

У 050.17

К 637

**Міністерство освіти і науки України
Запорізька державна інженерна академія**



**С.В. Солодухін
П.В. Комазов
Є.К. Мержинський
І.О. Клопов**

КОМПЛЕКСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Навчально-методичний посібник

для студентів ЗДІА

спеціальності 8.18010014 «Управління фінансово-економічною безпекою»

денної і заочної форм навчання

Міністерство освіти і науки України
Запорізька державна інженерна академія

*Рекомендовано до видання
на засіданні науково-методичної ради ЗДІА,
протокол № 3 від 19.05.2016р.*

КОМПЛЕКСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Навчально-методичний посібник

*для студентів ЗДІА
спеціальності 8.18010014 «Управління фінансово-економічною безпекою»
денної і заочної форм навчання*

*Рекомендовано до видання
на засіданні кафедри ІТЕББ
протокол № 12 від 15.03.2016 р.*

Запоріжжя

ЗДІА

2016

ББК У 050.17
К 637

*С.В. Солодухін, кандидат економічних наук, доцент,
П.В. Комазов, кандидат економічних наук, доцент,
І.О. Клопов, кандидат економічних наук, доцент,
Є.К. Мержинський, кандидат економічних наук, доцент*

Відповідальний за випуск: *зав. кафедри ІТЕББ,
к.е.н., доцент С. В. Солодухін*

Рецензенти:

С.І. Левицький, доктор економічних наук, завідувач кафедри економічної кібернетики Запорізького інституту економіки та інформаційних технологій;

Г.Ю. Кучерова, кандидат економічних наук, доцент кафедри оподаткування Класичного приватного університету;

Є.Ю. Ткаченко, кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування ЗДІА

К 637 **Комплексне** забезпечення фінансово-економічної безпеки: навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА спеціальності 8.18010014 «Управління фінансово-економічною безпекою» / С.В. Солодухін, П.В. Комазов, Є.К. Мержинський, І.О. Клопов; Запоріз. держ. інж. акад. – Запоріжжя: ЗДІА, 2016. – 102 с.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Тема 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	5
Практична робота № 1	15
Питання для самостійного опрацювання	19
Запитання для самоперевірки знань	19
Тема 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	20
Практична робота № 2	23
Питання для самостійного опрацювання	29
Запитання для самоперевірки знань	29
Тема 3. ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА	30
Практична робота № 3	34
Питання для самостійного опрацювання	40
Запитання для самоперевірки знань	40
Тема 4. ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	41
Практична робота № 4	45
Питання для самостійного опрацювання	50
Запитання для самоперевірки знань	50
Тема 5. КОМПЛЕКСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА	51
Практична робота № 5	63
Питання для самостійного опрацювання	68
Запитання для самоперевірки знань	68
Тема 6. МОНІТОРИНГ ЗАГРОЗ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БЕЗПЕКИ	69
Практична робота №6	76
Питання для самостійного опрацювання	79
Запитання для самоперевірки знань	79
Тема 7. КОМПЛЕКСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАЛЬНО-АНАЛІТИЧНОЇ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	80
Практична робота № 7	85
Питання для самостійного опрацювання	91
Запитання для самоперевірки знань	92
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	93
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	99

ВСТУП

Розвиток економіки знань, інтеграція України у світовий економічний простір, процеси глобалізації та викликане цим посилення конкуренції загострюють проблему збереження фінансової стійкості підприємств як основи їхньої фінансово-економічної безпеки.

Зовнішнє середовище функціонування суб'єктів господарювання стає ще більш динамічним та невизначеним, спричиняючи значну кількість ризиків, небезпек та загроз (неплатоспроможність партнерів, недобросовісна конкуренція, недружні злиття і поглинання, комерційний шпіонаж, рейдерство тощо). Все це зумовлює потребу в ефективному управлінні їх фінансово-економічною безпекою, вдосконаленню його методів та механізмів. Саме тому базовою в системі знань про безпеку прийнята навчальна дисципліна "Комплексне забезпечення фінансово-економічної безпеки".

Зміст дисципліни "Комплексне забезпечення фінансово-економічної безпеки" відображає управлінські та нормативно-методичні питання організації системи фінансово-економічної безпеки та професійної діяльності працівників служби безпеки організацій, підприємств та установ, спрямованої на їх захист від зовнішніх і внутрішніх загроз.

