ$  – економічна катастрофа;  $180^\circ$  – економічна крайність.

Якщо маятник знаходиться в правій частині, то стан підприємства слід оцінювати як більш безпечний, якщо у лівій – як більш небезпечний. Значення має вектор зміни фінансового результату, тому автор пропонує використовувати при трактуванні стану економічної безпеки поняття «значний рівень» і «незначний рівень».

Масштаб параметрів визначається так: довжина вартісної одиниці виміру дорівнює одиниці приведення виміру (в нашому випадку 10000 млн грн) відповідає відрізьку 1. Довжина часової одиниці виміру визначається як величина коливання маятника, приведена до 10 000 або 1000 одиниць, залежно від показників виміру [144].

На основі проведеного дослідження сутності підходів до оцінки економічної безпеки на основі методів оцінки імовірності банкрутства, варто зазначити дискусійні моменти, які унеможливають широке застосування зазначених методів у практичній діяльності вітчизняних підприємств, а саме: відсутність широкої диференціації оцінки фінансового стану та ймовірності банкрутства; неврахування галузевої специфіки діяльності підприємств; формування узагальнюючої оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства, яка не включає всі складові економічної безпеки підприємства.

Методичні підходи до визначення рівня економічної безпеки з урахуванням галузевої специфіки є предметом дослідження ряду науковців, серед яких: Коробчинський О. Л., Молодід О. О. [151], Федосова О. В. [172], Кіржецька М. С., Кіржецький Ю. І. [136], Чирва Ю. Є., Нестеренко О. М.,



Корженівська Н. Л., Ткачук В. І. [171], Прокопчук О. А., Яремova М. І., Чорний В. М. та ін. (рис. 2.8).

<p><b>Корженівська Н. Л.</b> <b>Методика оцінювання рівня економічної безпеки товаровиробників зерна</b></p> <p>Оцінювання рівня економічної безпеки товаровиробників зерна передбачає розгляд економічної безпеки як функціональної залежності загального від локальних показників її рівнів, що враховують особливості діяльності, виходячи з характеру галузі як експортоорієнтованої, а також є відправним пунктом до побудови методологічних підходів попередження деструктивних впливів та посилення безпеки</p>	<p><b>Чирва Ю. Є., Нестеренко О. М.</b> <b>Метод оцінювання економічної безпеки цукропереробного підприємства</b></p> <p>Перший етап оцінки потребує обґрунтування системи індикаторів, які характеризують критерії оцінки економічної безпеки підприємства. Далі відбувається визначення порогових значень для кожного економічного індикатора та завдання чисельного значення ймовірності втрати економічної безпеки методом нечітких висловлювань. Вибір формул для математичного обчислення ймовірності втрати економічної безпеки за фактично отриманими значеннями індикаторів. Визначення вагомості кожного економічного індикатора. Розробка шкали оцінки рівня економічної безпеки. Визначення фактичних значень індикаторів оцінки економічної безпеки. Оцінка фактичного значення індикаторів на лінійній основі. Визначення рівня економічної безпеки</p>
<p><b>Ткачук В. І., Прокопчук О. А., Яремova М. І.</b> <b>Оцінювання рівня економічної безпеки сільськогосподарських підприємств</b></p> <p>В авторському баченні оцінка здійснюється на підставі ресурсного підходу, сутність якого зводиться до вивчення виробничих процесів на підприємстві та стану використання ресурсів. Формувати показники економічної безпеки сільськогосподарських підприємств пропонується на основі комплексної оцінки його стану. Такий підхід обов'язково має охоплювати аналіз фінансового забезпечення, ефективність використання ресурсів підприємства та його здатність до розвитку в межах складових економічної безпеки сільськогосподарських підприємств.</p>	<p><b>Чорний В. М.</b> <b>Оцінювання рівня економічної безпеки підприємств на світовому ринку зерна</b></p> <p>Оцінка рівня економічної безпеки підприємств на світовому ринку передбачає розрахунок інтегрального показника економічної безпеки, який враховує результати аналізу ендогенних та екзогенних загроз. Основними складовими внутрішнього потенціалу економічної безпеки українських підприємств на світовому ринку зерна є фінансова; виробничо-технічна (характеризує ефективність використання основних виробничих фондів підприємства); інтелектуально-кадрова (показує ефективність використання трудових ресурсів); маркетингова (відображає стійкість підприємства на галузевому ринку); правова (характеризує ступінь захисту інтересів підприємства і його робітників); інтерфейсна (характеризує надійність взаємодії з контрагентами); інноваційно-технологічна (визначає технологічний потенціал підприємства); сировинна та енергетична (відображає забезпеченість підприємства сировинними та енергетичними ресурсами); екологічна (характеризує здатність підприємства здійснювати виробничу діяльність за екологічними нормами)</p>
<p><b>Молодід О. О.</b> Метод розроблений на основі функціональної залежності, яка враховує темпи росту прибутку та собівартості <b>будівельних підприємств</b>, проте не враховує зміни продуктивності праці на підприємстві та динаміку рентабельності. Домінуючою функціональною складовою в системі економічної безпеки виділяється технологічна, яка відповідає за випуск продукції та моделюється виручкою та собівартістю продукції</p>	<p><b>Коробчинський О. Л.</b> <b>Метод оцінювання кінцевого рівня економічної безпеки будівельного холдингу</b></p> <p>Обчислення запропонованих автором показників є доволі простим, проте значна кількість показників при безпосередній оцінці провокує виникнення певних суперечностей, які не забезпечують однозначного визначення стану та рівня економічної безпеки будівельного підприємства</p>
<p><b>Кіржецька М. С., Кіржецький Ю. І.</b> <b>Системно-функціональний підхід до оцінки економічної безпеки харчової галузі</b></p> <p>Поєднання системного та функціонального підходів у підсумку дозволяє сформувати універсальний алгоритм оцінювання рівня економічної безпеки, який складається з п'яти етапів: характеристики об'єкта дослідження; статистичної обробки результатів вимірювання в системі; діагностики рівня економічної безпеки; прогнозування рівня економічної безпеки; формування висновків та коригуючі дії для підвищення рівня економічної безпеки.</p>	<p><b>Федосова О. В.</b></p> <p>За результатами проведення експертної оцінки домінуючою функціональною складовою економічної безпеки <b>будівельного підприємства</b> визначено технічну. Тому що лише за рахунок сучасних технологій та відповідних технологічних рішень проєктів забезпечуються економічний ефект і, як наслідок, економічна безпека будівельного виробництва. За допомогою економетричних залежностей автор пропонує алгоритм розбудови техно-економетричних залежностей, що був адаптований та перевірений для: будівельних підприємств</p>

**Рис. 2.8 Матриця методичних підходів до визначення рівня економічної безпеки з урахуванням галузевої специфіки**

*Джерело: узагальнено і систематизовано автором на основі [156, 170, 176]*

Таким чином, у науковій економічній літературі відсутній єдиний підхід до методики проведення оцінювання економічної безпеки підприємства, відповідно, необхідним є формування переліку вимог, якому має відповідати методика оцінки рівня економічної безпеки вітчизняних підприємств, а саме:

1. Динамічність (врахування змінного середовища існування підприємства).
2. Репрезентативність (відображення найбільш суттєвих показників, що впливають на рівень економічної безпеки підприємства).
3. Достовірність (адекватність відображення стану складової безпеки).
4. Інформаційна доступність (використання під час розрахунку офіційних статистичних даних, звітності підприємства та публічних експертних оцінок).
5. Врахування найбільш важливих складових економічної безпеки для підприємства [175, с. 162].

Формуючи систему оцінки економічної безпеки підприємства необхідним є досягнення узгодженості цілей підприємства і методів. Результати оцінки економічної безпеки є вагомими при визначенні стійкості його розвитку як у теперішньому, так і у майбутньому періодах його розвитку, тоді як її рівень визначає оцінку можливостей підприємства забезпечувати виконання поставлених цілей та досягнення запланованих результатів з урахуванням внутрішніх і зовнішніх загроз.

При формуванні методичного підходу слід виходити з того, що:

- до критеріальних ознак економічної безпеки відносять такі, на підставі яких визначається спроможність підприємства стабільно розвиватися в умовах дії дестабілізуючих чинників;
- оцінку економічної безпеки доцільно здійснювати не за функціональними складовими, а за спроможністю підприємства до стійкого розвитку;
- важливим принципом оцінки і забезпечення економічної безпеки є принцип причинно-наслідкових зв'язків. Тобто, при діагностиці визначивши наслідок (рівень безпеки) необхідно виявити причину отриманого стану;

- визначити рівень економічної безпеки підприємства можливо лише врахувавши всі аспекти сьогоденного та майбутнього стану підприємства;
- при оцінці слід враховувати не тільки кількісні показники, а і якісні;
- обов'язковим є врахування специфіки діяльності підприємства;
- методика визначення рівня економічної безпеки повинна мати певну гнучкість, тобто можливість коригування набору показників в залежності від зміни умов діяльності;
- обов'язковою повинна бути можливість матричного та графічного представлення результатів оцінки, як в розрізі окремих сфер оцінки, так і показників [157].

Отже, дотепер практично не є дослідженими сутнісні та змістовні характеристики економічної безпеки зернопереробних підприємств; не визначені підходи до оцінки рівня економічної безпеки та можливості його підвищення в процесі фінансово-господарської діяльності. Все це обумовлює необхідність та актуальність дослідження, а недостатня розробка теоретичних і практичних положень визначає доцільність його проведення.

Зернопереробна галузь України в останні роки є одним з сегментів зернового ринку України, що найбільш активно розвиваються. При цьому щорічно зростають не тільки обсяги виробництва продуктів зерна (борошно, крупи, висівки тощо), але і їхні поставки на зовнішні ринки, де українська продукція стає все більш популярною і затребуваною, що породжує необхідні приділяти підвищену увагу до питань формування, забезпечення та оцінки рівня власної економічної безпеки в сучасних умовах та на майбутнє.

На нашу думку, не зважаючи на існуючу кількість проведених досліджень, особливої актуальності сьогодні набувають питання розробки методичних підходів щодо оцінки рівня економічної безпеки, їхньої адаптації, враховуючи галузеву специфіку особливостей функціонування зернопереробних підприємств як стратегічно важливих об'єктів економіки країни, що дозволить створити надійну та ефективну систему їх економічної безпеки.

## Висновки до розділу 2

На основі проведених досліджень у другому розділі дисертаційної роботи:

1. Визначено, що зернове господарство України є стратегічною галуззю економіки, яка здійснює значний вплив на соціально-економічну стабільність та продовольчу безпеку держави, а також є важливим фактором реалізації колосального потенціалу аграрного сектора в Україні та прискорення економічного зростання і розвитку. Проаналізовано деякі показники фінансово-господарського стану п'яти зернопереробних підприємств Вінниччини, що дає можливість певною мірою оцінити стан економічної безпеки підприємства.

2. На основі вивчення фахової економічної літератури визначено, що до факторів впливу на економічну безпеку за ознаками можна віднести фактори за властивістю об'єктів, що вивчаються (кількісні, структурні, якісні), а за сферою виникнення виокремлено морально-психологічні та інформаційні фактори.

3. Доведено, що до факторів, які впливають на формування економічної безпеки на макроекономічному рівні можна віднести світові економічні кризи, тоді як на мікроекономічному рівні – вплив такого фактора як задоволення мотиваційною складовою та соціальним захистом працівників.

4. У результаті проведеного аналізу існуючих методів та моделей оцінки економічної безпеки підприємства, виділено основні переваги та недоліки кожного методу та встановлено, що жоден із методів аналізу та оцінки економічної безпеки не може претендувати на однозначне визнання як найбільш ефективного та раціонального методу оцінки економічної безпеки підприємства.

5. Встановлено, що при визначенні рівня економічної безпеки підприємства слід орієнтуватися не на функціональні складові, а здійснювати оцінку за здатністю підприємства до стійкого розвитку.

6. Виділено три рівні дії системи економічної безпеки: рівень виживання підприємства; рівень ефективності, який передбачає наявність економічного

потенціалу та ефективно його використання; рівень конкурентного розвитку, який включає оцінку можливостей забезпечення розвитку підприємства.

Основні результати дослідження за другим розділом дисертаційної роботи знайшли відображення в наукових роботах автора [136–138], що подані у списку використаних джерел.

## Список використаної літератури до розділу 2

119. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика К.: *Центр учбової літератури*. 2009. 328 с.

120. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. Киев: Эльга, Ника-Центр, 2004. 656 с

121. Бурбело О.А. Оцінка ефективності використання оборотних активів. *Економіка АПК*. 2008. № 11. С. 50–53.

122. Василішин С. І., Шелудько Р. М. Структура активів сільськогосподарських підприємств України як чинник їх економічної безпеки. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»* : зб. наук. пр. Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків : ХНАУ. 2019. № 1. С. 91

123. Вахлакова В. В. Оцінювання фінансової та ринкової складових економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 8. С. 212-218.

124. Вдовенко Л. О. Фінансова безпека суб'єктів підприємництва в аграрній сфері: / Л. О. Вдовенко, О. С. Черненко. Монографія. Вінниця: ТОВ «Нілан-ЛТД». 2017. 252 с.

125. Гончарук І. В., Старосуд В. І., Мулик Т. О. Фінансові результати сільськогосподарських підприємств: механізм формування та аналітична оцінка (на прикладі Ялтушківської дослідно-селекційної станції ІБК і ЦБ НААН України). *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. №3. С. 18-34.

126. Грідін О. В. Сучасний стан та тенденції розвитку сфер виробництва, переробки та реалізації зерна: український та загальносвітовий контекст. *Східна*

*Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 14. С. 60-68.

127. Державна служба статистики: офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

128. Довбня С. Б. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства. *Фінанси України*. 2008. № 4. С. 88-97.

129. Доценко І.О. Формування системи оцінювання рівня економічної безпеки підприємства з урахуванням впливу підприємницьких ризиків. *Вісник Одеського національного університету. економіка*. 2013. Т. 18, Вип. 1. С. 69-78.

130. Дьяченко О. А. Економічна безпека інноваційно-орієнтованих підприємств в умовах євроінтеграції. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 173-180. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2015\\_12\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2015_12_28).

131. Евдокимов Ф. И. Роль маркетинговых исследований в оценке экономической безопасности предприятия. URL: <http://masters.donntu.edu.ua/2002>.

132. Забродский В. А. Теоретические основы оценки экономической безопасности отрасли и фирмы. *Бизнес-Информ*. 1999. № 15. С. 35-37.

133. Илляшенко С. М. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. №3. С. 12-19.

134. Капитула С. В. Качественная и количественная оценка неопределенности. *Разработка рудных месторождений*. 2001. Вып. 75. С. 7-10.

135. Качан О. М. Моделювання та прогнозування економічної безпеки будівельного підприємства. *Економіка підприємства: теорія і практика [матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.]*. К., 2012. URL: [http://www.kneu.-edu.ua/userfiles/ec\\_pidpr\\_th.../Kachan.rtf](http://www.kneu.-edu.ua/userfiles/ec_pidpr_th.../Kachan.rtf).

136. Кіржецька М. С. Економічна безпека підсистем харчової промисловості України: проблеми та пріоритети зміцнення: [монографія].

Львів: Ліга-Прес, 2018. 214 с.

137. Клебанова Т. С. Моделі оцінки, аналізу та прогнозування економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2006. № 8. С. 65-72.

138. Ковальов Д. Кількісна оцінка рівня економічної безпеки підприємства. *Економіка України*. 2000. № 4. С. 35–40.

139. Коляденко С. В. Вплив соціально-економічних та екологічних факторів на інтенсивність використання земель. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 9 (25). С. 46-58.

140. Корецький Б. Діагностика економічної безпеки суб'єктів господарювання в транзитивній економіці. *Наукові записки*. 2006. № 15. С. 28-34.

141. Корженівська Н. Л. Економічна безпека товаровиробників зерна в умовах ринкової глобалізації: теорія, методологія, пріоритети : автореф. дис. д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Подільський держ. аграр.-техн. ун-т. Кам'янець-Подільський, 2019. 44 с.

142. Коробчинський О.Л. Методика формування системи економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 4. С. 41.

143. Корпанюк Т. М. Інформаційно-аналітичне забезпечення фінансово-економічної діагностики сільськогосподарських підприємств. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: Економіка 2016. Том 21. Вип. 5(47) С. 83-86.

144. Кривов'язюк І. В. Інноваційний підхід до оцінювання безпечності функціонування промислових підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 83-95.

145. Мазур А. Г., Коваленко В. Л. Розвиток інтеграційних процесів в агропромисловому виробництві: монографія Вінниця: ПП «ТД «Едельвейс, К». 2015. 172 с.

146. Маркіна І. А. Аналіз стану та передумов розвитку підприємств зернопереробної галузі України. *Науковий вісник Ужгородського національного*

університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 21(2). С. 12-19. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2018\\_21\(2\)\\_\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_21(2)__5).

147. Маруцак С. М. Комплексна оцінка ризику в процесі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Наукові праці. Економіка*. Чорноморський державний університет імені Петра Могили. 2008. том 99. випуск 86. С. 108-114.

148. Матвійчук А. В. Моделювання фінансової стійкості підприємств із застосуванням теорій нечіткої логіки, нейронних мереж і дискримінаційного аналізу *Вісник Національної академії наук України*. 2010. № 9. С. 24–46.

149. Мацеха Д. С. Функціональні складові економічної безпеки та показники їхньої оцінки для підприємств легкої промисловості. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1. С. 128-133.

150. Міністерство аграрної політики та продовольства України: офіційний сайт. Режим доступу: <http://www.minagro.gov.ua/>

151. Молодід О. О. Системний підхід при економіко-математичному моделюванні економічної безпеки будівельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1373>.

152. Немченко В.В. Забезпечення економічної безпеки підприємства *Економіка харчової промисловості*. Одеса, 2012. № 3 (15). С. 10 – 13.

153. Олейников Е. А. Основы экономической безопасности (государство, регион, предприятие, личность): [под ред. Е. А. Олейникова]. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интеллект-Синтез», 1997. 288 с.

154. Орлик О. В. Аналіз факторів впливу на економічну безпеку підприємств та методи захисту від загроз і нейтралізації їх наслідків *Тренди та інновації в сучасній економіці : колективна монографія / за ред. О. С. Іванілова*. Харків : ХНУБА, 2015. С. 154–165.

155. Орлик О. В. Система загроз економічній безпеці суб'єктів господарювання *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. Одеса: ОНЕУ. 2014. Вип. 1(52). С. 250-257.



156. Отенко І. П. Фактори загроз економічній безпеці підприємств України *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 19–20 вересня 2013 року*. Львів, 2013. С. 172–173.

157. Пашнюк Л. О. Загрози економічній безпеці підприємства та засоби їх нейтралізації *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2013. Вип. 10. С. 93-97. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU\\_Ekon\\_2013\\_10\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2013_10_22).

158. Пилипенко Н. М. Розвиток методичних підходів до оцінки економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5953>

159. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства [Текст]: підручник. К: КНЕУ, 2001. 526 с.

160. Правдюк Н. Л., Ярославський А. О. Розвиток біржової торгівлі в аграрному секторі. Конкурентоспроможність аграрного сектору в умовах функціонування зони вільної торгівлі з ЄС: збірник тез 4-ї секції 72-ї науково-практичної студентської конференції: «Концептуальні засади збалансованого розвитку аграрного сектору економіки України». К.: НУБіП України, 2018. 230 с. С. 221-223.

161. Правдюк Н. Л., Корпанюк Т. М. Фінансово-економічна діагностика сільськогосподарських підприємств: Монографія. Вінниця: Вид-во «ГД «Едельвейс» і К», 2014. 200 с.

162. Правдюк Н. Л., Правдюк А. Л. Ринок земель сільськогосподарського призначення: реалії та перспективи економічного та правового середовища. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 3. С. 21-35.

163. Прокопенко О. Ю. Методи оцінки ризику банкрутства корпорації. *Вісник ЧДТУ*. 2010. №4. С. 42– 48.

164. Реверчук Н. І. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: Монографія Львів: ЛБІ НБУ, 2004. 195 с.

165. Рослинництво України. Статистичний збірник. К.: Державна служба статистики. 2020. 183 с.
166. Скриньковський Р. М. Економічна безпека підприємства: сутність, класифікація та система діагностики *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 3. С. 414 – 418.
167. Сухорукова Т. Індикатори ресурсної безпеки підприємства *Бізнес – інформ*. 1998. № 6. С. 44-47.
168. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств. К. : КНЕУ, 2000. 412 с.
169. Ткаченко А. М. Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку конкурентоздатності зернопереробних підприємств харчової промисловості України *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 13. С. 37-41.
170. Ткаченко А. М. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства *Вісник економічної науки України*. 2010. № 1. С. 101–106.
171. Ткачук В.І. Економічна безпека та стійкість сільськогосподарських підприємств : монографія Житомир : «Видавництво «Волинь», 2013. 276 с.
172. Федосова О. В. Економічна безпека як запорука економічної ефективності будівельного підприємства. *Економічний простір*. 2012. № 64 С. 75–84.
173. Фролова Л. В. Методичні підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 199-209.
174. Харламова Г. Світові кризи: передбачити чи чекати? *Економіст*. 2014. № 8. С. 23–26.
175. Черняк Г. М. Оцінювання рівня економічної безпеки енергетичних підприємств в умовах євроінтеграції. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 159-166.
176. Чирва Ю. Є. Оцінка економічної безпеки цукропереробного підприємства на основі інтегральної моделі. *Бізнес-Інформ*, 2012. № 8. С. 67-69.
177. Шлемко В. Т. Економічна безпека України: сутність і напрямки

забезпечення: [монографія] К. : НІСД, 1997. 144 с.

178. Ярославський А. О. Проблеми економічного розвитку зернопереробних підприємств в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 25. Ч. 2. С. 45-47.

179. Ярославський А.О. Чинники економічної безпеки підприємства. *Економічний розвиток України в контексті провадження прогресивної інформаційної техніки та систем управління* Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції .25 лютого 2019 р. Київ. К: ТОВ «ВІПО», 2019. 262. С. 170-173.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ

#### **3.1 Розробка науково-методичного інструментарію для оцінки економічної безпеки підприємства**

Результати проведеного дослідження підходів до виокремлення функціональної структури та визначення рівня економічної безпеки підприємств (підрозд. 1.1, 2.3) свідчать про необхідність розробки нових теоретико-методичних засад до оцінки економічної безпеки як базового елемента ефективної системи управління економічною безпекою. Трансформація та глобалізація вітчизняної економіки спричинила втрату актуальності значної частини розглянутих підходів до оцінки економічної безпеки, а ряд недоліків та методичних суперечностей не дозволили повною мірою застосувати їх у практичній діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання. Так, зважаючи на проведені експерименти, більшість методик є досить суб'єктивними та недостатньо інформативними, а результати, які отримують в процесі проведення оцінювання рівня економічної безпеки підприємства не враховують усі важливі аспекти діяльності сучасного підприємства. Крім того, ряд методик є надто трудомісткими та потребують розробки і застосування спеціального програмного забезпечення.

Як свідчать результати інтерв'ювання керівників, фінансових менеджерів, працівників служб безпеки, бухгалтерів, перевага під час оцінювання економічної безпеки надавалася кількісним методам, оскільки вони є простішими для впровадження у практичну діяльність та універсальними у використанні. Також, під час вибору методу оцінки економічної безпеки сільськогосподарських підприємств в цілому та зернопереробних, зокрема, необхідно враховувати особливості господарювання та умови, в яких функціонує підприємство, а також сукупність факторів, що впливають на його діяльність.

Враховуючи складну структуру економічної безпеки підприємства, підвищення ступеня впливу економічних ризиків на результати діяльності підприємства, складність отримання достовірних інформаційних даних та великої кількості чинників, які повинні бути враховані відповідно до їх суттєвості для конкретного підприємства, на нашу думку, варто здійснювати оцінку економічної безпеки на основі її функціональних складових, що дозволить поєднати наступні підходи:

- комплексного при формуванні функціонально-компонентних блоків показників;
- якісного – під час проведення експертного оцінювання;
- нормативного – під час визначення оптимальних значень показників-індикаторів економічної безпеки;
- кількісного – при формуванні методичного інструментарію оцінювання.

Комбінування кількісних та якісних методів дослідження покращить якість отримуваних інформаційних даних від процесу даного оцінювання. Результати оцінки на основі якісних параметрів залежать від професійних якостей та досвіду роботи експертів. За відсутності або недостатньої сформованості дієвої управлінської системи, а також нерозуміння питань забезпечення економічної безпеки, ігнорування рекомендацій відповідних фахівців, керівництво підприємства перетворюється на фактор загрози безпеці підприємства [181, с. 89].

З метою отримання об'єктивного висновку щодо рівня економічної безпеки зернопереробних підприємства, спираючись на галузеві особливості, нами пропонується методика інтегральної оцінки економічної безпеки суб'єктів галузі (рис. 3.1).

На першому етапі оцінки економічної безпеки підприємства необхідним є визначення мети, об'єкта, суб'єктів та завдань оцінювання.



**Рис. 3.1. Модель оцінки економічної безпеки зернопереробних підприємств**

*Джерело: власна розробка автора*

Метою оцінки економічної безпеки підприємства є своєчасне визначення рівня економічної безпеки функціональних складових та інтегрального індексу економічної безпеки, що дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення, вносити корективи у стратегію розвитку підприємства, мінімізувати негативні прояви економічних ризиків та загроз, що сприятиме сталому і максимально ефективному функціонуванню та забезпечить високий потенціал розвитку бізнесу.

Основними завданнями оцінки економічної безпеки підприємства є:

- врахування змінного середовища існування підприємства;
- відображення найбільш суттєвих показників, що впливають на рівень економічної безпеки підприємства;
- прогнозування стану захищеності підприємства при уникненні ризиків або при відшкодуванні їх наслідків;
- адекватно відображати стан складових економічної безпеки підприємства;
- використання при розрахунку офіційних статистичних даних, звітності підприємства та публічних експертних оцінок;
- враховувати рівень економічної безпеки складових економічної безпеки для підприємства з метою їх ранжирування.

Об'єктом оцінювання є діяльність підприємства в розрізі функціональних складових економічної безпеки, що складаються з фінансової, географічної, матеріально-технічної, логістичної, політико-правової, кадрової та енергетичної складових.

Суб'єкти системи оцінювання економічної безпеки підприємництва мають складний характер, оскільки його діяльність зумовлюється не тільки особливостями і характеристиками об'єкта, а й специфічними умовами зовнішнього середовища суб'єкта підприємницької діяльності. Виходячи з цього, суб'єктами оцінювання економічної безпеки є працівники

підприємства, керівники структурних підрозділів, керівники підприємства (їх заступників).

Серед суб'єктів, що задіяні в процесі оцінки економічної безпеки та інтерпретації результатів оцінки, найбільше значення має служба власної економічної безпеки.

Стан економічної безпеки підприємства залежить від того, наскільки ефективно керівництво і спеціалісти будуть спроможні уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища. Такі обставини змушують керівництво швидко адаптуватись до нових умов, потребують знання законів розвитку та пошуку шляхів виживання в ринковій економіці з врахуванням нестійкості економічного середовища [190, с. 128].

На наступному етапі системи оцінки економічної безпеки підприємства відбувається створення інформаційної бази дослідження, що ґрунтується на своєчасному отриманні повних та достовірних даних щодо діяльності підприємства.

Інформаційна база для розрахунку складових економічної безпеки підприємства складається із сукупності внутрішньої і зовнішньої інформації.

Внутрішні джерела інформації включають фінансову звітність підприємств (форми № 1–4, примітки), а також первинну бухгалтерську, податкову, управлінську та оперативну інформацію. Важливе значення для аналітичної роботи мають дані, які відображені в облікових регістрах, оборотних відомостях, картках і книгах обліку, у первинних документах (вимогах, нарядах, накладних), планових розрахунках тощо.

Аналіз зовнішніх джерел інформації відбувається з метою проведення моніторингу зовнішнього оточення підприємства в таких сегментах:

– економічна ситуація в країні (аналіз і прогнозування умов зовнішнього середовища функціонування підприємства (податкова, монетарна та експортно-імпортна політика тощо). Така інформація формується на основі даних державної статистики, що поділяються на два



блоки: показники макроекономічного розвитку і галузевого розвитку, офіційні публікації, публікації законодавчих та нормативних актів);

– кон'юнктуру ринку (інформація, що входить до даного блоку формується на основі публікацій комерційних періодичних видань, електронних джерел інформації, економічних прогнозів, інформація з офіційних сайтів установ та організацій);

– діяльність контрагентів і конкурентів (інформація формується на основі публікацій звітних матеріалів у засобах масової інформації (з окремих видів об'єктів господарювання такі публікації обов'язкові), відповідних рейтингів за основними результативними показниками діяльності (банків, страхових компаній), а також платні бізнес-довідки, які надаються окремими інформаційними компаніями).

Необхідною умовою при проведенні аналізу економічної безпеки підприємства є застосування інформаційних технологій за допомогою комп'ютерних систем, для яких характерні належна продуктивність одержання кінцевої інформації, надійність і простота в експлуатації, а також діалоговий режим роботи.

Інформаційна база повинна мати ознаки системності, комплексності, точності, оперативності, динамічності тощо, відповідність яким сприятиме розвитку та систематичному і цілеспрямованому підвищенню ефективності діяльності за результатами проведеної діагностики.

Враховуючи необхідність постійного вдосконалення управління на основі впровадження досягнень науки, першочерговим на підприємстві є досягнення належного рівня організації інформаційної бази економічного аналізу, проведення якого вимагає правильної організації аналітичної роботи – упорядкування, налагодження координації і погодження її виконання для попередження дублювання; внесення єдності в роботу окремих посадових осіб або аналітичних органів.

Інформаційна база економічного аналізу покликана забезпечувати дані про стан об'єктів, їх функціонування щодо нормативно-правових та

законодавчих актів, що використовуються як основа для прогнозування майбутнього рівня економічної безпеки, результатів діяльності, спроможності підприємства вчасно виконувати свої зобов'язання тощо.

Аналітичний етап включає процес здійснення розрахунку рівня економічної безпеки за функціональними складовими. Етап розпочинається з формування множини індикаторів для визначення стану функціональних складових економічної безпеки підприємства та їх характеристик (табл. 3.1).

Запропонована система показників до оцінки економічної безпеки кожної функціональної складової дозволить здійснювати якісний та ґрунтовний аналіз рівня економічної безпеки і на основі проведених розрахунків прийняти ефективні управлінські рішення.

Наступний кроком на даному етапі є визначення таких показників економічної безпеки, використання яких дозволить проводити групування та систематизацію змінних складових, а з точки зору статистики забезпечить перехід від абсолютних до нормалізованих значень індикаторів, які змінюються від 0 до 1 та відображають стан наближення до їх оптимального значення.

З метою проведення статистичних розрахунків обираємо два види показників і визначаємо, що «найбільш оптимальному» значенню показника присвоюється значення 1, а «найменш оптимальному» – значення 0.

При формуванні множини індикаторів важливо забезпечити інформаційну односпрямованість показників  $x_i$ . Для цього показники поділяють на стимулятори та дестимулятори.

Зв'язок між інтегральною оцінкою  $y$  показником-стимулятором прямий, між показником-дестимулятором – обернений. Дестимулятори перетворюють на стимулятори за допомогою нормування [210].

Таблиця 3.1

## Система показників оцінки економічної безпеки підприємств

Складова економічної безпеки	Показник	Вплив показника	
		Стимулятор	Дестимулятор
Фінансова складова	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей		+
	Рентабельність активів	+	
	Рентабельність капіталу	+	
	Коефіцієнт фінансової незалежності	+	
	Період операційного циклу		+
	Період фінансового циклу		+
	Коефіцієнт фінансової стабільності	+	
	Коефіцієнт оподаткування прибутку		+
Енергетична складова	Коефіцієнт енергомісткості основної діяльності підприємства		+
	Рівень витрат на придбання електроенергії		+
	Рівень забезпеченості енергоресурсами	+	
	Рівень автоматизації основних та допоміжних бізнес-процесів	+	
Матеріально-технічна складова	Ступінь зносу основних виробничих фондів		+
	Інтенсивність оновлення технології	+	
	Фондовіддача		
	Коефіцієнт виробничої потужності	+	
	Коефіцієнт придатності основних фондів	+	
Логістична складова	Рівень транспортних витрат підприємства		+
	Частота оборотності усіх запасів	+	
	Витрати на відправлену одиницю продукції		+
	Рівень забезпеченості транспортними засобами	+	
	Ефективності використання складських площ	+	
Політико-правова складова	Питома вага судових справ у загальній кількості договорів підприємства		+
	Питома вага виграних процесів	+	
	Якість юридичного супроводу підприємства	+	
Кадрова складова	Коефіцієнт плинності кадрів		+
	Питома вага інженерно-технічних та наукових працівників	+	
	Показник освітнього рівня	+	
	Коефіцієнт продуктивності праці		
Географічна складова	Наближеність до залізничних шляхів	+	
	Наближеність до портів	+	
	Наближеність до автомобільних магістралей	+	

Джерело: власна розробка автора

Нормалізація показників-стимуляторів здійснюється за формулою [186, с. 384]:

$$p_i = \frac{x_{i\max} - x_i}{x_{i\max} - x_{i\min}} \quad (3.1)$$

Показників-дестимуляторів – за формулою:

$$p_i = \frac{x_i - x_{i\min}}{x_{i\max} - x_{i\min}}, \quad (3.2)$$

де  $p_i$  – значення нормалізованого  $i$ -го показника;

$x_i$  – значення  $i$ -го показника економічної безпеки підприємства;

$x_{i\max}$  – верхній поріг значення  $i$ -го показника економічної безпеки підприємства;

$x_{i\min}$  – нижній поріг значення  $i$ -го показника економічної безпеки підприємства.

Проведення аналізу впливу визначених індикаторів економічної безпеки дозволяє визначити їх вагову цінність залежно від рівня їх ефекту на кінцевий результат. Для забезпечення вирішення поставленого завдання в умовах обмеженості інформації та фрагментарності наукових досліджень з питань формування оптимальної системи індикаторів і їх ваги для оцінки рівня економічної безпеки ми пропонуємо скористатися думкою спеціалістів у зернопереробній галузі, тобто застосувати метод експертних оцінок. Динамічність економічної безпеки та зростання якісних змін звужує можливість використання точних розрахунків, які ґрунтуються на формалізованих моделях, що відображають різноманітність причинно-наслідкових зв'язків еволюції процесів та породжує необхідність використання саме експертних методів оцінки для визначення її рівня.

Перевага експертних методів полягає у швидкості отримання інформації про досліджуваний об'єкт для обґрунтування управлінських рішень за неможливості виміряти параметри і характеристики об'єкта кількісними методами. Крім того, слід звернути увагу на той факт, що саме експерт є фахівцем, який глибоко розуміє зміст і особливості «вузьких місць» і стан досліджуваної проблеми. У результаті лише висококваліфікований

спеціаліст може дати найбільш точний прогноз розвитку досліджуваного процесу. І нарешті, безсумнівно, слід віддати належне експертним оцінкам у тому, що вони універсальні за своїм змістом і можуть бути застосовані для різних об'єктів прогнозування, відносно прості з методичної точки зору, не висувають підвищених вимог до якості початкової продукції [189, с. 34].

З метою забезпечення якісної та достовірної оцінки рівня безпеки зернопереробних підприємств нами було залучено до розробки методики оцінки фахівців зернопереробної галузі шляхом анкетного опитування. Розроблена анкета включає питання, націлені на визначення співвідношення питомої ваги функціональних складових економічної безпеки, вагових коефіцієнтів індикаторів економічної безпеки підприємства та границь рівнів економічної безпеки (додаток Д).

Визначення кількості експертів здійснювалося за допомогою вибірки, що розраховується за наступною формулою:

$$n = \frac{Nt^2W(1-W)}{N\Delta_w^2 + t^2W(1-W)}, \quad (3.3)$$

де  $N$  – обсяг генеральної сукупності;

$t$  – кратність середньої помилки вибірки, або  $t$  – статистика, тобто табличне значення при заданій імовірності відбору;

$\Delta_w$  – гранична помилка, яка пов'язана з відносною помилкою вибірки.

Одним з найбільш важливих, і, водночас, складних питань визначення необхідного обсягу вибірки у різних дослідженнях є розрахунок показника варіації досліджуваної ознаки. Коли розрахунок відбувається за якісно альтернативною ознакою і невідома його частка у генеральній сукупності, рекомендується приймати значення, що дорівнює 0,5. Це пов'язано з тим, що дисперсія у таких випадках досягає максимуму:  $\sigma_w^2 = w(1-w) = 0,5 \cdot 0,5 = 0,25$ . Необхідною умовою репрезентативності вибіркової сукупності є значення припустимої відносної її помилки, що не перевищувала б 20 %.

На основі статистичних даних, які надані Головним управлінням статистики у Вінницькій області, було встановлено, що у 2019 році у Вінницькій області функціонувало 114 зернопереробних підприємств, кількість працівників яких нараховує 5234 особи.

Таким чином, необхідна чисельність експертів дорівнює:

$$n = \frac{99 \cdot (1,645)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{99 \cdot (0,1)^2 + (1,645)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 40,188 \approx 40 \text{ (осіб)}. \quad (3.4)$$

Для визначення вірогідності експертних оцінок був використаний коефіцієнт конкордації, який відображає ступінь узгодженості думок експертів, а, отже, і вірогідність їхніх оцінок.

Нормативне значення коефіцієнта  $W > 0,5$ , тобто коли виконується дана нерівність, дії експертів вважаються узгодженими, якщо значення коефіцієнта  $W > 0,7$  – висновки експертів вважаються добре узгодженими. Коефіцієнт конкордації визначається за формулою:

$$W = \frac{\sigma_{\phi}^2}{\sigma_{\max}^2} = \frac{\sum_{i=1}^m \left\{ a_i - \frac{1}{2} n \cdot (m+1) \right\}^2}{\frac{1}{12} n^2 \cdot m \cdot (m^2 - 1)}, \quad (3.5)$$

де  $\sigma_{\phi}^2$  – фактична дисперсія (середньоквадратичне відхилення) підсумкових (впорядкованих, проранжованих) оцінок, які надані експертами;  
 $\sigma_{\max}^2$  – дисперсія підсумкових (впорядкованих) оцінок за умови, що думки експертів повністю збігаються;

$a_i$  – сумарна оцінка, одержана  $i$ -м об'єктом;

$m$  – кількість досліджуваних об'єктів;

$n$  – кількість експертів.

Величина коефіцієнта конкордації коливається від 0 до 1. При нульовому значенні коефіцієнта, зв'язок між оцінками різних експертів відсутній, тобто відсутня узгодженість думок. Якщо значення дорівнює 1, то думки експертів повністю збігаються. Результати розрахунку коефіцієнта конкордації свідчать про високий рівень вірогідності експертних оцінок ( $W = 0,79$ ).

Обробка анкет проводилася з використанням технічних засобів та відповідного програмного забезпечення.

Таким чином, проведене анкетування дозволило нам присвоїти певні значення вагових коефіцієнтів індикаторам складових економічної безпеки підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Значення вагових коефіцієнтів індикаторів економічної безпеки підприємства

Складова економічної безпеки	Індикатори економічної безпеки підприємства	Значення вагових коефіцієнтів
Фінансова складова	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей	0,16
	Рентабельність активів	0,17
	Рентабельність капіталу	0,17
	Коефіцієнт фінансової незалежності	0,2
	Період операційного циклу	0,05
	Період фінансового циклу	0,05
	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,1
	Коефіцієнт оподаткування прибутку	0,05
	Коефіцієнт страхування бізнесу	0,05
Енергетична складова	Коефіцієнт енергомісткості основної діяльності підприємства	0,2
	Рівень витрат на придбання електроенергії	0,3
	Рівень забезпеченості енергоресурсами	0,3
	Рівень автоматизації основних та допоміжних бізнес-процесів	0,3
Матеріально-технічна складова	Ступінь зносу основних виробничих фондів	0,18
	Інтенсивність оновлення технології	0,3
	Фондовіддача	0,16
	Коефіцієнт виробничої потужності	0,2
	Коефіцієнт придатності основних фондів	0,16
Логістична складова	Рівень транспортних витрат підприємства	0,2
	Частота оборотності усіх запасів	0,17
	Витрати на відправлену одиницю продукції	0,16
	Рівень забезпеченості транспортними засобами	0,27
	Ефективності використання складських площ	0,2
Політико-правова складова	Питома вага судових справ у загальній кількості договорів підприємства	0,25
	Питома вага виграних процесів	0,4
	Якість юридичного супроводу підприємства	0,45
Кадрова складова	Коефіцієнт плинності кадрів	0,26
	Питома вага інженерно-технічних та наукових працівників	0,24
	Показник освітнього рівня	0,2
	Коефіцієнт продуктивності праці	0,3
Географічна складова	Наближеність до залізничних шляхів	0,3
	Наближеність до портів	0,4
	Наближеність до автомобільних магістралей	0,3

Джерело: згруповано автором на основі анкетного опитування

Наступним кроком є визначення рівня кожної складової економічної безпеки підприємства.

Розрахунок інтегрального індикатора за кожною сферою здійснюється за формулою:

$$I_j = \sum a_{ij} * x_{ij}, \quad (3.6)$$

де  $I_j$  – інтегральний індикатор складової економічної безпеки підприємства;

$a_{ij}$  – вагові коефіцієнти, що визначають ступінь внеску і-го показника в інтегральний індекс;

$x_{ij}$  – вихідний показник.

Наступним кроком є вибір вагових коефіцієнтів складових економічної безпеки підприємства, значення яких визначаються шляхом експертного оцінювання на основі проведеного анкетування (табл. 3.3).

*Таблиця 3.3*

**Значення вагових коефіцієнтів складових економічної безпеки підприємства**

Складові економічної безпеки підприємства	Значення вагових коефіцієнтів
Фінансова	0,18
Географічна	0,12
Матеріально-технічна	0,15
Логістична	0,13
Політико-правова	0,11
Кадрова	0,17
Енергетична	0,14

*Джерело: згруповано автором на основі анкетного опитування*

На наступному етапі методики здійснюється визначення інтегрального індексу економічної безпеки підприємства, який розраховується за формулою:

$$I = \sum b_j * I_j, \quad (3.7)$$

де  $b_j$  – вагові коефіцієнти складових економічної безпеки підприємства.

Інтегральний показник економічної безпеки одержує значення в діапазоні  $\{0;1\}$ , при цьому, чим ближчим він буде до 1, тим більшим є рівень безпеки.



На останньому етапі методики визначається рівень економічної безпеки шляхом інтерпретації величини інтегрального показника за допомогою лінгвістичних характеристик шкали рівнів безпеки (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Характеристика рівнів економічної безпеки підприємства**

Рівень економічної безпеки підприємства	Показник рівня економічної безпеки підприємства	Характеристика рівня
Високий	0,86 – 1	Підприємство має значні конкурентні переваги, здійснює ефективне управління господарськими процесами, володіє достатнім обсягом фінансових ресурсів. Підприємство має високі показники ефективності використання наявного потенціалу. Показники розвитку підприємства мають стійку тенденцію до зростання
Середній	0,51 – 0,85	Підприємство нормально функціонує, проте існують проблеми, пов'язані з неефективною організацією основної діяльності, які генерують можливість виникнення загрози економічній безпеці в майбутньому. Реалізація управлінських заходів повинна бути спрямована на підвищення рівня окремих складових економічної безпеки підприємства
Низький	0,21 – 0,5	Характеризується низьким рівнем платіжної дисципліни підприємства, зростанням кредиторської заборгованості та рівня фінансових ризиків. Підприємство для забезпечення фінансування діяльності залучає середньострокові позикові ресурси
Кризовий	0 – 0,2	На підприємстві мають місце хронічні порушення параметрів функціонування за всіма критеріями оцінки. Спостерігаються негативні прояви впливу економічних ризиків. Підприємство не в змозі забезпечити фінансування своєї діяльності та має катастрофічний рівень кредиторської заборгованості. Велика ймовірність припинення функціонування підприємства

*Джерело: власна розробка автора*

Запропонована шкала сформована на основі анкетного опитування. Отже, на основі опрацювання результатів анкетування, ми вважаємо за доцільне виділити такі рівні економічної безпеки підприємства, як: високий, середній, низький та критичний.