Мета вивчення дисципліни "Комплексне забезпечення фінансово-економічної безпеки" – надання теоретичних знань і практичних навичок щодо управління фінансово-економічною безпекою підприємств та організацій.

Завдання дисципліни – вивчення теоретичних і практичних засад управління фінансово-економічною безпекою, організації та управління майновою та особистою безпекою в сфері підприємницької діяльності; набуття вмінь подолання корпоративних конфліктів, методів забезпечення надійності персоналу.

ТЕМА 1: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

План

1. Суть, мета, завдання управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

2. Суб'єкти та об'єкти управління фінансово-економічною безпекою підприємства

3. Основні принципи та методи управління фінансово-економічною безпекою підприємства

1. Складність, динамізм та непередбачуваність зовнішнього середовища сучасних підприємств, постійне зростання кількості загроз та ризиків у їх господарській діяльності зумовлюють необхідність виділення окремої функціональної підсистеми у їх загальній системі менеджменту - системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

У вузькому розумінні, система управління фінансово-економічною безпекою підприємства включає управлінські органи, підрозділи і виконавців, які виконують закріплені за ними функції й вирішують поставлені перед ними завдання (суб'єкти управління) та сукупність методів, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив.

У широкому розумінні система управління фінансово-економічною безпекою підприємства складається з наступних компонентів:

- організаційна структура, що відображає склад і підпорядкованість різних елементів, ланок і рівнів управління фінансово-економічною безпекою;

- суб'єкти управління (управлінські кадри) - працівники, що здійснюють функції управління або сприяють їхньому здійсненню,

- тобто професійно беруть участь у процесі управління і входять в апарат управління;

- механізм управління - сукупність головних елементів впливу на процес розробки і реалізації управлінських рішень для забезпечення захисту фінансово-економічних інтересів підприємства;

- об'єкт управління - комплекс діяльності людей, виділений із соціального середовища або як ланка соціальної системи (наприклад, підприємство), або як особлива функція, що вимагає спеціального механізму управління (наприклад, управління фінансами, збутом, персоналом тощо);

- функції управління - особливі види діяльності, що виражають напрямки або стадії здійснення цілеспрямованого впливу суб'єктів управління на об'єкти управління;

- процес управління - вплив суб'єктів управління на об'єкт управління за допомогою обраних методів для досягнення запланованих цілей.

Отже, поняття системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства включає механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства, який являє собою сукупність його головних принципів, методів, прийомів, форм, інструментів і стимулів. На думку І.О. Бланка, структура механізму управління фінансовою безпекою складається з системи державного нормативно-правового регулювання, ринкового та внутрішнього механізму регулювання фінансової безпеки підприємства, системи методів та інструментів управління фінансовою безпекою підприємства.

Головна мета управління фінансово-економічною безпекою підприємства - досягнення високої фінансової стійкості підприємства та захист його фінансово-економічних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз для забезпечення стійкого розвитку в довгостроковому періоді.

Основними завданнями управління фінансово-економічною безпекою підприємства є:

- встановлення системи пріоритетних фінансових інтересів, що потребують захисту в процесі фінансово-економічного розвитку

підприємства;

- ідентифікація і прогнозування зовнішніх та внутрішніх загроз фінансово-економічним інтересам підприємства; виявлення та попередження кризових явищ;

- забезпечення ефективної нейтралізації загроз фінансово-економічним інтересам підприємства, розроблення необхідних заходів та оцінка їхньої ефективності.

У теорії та практиці існує багато підходів щодо розуміння суті управління, зокрема:

- загальний - що розглядає його як науку і мистецтво, організацію діяльності відповідно до вимог її об'єктивних законів;

- суб'єктно-об'єктний - цілеспрямований вплив суб'єкта управління на його об'єкт, який здійснюється для досягнення певної мети;

- функціональний - визначає управління як набір певних функцій (планування, організацію, мотивацію, контроль);

- процесуальний - згідно якого управління - процес діяльності, прийняття і реалізації управлінських рішень.

З точки зору загального підходу, під управлінням безпекою розуміють організовані дії, які забезпечують узгодженість функціонування усіх служб, підрозділів і співробітників з метою усунення різноманітних загроз діяльності фірми.

З точки зору суб'єктно-об'єктного підходу управління фінансово-економічною безпекою підприємства слід розглядати як цілеспрямований вплив відповідного суб'єкта (чи суб'єктів) на визначені об'єкти, що здійснюється для досягнення певної мети та цілей управління або стану об'єкта управлінського впливу.

З методологічного погляду, управління фінансово-економічною безпекою підприємства - система принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з забезпеченням захисту його

пріоритетних фінансово-економічних інтересів від внутрішніх та зовнішніх загроз.

З точки зору функціонально-процесійного підходу, управління фінансово-економічною безпекою підприємства - це безперервний процес виконання управлінських функцій, насамперед, організації, планування, аналізу, мотивації та контролю.

Управління фінансово-економічною безпекою підприємства здійснюється відповідно до його концепції. Концепція визначається як система поглядів, ідей, цільових установок, пронизаних єдиним, визначальним задумом, основною думкою, що містить постановку та шляхи вирішення виявлених проблем. Концепція фінансово-економічної безпеки підприємства є основою для розроблення стратегії фінансово-економічної безпеки та прийняття управлінських рішень у цій сфері.

Концепція фінансово-економічної безпеки підприємства являє собою документ, в якому відображені головні положення щодо формування та організації управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

2. Виділяють зовнішні та внутрішні суб'єкти управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Серед внутрішніх суб'єктів управління фінансово-економічною безпекою підприємства можна виділити спеціалізовані та неспеціалізовані.

До спеціалізованих відносять тих, що безпосередньо здійснюють управління, або основним призначенням яких є управління фінансово-економічною безпекою підприємства. До неспеціалізованих - які в межах своїх повноважень виконують окремі функції управління, чи приймають окремі рішення щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Внутрішніми спеціалізованими суб'єктами управління фінансовою безпекою підприємства можуть бути:

- Рада з безпеки підприємства;

- керівник підприємства;
- власник підприємства, котрий самостійно здійснює функції управління фінансовою безпекою, як правило, на малих підприємствах, з невеликим обсягом фінансової діяльності;

- керівник служби фінансово-економічної безпеки;
- служба (відділ) фінансово-економічної безпеки;
- професіонал з фінансово-економічної безпеки;
- аналітик з фінансово-економічної безпеки;
- працівники служби фінансово-економічної безпеки. Внутрішніми неспеціалізованими суб'єктами управління

фінансовою безпекою підприємства можуть бути:

- фінансово-економічний відділ;
- маркетинговий відділ;
- юридичний відділ;

фінансовий менеджер широкого профілю, який у загальному

- управляє фінансово-економічною діяльністю підприємства;
- функціональний фінансовий менеджер, вузький спеціаліст, що виконує спеціалізовані функції управління фінансово-економічною безпекою.

У вітчизняній практиці господарювання нерідко суб'єктами управління фінансово-економічною безпекою є також фінансовий директор, головний економіст, юрисконсульт, бухгалтер підприємства, оскільки самостійного підрозділу чи спеціалістів у цій сфері у них немає. До певної міри це можна виправдати на підприємствах з невеликими обсягами фінансово-економічної діяльності. Однак, у інших випадках це свідчить про те, що вітчизняними власниками та керівниками суб'єктів господарювання ще не усвідомлена важливість управління фінансово-економічною безпекою підприємства, особливо у сучасних умовах.

Зовнішніми суб'єктами управління фінансово-економічною безпекою підприємства можуть бути: органи державної влади та управління,

правоохоронні органи, суб'єкти недержавної системи безпеки, партнери з бізнесу, консалтингові фірми, колекторські компанії, страхові організації, детективні, охоронні агентства, суспільно-політичні організації, ЗМІ.

Зовнішні суб'єкти управління фінансово-економічною безпекою підприємства можуть впливати на її рівень як прямо, так і опосередковано; за їх допомогою можуть розроблятися окремі рішення чи реалізовуватися заходи із забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Серед об'єктів управління фінансово-економічною безпекою підприємства слід виділяти об'єкти прямого та непрямого впливу.

До об'єктів прямого впливу слід віднести:

- параметри фінансово-економічної діяльності підприємства (прибуток, джерела формування фінансових ресурсів, структуру капіталу, активів та грошових потоків, реальні та фінансові інвестиції, фінансові ризики, фінансові інновації);

- інформаційні ресурси (фінансово-економічні дані підприємства);

- персонал підприємства.