Оцінювання економічної безпеки підприємства доцільно проводити не рідше, ніж раз на пів року, за потребою даний період можна збільшити і проводити оцінку щоквартально або раз на місяць з метою постійного моніторингу його діяльності, підвищення конкурентоспроможності на ринку та підтримання здатності опиратися впливу внутрішніх та зовнішніх загроз у разі створення нового виду діяльності (нового продукту), зміни видів діяльності або підвищення ефективності діяльності підприємства тощо.

Проаналізуємо рівень економічної безпеки зернопереробних підприємств Вінницької області, які були обрані нами до аналізу протягом 2015-2019 років (табл. 3.5).

*Таблиця 3.5*

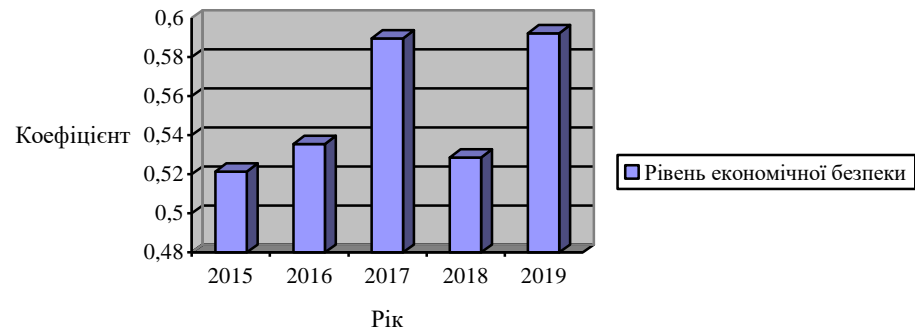
**Показники економічної безпеки досліджуваних зернопереробних підприємств Вінницької області у 2015-2019 роках**

Підприємство	Рік				
	2015	2016	2017	2018	2019
ТОВ «Елеваторна компанія «Кусто Агро»	0,5214	0,5356	0,5897	0,5287	0,5923
ТОВ «СХК «Вінницька промислова група»	0,7128	0,6987	0,7578	0,8664	0,8841
ТОВ «Крижопільський елеватор»	0,3895	0,2987	0,4013	0,3982	0,3618
ПАТ «Хмільницький елеватор»	0,5589	0,5897	0,6234	0,6687	0,7021
ТОВ «Тростянецьзерно»	0,2786	0,3148	0,3128	0,3891	0,2961

*Джерело: розраховано автором на основі показників звітності підприємств*

На основі проведеного аналізу відмітимо, що рівень економічної безпеки ТОВ «Елеваторна компанія «Кусто Агро» коливається у межах 0,5214-0,5923, що відповідає середнім показникам. У 2018 році структурні підрозділи ТОВ «Елеваторна компанія Кусто Агро» були оснащені новими аналізаторами якості зерна Infratec, що дозволило підвищити якість роботи лабораторії та скоротити витрати часу при прийманні зерна на елеватори. Хоч підприємство і попало до середнього рівня економічної безпеки, проте є значні ризики потрапляння до низького рівня, тому керівництву підприємства необхідно переглянути стратегію розвитку та акцентувати

увагу на підвищенні рівня функціональних складових економічної безпеки. Особливо це стосується фінансової, кадрової складових (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Рівень економічної безпеки ТОВ «Елеваторна компанія «Кусто Агро» у 2015-2019 роках**

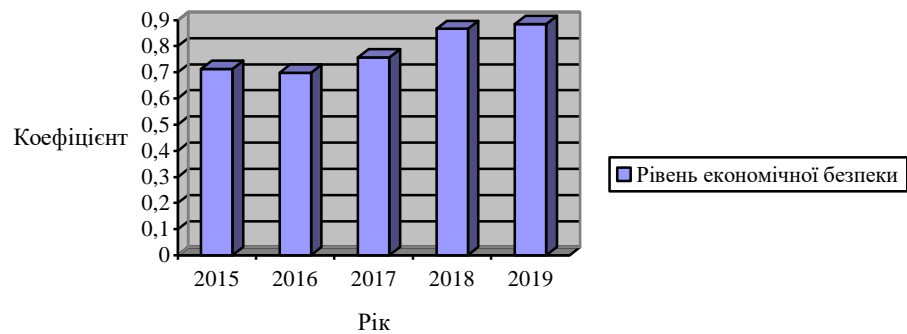
*Джерело: розраховано автором на підставі показників звітності підприємства*

Загалом на підприємстві найвищий рівень інтегрального індексу економічної безпеки спостерігався у 2019 році, а найнижчий – у 2015 році.

Показники інтегрального індексу економічної безпеки ТОВ «СХК «Вінницька промислова група» знаходяться у зоні високого рівня. Підприємство стабільно функціонує, має значні конкурентні переваги та є значним гравцем на ринку зберігання та переробки зерна. Послуги зі зберігання зерна та продуктів його переробки на кожному з елеваторів відповідають правилам і стандартам, нормативно-правовим актам зберігання зерна і продуктів його переробки на зерновому складі, що підтверджено Сертифікатами відповідності послуг зі зберігання зерна та продуктів його переробки, виданими Державною інспекцією сільського господарства України. Проте, з метою втримання рівня економічної безпеки у безризиковій зоні, керівництву підприємства необхідно підвищити рівень логістичної та кадрової безпеки.

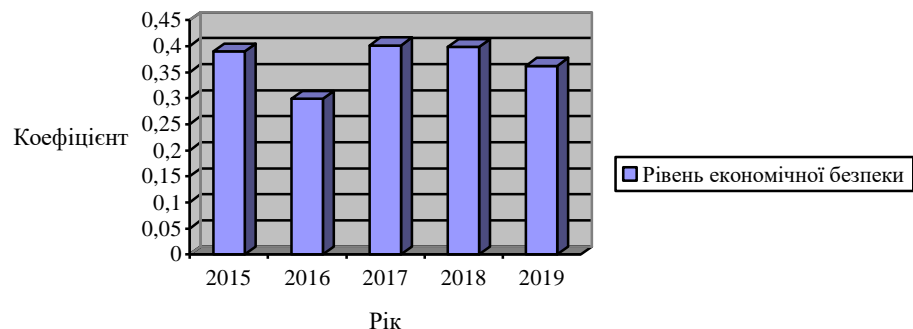
Загалом, на підприємстві найвищий рівень інтегрального індексу економічної безпеки спостерігався у 2019 році, а найнижчий – у 2016 році (рис. 3.3).

Рівень економічної безпеки ТОВ «Крижопільський елеватор» коливається у межах 0,2987–0,4013, що відповідає низькому показнику. На підприємстві найвищий рівень інтегрального індексу економічної безпеки спостерігався у 2017 році, а найнижчий – у 2016 році (рис. 3.4).



**Рис.3.3. Рівень економічної безпеки ТОВ «СХК «Вінницька промислова група» у 2015-2019 роках**

*Джерело: розраховано автором на підставі показників звітності підприємства*



**Рис.3.4. Рівень економічної безпеки ТОВ «Крижопільський елеватор» у 2015-2019 роках**

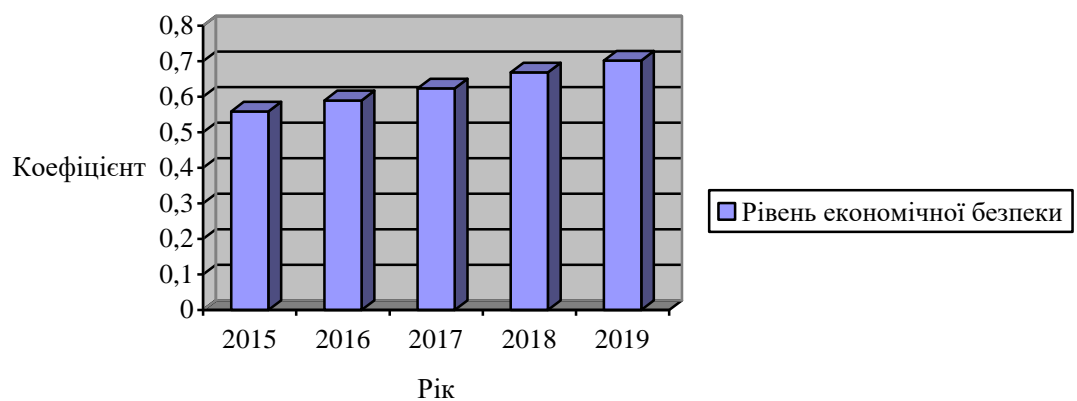
*Джерело: розраховано автором на підставі показників звітності підприємства*

Керівництву підприємств необхідно терміново переглянути підходи до прийняття управлінських рішень та вжити заходів, націлених на підвищення

рівня безпеки функціональних складових. Варто відзначити високий рівень географічної, логістичної та матеріально-технічної складових економічної безпеки підприємства. Так, технічне оснащення підприємства дозволяє здійснювати контроль за температурою, сушінням, очищення продукції, а також має акредитовану лабораторію та сертифікований персонал для забезпечення контролю якості продукції. Підприємство надає послуги з перевезення зерна. Потужність ліній автоприймання зерна складає 1500 т/добу, автовідвантаження – 500 т/добу. Завдяки близькості залізничної станції Крижопіль (Одеська ЗД (335604)) проводиться з/д приймання зерна потужністю 300 т/год та з/д відвантаження потужністю 600 т/год.

Показники інтегрального індексу економічної безпеки ПАТ «Хмільницький елеватор» знаходяться у зоні середнього рівня безпеки. Протягом останніх років на підприємстві проведені масштабні ремонтні роботи, модернізовано обладнання. На території підприємства є 9 механізованих складів, елеватор та сушильно-складський комплекс. Загальна місткість елеватора становить 97,3 тис. т зерна. На підприємстві встановлено німецьке очисне обладнання: сепаратор – TSA – 154, SMA – 203, сучасні зерносушарки, зокрема: високопродуктивна та екологічно чиста сушарка фірми „Шмідт-Зеєгер». Модернізовані та автоматизовані вітчизняні сушарки ДСП 32x2 от та ДСП – 50. Автоматизована система управління сушильного комплексу. Сертифікована лабораторія підприємства ПАТ «Хмільницький елеватор» оснащена усіма необхідними приладами для роботи з визначення показників якості зерна. Для відбору аналізів тут використовується високоточний пробовідбірник Rasogaf. Не зважаючи на проведені заходи з підвищення рівня матеріально-технічного забезпечення, на підприємстві існує необхідність переглянути основні показники розвитку підприємства та підвищити рівень фінансової складової економічної безпеки. Загалом на підприємстві найвищий рівень інтегрального індексу економічної безпеки спостерігався у 2019 році, а найнижчий – у 2016 році (рис. 3.5).

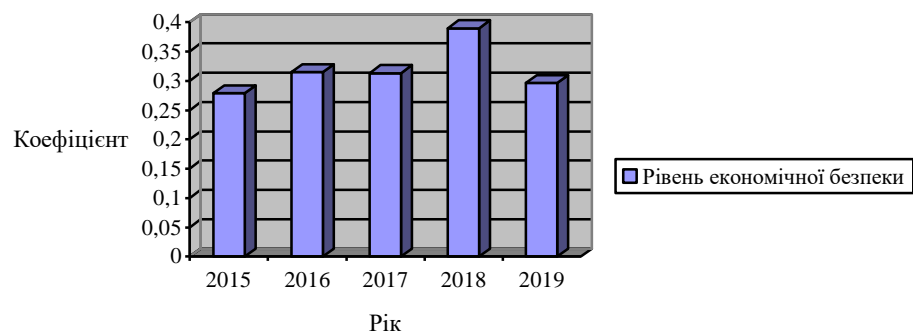
ТОВ «Тростянецьзерно» є частиною промислової групи «Vioil», яка є одним з провідних виробників соняшникової олії в Україні. Тип елеватора – лінійний. Рівень економічної безпеки ТОВ «Тростянецьзерно» коливається у межах 0,2786 - 0,3891, що відповідає низькому показнику. Загалом на підприємстві найвищий рівень інтегрального індексу економічної безпеки спостерігався у 2015 році, а найнижчий – у 2018 році (рис. 3.6). Низький рівень економічної безпеки свідчить про необхідність перегляду методів управління підприємством.



**Рис.3.5. Рівень економічної безпеки ПАТ «Хмільницький елеватор» у 2015-2019 роках**

*Джерело: розраховано автором на підставі показників звітності підприємства*

Особливу увагу необхідно звернути на фінансову, матеріально-технічну та кадрову складові економічної безпеки. Так, на підприємстві не забезпечено функціонування системи управління охороною праці; не здійснюється оперативний контроль за станом охорони праці; не призначено спеціаліста з охорони праці підприємства. Посадові інструкції розроблені з порушеннями. У розділах, які регламентують права, обов'язки та відповідальність посадових осіб не передбачені вимоги щодо охорони праці.



**Рис.3.6. Рівень економічної безпеки ТОВ «Тростянецьзерно» у 2015-2019 роках**

*Джерело: розраховано автором на підставі показників звітності підприємства*

Таким чином, завдяки інтегральному оцінюванню рівня економічної безпеки зернопереробного підприємства можна проаналізувати ефективність його діяльності, виявити проблемні ділянки та деструктивні зміни компонент економічної безпеки, попередити можливі загрози для функціонування підприємства. Особливістю розробленої моделі оцінки економічної безпеки є те, що вона спирається на провідні детермінанти економічної безпеки та забезпечує комплексність оцінювання економічної безпеки підприємства за показниками окремих функціональних компонент. Перевагою такого підходу є те, що він дозволяє на різних етапах стратегічного розвитку підприємства показати взаємозв'язок між організаційно-економічними рішеннями у сфері економічної безпеки і змінами параметрів функціонування підприємства.

### **3.2. Формування стратегії управління економічною безпекою підприємств**

Сільськогосподарська галузь для України завжди була однією з пріоритетних сфер як зовнішньоекономічного, так і внутрішньоекономічного

розвитку, адже питання організації виробництва і підтримки продовольчого забезпечення для окремої держави актуальні в усі часи. Від цього залежить не тільки життєздатність і самодостатність країни й суспільства, а й безліч найрізноманітніших напрямів людської діяльності.

Попит на сільськогосподарську продукцію на світовому ринку високий, і Україна має шанси посісти важливе місце на цьому ринку.

Основною характеристикою світового ринку зернових є те, що виробництво зростає темпами меншими, ніж споживання. Безумовно, така ситуація виникла не випадково і її не можна пояснити лише невдалими врожайми в основних країнах-виробниках внаслідок складних погодних умов.

Україна останні десятиліття є впевненим чистим експортером зерна, нарощуючи його експортний потенціал. Це означає, що формування внутрішніх цін на зерно у нас відбувається, великою мірою, виходячи із ситуації на світових ринках. Останнім часом у світі, зважаючи на зростання валових зборів, залишки основних зернових культур неухильно збільшуються, що, у свою чергу, позначається як на внутрішніх цінах зернових культур, так і на прибутках виробників.

Отже, зерновиробництво як стратегічно важлива галузь сільського господарства, потребує особливої уваги та задіяння державно-приватного партнерства із застосуванням механізмів та пріоритетів економічної безпеки з метою ефективного і стабільного розвитку.

Враховуючи зазначені факти особливої актуальності набуває потреба у формуванні стратегії управління економічною безпекою зернопереробних підприємств.

Стратегія економічної безпеки – це сукупність найбільш значущих рішень та заходів, спрямованих на забезпечення прийняттого рівня безпеки функціонування підприємства [199, с. 165].

На кожній стадії розвитку підприємство має певні параметри, які характеризують умови його функціонування: поточний стан та перспективи.



Важливою складовою розвитку будь-якого підприємства, не залежно від його масштабів та типу, є стратегія його розвитку, яка обумовлює шлях та етапи зростання. Постійна конкурентна боротьба, високі вимоги до якості продукції, товарів та послуг що надаються, внутрішні та зовнішні кризи, і, як наслідок вміння адекватно реагувати на ринкові зміни, потребують від керівництва підприємств перспективного плану, який допоможе вижити в складних економічних умовах сьогодення.

Успішна організація – це єдиний організм, і стратегія є сполучною ланкою цього апарату. Аналіз багатьох публікацій показує, що науково-методичні підходи щодо формування стратегій і структуризація процесу їх розробки потребують оновлення і подальшого розвитку як в науковому, так і в організаційно-практичному аспекті. Про це свідчить відсутність обґрунтування єдиної послідовності етапів процесу формування стратегії, принципів його здійснення, методичних рекомендацій, які б комплексно враховували різні характеристики підприємств [205].

Процес розробки й реалізації стратегії підприємства в науковій літературі поданий по-різному: автори виділяють етапи, що відрізняються ступенем деталізації, складністю суб'єкта господарювання і характером самого напрямку розвитку.

Основною метою формування стратегії управління економічною безпекою зернопереробних підприємств є створення вискоєфективної, науково та інноваційно-орієнтованої, конкурентоспроможної та інвестиційно-привабливої збалансованої системи, що гарантує економічну безпеку і формує внутрішній і зовнішній потенціал підприємства.

Стратегія управління економічною безпекою конкретного зернопереробного підприємства залежить від його місії, аналізу зовнішнього і внутрішнього стану підприємства, визначення проблем та вибір найбільш ефективної стратегії економічної безпеки підприємства.

Формування стратегії зернопереробного підприємства передбачає визначення її напрямку (виду) та кінцевих цілей, а також формулювання місії

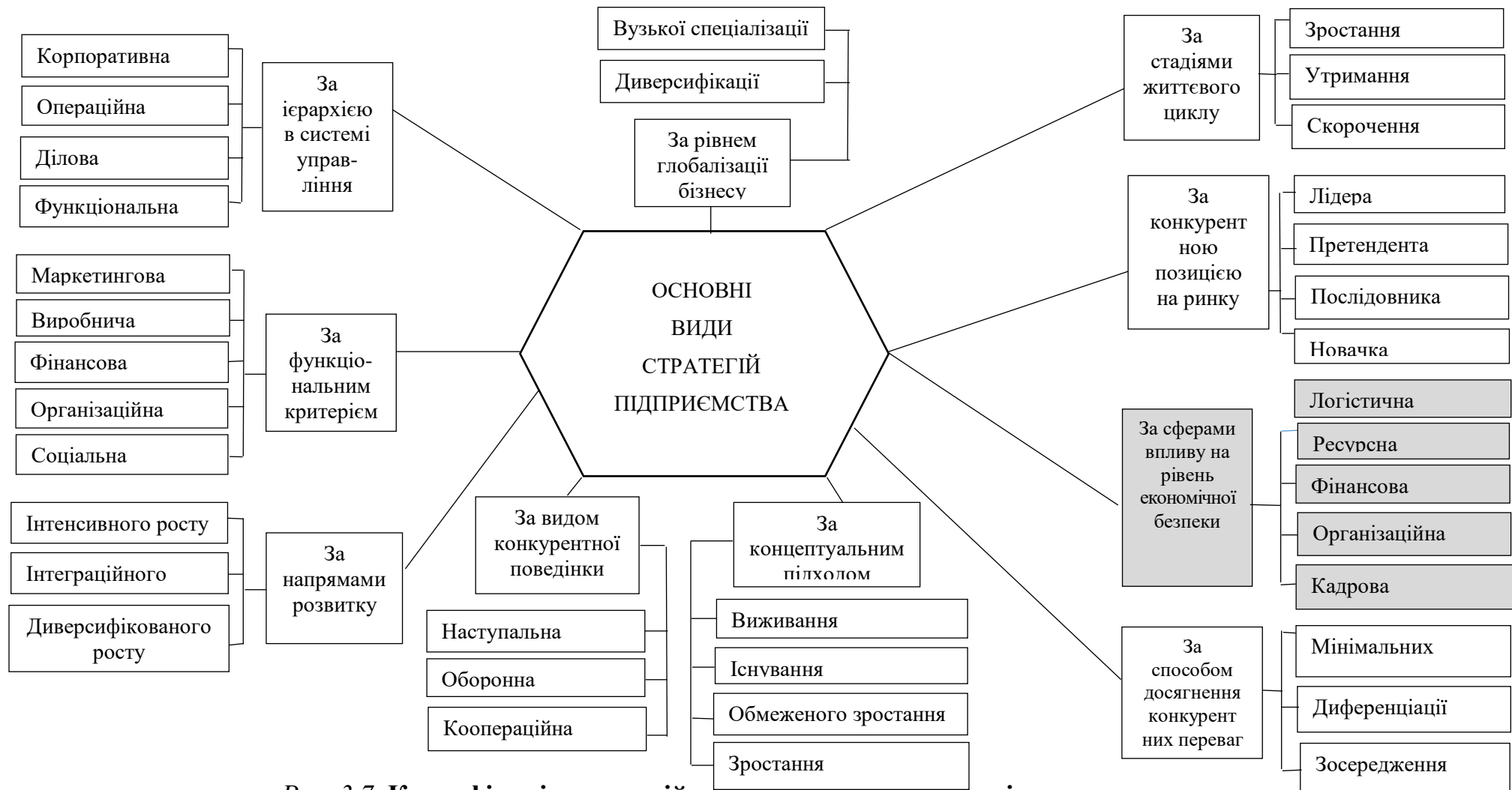
підприємства. Місію здебільшого трактують як основну мету організації, що визначає «чітко виражену причину її існування», «довгострокову орієнтацію на якийсь вид діяльності та відповідне місце на ринку», яка «деталізує статус фірми та забезпечує напрями й орієнтири для визначення цілей та стратегій на різних організаційних рівнях».