До об'єктів управління фінансово-економічною безпекою непрямого впливу відносять чинники (компоненти) його зовнішнього мікросередовища та внутрішнього середовища. Адже, якщо це можливо, підприємство ліквідує, нейтралізує чи мінімізує загрози його фінансовій безпеці, шляхом впливу на чинники свого внутрішнього та зовнішнього мікросередовища. Наприклад, у разі затримки виплати дебіторської заборгованості підприємствами - споживачами, підприємство впливає на боржника різними методами правового чи економічного характеру. Якщо існує загроза падіння споживчого попиту на продукцію, підприємство за допомогою різноманітних маркетингових методів його стимулювання може її нейтралізувати.

Вплив будь-якого суб'єкта на об'єкт управління здійснюється з метою приведення останнього в бажаний стан, досягнення визначеної мети управління.

Отже, за суб'єктно-об'єктним підходом, управління фінансово-економічною безпекою підприємства можна визначити як цілеспрямований вплив посадових осіб, наділених відповідними повноваженнями, на фінансову систему підприємства, його внутрішнє та безпосереднє зовнішнє оточення з метою досягнення високої фінансової стійкості та захищеності його фінансово-економічних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз для забезпечення стійкого розвитку в довгостроковому періоді.

3. Як і будь-яке управління, управління фінансово-економічною безпекою має здійснюватися за певними правилами, тобто принципами, та на основі відповідних методів управління.

Головними є наступні принципи управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

- системність побудови - усі елементи системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства мають бути взаємопов'язані та взаємоузгоджені;

- інтегрованість із загальною системою менеджменту – система управління фінансово-економічною безпекою підприємства має бути органічно інтегрована у загальну систему менеджменту підприємства;

- інтегрованість із системою управління економічною безпекою підприємства - система управління фінансово-економічною безпекою підприємства має бути органічно інтегрована у загальну систему управління економічною безпекою підприємства;

- спрямованість на стратегічні цілі фінансово-економічного розвитку підприємства - усі прийняті управлінські рішення не повинні суперечити загальній стратегії фінансово-економічного розвитку підприємства;

- об'єктивність - управлінські рішення мають розроблятися з урахуванням об'єктивних економічних законів, на основі глибокого аналізу ситуації з застосуванням наукових методів пізнання;

- комплексний характер управлінських рішень - усі прийняті

управлінські рішення мають бути збалансованими, несуперечливими;

- безперервність - процес управління фінансово-економічною безпекою підприємств має відбуватися безперервно;

- оперативність та динамічність управління - система управління фінансово-економічною безпекою має забезпечувати швидку реакцію підприємства на появу реальних та потенційних загроз та своєчасне прийняття відповідних управлінських рішень;

- варіативність підходів до розробки окремих управлінських рішень - кожне управлінське рішення у сфері фінансово-економічної безпеки повинне розроблятися у кількох альтернативних варіантах, враховуючи визначені критерії;

- принцип неперервності моніторингу зовнішнього середовища підприємства - моніторинг зовнішнього середовища підприємства у зв'язку з його високим динамізмом та невизначеністю має відбуватися постійно з метою своєчасного виявлення та ідентифікації загроз фінансово-економічним інтересам підприємства;

- адекватність реагування на окремі загрози фінансовим інтересам - заходи стосовно реагування на загрози фінансово-економічним інтересам підприємства мають розроблятися відповідно до визначених критеріїв, наприклад, ймовірність реалізації загрози, величина можливих збитків; пріоритетної реакції потребують загрози з високою ймовірністю реалізації та (або) з великим обсягом можливої шкоди підприємству; гнучкість управління (адаптивність сформованої системи фінансової безпеки) - система управління фінансово-економічною безпекою підприємства, її елементи мусять адаптуватися до змін чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; розроблені чи прийняті управлінські рішення мають швидко коригуватися, якщо цього вимагає зміна зовнішнього чи внутрішнього середовища підприємства;

- ефективність управлінських рішень, що приймаються - витрати на заходи з ліквідації, нейтралізації чи мінімізації загроз фінансово-

економічним інтересам підприємства мають бути меншими, ніж можливі збитки від їх реалізації;

- законність управлінських рішень - усі прийняті управлінські рішення повинні мати легітимний характер і не суперечити чинному законодавству;

- стимулювання та відповідальність персоналу і керівництва за стан фінансової безпеки підприємства - має бути розроблена дієва і ефективна система стимулів та відповідальності посадових осіб за стан фінансово-економічної безпеки підприємства.

Суб'єкти управління впливають на об'єкти управлінського впливу за допомогою певних способів, прийомів, засобів - методів управління.

У практиці управління використовують три основні групи методів:

- 1) адміністративні (організаційно-розпорядчі) - передбачають прямий вплив на об'єкт управління, базуються на використанні адміністративної влади та примусу, створюють передумови для використання економічних методів. накази, розпорядження, інструкції, правила і т. п.;

- 2) економічні - характеризуються непрямим впливом на об'єкт управління, через його економічні інтереси шляхом матеріального стимулювання;

- 3) соціально-психологічні - доповнюють адміністративні та економічні методи та базуються на закономірностях функціонування людської психіки, впливають на мотиви соціальної поведінки людини, включають різноманітні засоби соціального орієнтування та регулювання, групової динаміки, вирішення конфліктних ситуацій, гуманізації та демократизації праці, спрямовані на формування задоволення працею, сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвиток особистості, соціальний захист працівників, тощо. За їх допомогою здійснюється управління поведінкою індивіда, груп, між особовими і між груповими стосунками в колективі.

У практиці управління комплексно використовуються усі названі групи методів. В управлінні фінансово-економічною безпекою підприємства також застосовуються усі три групи методів управлінського впливу. Методи

розкривають шляхи протидії ідентифікованим реальним та потенційним небезпекам, загрозам та ризикам у конкретних умовах та у визначений термін часу.

Так, за допомогою організаційно-розпорядчих методів формується організаційна структура управління фінансово-економічною безпекою, визначаються повноваження та відповідальність посадових осіб (фіксуються у відповідних внутрішніх нормативних документах підприємства), розпорядок роботи (правила трудової дисципліни); порядок дій у тій чи іншій ситуації (наприклад, інструкція щодо оцінки фінансових ризиків) та регламентуються інші дії суб'єктів управління фінансово-економічною безпекою.

Економічні методи створюють матеріальну зацікавленість у відповідальних осіб за стан (рівень) фінансово-економічної безпеки підприємства.

Вплив суб'єктів управління фінансово-економічною безпекою на такі об'єкти, як параметри фінансово-економічної діяльності, відбувається через використання таких економічних методів, як метод техніко-економічних розрахунків; балансовий метод; економіко-статистичні методи; експертні методи (методи експертних оцінок); методи дисконтування вартості; методи нарощування вартості (компаундинг); методи амортизації активів; інші фінансові методи; формуванням фондів економічного стимулювання і гнучкі моделі заробітної плати; премії та штрафи.

В управлінні фінансово-економічною безпекою підприємства використовують також такі соціально-психологічні методи, як бесіди; підбір кадрів з урахуванням психологічних характеристик працівників; діагностику психоемоційного стану працівників; підтримку ініціативи; формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі; забезпечення перспективного соціального й професійного росту; інформування про результати праці; гуманізацію праці; соціальне регулювання (укладання договорів, взаємних зобов'язань, об'єднання інтересів працівників);

пропаганду та агітацію (призначених для поширення і роз'яснення політики керівництва у сфері фінансово-економічної безпеки, формування переконань та ідеалів); особистого прикладу; формування неформальних комунікацій.

ПРАКТИЧНА РОБОТА №1

Ситуація для аналізу: Корпорація Citigroup шукає керівника.

Найбільшу у світі фінансову групу - американську компанію Citigroup очікують зміни. Нещодавно президент і головний операційний директор Citigroup - Роберт Уїлламстед заявив про своє рішення піти з корпорації. У вересні він передасть свої зобов'язання наступнику, якого поки не знайдено або ім'я якого широкій громадськості поки не розголошується. Водночас, Роберт Уїлламстед піде з ради директорів Citigroup . Хто обійматиме цю посаду, поки що залишається загадкою. Зрозуміло одне, що знайти заміну для такого професійного керівника буде важко. Оскільки нелегко управляти глобальною компанією, що працює майже в 100 країнах, а її активи становлять 1,2 трлн дол.

З 2000 по 2003 рік Уїлламстед очолював споживчі бізнеси *Citigroup* (споживчі фінанси, емісія кредитних карт, роздрібне банківське обслуговування).

Під його керівництвом дохід споживчої групи фінансової корпорації зріс з 28 до 41 млрд дол., а щорічне зростання чистого прибутку щорічно становило 23%. Уїлламстед - президент компанії з 2002 року, а титул операційного директора отримав 2003 р., коли глава *Citigroup* Сенфорд (Сенді) Уейлл заявив про своє звільнення.