Місія підприємств, що здебільшого функціонують в одній галузі, до числа яких відносять аграрні, містить такі три елементи: формулювання, які потреби споживачів задовольняє підприємство; цільовий сегмент ринку, тобто яка група осіб буде об'єктом обслуговування; дії, технології, які пояснюють як буде створена та розповсюджена споживча цінність [195, с. 113].

Визначивши місію та напрям подальшого плану, необхідною умовою є проведення аналізу впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, виокремлення проблемних питань та вибір такої стратегії розвитку, яка найбільше задовольнятиме запити підприємства.

Питаннями класифікації стратегій займалося чимало вчених, серед яких: Г. Мінцберг, М. Портер, К. Обман, К. Фрімен, Б. Твісс, О. Водачкова, Б. Санто, В. Савчук та ін. Як свідчить аналіз праць науковців, існує досить багато класифікацій стратегій підприємств, що відрізняються набором та кількістю класифікаційних ознак.

Так, варто зазначити, що майже всі автори виділяють так звані базові (або еталонні) стратегії, однак у деяких джерелах вони можуть бути визначені за класифікацією відповідно до життєвого циклу підприємства – стратегії зростання (інтенсивного зростання), стратегії стабілізації (слабкого зростання) та стратегії уходу тощо [185, с. 135]. Систематизація поглядів науковців дозволила сформулювати узагальнену класифікацію стратегій управління розвитком підприємств (рис. 3.7).



**Рис. 3.7. Класифікація стратегій управління розвитком підприємства**

*Джерело: розроблено автором*

Зазначені концептуальні аспекти питомої категорії, що систематизує елементи системи економічної безпеки підприємства та робить механізм її забезпечення дієвим, необхідно враховувати при виборі того чи іншого типу стратегії його економічної безпеки.

Концептуальний підхід до формування стратегії економічної безпеки підприємства – це реалізація необхідності формування нової політики управління підприємством сьогодні, в складі якої повинні буди інструменти ідентифікації можливостей та обмежень господарювання [209, с. 53].

Стратегія конкуренції описується як наступальні чи оборонні (а досить часто – і коопераційні) дії підприємств, спрямовані на досягнення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції і, отже, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень [196, с. 117].

Функціональна стратегія – тип забезпечуючої стратегії у стратегічному наборі, що визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка сприяє досягненню цілей, а також (за наявності взаємопов'язаних обґрунтованих функціональних стратегій) керованість процесами виконання загальних стратегій та місії фірми. Підприємство повинно мати стільки функціональних стратегій, скільки у нього основних напрямків діяльності [188, с. 63].

Стратегія зростання є характерною для тих підприємств, бізнес яких лише починається або розвивається. Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації [213, с. 84].

Стратегії за ієрархією в системі управління відображають рівні управління підприємством та характер взаємозв'язку їх із зовнішнім оточенням. Кожне підприємство за роки свого існування проходить ряд життєвих циклів, на різних стадіях якого необхідним є вибір тої чи іншої стратегії його розвитку.

Дотримання принципу врахування сфери конкуренції має важливе значення.

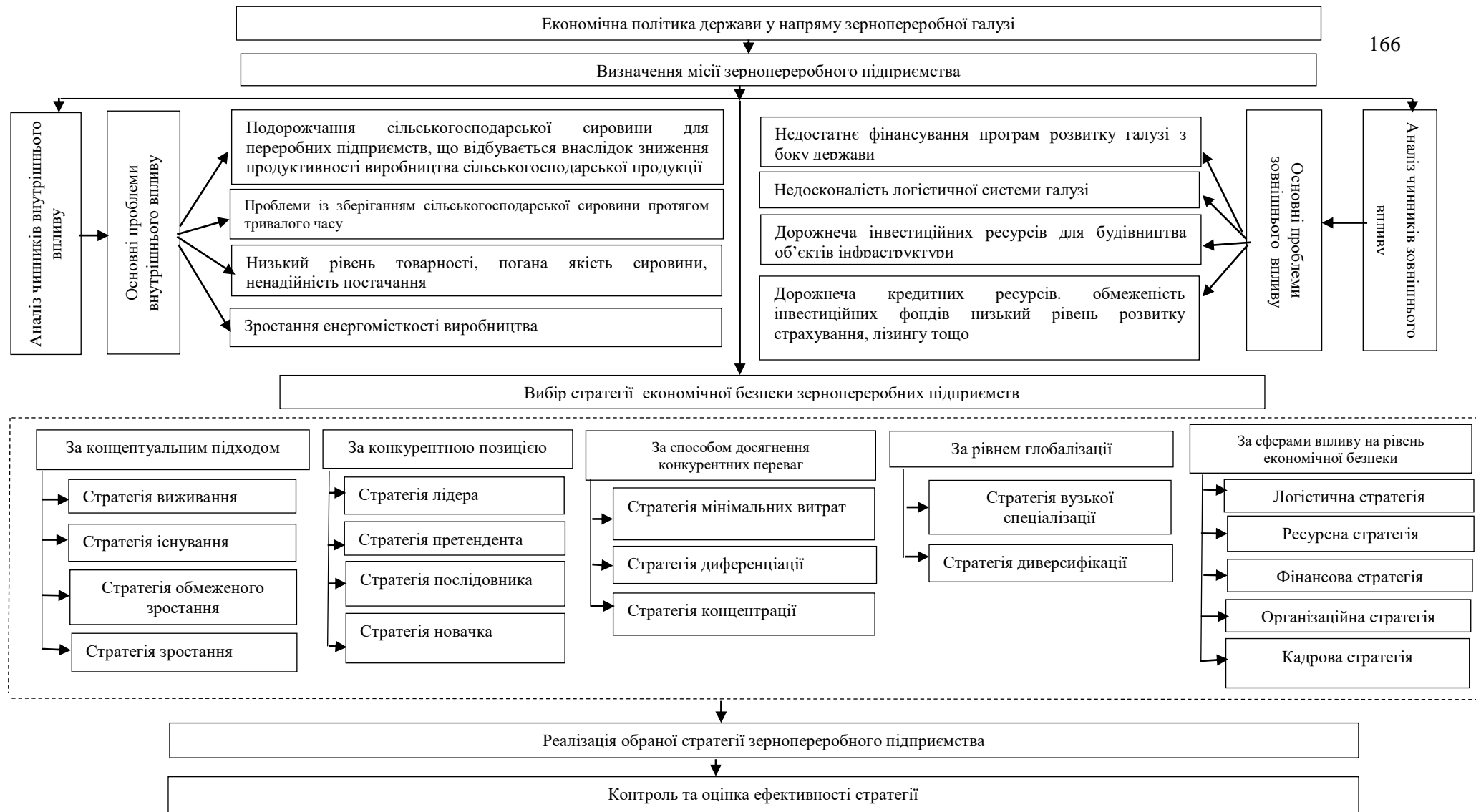
Так, згідно з матрицею конкуренції (за М. Портером), обрана базова стратегія прямо залежить від сфери конкуренції. Принцип використання конкурентної переваги ґрунтується на тому, що кожна конкурентна стратегія за основу повинна брати конкурентну перевагу організації. Не менш важливим є принцип врахування впливу факторів середовища функціонування організації, для якої розробляється конкурентна стратегія [194].

Вибір стратегії за рівнем глобалізації бізнесу є актуальним для підприємств певної галузі або декількох суміжних видів діяльності пов'язаних між собою технологічно чи непов'язаних.

Проведена систематизація видів стратегій дозволила нам запропонувати стратегії управління за сферами впливу на економічну безпеку зернопереробних підприємств і включити до їх складу: логістичну; ресурсну (матеріально-технічну, енергетичну); організаційну (географічну, політико-правову); кадрову та фінансову стратегії.

З метою полегшення стратегічного управління, ми пропонуємо концептуальну схему розробки та реалізації стратегії управління економічною безпекою зернопереробного підприємства, яка характеризується комплексністю і завершеністю та передбачає послідовність певних етапів (рис. 3.8).

Ресурсна стратегія розвитку передбачає вибір принципових положень ефективного розподілу ресурсів, обрання тих постачальників, які гарантують якість за доступною і вигідною ціною, та забезпечує зменшення витратної частини діяльності. До складу ресурсної складової ми віднесли енергетичну складову, витрати на забезпечення якої впливають на кінцевий результат діяльності, а тому стратегічний її розвиток є досить вагомим для зернопереробних підприємств.



**Рис.3.8 Концептуальна схема розробки та реалізації стратегії управління економічною безпекою зернопереробного підприємства**

*Джерело: розроблено автором*

Так, однією із стратегій розвитку, на нашу думку, є логістична стратегія, метою якої є перспективний план розвитку логістичних цілей підприємства, дослідження ринків збуту із врахуванням сучасних вимог споживачів та виробництво тих товарів і послуг, які мають найкращі перспективи збуту.

Однією з основних складових в системі управління підприємством, на нашу думку, є кадри, а від ефективної стратегії їх розвитку залежить результат усіх етапів діяльності підприємства. Правильно сформована та запроваджена в дію кадрова стратегія виступає рушійною силою і запускає усі процеси на всіх стадіях життєдіяльності організації.

Відомо, що людський капітал є наймогутнішим джерелом конкурентної переваги, як показують останні дослідження, саме люди запроваджують у життя стратегічні плани, тому менеджери вищої ланки повинні в повному обсязі враховувати ці фактори при розробці корпоративних стратегій.

Організаційна стратегія підприємства залежить від його розміру і різноманітності діяльності; географічного розміщення; ставлення до підприємства з боку керівників і співробітників; системи управління; впливу політико-правових чинників; стратегії, яку реалізує підприємство; технології, яку використовує.

Фінансова стратегія є також однією з базових, адже від правильного плану розподілу грошових коштів вчасності їх надходження та використання залежить уся господарська діяльність.

Неконтрольований вплив на підприємства чинників внутрішнього і зовнішнього середовища потребують нових поглядів на формування стратегії управління його економічною безпекою.

Об'єктом стратегічного управління як фактор ефективного управління підприємством є його економічна безпека. З метою якісного її забезпечення запропоновано концептуальний підхід до формування стратегії безпеки підприємства. Зазначений підхід є підґрунтям цього процесу, враховуючи стан і напрям його розвитку, а, отже, має велике практичне значення в успішному господарюванні в поточному та стратегічному періодах.

На підставі аналізу стану економічної безпеки (підрозд. 3.1) досліджуваних підприємств проведемо оцінку рівнів економічної безпеки підприємства для визначення оптимальної стратегії управління розвитком підприємства (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Оцінка рівнів економічної безпеки досліджуваних зернопереробних підприємств Вінницької області у 2015-2019 роках**

Підприємство	Рівень економічної безпеки			
	Високий (0,86-1)	Середній (0,51-0,85)	Низький (0,21-05)	Кризовий (0-0,2)
ТОВ «Елеваторна компанія «Кусто Агро»	-	+	-	-
ТОВ «СХК «Вінницька промислова група»	-	+	-	-
ТОВ «Крижопільський елеватор»	-	-	+	-
ПАТ «Хмільницький елеватор»	-	+	-	-
ТОВ «Тростянецьзерно»	-	-	+	-

Як свідчать дані, наведені у табл. 3.6, середній рівень економічної безпеки спостерігається на ТОВ «Елеваторна компанія «Кусто Агро», ТОВ «СХК «Вінницька промислова група», ПАТ «Хмільницький елеватор». У двох інших підприємств – ТОВ «Крижопільський елеватор» і ТОВ «Тростянецьзерно» – рівень економічної безпеки низький. Отже, всі підприємства потребують вибору стратегії управління економічною безпекою підприємства з метою покращення рівня економічної безпеки та свого місця на ринку послуг.

Система цілей керівництва зернопереробних підприємств має відповідати критеріям, що значною мірою залежать від загальнокорпоративної стратегії.

Сьогодні серед науковців немає спільної думки щодо переліку параметрів, які визначають стратегічний рівень організації.

З метою проведення аналізу налаштованості підприємств на стратегічних розвиток економічної безпеки порівняємо досягнення



поставлених цілей на рівнях управління відповідно до обраних складових (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Рівні управління за функціональними складовими економічної безпеки та орієнтацією на стратегічний розвиток**

Рівні управління	Цілі	Орієнтація на звичайну діяльність	Стратегічна орієнтація організації
Керівник (географічна та організаційна складова економічної безпеки підприємства)	Зростання ринкової вартості підприємства, збільшення елеваторного парку країни	Відсутність стратегії управління та розвитку	Налагоджена система стратегічного менеджменту на всіх рівнях
Юридичний відділ (політико-правова складова)	Забезпечує здійснення контролю за станом справ у сфері діяльності підприємства, вживає необхідних заходів щодо захисту прав власника	Відсутність стратегії контролю за економічною безпекою	Наявна стратегія управління економічною безпекою підприємства із розподілом за рівнями управління
Заступник керівника з виробничих питань (матеріально-технічна складова економічної безпеки підприємства)	Своєчасне надання послуг згідно із замовленнями; відповідність технологічним характеристикам продукції стандартам	План роботи поточний, безсистемний містяться в окремих управлінських рішеннях	Плани розроблені на основі проведеного аналізу та ряду досліджень, взаємопов'язані з іншими рівнями управління
Головний енергетик (енергетична складова економічної безпеки підприємства)	Забезпечення безперебійності роботи та мінімізація витрат на енергетичні ресурси	Відсутність контролю за станом енергетичних витрат та їх аналізу в динаміці	Контроль за станом енерговитрат та вибір оптимальних енергоресурсів
Начальник фінансового відділу (фінансова складова економічної безпеки підприємства)	Ефективне фінансування процесів	Відсутність планування та контролю результатів	Проведення аналізу діяльності, постійна оцінка діючого стану та контроль за дотриманням плану
Начальник відділу маркетингу (логістична складова економічної безпеки підприємства)	Зростання обсягів надання послуг	Відсутня певна стратегія розвитку	Наявна стратегія розвитку
Начальник відділу кадрів (кадрова складова економічної безпеки підприємства)	Виважена кадрова політика та дотримання трудових процесів, норм і нормативів з праці.	Відсутність стратегічного мислення персоналу	Формується стратегічне мислення, в результаті діагностики процесів стратегічного управління

*Джерело: власна розробка автора*

Для визначення вибору стратегії управління економічною безпекою досліджуваних підприємств, використовуючи анкетне опитування персоналу різних рівнів управління, було проведено оцінювання діючого стану орієнтації організацій на стратегічний розвиток за п'ятибальною шкалою (дуже високий – 5, високий – 4, середній – 3, низький – 2, незадовільний) (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Оцінка діючого стану орієнтації досліджуваних підприємств  
Вінницької області на стратегічний розвиток**

Підприємства	Рівень управління	Оцінка стратегічної орієнтації
ТОВ «Елеваторна компанія «Кусто Агро»	Керівник	4
	Юридичний відділ	4
	Заступник керівника з виробничих питань	4
	Головний енергетик	4
	Начальник фінансового відділу	3
	Начальник відділу маркетингу	4
	Начальник відділу кадрів	3
ТОВ «Крижопільський елеватор»	Керівник	3
	Юридичний відділ	3
	Заступник керівника з виробничих питань	3
	Головний енергетик	3
	Начальник фінансового відділу	2
	Начальник відділу маркетингу	3
	Начальник відділу кадрів	2
ТОВ «Тростянецьзерно»	Керівник	3
	Юридичний відділ	3
	Заступник керівника з виробничих питань	2
	Головний енергетик	3
	Начальник фінансового відділу	2
	Начальник відділу маркетингу	3
	Начальник відділу кадрів	2
ТОВ «СХК «Вінницька промислова група»	Керівник	5
	Юридичний відділ	4
	Заступник керівника з виробничих питань	4
	Головний енергетик	5
	Начальник фінансового відділу	4
	Начальник відділу маркетингу	3
	Начальник відділу кадрів	3
ПАТ «Хмільницький елеватор»	Керівник	5
	Юридичний відділ	4
	Заступник керівника з виробничих питань	4
	Головний енергетик	5
	Начальник фінансового відділу	3
	Начальник відділу маркетингу	4
	Начальник відділу кадрів	4

Отже, проведені дослідження дозволяють зробити висновок, що для формування дієвої системи управління економічною безпекою для ТОВ «Елеваторна компанія «Кусто Агро» необхідно запровадження фінансової та кадрової стратегії розвитку, ТОВ «Крижопільський елеватор» - кадрової та фінансової стратегії, ТОВ «Тростянецьзерно» - кадрову, ресурсну та фінансову стратегії, ТОВ «СХК «Вінницька промислова група» - кадрову та логістичну стратегії, а ПАТ «Хмільницький елеватор» - фінансову стратегію управління економічною безпекою.

### **3.3. Побудова механізму управління економічною безпекою підприємства**

На сучасному етапі розвитку світової економіки підприємства зіштовхуються із значними загрозами та ризиками в різних формах прояву. Підприємства зернопереробної і борошномельної галузі не є винятками: складна ситуація як у світовій, так і у вітчизняній економіці неоднозначно позначилося на показниках заводів та компаній.

На тлі зростаючих обсягів урожаїв зернових та олійних, швидко зростають також і обсяги потужностей елеваторів. Їхні власники намагаються якнайшвидше відшкодувати вкладені інвестиції, а аграрії та трейдери обирають надійні місця для зберігання своєї продукції. Адже сьогодні елеватор являє собою комплекс з надання пакету послуг з приймання, аналізу, доробки, сортування, зберігання та формування товарних партій зерна.

Однією з проблем зернопереробних підприємств, що впливають на рентабельність і збереження якості зерна є швидке зношування самоплинного обладнання. Ще гірше йдуть справи на підприємствах з високою інтенсивністю приймання-відвантаження зерна, особливо зерна з

високою твердістю. На таких підприємствах зношуваність самоплинного обладнання відбувається за тижні.

Елеваторних потужностей в Україні багато, проте далеко не всі з них є ефективними. Адже серед них є старі комплекси, які не дають змоги якісно зберігати зерно. Втрати зерна через застарілі системи можуть сягати до 15 %, тоді як нові сховища тримають цей показник у межах 1 %.

Водночас, головним стримуючим фактором подальшого розвитку зернопереробної галузі сьогодні є логістичні проблеми та формування інфраструктури комплексів, оскільки системні перебої з поставкою залізничних вагонів, обмежені можливості використання альтернативних видів транспорту – автомобільного та річкового – не дозволяють перерозподілити вантажні потоки. Особливої гостроти ця проблема набуває для портових елеваторів у пікові періоди експорту. Крім того, зернопереробні підприємства, з огляду на свої обмежені технічних і фінансових можливостей, не можуть сконцентрувати в портах обсяги продукції для відвантаження великотоннажних партій (10-12 тис. т).

На основі проведеного дослідження та вивчення теоретичних аспектів побудови механізмів, а також особливостей діяльності зернопереробних підприємств пропонуємо побудувати механізм управління економічною безпекою підприємства, що зумовлено наступними чинниками: постійною взаємодією зернопереробних підприємств з факторами зовнішнього середовища як основного джерела загроз, що дестабілізуюче впливають на їх діяльність; управління економічною безпекою є головним резервом оптимізації основних господарських процесів таких підприємств; наявність слабких місць у діяльності зернопереробних підприємств і можливість розробки заходів щодо їх своєчасного усунення; вимоги ринкової економіки до забезпечення економічної безпеки як фактора сталого розвитку підприємств та забезпечення їх конкурентоспроможності.

Механізм управління економічною безпекою підприємства забезпечить своєчасне виявлення різноманітних небезпек, прогнозування їх наслідків,

визначення методів збирання та надання інформації до керуючого центру, який приймає рішення щодо подальших дій підприємства, створення системи моніторингу економічної безпеки, яка дозволяє забезпечити ефективну діяльність підприємства не лише в поточному, а й майбутньому періодах.

Ми вважаємо, що механізм управління економічною безпекою підприємства має включати дві підсистеми, а саме: формування та функціонування механізму. Підсистема формування механізму включає цільову, організаційну, мотиваційну складову. В свою чергу, підсистема функціонування механізму складається із функціональної, моніторингової та економічної складової механізму (рис. 3.8).

Важливу роль під час формування і функціонування механізму управління економічною безпекою підприємства відіграє підсистема забезпечення механізму.

Для більш глибокого розуміння та наукового обґрунтування доцільності розробки і впровадження механізму управління економічною безпекою підприємства розглянемо більш детально кожну складову підсистеми.

Цільова складова включає мету, цілі, суб'єкти та об'єкти управління економічною безпекою підприємства та їх взаємозв'язки.

Економічні інтереси підприємства на кожному конкретному етапі його функціонування знаходять своє вираження у меті і цілях підприємства. Без визначення останніх управління будь-яким об'єктом не буде мати сенсу. Визначаючи мету та завдання підприємства в рамках управління його економічною безпекою слід ураховувати, що на мету впливають як зовнішні відносно системи фактори (зовнішні вимоги, потреби, програми), так і внутрішні фактори (потреби, можливості, програми самої системи та її елементів, виконавці). При цьому, останні є такими, що об'єктивно впливають на процес формування мети, особливо при використанні в системах управління дефініції «мета» як засобу спонукання до дії.

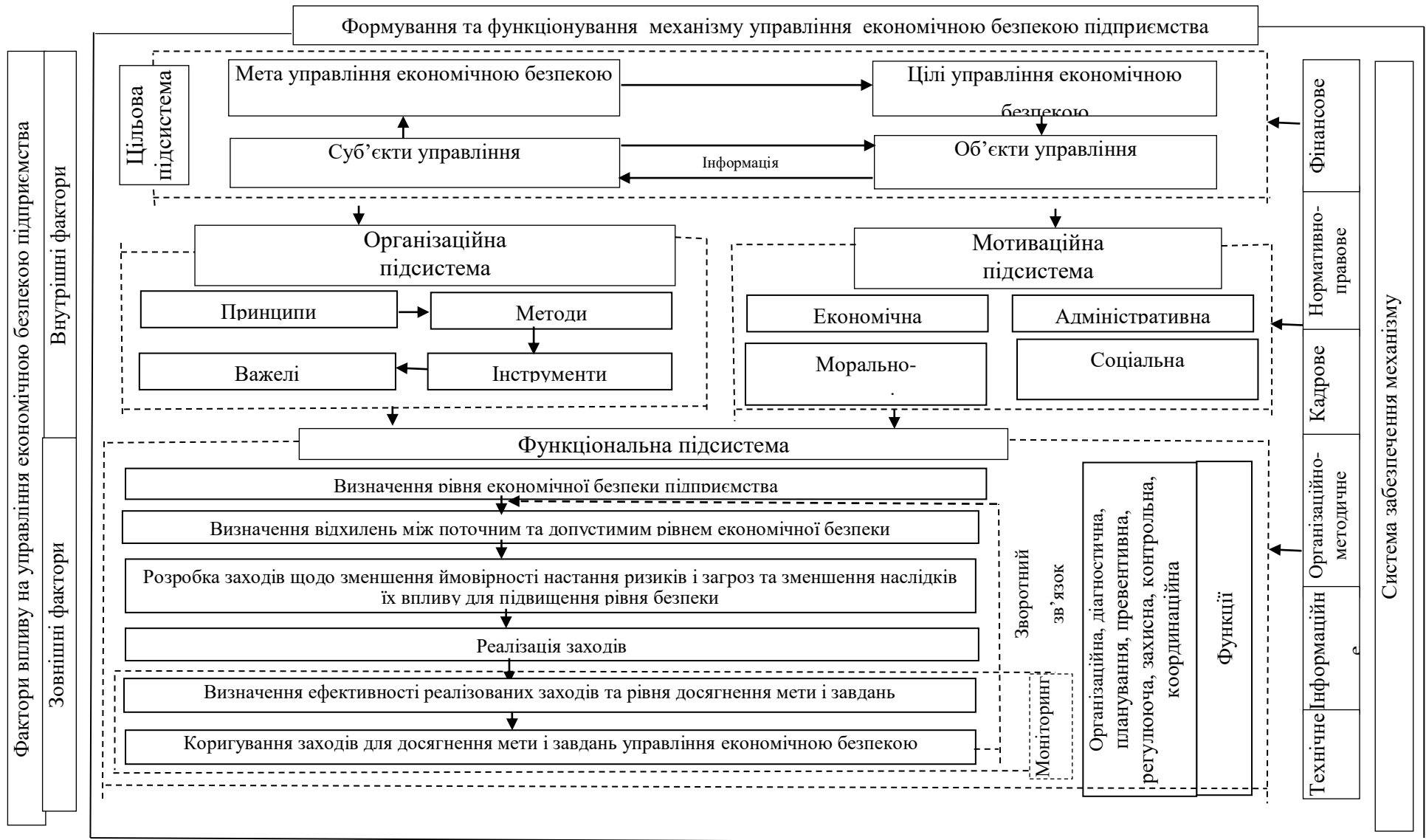


Рис. 3.8 Структурна модель механізму управління економічною безпекою підприємства

Джерело: розроблено автором

Мета формується на основі взаємодії, суперечок або коаліцій як між зовнішніми, так і між внутрішніми факторами, які існували раніше та перебували в постійному русі та цілісності [201, с. 201].

Основною метою механізму управління економічною безпекою підприємства є забезпечення стійкого розвитку, якісних змін та підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Основними функціональними цілями механізму управління економічною безпекою підприємства є:

- захист економічних інтересів підприємства від дії зовнішніх і внутрішніх загроз, ризиків та небезпек;
- забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства;
- зростання прибутковості та ринкової вартості підприємства;
- досягнення високого рівня технічного потенціалу;
- досягнення високої продуктивності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством;
- забезпечення гармонізації господарської діяльності та стану навколишнього середовища;
- якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності;
- забезпечення захисту інформаційного простору та комерційної таємниці.

Формування необхідних структуроутворюючих елементів і загальної схеми організації, управління, обґрунтування і реалізації ефективних форм і методів створення, вдосконалення і розвитку системи економічної безпеки на підприємстві зумовлюють головна та функціональні цілі.

Важливим методичним аспектом управління економічною безпекою підприємства є визначення об'єктів та суб'єктів безпеки.

Підприємство як економічна система, так і його ресурси: фінансові, матеріальні, інформаційні, кадрові тощо, є об'єктами економічної безпеки.

На підприємство чинить вплив зовнішнє та внутрішнє середовище, а, відтак, характер та структура суб'єктів економічної безпеки має складний характер і, на наш погляд, має поділятися на внутрішні (керівники та працівники підприємства) та зовнішні (держава та її інститути, фінансові установи, конкуренти, посередники, споживачі, постачальники).

Зовнішні органи (законодавчої, виконавчої і судової влади, які покликані гарантувати безпеку всіх законслухняних учасників підприємницьких відносин) та організації, які функціонують самостійно і не підпорядковуються керівництву підприємства, однак при цьому їх діяльність суттєво впливає на безпеку підприємства, належать до зовнішніх суб'єктів. Також до цих суб'єктів економічної безпеки підприємства належать фінансові посередники, конкуренти, посередники, споживачі, постачальники.

Внутрішні суб'єкти управління економічною безпекою підприємства, їх підпорядкованість та структура залежать від масштабів та специфіки діяльності конкретного підприємства та його фінансових і технічних можливостей. Підприємства малого бізнесу, зазвичай, користуються послугами зовнішніх спеціалізованих приватних підприємств (охоронних, консалтингових, страхових тощо); підприємства середнього бізнесу можуть користуватися комбінованою системою управління економічною безпекою, спираючись на можливості і ресурси власних підрозділів безпеки, а також, за необхідності, залучаючи зовнішні організації. Великим підприємствам доцільно створювати повноцінну систему економічної безпеки з власною службою та потужними ресурсами.

Служба (відділ) економічної безпеки підприємства є спеціальним підрозділом, що входить до складу організаційної структури, діяльність якого спрямована на формування належного рівня економічної безпеки та нейтралізацію основних загроз, що можуть очікувати на підприємство в процесі здійснення його виробничо-господарської діяльності.

Головні функції, які виконує служба економічної безпеки, наступні: охорона виробничої діяльності підприємства та захист комерційної



інформації від несанкціонованого доступу; упровадження спеціальних інформаційних систем для протидії одержання комерційних таємниць; виявлення та нейтралізація можливих каналів витоку конфіденційної інформації в процесі виробничої діяльності; забезпечення охорони приміщень, устаткування, продукції, персоналу підприємства від неправочинних дій конкурентів. До складу такого відділу зазвичай входять економіст, юрист, ризик-менеджер, технолог, маркетолог, програміст та інші фахівці за специфікою функціонування підприємства [182, с. 143].

В цілому, до внутрішніх суб'єктів належать особи, підрозділи, що займаються цією діяльністю безпосередньо на підприємстві і підпорядковані його керівництву.

До обов'язків не лише працівників економічних служб, а й технічних відділів, входять питання економічної безпеки. Найбільш комплексно досліджувати зазначену проблему і знаходити найоптимальніший варіант її розв'язання можливо тільки докладаючи зусилля у спільній роботі економістів, технологів, техніків і керівників виробничих служб, які мають певні знання щодо досліджуваного питання.

Зовнішній аналіз економічної безпеки підприємств здійснюється маркетинговими службами та службами економічної розвідки підприємства, внутрішній – працівниками підприємств.

Аналітичні відділи підприємства мають здійснювати в комплексі зовнішній і внутрішній аналіз його економічної безпеки.

На сьогодні достатня увага приділяється такому напрямку в сфері забезпечення економічної безпеки, як економічна розвідка (або конкурентна, ділова чи бізнес-розвідка), що займається збиранням і обробленням інформації з відкритих джерел, при цьому на абсолютно легальних позиціях.

Дії суб'єктів економічної безпеки містять в собі набір організаційних, фінансово-економічних та правових засобів впливу на об'єкти економічної

безпеки, спрямованих на своєчасне виявлення, попередження, нейтралізацію і ліквідацію ризиків економічної безпеки суб'єкта підприємництва.

Важливою складовою механізму управління економічною безпекою підприємства є сукупність функцій, які має реалізувати цей механізм.

Розглянувши наукові підходи щодо складу функцій управління, а також погляди науковців щодо сутності економічної безпеки підприємства, вважаємо за доцільне виділити такі функції управління економічною безпекою підприємства (табл. 3.6):

- організаційна та діагностична;
- планування та превентивна;
- регулююча та захисна;
- контрольна та координаційна.

Побудова механізму управління економічною безпекою підприємства має ґрунтуватися на основі принципів, що визначають базові орієнтири для впровадження відповідних заходів з організації системи захисту та виступають методологічним підґрунтям при розробці та прийнятті ефективних управлінських рішень.

Принцип – це основне вихідне положення певної наукової системи, теорії, ідеологічного напрямку і т. ін; особливість, покладена в основу створення або здійснення чого-небудь, спосіб створення або здійснення чогось [197, с. 41].

Характеризуючи різні системи, принципи відображають ті суттєві ознаки, що відповідають за їх правильне функціонування, без яких вони не виконували б свого призначення.

Принципами управління є основні правила, що визначають побудову організацій, поведінку суб'єкта й об'єкта в процесі управління, доцільний характер взаємин організації з навколишнім середовищем тощо. Водночас, принципи управління є результатом узагальнення людьми законів, що об'єктивно діють, і закономірностей, норм, положень, які через притаманні їм властивості стають загальними для будь-яких організацій [197, с. 168].

Таблиця 3.6

### Функції механізму управління економічною безпекою підприємства

Функція	Сутність	Результат
Організаційна	Виокремлення підрозділу та структури, які повинні управляти економічною безпекою підприємства. Встановлення центрів відповідальності за виконання поставлених завдань; визначення прав, обов'язків, відповідальності працівників структурних підрозділів за рівень економічної безпеки підприємства. Організація постійного моніторингу рівня економічної безпеки.	Реалізація заходів щодо ефективного розподілу обов'язків між суб'єктів управління економічною безпекою
Діагностична	Збір і аналіз інформації стосовно економічної безпеки, оцінка та прогнозування її стану	Виявлення фактичного рівня безпеки та резервів її підвищення
Планування	Формування комплексу заходів для забезпечення високого рівня економічної безпеки підприємства та мінімізації негативного впливу ризиків, загроз та небезпек.	Здійснення стратегічного, тактичного, оперативного планування
Превентивна	Створення умов, що забезпечують зниження рівня ризику та збитків, зумовлених цими ризиками	Попередження негативного впливу ризиків
Регулююча	Посилення взаємозв'язку економічної політики та основних напрямів розвитку підприємства, забезпеченні фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності та конкурентоспроможності підприємства	Досягнення за допомогою механізму тих чи інших завдань управління економічною безпекою
Захисна	Захист економічних інтересів підприємства від дії внутрішніх та зовнішніх загроз і ризиків	Створення підвалин для забезпечення захисту інтересів підприємства
Контролююча	Встановлення граничних розмірів індикаторів економічної безпеки підприємства та узгодження з плановими завданнями, створення системи інформації, виявлення відхилень між поточним рівнем економічної безпеки та плановим, здійснення необхідного впливу на персонал, що здійснює прийняття відповідних рішень	Контроль потенційно можливих втрат підприємства
Координаційна	Застосування сукупності заходів, методів і засобів з метою свідомого і цілеспрямованого впливу на економічну безпеку підприємства. Коригування дій відповідно до впливу ризиків на рівень економічної безпеки	Обґрунтування необхідності згладжування ризикових ситуацій на підприємстві

Джерело: розроблено автором

На основі аналізу фахової економічної літератури, нами систематизовано та доповнено принципи управління економічною безпекою підприємства (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

### Принципи управління економічною безпекою підприємства

Принцип	Характеристика принципу
Правової регламентації управління	Управлінські рішення, які стосуються питань управління економічною безпекою підприємства не повинні суперечити чинному законодавству, а також нормам та інструкціям затвердженими підприємством
Системності	Складові системи управління економічною безпекою підприємства мають бути взаємопов'язані та взаємоузгоджені
Інтегрованості	Система управління економічною безпекою підприємства має бути органічно інтегрована у загальну систему менеджменту підприємства
Комплексності	Створення цілісної системи управління економічною безпекою, яка забезпечить захист економічних інтересів підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз та фінансових ризиків
Безперервності	Забезпечення безперервного управління економічною безпекою підприємства
Гнучкості управління	Системи управління повинна мати здатність прилаштовуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою уникнення негативного впливу загроз, ризиків та небезпек, а розроблені управлінські рішення мають швидко коригуватися, якщо цього вимагає зміна середовища підприємства
Ефективності	Оптимальне поєднання усіх елементів механізму управління економічною безпекою підприємства
Економічної доцільності	Витрати на проведення заходів з забезпечення безпеки повинні бути економічно обґрунтованими
Оперативності та динамічності	Забезпечення швидкої реакції підприємства на появу реальних і потенційних загроз і своєчасне прийняття відповідних управлінських рішень
Плановості	Полягає у розробці концепції, стратегії та плану управління економічною безпекою підприємства, що дозволить визначити логічну послідовність дій кожного учасника процесу
Інноваційності**	Застосування новітніх методів та механізмів управління економічною безпекою підприємства
Відповідальності та чіткого поділу праці**	Передбачає визначення кола повноважень управлінців різних рівнів, міру відповідальності за прийняті управлінські рішення, а також своєчасність і якість їх виконання
Превенції**	Запобігання негативного прояву економічних ризиків

*Джерело: систематизовано та доповнено автором з використанням джерел [ 133, 143, 148]*

Реалізація виокремлених та систематизованих принципів управління економічною безпекою об'єднує різні завдання в один цілісний механізм, що

діє на об'єкт управління та сприяє досягненню цілей управління та забезпеченню економічної безпеки підприємства на належному рівні.

Суб'єкти управління економічною безпекою підприємства впливають на об'єкти управлінського впливу за допомогою певних способів, прийомів, засобів – методів управління.

Методи управління економічною безпекою мають безпосередній зв'язок з напрямками забезпечення економічної безпеки, що поділяються на дві основні групи: спрямовані на управління та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. При цьому вони виступають як методами прямої дії і стосуються безпосередньо забезпечення економічної безпеки, так і заходами (напрямами) загальної дії, що впливають на фінансову стійкість, конкурентоспроможність, техніко-технологічний стан, фінансово-економічні показники і, таким чином, через підвищення рівня ефективності функціонування підприємства впливають на стан його економічної безпеки, зміцнюючи та підвищуючи його.

На основі проведеного аналізу наукової літератури, ми вважаємо за доцільне виокремити наступні групи методів управління економічною безпекою підприємства, а саме: інституційні, організаційні, методи управління інфраструктурою, адміністративні, економічні, технічні, соціально-психологічні, методи управління економічними ризиками.

Інституційні методи реалізуються через формування чи внесення необхідних змін до установчих документів підприємства із визначенням засад формування забезпечення економічної безпеки та через розроблення та прийняття концепції та стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства [210, с. 96].

Організаційні методи є способи, засоби і прийоми, за допомогою яких здійснюються відповідні форми організаційної діяльності. Організаційні методи залежно від напрямків і цілей управління економічною безпекою

підприємства. Організаційні методи реалізуються через створення та функціонування на підприємствах організаційних функціональних структур, що відповідають за забезпечення економічної безпеки підприємства.

Методи управління інфраструктурою на рівні підприємств проявляються у формі розбудови виробничої, обслуговуючої, соціальної інфраструктури, комунікацій, систем та мереж, безпека комунікацій, засобів зв'язку, засобів інформаційного обміну та забезпечення, процесу інформаційно-аналітичного забезпечення на підприємстві та впровадження послідовної комунікаційної політики підприємства [200, с. 92].

Адміністративні методи управління представляють собою сукупність засобів адміністративного впливу (на відносини працівників у виробництві). Здійснення цих методів гарантується діючою системою державних законів і нормативних актів. Адміністративні методи припускають організаційний і розпорядчий впливи. За допомогою організаційних методів формується організаційна структура управління економічною безпекою, визначаються повноваження та відповідальність посадових осіб, розпорядок роботи, порядок дій у тій чи іншій ситуації.

Економічні методи характеризуються дією непрямого впливу, використовуючи економічні інтереси та матеріальну зацікавленість, вигоду, прибуток чи економію ресурсів витрат. На рівні підприємств це: кредитування, фінансовий облік, фінансове планування, бюджетування, забезпечення економічної безпеки підприємств галузі, страхування фінансових ризиків у діяльності підприємств галузі, управління прибутком, управління витратами, контроль фінансової дисципліни та безпеки матеріальних ресурсів, моніторинг показників стану та рівня економічної безпеки.

Технічні спеціальні методи включають застосування спеціальних технічних засобів та інструментів для забезпечення економічної безпеки галузі. На рівні підприємства – це технологічні спеціальні засоби, що використовуються в управлінні системою економічної безпеки: поліграф,

аудіообладнання, системи відеоконтролю, засоби технічної перевірки приміщень, оснащення інформаційно-аналітичного підрозділу, перевірка співробітників за обліком МВС [193, с. 41].

Соціально-психологічні методи діють як регулятори соціальних, психологічних, ідеологічних та етичних відносин у колективі. Вони впливають на соціально-психологічні мотиви поведінки, базуються на особливостях функціонування людської психіки та включають широкий спектр засобів групової динаміки, соціального орієнтування та регулювання, управління конфліктами. Застосовування даних методів спрямоване на нормалізацію морально-психологічного мікроклімату на підприємствах, формування загального відношення до діяльності підприємства, його продукції, підвищення рівня соціальної, особистісної, матеріальної та моральної відповідальності працівників за результати своєї роботи, роботу з персоналом, підвищення відповідальності та соціальної мотивації праці, розвиток особистості та навчання, мотивацію керівників, їх зацікавленість у результатах спільної праці та забезпечення економічної безпеки підприємства. Таким чином, здійснюється управління поведінкою працівників та стосунками в колективі та вирішуються завдання управління кадровими ресурсами та їх безпекою, що стоять перед службою економічної безпеки підприємства. Дані методи розкривають шляхи протидії внутрішнім та зовнішнім дестабілізуючим чинникам та мають сприяти підвищенню соціальної відповідальності, трудової та фінансової дисципліни, матеріальної відповідальності та підвищують ефективність протидії наявним та потенційним загрозам [190, с. 98].

Методи управління економічними ризиками включають: страхування, диверсифікацію, лімітування, резервування, хеджування, передачу, уникнення (табл. 3.8).

Інструменти управління економічною безпекою підприємства забезпечують процес реалізації конкретних управлінських рішень. Для ефективного функціонування запропонованого механізму необхідно

виокремити наступні групи інструментів, а саме: за змістом (напрямом, характером впливу на об'єкт), часовою ознакою (превентивні та реактивні) та напрямом впливу (прямого впливу та опосередкованого впливу), що дозволить повною мірою впливати на рівень економічної безпеки.

Таблиця 3.8

### Методи управління економічними ризиками

Назва методу	Сутнісна характеристика методу
Передача	Цей метод пов'язаний з можливістю покриття збитків за рахунок засобів, отриманих із зовнішніх джерел. Зазвичай передача ризику відбувається шляхом страхування. Використання страхування означає зниження участі, а іноді, навіть, повну відмову самого підприємства від участі в покритті збитків, за рахунок перекладання за певну плату свого ризику на страхову компанію.
Уникнення	Відмову від здійснення операцій з високим рівнем ризику. Але, водночас, при цьому підприємство втрачає запланований дохід і прибуток від операції, тобто виникає ризик упущеної вигоди. До того ж постійна відмова від здійснення ризикових операцій означає для підприємства стагнацію ділової активності. Тому на практиці даний принцип означає: не брати на себе ризик вище звичного рівня.
Запобігання	У зв'язку з тим, що повністю усунути конкретні збитки надзвичайно важко, підприємство може спробувати їх зменшити методом запобігання. Попередження втрат означає можливість уберегтися від випадковостей за допомогою конкретного набору превентивних дій.
Резервування	Формування резервних фондів з метою відшкодування збитків внаслідок негативної дії ризиків
Розподіл	При цьому методі ризик вірогідного збитку або втрат ділиться між учасниками операції так, що можливі втрати кожного стають відносно невеликими. Він лежить в основі ризикового фінансування. Завдяки використанню даного методу фінансові інститути фінансують ризикові проекти, нові напрями.
Хеджування	В широкому розумінні, хеджування характеризує процес використання будь-яких механізмів зменшення ризику можливих фінансових втрат – як внутрішніх (здійснюваних самим підприємством), так і зовнішніх (передачу ризиків іншим господарюючим суб'єктам – страховикам), а у вузькому, прикладному значенні, хеджування характеризує внутрішній механізм нейтралізації ризиків, що базується на використанні відповідних інструментів (як правило похідних цінних паперів – деривативів)

*Джерело: узагальнено і систематизовано автором*

За змістом інструменти забезпечення економічної безпеки транспортного підприємства виділено такі:

– економічні (спрямовані на покращення економічних показників діяльності підприємства за рахунок оптимізації цінової політики, покращення використання усіх видів ресурсів, скорочення витрат, оптимізацію руху грошових потоків тощо);



– організаційно-технологічні (спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок організаційних впливів (оптимізація технологічних процесів, удосконалення оргструктури, зміни кадрової політики тощо).

– аналітичні (спрямовані на попередження реалізації ризиків шляхом постійного моніторингу показників діяльності).

За часовим спрямуванням впливу інструменти поділяються на превентивні (ті, які вживаються до настання події, що негативно впливає на економічну безпеку підприємства та має на меті її недопущення) та реактивні (ті, які здійснюються після настання події, що негативно вплинула на рівень економічної безпеки підприємства, та метою яких є ліквідація наслідків такої події) [198, с. 93].

Інструменти прямого впливу ґрунтуються на безпосередньому втручанні держави в економічну діяльність зернопереробних підприємств. У межах цієї групи інструментів передбачається вжиття заходів із застосуванням інструментів адміністративного регулювання та використання бюджету щодо державних асигнувань, виплат, пільг або штрафів і санкцій (встановлення та обмеження цін; квоти на ввезення і вивезення продукції та ліцензування операцій з експорту та імпорту; нормативні вимоги до якості та сертифікації технологій і продукції; державна експертиза та встановлення державних стандартів тощо).

Інструменти опосередкованого впливу на економічну безпеку зернопереробних підприємств ґрунтуються на формуванні сприятливого економічного середовища (пільгове оподаткування; кредитування; митне регулювання експорту й імпорту; облікова ставка, ставка рефінансування, регулювання валютного курсу національної грошової одиниці).

Функціонування механізму управління економічною безпекою підприємства передбачає застосування важелів, що являються регуляторами впливу інструментів та методів управління.

Оскільки економічна безпека підприємства є складним та динамічним явищем, що дозволяє забезпечити означає стійкість діяльності підприємства, належний ресурсний потенціал, наявність резервів в разі форс-мажорних обставин, здатність до простого та розширеного відтворення та охоплює усі напрями діяльності підприємства, ми вважаємо, що важелі механізму управління мають торкатися усіх складових економічної безпеки та включати наступні групи:

1) соціальні важелі впливають на забезпечення підприємства кадрами, впливають на готовність трудового колективу до впровадження заходів управління економічною безпекою, спрямовують дію управлінських заходів на збереження досягнутих соціальних гарантій працівників, створення ефективної системи стимулювання на підприємстві (заробітна плата, кадрова політика підприємства, система мотивації праці, соціально-психологічний клімат);

2) фінансові важелі впливають на забезпечення процесів розробки та функціонування механізму управління економічною безпекою шляхом формування фінансових ресурсів підприємства (відсоткові ставки, дивіденди, ставки податків, дисконт, інвестиційний дохід, лізингові, факторингові, форфейтингові платежі, пайові внески, страхові тарифи, курси цінних паперів, фінансові стимули і санкції);

3) правові важелі забезпечують правовий захист в процесі функціонування підприємства (нормативні документи, юридична підтримка, контроль зобов'язань по контрактах і угодах);

4) організаційно-управлінські важелі забезпечують організацію діяльності підприємства в цілому та системи управління економічною безпекою зокрема та включають сукупність підходів до прийняття ефективних управлінських рішень націлених на підвищення рівня економічної безпеки підприємства (встановлення певних правил поведінки, стилі управління);

5) техніко-технологічні важелі забезпечують модернізацію, оновлення виробничих фондів, впровадження техніко-технологічних інновацій в діяльність підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства, його фінансової стійкості та платоспроможності (модернізація, оновлення виробничих фондів, впровадження техніко-технологічних інновацій).

Ефективність впроваджених заходів для забезпечення високого рівня економічної безпеки підприємства забезпечується за допомогою системи мотивації.

Реалізація мотиваційної складової механізму є потужним стимулом для ефективної роботи працівників, оскільки надає їм можливість проявити свої професійні компетенції та знання, чим забезпечується для підприємства зростання рівня продуктивності праці та дозволяє сформувати ефективну систему управління економічною безпекою підприємства.

Систему мотивування можна розглядати як комплекс складових підсистем, які містять згруповані у певному порядку мотиви. С.Й. Вовканич та О.Т. Риндзак зазначають, що «найчастіше виділяють три–чотири групи мотивів як складові ланки системи: матеріального, соціального та духовно-інтелектуального характеру. Параметри системи, як правило, є сталими» [187, с. 49].

На наш, погляд, ефективна система мотивації повинна опиратися насамперед на діючу систему матеріального і нематеріального мотивування, а також бути узгодженим зі стратегією розвитку підприємства та системою його економічної безпеки та включати наступні підсистеми:

- економічна (основна заробітної плати, додаткова заробітна плата, премії, участь у прибутках, компенсація витрат на підвищення рівня кваліфікації, пільгове харчування, компенсація витрат на житло, компенсація витрат на мобільний зв'язок та транспорт);

- адміністративна (графік роботи, режим праці, посадові інструкції, охорона праці);

- морально-психологічна (корпоративна культура, грамоти, рейтинги);
- соціальна (соціальні пільги, медичне обслуговування, медичне страхування, кар'єрне зростання).

Проаналізуємо в розрізі досліджуваних підприємств, рівень використання мотиваційної складової механізму на основі пріоритетних формувань (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Оцінка мотиваційної складової механізму управління економічною безпекою зернопереробних підприємств Вінниччини**

Показники	Підприємство				
	ТОВ «Елеваторна компанія «Кусто Агро»	ТОВ «СХК «Вінницька промислова група»	ТОВ «Крижопільський елеватор»	ПАТ «Хмільницький елеватор»	ТОВ «Тростянець-зерно»
<b>Економічна складова</b>					
Основна заробітної плати	+	+	+	+	+
Додаткова заробітна плата					
Премії	+	+	-	-	-
Участь у прибутках	-	-	-	-	-
Компенсація витрат на підвищення рівня кваліфікації		+	-	-	-
Пільгове харчування	-	-	-	-	-
Компенсація витрат на житло	-	-	-	-	-
Компенсація витрат на мобільний зв'язок	-	-	-	-	-
Компенсація витрат на транспорт	+	+	-	-	-
<b>Адміністративна складова</b>					
Графік роботи	+	+	+	+	+
Режим праці	+	+	+	+	+
Посадові інструкції	+	+	+	+	+
Охорона праці	+	+	+	+	+
<b>Морально-психологічна складова</b>					
Корпоративна культура	+	+	-	-	-
Подяки	+	+	-	+	-
Грамоти	-	+	-	-	-
Рейтинги	-	-	-	-	-
<b>Соціальна складова</b>					
Соціальні пільги	-	-	-	-	-
Медичне обслуговування	-	-	-	-	-
Медичне страхування	-	-	-	-	-
Кар'єрне зростання	+	+	+	+	+

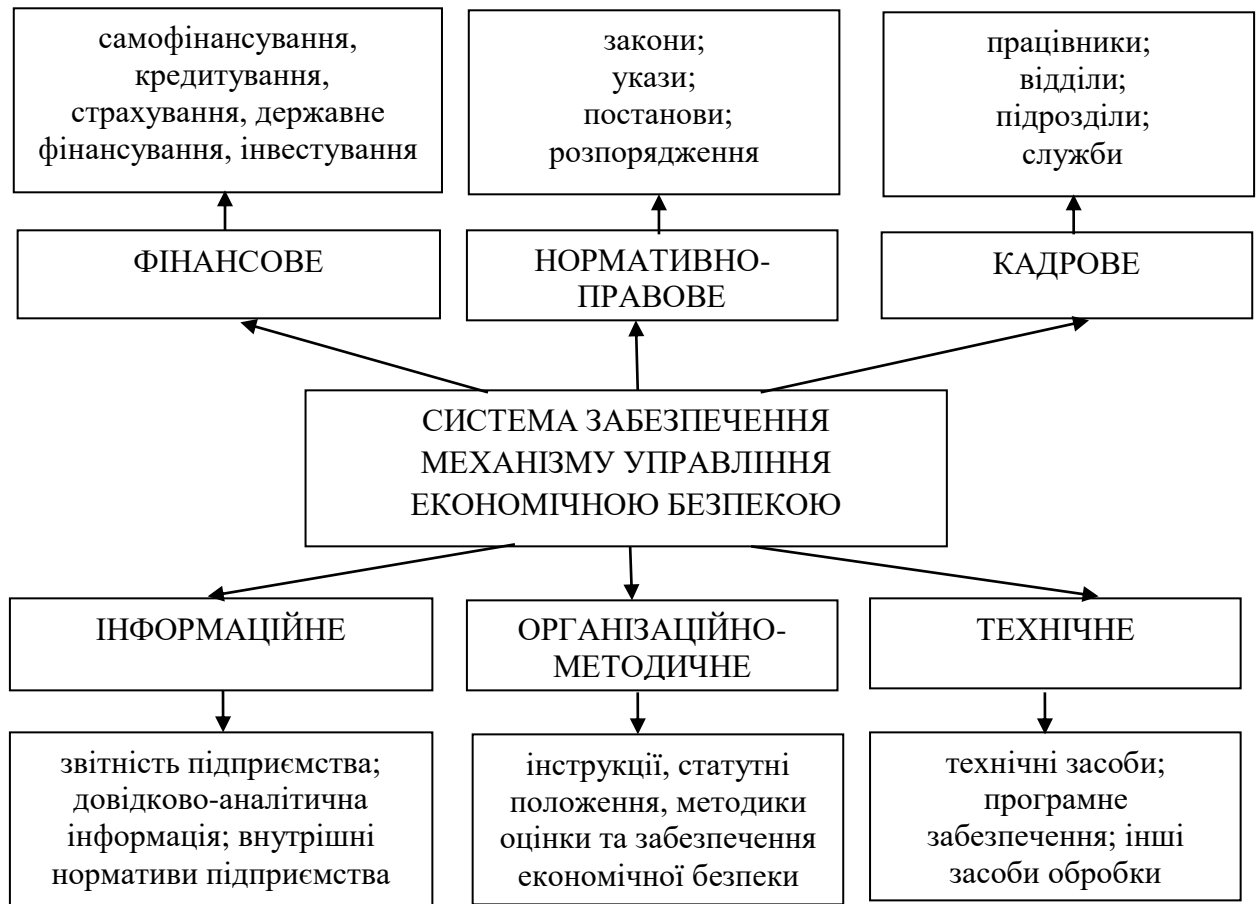
*Джерело побудовано автором на основі показників звітності досліджуваних підприємств*

На основі проведеного дослідження зазначимо, що найбільш широко реалізується адміністративний напрям мотиваційного механізму. Такий засіб стимулювання, як премії наявний на ТОВ «Елеваторна компанія «Кусто Агро» та ТОВ «СХК «Вінницька промислова група». Серед економічних непрямих методів на досліджуваних нам підприємствах застосовується лише компенсація витрат на підвищення рівня кваліфікації на ТОВ «СХК «Вінницька промислова група» та компенсація транспортних витрат на ТОВ «Елеваторна компанія «Кусто Агро» та ТОВ «СХК «Вінницька промислова група». Зовсім нерозвинутою є соціальна складова та фрагментарно використовуються методи морально-психологічної складової мотиваційної підсистеми механізму управління економічною безпекою підприємства.

Сучасні умови господарювання, що супроводжуються значними ризиками та новими економічними викликами примушують керівників підприємств замислюватися над необхідністю впровадження новітніх технологій і підходів до організації управління ними. Головна роль в забезпеченні економічної безпеки підприємства належить його персоналу. Глибоке розуміння того, що мотивує, а що позбавляє мотивування співробітників, є ключем до ефективної роботи, а позитивне мотивування виникає в тих випадках, коли корпоративна культура спонукає співробітників добровільно брати на себе відповідальність в умовах повної завантаженості і задоволеності роботою. В цьому випадку грошова винагорода, умови роботи, соціальна захищеність будуть додатковими чинниками в системі, а мотивуватимуть до роботи чітке розуміння відповідальності і повноважень, визнання, кар'єрне зростання, а також вплине на ефективність діяльності підприємства.

Однією із складових механізму управління економічною безпекою підприємства є система його забезпечення. На основі аналізу фахової економічної літератури пропонуємо виділяти наступні підсистеми забезпечення механізму: фінансове (самофінансування, кредитування, страхування, державне фінансування, інвестування), нормативно-правове (загальне, спеціальне), кадрове (працівники, підрозділи, служби),

інформаційне (внутрішнє, зовнішнє), організаційно-методичне (інструкції, статутні положення, методики оцінки та забезпечення економічної безпеки підприємства), технічне (комплекс програмно-технічних засобів, що забезпечують функціонування всіх систем механізму) (рис. 3.9).



**Рис. 3.9 Система забезпечення механізму управління економічною безпекою підприємства**

*Джерело: розроблено автором*

Фінансове забезпечення передбачає формування й використання фінансових ресурсів для задоволення потреб суб'єкта господарювання, визначення обсягу фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення формування та функціонування всіх систем механізму управління економічною безпекою, їх використання, своєчасне реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінку якості та ефективності. Фінансове забезпечення зернопереробних підприємств може бути здійснено

за рахунок наступних методів – самофінансування, кредитування, державного фінансування, страхування, інвестування.

Самофінансування здійснюється за рахунок власних доходів підприємства і передбачає використання таких джерел як нерозподілений прибуток, амортизаційні відрахування та надходження від реалізації майна підприємства.

Дослідження фінансового забезпечення підприємств АПК, у тому числі зернопереробних підприємств, свідчить про те, що вони здебільшого працюють за рахунок власних ресурсів. Хоча частка самофінансування господарської діяльності значна, проте її недостатньо для забезпечення всіх потреб.

У системі фінансової підтримки аграрного виробництва сільськогосподарських підприємств банківське кредитування забезпечує 25–26% фінансових ресурсів і посідає друге місце після внутрішнього самофінансування.

Існують різні форми кредитування в сільськогосподарських підприємствах.

Найпоширенішими кредитними програмами, які пропонують вітчизняні банки є:

- на поповнення обігових коштів — програма, спрямована на фінансування обігового капіталу, а саме: придбання добрив, ремонт техніки та виплату заробітної плати (овердрафт, кредитна лінія, строковий кредит);

- на впровадження інвестиційних проектів — програма, спрямована на фінансування інвестиційних проектів з будівництва основних фондів, таких як елеватори, склади тощо, а також закупівлю обладнання для облаштування цих об'єктів;

- на купівлю сільськогосподарської техніки — програма кредитування на придбання техніки іноземного, вітчизняного виробництва.

Існують також і різні форми кредитування в сільськогосподарських підприємствах. Так, наприклад, форвард є строковим фінансовим

інструментом, який випускається банком-емітентом з метою подальшого продажу потенційному позичальнику. Сільськогосподарське підприємство за такої форми кредитних стосунків має змогу придбати форвард-контракт і, у такий спосіб, одержати гарантію на отримання в майбутньому кредитних ресурсів за обумовленою сумою і відсотковою ставкою.

Запровадження форвардного кредитування у сільському господарстві є вигідним як для позичальника, так і для кредитора. Сільськогосподарський товаровиробник має тверду гарантію з боку кредитної установи щодо надання кредиту у визначені терміни, а це забезпечить позичальнику виконання певних виробничих операцій у передбачені технологічні терміни [208, с. 65].

Серед банків, які працюють на фінансовому ринку України, лише одиниці у нинішніх умовах продовжують фінансувати сільськогосподарські підприємства, тому даний вид фінансування, в переважній більшості, є недоступним для вітчизняних сільськогосподарських підприємств.

Як альтернативу банківському кредитуванню, сільськогосподарські підприємства в цілому та зернопереробні, зокрема, для забезпечення фінансових потреб можуть застосовувати такі інструменти, як авалювання векселів та аграрних розписок. Такі підходи дають можливість отримати відстрочку платежу за придбані ресурси (авалювання) або фінансові ресурси на придбання обігових фондів, при забезпеченні майбутнім урожаєм сільськогосподарських підприємств (використання фінансових аграрних розписок).

Аграрна розписка - товаророзпорядчий документ, що фіксує безумовне зобов'язання боржника, яке забезпечується заставою, здійснити поставку сільськогосподарської продукції або сплатити грошові кошти на визначених у ньому умовах.

Відповідно до виду зобов'язання аграрні розписки поділяються на товарні аграрні розписки та фінансові аграрні розписки.



Товарна аграрна розписка - це аграрна розписка, що встановлює безумовне зобов'язання боржника за аграрною розпискою здійснити поставку узгодженої сільськогосподарської продукції, якість, кількість, місце та строк поставки якої визначені аграрною розпискою.

Фінансова аграрна розписка - це аграрна розписка, що встановлює безумовне зобов'язання боржника сплатити грошову суму, розмір якої визначається за погодженою боржником і кредитором формулою з урахуванням цін на сільськогосподарську продукцію у визначеній кількості та якості [191].

Страховання як інструмент залучення фінансових ресурсів полягає у передачі ризиків власної господарської діяльності та недоотриманого прибутку страховій компанії за певну плату.

Державна фінансова підтримка суб'єктів господарювання агропромислового комплексу, сільськогосподарських підприємств здійснюється через механізм здешевлення кредитів та компенсації лізингових платежів.

Здешевлення кредитів проводиться в режимі кредитної субсидії та полягає у субсидуванні частини плати (процентів) за використання кредитів, наданих банками в національній та іноземній валюті. Компенсація лізингових платежів полягає у частковому відшкодуванні сплачених суб'єктами господарювання агропромислового комплексу лізингових платежів за придбані техніку та/або обладнання на умовах фінансового лізингу.

Держава здійснює регулювання гуртових цін окремих видів сільськогосподарської продукції, встановлюючи мінімальні та максимальні інтервенційні ціни, а також застосовуючи інші заходи, визначені Законом України «Про державну підтримку сільського господарства України», при дотриманні правил антимонопольного законодавства та правил добросовісної конкуренції [192].

У 2019 році аграрії мали можливість безповоротно отримати від держави компенсацію вартості об'єктів зі зберігання та переробки зерна в

розмірі 30% вартості (без урахування ПДВ) за завершені в 2019 році етапи будівництва і реконструкції об'єктів.

Ще одним інструментом залучення зовнішнього фінансування є інвестування. Агропромисловий комплекс України є привабливим напрямом розміщення коштів як від вітчизняних, так і іноземних інвесторів, що обумовлено вдалою географічною позицією; родючістю ґрунтів; придатністю для сільського господарства кліматичні умови; наявністю порівняно недорогої робочої сили.

Проаналізуємо в розрізі досліджуваних підприємств джерела формування фінансових ресурсів (табл. 3.10).

Таблиця 3.10.

**Джерела формування фінансових ресурсів зернопереробних підприємств Вінниччини**

Показники	Підприємство				
	ТОВ «Елеваторна компанія «Кусто Агро»	ТОВ «СХК «Вінницька промислова група»	ТОВ «Крижопільський елеватор»	ПАТ «Хмельницький елеватор»	ТОВ «Гросянецьзерно»
Самофінансування	+	+	+	+	+
Кредиторська заборгованість	+	+	+	+	+
Кредитування					
Авалювання векселів	-	-	-	-	-
Аграрні розписки	-	-	-	-	-
Участь у державних програмах	+	+	-	-	-
Страхові відшкодування	-	-	-	-	-
Залучення інвестицій	-	-	-	-	-
Емісія цінних паперів	-	-	-	-	-

*Джерело: побудовано автором на основі проказників звітності досліджуваних підприємства*

На основі проведеного аналізу відмітимо, що у своїй діяльності досліджувані зернопереробні підприємства переважно використовують власні фінансові ресурси. Також на усіх підприємства є значні обсяги кредиторської заборгованості.

Найбільш суттєвою перешкодою на шляху до успішного розвитку будь-якого підприємства виступає низька ефективність управління фінансовими коштами підприємства. Втрати від неефективного управління становлять значну частку обороту підприємств. Для оцінки причин виникнення проблем прийнято їх розподіляти на зовнішні та внутрішні. Так, при оцінці зовнішніх причин виникнення проблеми низької частки грошових коштів у виручці виділяють: низьку фінансову дисципліну клієнтів; жорсткість податкового законодавства; високий рівень конкуренції; ринкову невизначеність, нерівномірність попиту; проблеми недосконалості законодавства. Внутрішні причини виникнення цієї проблеми такі: безальтернативний, стереотипний механізм ухвалення рішень, недосконалість, а іноді й неграмотність формування маркетингової політики, обмеження асортиментної лінійки продукції, значна кількість субпідрядних організацій, що відтягують на себе значну частку виручки.

Нормативно-правове забезпечення управління економічною безпекою підприємства включає закони та підзаконні акти, які регулюють діяльність підприємств, норми, накази, вимоги підприємства.

Загалом, законодавство, що регламентує діяльність зернопереробних підприємств доцільно поділити на дві групи:

- 1) загальне, що містить систему нормативно-правових актів, які регламентують діяльність суб'єктів господарювання в цілому;
- 2) специфічне, що спрямоване на регулювання агропромислового комплексу в цілому та зернопереробних підприємств зокрема.

Стратегічною ланкою організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою є його кадрове забезпечення, що являє собою комплекс дій, спрямованих на пошук, оцінювання і встановлення заздалегідь передбачених стосунків з робочою силою як в самій компанії для подальшого просування кар'єрною драбиною, так і поза її межами для нового найму тимчасових або постійних робітників. Обґрунтований підбір кадрів дозволить забезпечити функціонування механізму в цілому та сприятиме

прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, направлених на підвищення рівня економічної безпеки підприємства.

Проаналізуємо кадрове забезпечення досліджуваних підприємств (табл. 3.11).

Таблиця 3.11.

### Кадрове забезпечення зернопереробних підприємств Вінниччини

Показники	Підприємство				
	ТОВ «Елеваторна компанія «Кусто Агро»	ТОВ «СХК «Вінницька промислова група»	ТОВ «Крижопільський елеватор»	ПАТ «Хмільницький елеватор»	ТОВ «Тростянецьзерно»
Загальна кількість працівників	100	324	97	71	31
Кількість працівників задіяних в основних процесах	65	188	58	43	25
Кількість працівників задіяних в допоміжних процесах	45	136	39	28	12
Кадровий резерв підприємства	5	10	-	-	-

*Джерело: побудовано автором на основі показників звітності досліджуваних підприємства*

На основі проведеного аналізу відмітимо, що найбільшим кадровим потенціалом володіє ТОВ «СХК «Вінницька промислова група», трудовий колектив якого складає 324 особи, що на 324 % більше, ніж у ТОВ «Елеваторна компанія «Кусто Агро» та 1045 %, ніж ТОВ «Тростянецьзерно». Основна частина працівників на всіх підприємства задіяна в основних бізнес-процесах, що свідчить про необхідність технічного переоснащення елеваторів та підвищення рівня автоматизації виробництва.

Інформаційне забезпечення являє собою комплекс засобів і методів оформлення документації, організації збереження даних, кодування і пошуку інформації про стан і поведінку систем і підсистем механізму управління економічною безпекою підприємства. Інформація в системі забезпечення

економічної безпеки підприємства є предметом аналізу і, водночас, продуктом кінцевої праці. Вхідні дані аналізуються, переробляються і передаються далі у вигляді службової інформації, рекомендацій, звітів, рішень. Обмін інформацією здійснюється в тому вигляді і тими способами, які передбачені правилами внутрішнього документообігу на підприємстві. Обмін інформацією між учасниками системи забезпечення економічної безпеки здійснюється за допомогою технічних засобів.

Технічне забезпеченням системи управління економічною безпекою підприємства являє собою увесь комплекс технічних засобів, який використовується під час розробки та функціонування механізму та включає сукупність технічних засобів збору, реєстрації, накопичення, передачі, обробки, виводу й подання інформації.

Організаційно-методичне забезпечення являє собою систему правила, методики, посадові інструкції, процедури, норми і нормативи, які регламентують роботу персоналу, що забезпечують функціонування всіх систем механізму.

Механізм управління економічною безпекою підприємства включає функціональну складову, яка безпосередньо відображає процес впровадження прийнятих управлінських рішень та систему моніторингу.

Постійний системний моніторинг підрозділами економічної безпеки даних про господарський стан підприємства та його аналіз здійснюється з метою недопущення прояву негативного впливу внутрішніх загроз діяльності підприємства, а моніторинг зовнішнього середовища підприємства здійснюється з метою своєчасного виявлення та ідентифікації зовнішніх загроз фінансово-економічним інтересам підприємства.

Метою моніторингу економічної безпеки підприємства є одержання інформації керівництвом підприємства про рівень ефективності і результативності діяльності підприємства на основі якісного і кількісного аналізу і оцінювання відповідних показників та оцінки виникнення або існування можливих загроз та ризиків. Предметною областю моніторингу

рівня економічної безпеки є визначення інтегрального показника економічної безпеки підприємства за виділеними функціональними складовими. Однією із умов, якою повинен відповідати алгоритм проведення моніторингу є можливість кількісної оцінки всіх досліджуваних показників для визначення рівня економічної безпеки промислового підприємства.

Розглянувши усі складові механізму управління економічною безпекою зернопереробних підприємств варто зазначити, що сформований механізм є відкритою, динамічною системою, що враховує сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на економічну безпеку підприємства. Дія механізму направлена на забезпечення економічної безпеки в діяльності підприємства, як в даний час, так і на перспективу. Якщо в першому випадку домінують такі умови забезпечення економічної безпеки, як мінімізація витрат і розширення сфери використання послуг підприємств інфраструктури, то в другому – це адаптація до нововведень, розширення виробництва і його диверсифікація.

Таким чином, розробка механізму управління економічною безпекою є індивідуальною для кожного суб'єкта господарської діяльності, що потребує врахування його стратегічних цілей і вирішення комплексу складних та багатоаспектних завдань. Запропонований механізм управління економічною безпекою підприємства дозволяє забезпечити сталий розвиток, збереження і примноження його матеріальних цінностей, достатній рівень конкурентоспроможності продукції; використання інноваційних технологій у виробничій діяльності; недоторканість комерційної інформації і ресурсів, а також своєчасне попередження кризових ситуацій і нейтралізація негативних факторів, які здійснюють вплив на діяльність підприємства.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі дисертаційної роботи здійснено формування механізму управління економічною безпекою підприємства та запропоновано

систему комплексного оцінювання економічної безпеки підприємства. На основі проведених досліджень можна зробити наступні висновки:

1. Доведено оцінка економічної безпеки підприємства дозволяє своєчасно визначити рівень економічної безпеки функціональних складових та інтегрального індексу економічної безпеки, що допоможе у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень, внесенню коректив у стратегію розвитку підприємства, мінімізацію негативних проявів економічних ризиків та загроз, та сприятиме сталому і максимально ефективному функціонуванню та забезпечить високий потенціал розвитку бізнесу.

2. Проведений аналіз рівня економічної безпеки зернопереробних підприємств Вінницької області дозволив встановити, що завдяки інтегральному оцінюванню рівня економічної безпеки зернопереробного підприємства можна проаналізувати ефективність його діяльності, виявити проблемні ділянки та деструктивні зміни компонент економічної безпеки, попередити можливі загрози для функціонування підприємства.

3. З метою оптимізації системи управління, запропоновано концептуальну схему розробки та реалізації стратегії управління економічною безпекою підприємства, відмінністю якої є її комплексність та завершеність, оскільки вона включає формування портфеля стратегій управління економічною безпекою підприємства враховуючи виокремлені складові управління економічною безпекою зернопереробних підприємств.

4. З метою побудови ефективної системи управління економічною безпекою підприємства, запропоновано послідовність та змістовне наповнення етапів запровадження механізму управління економічною безпекою підприємства, в основу яких покладено авторський підхід до оцінки економічної безпеки підприємства та визначення рівня досягнення мети управління, що забезпечує адаптивність механізму, враховує сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на економічну безпеку.

5. Запропонований механізм управління економічною безпекою підприємства дозволяє забезпечити сталий розвиток, збереження і

примноження матеріальних цінностей підприємства, високий рівень конкурентоспроможності продукції; використання інноваційних технологій у виробничій діяльності; недоторканість комерційної інформації і всіх ресурсів та своєчасне попередження кризових ситуацій і нейтралізація негативних чинників, що впливають на діяльність підприємства.

Основні результати дослідження за третім розділом дисертаційної роботи опубліковані у наступних наукових роботах автора [11215-218], що подані у списку використаних джерел.

### **Список використаної літератури до розділу 3**

181. Варічева Р. В. Методичні підходи до оцінки якості економічної безпеки підприємства: облікове забезпечення *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 3. Т.1. С. 88-93.

182. Васильєв О. В. Формування системи управління економічною безпекою промислових підприємств *Економічний аналіз: зб. наук. праць Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. Том 14. № 2. С. 138-145.*

183. Вдовенко Л. О. Управління активами в забезпеченні фінансової безпеки підприємства *Економічні та соціальні перспективи децентралізації в Україні: монографія [авт. кол. Є. В. Афанасьєв та інші] під заг.ред. Ю.З. Драчука, В.Я.Швеця, М.С. Пашкевич.- Дніпропетровськ.: НГУ. 2016 231 с. С.66-73.*

184. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з доп. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусе. К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.

185. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 3. С. 131-137.



186. Вітлинський В. В. Ризикологія в зовнішньоекономічній діяльності К. : КНЕУ, 2008. 432 с.
187. Вовканич С. Й. Активізація наукової діяльності молоді в системі інноваційного розвитку. Львів: ІРД НАН України, 2006. 186 с.
188. Горелов Д. О. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д.О. Горелов, С.Ф. Большенко. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.
189. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання: монографія Вінниця: ВНТУ, 2010. 171 с.
190. Денисов О. Є. Основні методи механізму забезпечення економічної безпеки галузі *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 17(1). С. 95-99.
191. Закон України «Про аграрні розписки» від 6.11.2012 року №5479-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
192. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» від 24.06.2004 року № 1877-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
193. Кальмук О. Механізми забезпечення економічної безпеки України. *Схід*. 2011. № 2(109). С. 40–42.
194. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності [Електронний ресурс] *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2014. № 2 (12). С. 6-13. URL: <https://www.economics.opu.ua/files/archive/2014/n2.html>
195. Концептуальні підходи до формування стратегій сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2011. № 9. С. 110–116.
196. Костюк В. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку *Галицький економічний вісник*. Т. ТНТУ, 2019. Том 58. № 3. С. 115–120.
197. Ладико І.Ю. Загальний менеджмент. Луганськ: СЛУ, 2004. 278 с.

198. Лебедко С. А. Формування механізму забезпечення економічної безпеки транспортних підприємств/ *Економіка та держава*. 2017. № 8. С. 89-94.
199. Линник О. І. Стратегія економічної безпеки підприємства як фактор зменшення впливу зовнішніх та внутрішніх загроз *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія: *Технічний прогрес і ефективність, виробництва*. Х.: НТУ «ХПІ». 2013. № 67 (1040). С. 159-169.
200. Мак-Мак В. П. Служба безпеки підприємства как субъект частной правоохранительной деятельности: монография. М.: Спутник+, 2003. 220 с.
201. Маслак О. І., Гришко Н. Є. Управління економічною безпекою підприємства на принципах забезпечення її раціонального рівня. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 1. С. 198-208.
202. Матвійчук Л. О. Концептуальні аспекти управління економічною безпекою підприємства. Соціально-трудовий потенціал: формування, забезпечення та розвиток у підвищенні економічної безпеки : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника. Хмельницький: ХНУ, 2018. 607 с.
203. Методика розрахунку рівня економічної безпеки України: за станом на 2 березня 2007 р. Міністерство економіки України. URL: Режим доступу: zakon.nau.ua
204. Олешко Т. І. Формування системи забезпечення економічної безпеки на підприємстві. *Научный вестник Донбасской государственной машиностроительной академии*. 2017. № 3. С. 127-132.
205. Олійник Л. В., Кузнецова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31) 1 С. 18-126.
206. Правдюк Н. Л. Ярославський А. О. Формування організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою зернопереробних підприємств. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і*

*практики*. 2019. № 8. С. 77-85.

207. Правдюк Н. Л. Аграрні розписки як альтернативна форма кредитування сільськогосподарських підприємств: обліковий аспект. *Облік і фінанси*. 2016. № 4 (74). С. 69-79.

208. Прокопець Л. В. Фінансове забезпечення сільськогосподарських підприємств як основа підвищення їхньої конкурентоспроможності *Економіка та держава*. 2014. № 7. С. 64-66.

209. Роженко О. В. Стратегії економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 51. С. 51-55.

210. Рудковський О. В. Структура системи економічної безпеки підприємства. *Вісник Національного транспортного університету*. 2014. № 29(2). С. 93–99.

211. Сосновська О. О. Методичний підхід до оцінки рівня економічної безпеки підприємств зв'язку. *Облік і фінанси*. 2019. № 1 (83). С. 168–176.

212. Сосновська О. О. Методологічний базис управління економічною безпекою підприємства. *Проблеми економіки: науковий журнал*. Харків. 2020. №1 (43). С. 190-196.

213. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д. О. Горєлов, С. Ф. Большенко. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.

214. Управління регіональною продовольчою безпекою в умовах економічної нестабільності [Текст]: монографія Калетнік Г. М. [та ін.]; Вінниц. нац. аграр. ун-т. Вінниця : Меркьюрі-Поділля, 2015. 251 с.

215. Ярославський А. О., Правдюк Н. Л. Управління економічною безпекою підприємства. *Норвезький журнал розвитку міжнародної науки (Норвегія) (Norwegian Journal of development of the International Science. ISSN 3453-9875 Oslo, Norway)*. 2020. № 42 (3). С. 41-44.

216. Ярославський А.О. Оцінка економічної безпеки підприємства. Екологічні та соціальні аспекти розвитку економіки в умовах євроінтеграції: тези доповідей VII-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції 20-22

травня 2020 р. /за ред. І.О. Мельник та ін. Миколаїв, 2020. 409 с. С. 260-263.

217. Ярославський А.О. Сутність організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою зернопереробних підприємств. Конкурентоспроможність аграрного сектору в умовах функціонування Зони вільної торгівлі з Європейським Союзом: збірник тез II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. К.: НУБіП України, 2019. 230 с. С. 89-91.

218. Rudnichenko Y., Matiukh S., Shuprudko N., Kvasnytska R., Dotsenko I., Yaroslavsky A. Managing Adaptation Processes of the Enterprise Economic Security System to the Influence of the Customs Regulation Entities. *TEM Journal*. 2020. Vol. 9, Issue 3. P. 1100-1107.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі розроблено теоретико-методичні основи та науково-практичні рекомендації щодо формування та реалізації механізму управління економічною безпекою підприємства. Результати дослідження дозволяють зробити наступні висновки:

1. Визначено теоретичні засади управління економічною безпекою підприємства та уточнено понятійно-категоріальний апарат дослідження, шляхом поглиблення сутності та змісту понять «економічна безпека підприємства» та «організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою підприємства», що сприятиме системності та об'єктивності дослідження.

2. Особливості діяльності зернопереробних підприємств обумовили необхідність розширення функціональних складових економічної безпеки підприємства шляхом виокремлення фінансової; географічної; матеріально-технічної; кадрової; політико-правової; логістичної та енергетичної, що сприятиме формуванню ефективної системи організації та контролю за діяльністю підприємства.

3. Досліджено теоретичні та методичні положення сутності механізму управління економічною безпекою підприємства та визначено його структуру: суб'єкт, об'єкт, методи, важелі, інструменти, принципи, функції, мета, завдання, фактори впливу та система забезпечення механізму. Запропоновано наступні складові механізму управління економічною безпекою підприємства організаційна, функціональна, економічна, мотиваційна та моніторингова.

4. Систематизовано фактори, які впливають на процес управління економічною безпекою, охарактеризовано проблематичні аспекти забезпечення економічної безпеки у сучасному середовищі, що дозволить підприємству підвищити результативність прийняття управлінських рішень, мінімізувати негативні прояви ризиків та загроз та забезпечити високий рівень економічної безпеки підприємства.

5. Розглянуто методичну складову економічної безпеки підприємства, що містить сукупність моделей та методик оцінки економічної безпеки підприємства, виділено основні переваги та недоліки кожного методу та встановлено невизначеність наукових підходів та неможливість застосування розглянутих методів в діяльності зернопереробних підприємств, оскільки жоден з них не враховує специфіку діяльності підприємств даної галузі.

6. Запропоновано науково-методичний інструментарій для проведення оцінювання рівня економічної безпеки підприємства та розкрито особливості формування індикаторів оцінки та визначення інтегрального індексу економічної безпеки. Згруповано систему показників оцінювання економічної безпеки підприємств за кожною її складовою, що дозволить виявити деструктивні зміни компонент економічної безпеки та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

7. Удосконалено видові характеристики та порядок формування і реалізації стратегії управління економічною безпекою підприємства, запропоновано рівні управління за функціональними складовими економічної безпеки та орієнтацією на стратегічний розвиток, що дозволить сформувати ефективну корпоративну структуру управління підприємства, обґрунтувати стратегічні пріоритети та засоби їх досягнення із урахуванням специфіки фінансово-господарської діяльності підприємства.

8. Розроблено структурну модель механізму управління економічною безпекою підприємства та визначено взаємозв'язок його складових, що дозволить шляхом застосування моніторингової та мотиваційної складових здійснювати ефективну комунікацію з вирішення завдань, спрямованих на підвищення рівня безпеки та удосконалення функціонування підприємства, дозволяючи адаптувати механізм управління економічною безпекою до мінливих умов ринку.

## ДОДАТКИ











## Додаток Б Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ “Елеваторна компанія “Кусто Агро”

Показники	2015р.	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	Абсолютне відхилення, +,-				Відносне відхилення, %			
						2016 р. до 2015 р.	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р.	2016 р. до 2015 р.	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р.
Основні засоби (за залишковою вартістю)	214415	208531	200928	193608	260396	-5884	-7603	-7320	66788	97,26	96,35	96,36	134,50
Запаси	18058	17360	21470	18060	20432	-698	4110	-3410	2372	96,13	123,68	84,12	113,13
Оборотні активи	47031	252144	72325	70162	57156	205113	-179819	-2163	-13006	536,12	28,68	97,01	81,46
Довгострокові зобов'язання забезпечення	705412	738000	768844	737278	676347	32588	30844	-31566	-60931	104,62	104,18	95,89	91,74
Власний капітал	40	40	40,0	40	40	0	0	0	0	100,00	100,00	100,00	100,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-485557	-576154	-753997	-757229	-583346	-90597	-177843	-3232	173883	118,66	130,87	100,43	77,04
Чистий дохід від реалізації продукції	30755	233867	110514	147052	107113	203112	-123353	36538	-39939	760,42	47,26	133,06	72,84
Собівартість реалізованої продукції	25961	211818	71995	101946	67070	185857	-139823	29951	-34876	815,91	33,99	141,60	65,79
Валовий прибуток	4794	22049	38519	45106	40043	17255	16470	6587	-5063	459,93	174,70	117,10	88,78

## Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ “СХК “Вінницька промислова група”

Показники	2015р.	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	Абсолютне відхилення, +/-				Відносне відхилення, %			
						2016 р. до 2015 р.	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р.	2016 р. до 2015 р.	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р.
Основні засоби (за залишковою вартістю)	290622	298480	346087	357941	333802	7858	47607	11854	-24139	102,70	115,95	103,43	93,26
Запаси	117874	245727	385731	900866	1122631	127853	140004	515135	221765	208,47	156,98	233,55	124,62
Оборотні активи	188011	356651	524219	1941123	1684984	168640	167568	1416904	-256139	189,70	146,98	370,29	86,80
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	164080	98191	146654	310412	432293	-65889	48463	163758	121881	59,84	149,36	211,66	139,26
Зареєстрований (пайовий) капітал	21069	21069	21076	60029	69529	0	7	38953	9500	100,00	100,03	284,82	115,83
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	70357	73020	246468	575332	675992	2663	173448	328864	100660	103,78	337,53	233,43	117,50
Чистий дохід від реалізації продукції	304529	290623	720985	968661	1668244	-13906	430362	247676	699583	95,43	248,08	134,35	172,22
Собівартість реалізованої продукції	277976	203448	402577	687000	1201712	-74528	199129	284423	514712	73,19	197,88	170,65	174,92
Валовий прибуток	26553	87175	318408	281661	466532	60622	231233	-36747	184871	328,31	365,25	88,46	165,64

## Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ “Крижопільський елеватор”

Показники	2015р.	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	Абсолютне відхилення, +/-				Відносне відхилення, %			
						2016 р. до 2015 р.	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р.	2016 р. до 2015 р.	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р.
Основні засоби (за залишковою вартістю)	17842	20123	42233	40834	41246,8	2281	22110	-1399	412,8	112,78	209,87	96,69	101,01
Запаси	2798	2363	2871	1988,3	1923,4	-435	508	-882,7	-64,9	84,45	121,50	69,25	96,74
Оборотні активи	7601	4499	13853	7175	5265,6	-3102	9354	-6678	-1909,4	59,19	307,91	51,79	73,39
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-						0	0				
Зареєстрований (пайовий) капітал	21	21	21	21	21	0	0	0	0	100,00	100,00	100,00	100,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-17778	-18722	-16248	-13906	-11704,91	-944	2474	2342	2201,09	105,31	86,79	85,59	84,17
Чистий дохід від реалізації продукції	12942	19620	32908	48895	46419	6678	13288	15987	-2476	151,60	167,73	148,58	94,94
Собівартість реалізованої продукції	13663	13663	15274	19833	20630,4	0	1611	4559	797,4	100,00	111,79	129,85	104,02
Валовий прибуток	5957	5957	17634	2342	2201,2	0	11677	-15292	-140,8	100,00	296,02	13,28	93,99

## Аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ “Хмельницький елеватор”

Показники	2015р.	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	Абсолютне відхилення, +/-				Відносне відхилення, %			
						2016 р. до 2015 р.	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р.	2016 р. до 2015 р.	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р.
Основні засоби (за залишковою вартістю)	56721	54207	53254	50154	112465	-2514	-953	-3100	62311	95,57	98,24	94,18	224,24
Запаси	598	408	760	618	1544	-190	352	-142	926	68,23	186,27	81,32	249,84
Оборотні активи	50890	60863	77094	151250	166751	9973	16231	74156	15501	119,60	126,67	196,19	110,25
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	4635	4397	3833	4088	13131	-238	-564	255	9043	94,87	87,17	106,65	321,21
Зареєстрований (пайовий) капітал	1701	1701	1701	5418	72602	0	0	3717	67184	100,00	100,00	318,52	1340,01
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	100419	107583	118738	131459	195324	7164	11155	12721	63865	107,13	110,37	110,71	148,58
Чистий дохід від реалізації продукції	45332	33434	62893	52704	58487	-11898	29459	-10189	5783	73,75	188,11	83,80	110,97
Собівартість реалізованої продукції	34842	20107	40907	28957	29880	-14735	20800	-11950	923	57,71	203,45	70,79	103,19
Валовий прибуток	13327	10490	21986	23747	28607	-2837	11496	1761	4860	78,71	209,59	108,01	120,47

## Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ "Тростянецьзерно "

Показники	2015р.	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	Абсолютне відхилення, +/-				Відносне відхилення, %			
						2016 р. до 2015 р.	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р.	2016 р. до 2015 р.	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р.
Основні засоби (за залишковою вартістю)	2585,4	2594,9	2560,3	4318,6	4935	9,5	-34,6	1758,3	616,4	100,37	98,67	168,68	114,27
Запаси	148,6	362,6	632,8	1878,1	2713,3	214	270,2	1245,3	835,2	244,01	174,52	296,79	144,47
Оборотні активи	2825	3265	3923,4	10647,8	13654,3	440	658,4	6724,4	3006,5	115,58	120,17	271,39	128,24
Довгострокові зобов'язання забезпечення	28,3	32,1	76,7	484,3	241,1	3,8	44,6	407,6	-243,2	113,43	238,94	631,42	49,78
Зареєстрований (пайовий) капітал	100	100	100	100	100	0	0	0	0	100,00	100,00	100,00	100,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-1695,1	-2187,2	-1688,6	-1595	-1328,1	-492,1	498,6	93,6	266,9	129,03	77,20	94,46	83,27
Чистий дохід від реалізації продукції	1565,3	2545,5	4508	7094	13076,0	980,2	1962,5	2586	5982	162,62	177,10	157,36	184,32
Собівартість реалізованої продукції	1733,1	1899,2	2826,5	5205,3	10971,4	166,1	927,3	2378,8	5766,1	109,58	148,83	184,16	210,77
Валовий прибуток	-167,8	646,3	1681,5	1888,7	2104,6	814,1	1035,2	207,2	215,9	-385,16	260,17	112,32	111,43



## Додаток В

Таблиця В.1

## Методичні підходи до оцінки економічної безпеки підприємства

Підхід	Автори	Сутність методики
Ресурсно-функціональний	Д. Ковальова, І. Плетнікова [19]	Виділяють: коефіцієнти значущості кожного показника; локальні функції залежності рівня ЕБ від відповідних показників діяльності підприємств; вихідні показники, які характеризують ЕБ підприємства
	С. Покропивний []	Базується на функціональних складових ЕБ підприємства, які визначаються на основі співвідношення можливої величини збитку підприємства і суми витрат на реалізацію заходів, пов'язаних з його попередженням
	С. Ілляшенко []	На основі синтезу таких функціональних складових, як: фінансова, ринкова, інтерфейсна, інтелектуальна. Вплив кожного з факторів на ринкову безпеку підприємства має бути оцінений експертами за допомогою коефіцієнтів впевненості за шкалою від -1 до +1
	Олейніков Є. А. []	Пропонує рівень економічної безпеки підприємства оцінювати на підставі сукупного критерію із зважуванням і сумуванням окремих функціональних критеріїв, які розраховуються шляхом порівняння (зіставлення) величини загрози економічній безпеці та ефективності заходів щодо її запобігання.
Програмно-цільовий	А. Ткаченко, О. Резнікова	Визначення рівня економічної безпеки підприємства опирається на сектори: виробництво, збут, фінанси та відносин праці
	Довбня С. Б., Гічова Н. Ю. [47]	Тривимірна діагностика рівня економічної безпеки, базується на інтегруванні показників, які визначають рівень економічної безпеки підприємства. Значну увагу при цьому приділяють відбору показників та визначенню методів їх інтегрування.
	Забродський В.	Відповідно до цього підходу оцінка фінансової складової безпеки підприємства ґрунтується на інтегруванні сукупності показників що визначають економічну безпеку. При цьому використовується кілька рівнів інтеграції показників і такі методи їх аналізу, як кластерний і багатовимірний аналіз. Такий підхід відрізняється високим ступенем складності проведеного аналізу з використанням методів математичного аналізу, що в практичній діяльності підприємства досить важко використовувати
Економіко-математичного моделювання	С. Капітула []	Метод модифікованої зваженої, в основі підходу лежить побудова економіко-математичної моделі, що відображає рівень економічної безпеки підприємства та має вигляд функції з багатьма змінними.
	О.М. Качан	прогнозування рівня системи економічної безпеки підприємства та створення адекватної моделі вимагає, по-перше, виявлення факторів, які найбільше впливають на її інтегральний показник. По-друге, визначення

Підхід	Автори	Сутність методики
		залежності інтегрального показника економічної безпеки від конкретних показників на основі факторного аналізу статистичних даних, що відображають різні сфери функціонування підприємства
	Корецький Б. М.	Пропонує використовувати методику, що ґрунтується на переліку індикаторів, в межах яких пропонується вибрати за допомогою двох економіко-математичних методів (експертного методу або кореляційного аналізу) п'ять-шість найважливіших показників, та розраховувати інтегральний показник
На основі оцінки ймовірності банкрутства підприємства	Кривов'язюк І.В. [1].	Для оцінювання безпечності функціонування та виявлення рівня кризового стану промислових підприємств України за різними видами економічної діяльності застосує авторську модель К-маятника. К-маятник являє собою графічно-аналітичну модель оцінювання економічної «безпеки-небезпеки» промислового підприємства.
	Моделі: Альтмана; Таффлера; Тішоу; Конана; Голдера тощо.	Дозволяють розрахувати та спрогнозувати ймовірність настання банкрутства, вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ.
Індикаторний підхід	Вахлакова В.В.	При визначенні загального показника, пропонує здійснювати оцінку лише на основі двох складових: ринкової та фінансової. Перевагою даного підходу є візуалізація досягнутого рівня по кожній складовій, але запропонований автором перелік індикаторів по ринковій складовій характеризує скоріше наслідок, аніж причину досягнутого стану, що не дає можливості провести аналіз саме причин досягнутого рівня економічної безпеки підприємства.
	Скриньковський Р.М. [8]	Інтегральне згортання одиничних індикаторів за складовими економічної безпеки: фінансовою, кадрово-інтелектуальною, інвестиційною, інноваційно-техніко-технологічною, маркетингово-ринковою, політико-правовою, обліково-аналітико-інформаційною, екологічною.
	Козаченко Г. та Погорелова Ю. [9]	Достатньо точно оцінити та проаналізувати стан безпеки, на думку авторів, дає використання матричного підходу.
	Ковальов Д., Сухорукова Т.	Пропонують систему індикаторів технологічної, ресурсної, фінансової та соціальної безпеки. Вони наводять порогові значення за деякими показниками (не за всіма). Зрозуміло, що на сьогоднішній день вченими виділяється набагато більше функціональних складових, що дозволяє більш комплексно розкрити сутність економічної безпеки. Загалом авторами, на нашу думку, пропонується замало індикаторів для оцінки функціональних складових економічної безпеки.
	Ф.І.	Виокремлюють складові економічної безпеки. Кожна зі

Підхід	Автори	Сутність методики
	Євдокімовата, О.О. Бородіна	сфер характеризується системою якісних та кількісних індикаторів (параметрів), значущість яких для оцінки економічної безпеки не рівнозначна.
	Д.С. Мацеха	розглядає показники в розрізі фінансового, управлінського, інформаційного, кадрового, соціального, техніко-технологічного, інноваційного, політико-правового, екологічного, антикризового, ринково-інтерфейсного та силового складників. крім того, автор наводить низку вимог до вибору показників
	Шлемко В.Т.	пропонує проводити узагальнюючу оцінку економічної безпеки підприємства на підставі зіставлення значень індикаторів – граничних (тобто критичних і нормальних) та фактичних. У якості індикаторів рівня ЕБП можуть виступати значення показників, які нормуються на основі фактичних і нормативних значень. При цьому показники, що відповідають максимальному значенню найкращих показників, називаються стимуляторами, а показники, що відповідають мінімальному значенню, – дестимуляторами.
	Н. Реверчук	пропонує здійснювати оцінку рівня економічної безпеки підприємств опираючись на бальну оцінку складових, звужуючи аналіз до показників техніко-технологічної, фінансової, кадрової, екологічної, інформаційної, політико-правової, силової та ринкової безпеки
	Л.В. Фролова, О. В. Роженко	Особливістю даного підходу до оцінювання економічної безпеки підприємства є те, що статичні дослідження (обсягу і структури) доповнюються динамічними дослідженнями в оцінювання економічної безпеки підприємства, тобто індексними показниками, показниками співвідношення та ефективності. Оцінювання економічної безпеки підприємства здійснюється з урахуванням всіх внутрішніх і зовнішніх зв'язків, взаємозалежностей і співвідпорядкованості його окремих елементів.
	Т. Клебанова і Є. Сергієнко	розбивають оціночну систему індикаторів на чотири групи: ринкові чинники, не ринкові чинники, соціально-політичні чинники і чинники впливу економічного простору
Підхід на основі теорії економічних ризиків	С.М. Марущак	Пропонує використовувати комплексну модель оцінки ризику підприємства, що дає можливість оцінити та прослідкувати вплив різних чинників на рівень економічної безпеки.
	І.О. Доценко	Пропонує здійснювати розрахунок інтегрального індексу економічної безпеки підприємства на основі оцінки впливу чинників підприємницького ризику .

## Додаток Г

## Анкета

Шановний(а) \_\_\_\_\_! Запрошуємо Вас взяти участь у анкетуванні, що проводиться з метою розробки системи визначення рівня економічної безпеки зернопереробних підприємств

Для проведення дослідження просимо Вас визначити питому вагу функціональних складових економічної безпеки підприємства та вагових коефіцієнтів показників економічної безпеки підприємства.

Визначення значення вагових коефіцієнтів показників економічної безпеки підприємства (загальна сума всередині окремої складової повинна дорівнювати одиниці).

Складова економічної безпеки	Індикатори економічної безпеки підприємства	Значення вагових коефіцієнтів
Фінансова складова	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей	
	Рентабельність активів	
	Рентабельність капіталу	
	Коефіцієнт фінансової незалежності	
	Період операційного циклу	
	Період фінансового циклу	
	Коефіцієнт фінансової стабільності	
	Коефіцієнт оподаткування прибутку	
	Коефіцієнт страхування бізнесу	
Енергетична складова	Коефіцієнт енергомісткості основної діяльності підприємства	
	Рівень витрат на придбання електроенергії	
	Рівень забезпеченості енергоресурсами	
	Рівень автоматизації основних та допоміжних бізнес-процесів	
Матеріально-технічна складова	Ступінь зносу основних виробничих фондів	
	Інтенсивність оновлення технології	
	Фондовіддача	
	Коефіцієнт виробничої потужності	
Логістична складова	Коефіцієнт придатності основних фондів	
	Рівень транспортних витрат підприємства	
	Частота оборотності усіх запасів	
	Витрати на відправлену одиницю продукції	
	Рівень забезпеченості транспортними засобами	
Політико-правова складова	Ефективності використання складських площ	
	Питома вага судових справ у загальній кількості договорів підприємства	
	Питома вага виграних процесів	
Кадрова складова	Якість юридичного супроводу підприємства	
	Коефіцієнт плинності кадрів	
	Питома вага інженерно-технічних та наукових працівників	
	Показник освітнього рівня	
Географічна складова	Коефіцієнт продуктивності праці	
	Наближеність до залізничних шляхів	
	Наближеність до портів	
	Наближеність до автомобільних магістралей	

Визначення питомої ваги функціональних складових економічної безпеки підприємства (загальна сума повинна дорівнювати одиниці).

Складові економічної безпеки підприємства	Питома вага складових фінансової безпеки підприємства
Фінансова	
Географічна	
Матеріально-технічна	
Логістична	
Політико-правова	
Кадрова	
Енергетична	

Посада

Підпис



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

вул. Сонячна, 3, м. Вінниця, 21008, тел. (0432) 46-00-03,  
email: [office@vsau.org](mailto:office@vsau.org), [rector@vsau.org](mailto:rector@vsau.org), код ЄДРПОУ 00497236

26 травня 2020 р. № 01 1- 60 - 562  
на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

**про впровадження результатів наукових досліджень  
дисертаційної роботи Ярославського Анатолія Олександровича  
на тему: «Формування механізму управління економічною безпекою підприємств»**

Повідомляємо, що дисертаційна робота Ярославського Анатолія Олександровича виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт факультетів обліку та аудиту, «Інформаційні ресурси формування механізму економічної безпеки підприємства для цілей управління в конкурентному середовищі» (№0119U100043) – в межах якої, обґрунтовано науково-методичні підходи до сутності поняття «організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою підприємства» та подано авторське бачення даного терміну. Визначено, що відповідно до принципів системного підходу організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою підприємства як система повинен мати певну структуру. Доведено, що структура визначає стійкі зв'язки і відносини всередині механізму, основні напрями управлінського впливу, що забезпечує його цілісність. Наведено авторський підхід до визначення структури та основних складових організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою підприємств.

Результати наукових досліджень відображені у розділах наукового звіту із зазначеної теми, підготовлених дисертантом індивідуально.

Отримані наукові результати дисертаційної роботи Ярославського Анатолія Олександровича використовуються в навчальному процесі Вінницького національного аграрного університету при дипломному та курсовому проектуванні, а також при викладанні таких навчальних дисциплін: «Аналіз господарської діяльності», «Економіка і підприємництво, менеджмент», «Економіка галузей АПК», «Економіка підприємств».

Довідка видана для представлення у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту Ярославського А.О. дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Розглянуто і затверджено на засіданні науково-методичної комісії Вінницького національного аграрного університету від 25 травня 2020 року № 14.

Ректор

В.А. Мазур

Вик.: Ромігайло І.Ю.

№ 0000513



УКРАЇНА

Вінницька обласна державна адміністрація  
ДЕПАРТАМЕНТ АГРОПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ,  
ЕКОЛОГІЇ ТА ПРИРОДНИХ РЕСУРСІВ

вул. Соборна, 15-а, м. Вінниця, 21100  
email: upr\_agro@vin.gov.ua

Тел. (0432) 67-08-20, факс 67-08-39  
Код СДРПОУ 41450233

29.05.2020 № 04-01/27/3585  
На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

Спеціалізованій вченій Раді

**Довідка**

**про впровадження результатів науково-дослідної роботи  
Ярославського Анатолія Олександровича**

Викладені пропозиції і рекомендації Ярославського Анатолія Олександровича за результатами наукового дослідження щодо формування механізму економічної безпеки підприємств і які направлені на спонукання їх власників та керівників ретельніше враховувати фактори, що впливають на її рівень, розглянуто і схвалено Департаментом агропромислового розвитку, екології та природних ресурсів Вінницької облдержадміністрації та прийнято до впровадження. Зокрема прийнято до уваги і підтримано практичні пропозиції щодо побудови механізму управління економічною безпекою підприємства, які направлені на визначення та формування високого рівня економічної безпеки, що дасть змогу підприємству забезпечити зростання його ринкової вартості та стійкий розвиток у майбутньому.

Державною адміністрацією області враховано розробки автора стосовно критеріїв індикаторів при оцінці рівня економічної безпеки підприємства, що дає змогу правильно формувати інвестиційну та кредитну політику, приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо забезпечення належного рівня економічної безпеки підприємства, та впровадження системи спостереження за зазначеними показниками і за загальним рівнем економічної безпеки, що в результаті дозволить істотно підвищити ефективність процесу управління підприємством.

Науково-практичні рекомендації Ярославського А. О. є актуальними і обґрунтованими, їх доцільно рекомендувати до впровадження в усіх регіонах України.

**Заступник директора Департаменту  
агропромислового розвитку, екології та  
природних ресурсів облдержадміністрації**



**В.М.КИРИЛЮК**

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
«ЖМЕРИНСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР»**

23100, Вінницька обл., м. Жмеринка, вул. Чернишевського, будинок 42  
п/р №26003004914801 в ПАТ «АГРОПРОСПЕРІС БАНК», МФО 380548  
код ЄДРПОУ 38328468

«14» 11. 2019р. № 215

**ДОВІДКА**

про використання результатів дисертаційного дослідження  
Ярославського Анатолія Олександровича  
**«ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ  
БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ»**

Запропонований у дисертаційному дослідженні Ярославським А.О. підхід до управління економічною безпекою підприємства забезпечуватиме високий рівень безпеки, стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, розроблені у дисертаційній роботі теоретичні та практичні рекомендації щодо вирішення конкретних проблем забезпечення економічної безпеки підприємства, сприяють підвищенню ефективності всієї системи управління підприємством, оскільки дають змогу безперервно відстежувати та оцінювати стан безпеки, вчасно виявляти загрози та небезпеки, приймати обгрунтовані управлінські рішення щодо їх мінімізації, а також дозволяють швидко реагувати на зміни стану економічної безпеки підприємства, що забезпечує ефективне ведення господарської діяльності.

На нашу думку, методичні матеріали, які розробив Ярославський А.О. у дисертаційній роботі, можуть застосовуватись широким колом підприємств за умов врахування особливостей їх діяльності.

Генеральний директор ТОВ «Жмеринський елеватор» **О.В. Гриненко**





Товариство з обмеженою  
відповідальністю  
«АДМ ВАПНЯРСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР»

22240, Вінницька обл.,  
Томашпільський р-н,  
смт. Вапнярка,  
вул. Гагаріна, буд. 6  
Тел.: +380(4350) 3-19-58



« 23 » *Квітень 2020р.* № 04/17

**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів дисертаційного дослідження**  
**Ярославського Анатолія Олександровича**  
**«ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ**  
**БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ»**

Завдяки розвитку та ефективному поєднанню сучасних інструментів стратегічного та оперативного управління, використання розробленого організаційно-економічного механізму, дозволить визначити основні напрями підвищення ефективності діяльності ТОВ «АДМ Вапнярський елеватор».

Впровадження запропонованого автором механізму управління економічною безпекою зернопереробних підприємств на ТОВ «АДМ Вапнярський елеватор», дасть змогу використовувати запропоновану систему показників оцінки рівня економічної безпеки підприємства.

Довідка видана про те, що наукові дослідження та отримані результати дисертанта Ярославського Анатолія Олександровича, застосовуються в організації ТОВ «АДМ Вапнярський елеватор».

Генеральний директор



Пилипенко А.І.

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ХМІЛЬНИЦЬКИЙ ЕЛЕВАТОР»

22240, Вінницька обл.,  
м. Хмільник,  
вул. Василя Порики, буд. 26

Тел. +380(4338) 2-20-80  
Факс +380(4338) 2-25-50

<http://hmelnik.admsilos.com.ua/>



PUBLIC JOINT STOCK COMPANY  
"KHMILNYTSKYI ELEVATOR"

26 Poryka Str.,  
Vinnitsia Oblast,  
Khmilnyk, 22000

Tel. +380(4338) 2-20-80  
Fax +380(4338) 2-25-50

<http://hmelnik.admsilos.com.ua/>

« 12 » травня 2020р № 05/8

**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів дисертаційного дослідження**  
**Ярославського Анатолія Олександровича**  
**"ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ**  
**БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ"**

Розроблено та враховано у дисертаційній роботі розробки автора стосовно запропонованих рекомендацій щодо оцінки рівня економічної безпеки підприємства, дає змогу правильно формувати інвестиційну та кредитну політику і приймати обґрунтовані управлінські рішення, щодо забезпечення належного рівня економічної безпеки підприємства, впровадження системи спостереження за зазначеними показниками та за загальним рівнем економічної безпеки дозволило істотно підвищити ефективність процесу управління підприємством.

Теоретичні та практичні рекомендації щодо вирішення конкретних проблем забезпечення економічної безпеки підприємства, сприяють підвищенню ефективності всієї системи управління зернопереробних підприємством, оскільки дають змогу безперервно відстежувати та оцінювати стан безпеки, вчасно виявляти загрози та небезпеки, приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо їх мінімізації, а також дозволяють швидко реагувати на зміни стану економічної безпеки підприємства, що забезпечує ефективне ведення господарської діяльності.

Генеральний директор



Чередніченко О.М.

**СПИСОК НАУКОВИХ ПРАЦЬ**  
за спеціальністю 051 - економіка  
**Ярославського Анатолія Олександровича**

№ п/п	Назва	Назва видання та його вихідні відомості, що дозволяють ідентифікувати та відрізнити це видання від усіх інших	Кількість друківаних сторінок/ др. арк.	Прізвища співавторів
1	2	3	4	5
<b>Статті у фахових виданнях</b>				
1.	Проблеми економічного розвитку зернопереробних підприємств в Україні	Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2017. №25. (ч. 2).	<u>С.45-47</u> 0,6	-
2.	Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект	Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 20(3).	<u>С. 174-177</u> 0,52	-
3.	Формування організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою зернопереробних підприємств	Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2019. № 8.	<u>С. 77-85</u> 0,83 (0,6)	Правдюк Н.
<b>Статті в іноземних виданнях</b>				
4.	Managing Adaptation Processes of the Enterprise Economic Security System to the Influence of the Customs Regulation Entities	TEM Journal. 2020. Vol. 9, Issue 3. ISSN 2217-8309, DOI: 10.18421/TEM93-35 (Scopus, Web of Science)	PP. 1100- <u>1107</u> 0,82 (0,28)	Rudnichenko Y., Matiukh S., Shuprudko N., Kvasnytska R., Dotsenko I.
<b>Інші видання (тези доповідей)</b>				
5.	Роль зернопереробних підприємств в економіці України	Тези учасників X міжнародної науково-практичної конференції молодих науковців, аспірантів та студентів «Наука та практика сучасності і майбутнього», 17 травня 2017 року. Вінниця: ТОВ «НІЛАН-ЛТД», 2017. 190 с.	<u>С. 29-31</u> 0,1	-
6.	Принципи організації системи економічної безпеки зернопереробних підприємств.	Матеріали XXXVI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації»: 36. наук. праць. Переяслав-Хмельницький, 2018. Вип. 36. 698 с.	<u>С. 91-93</u> 0,22	-
7.	Розвиток біржової торгівлі в аграрному секторі	Конкурентоспроможність аграрного сектору в умовах функціонування зони вільної торгівлі з ЄС: збірник тез 4-ї	<u>С. 221-223</u> 0,15 (0,1)	Правдюк Н.

		секції 72-ї науково-практичної студентської конференції: «Концептуальні засади збалансованого розвитку аграрного сектору економіки України». К.: НУБіП України, 2018. 230 с.		
8.	Складові економічної безпеки підприємства	Економічне майбутнє України очима молодих дослідників: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (30 листопада 2018 р.; м. Київ) / Відпов. за вип. С. Остапчук. К.: ТОВ «ВІПО», 2018. 380 с.	<u>С. 378-379</u> 0,12	-
9.	Чинники економічної безпеки підприємства	Економічний розвиток України в контексті впровадження прогресивних інформаційних технологій та систем управління: матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. (25 лютого 2019 р.; м. Київ) / Відпов. за вип. С. Остапчук. К.: ТОВ «ВІПО», 2019. 262 с.	<u>С. 170-173</u> 0,18	-
10.	Сутність організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою зернопереробних підприємств	Конкурентоспроможність аграрного сектору в умовах функціонування Зони вільної торгівлі з Європейським Союзом: збірник тез II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. К.: НУБіП України, 2019. 230 с.	<u>С. 89-91</u> 0,13	-
11.	Оцінка економічної безпеки підприємства	Екологічні та соціальні аспекти розвитку економіки в умовах євроінтеграції: тези доповідей VII-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції 20-22 травня 2020 р. / за ред. І.О. Мельник та ін. Миколаїв, 2020. 409 с.	<u>С. 260-263</u> 0,15	-

Всього за темою дисертаційної роботи «Формування механізму управління економічною безпекою підприємств» опубліковано 11 наукових праць загальним обсягом 3,82 умовн. др. арк. (власний доробок автора 3,0 умовн. др. арк.), в тому числі 1,95 умовн. др. арк. у фахових виданнях, у іноземних виданнях 0,82 умовн. др. арк., у інших виданнях 1,05 умовн. др. арк..

Автор

  
( підпис )

Ярославський А.О.  
(прізвище, ініціали)

Вчений секретар

  
( підпис )

Льотка Г.І.  
(прізвище, ініціали)