2003 р., після того, як стало відомо про намір Уейлла, акції *Citigroup* впали в ціні на 2,8%. Аналітики розцінили це як данину поваги талановитому бізнесмену, який за час свого правління збільшив активи компанії до 1,1 трлн доларів США. Сенді Уейлл став майже легендою через

свою зосередженість на отриманні високих доходів, а його одержимість контролем над витратами дала йому конкурентну перевагу.

Завдяки фінансовим і менеджерським талантам Уейлла в 2003 р. *Citigroup* о держала рекордний в історії світової економіки прибуток - 17,85 млрд дол., що на 17% більше, ніж у 2002 р. Компанії вдалося досягти фантастичних показників, навіть незважаючи на слабку ринкову кон'юнктуру й збитки через банкрутство італійської компанії *Parmalat*.

Майбутнє компанії керівництво *Citigroup* пов'язує як з розвитком існуючого бізнесу, так і з покупкою інших фірм.

Водночас *Citigroup* уміла відмовитися від амбіційної ідеї «всесвітньої» присутності, тому що в 2002 р. мала величезні збитки внаслідок фінансової кризи в Аргентині. *Citigroup* назвала дев'ять країн, які дають їй чистий доход. Це Гонконг, Сінгапур, Тайвань, Індія, Німеччина, Великобританія, Польща, Бразилія і Японія. Китай, Росію й країни Центральної Європи *Citigroup* зарахував до «інвестиційних ринків». Збитків в Аргентині й Бразилії також зазнали іспанські банки *SCH*, *Santander*, *BBV* й *Argentaria*, які свого часу продемонстрували успішний приклад консолідації на внутрішньому ринку, здійснивши декілька успішних угод в 1999 р.

Період з 2003 р. для *Citigroup* був багатий і на неприємності, зокрема на скандали, що стосуються репутації банку *Citibank*, який входить у групу. Як й іншим великим інвестбанкам, *Citigroup* доводиться відповідати по судових позовах інвесторів і кредиторів *Parmalat*, *Enron*, *Adelphia* й *WorldCom*.

Citigroup надавав італійській компанії-виробнику молочної продукції багатомільйонні кредити. Загальний борг *Parmalat* перед *Citigroup* становив 689 млн доларів. *Citigroup* оголосила про списання збитків з боргів *Parmalat* у розмірі 372 млн доларів до сплати податків (242 млн доларів після оподаткування). Це майже всі незабезпечені кредити, видані італійському молочному гіганту *Parmalat*.

Окрім того, *Citigroup* ризикує бути втягнутою у справу про махінації засновника й гендиректора *Parmalat* Калісто Танці. Підконтрольна групі компанія *Eureka Securitization*, що займається сек'юритизацією кредитів, мала ділові відносини з фірмами Танці. Усвідомивши, що може стати жертвою скандалу, банк не виключає можливості подати позов проти *Parmalat*.

Ще один скандал, у який втягнена корпорація *Citigroup*, пов'язаний зі збанкрутілою енергетичною компанією *Enron Corp*, найбільшим продавцем природного газу в Північній Америці й Великобританії.

Керівництво *Enron* займалося фінансовим шахрайством у великих розмірах, завищуючи прибуток і привласнюючи корпоративні засоби, що призвело до краху компанії. Частина операцій проводилася через фінансові структури *Citigroup*, причому було встановлено, що кілька співробітників банківської структури допомагали шахраям у їхніх справах, навіть коли стало зрозуміло, що *Enron* зазнає краху. У зв'язку із цим частина інвесторів *Enron* (близько 50 тис. чоловік) подала в суд на *Citigroup*, вимагаючи відшкодувати збитки.

Після проведеного розгляду група погодилася на позасудове врегулювання, для досягнення якого вона виплатить постраждалим

2 млрд доларів. Ця сума є однією з найбільших в історії врегулювань такого типу, але вона менша від суми у розмірі 2,58 млрд, які та ж *Citigroup* виплатила через аналогічні розгляди у справі великого комунікаційного холдингу *WorldCom*. «Нині для нас головне - розв'язати схожі питання й залишити цю сумну главу історії компанії позаду», - каже керівництво компанії.

Важливою метою компанії є намір реалізувати найближчим часом ретельну охорону інформації про своїх клієнтів. У червні цього року *Citigroup*, у яку входить один із провідних банків світу *Citibank*, оголосила про втрату вантажу, що містить особисті дані 3,9 млн клієнтів холдингу.

Як повідомила *Citigroup* у листі, відправленому всім клієнтам, за пропажу відповідає служба доставки *United Parcel Service (UPS)*, що забезпечувала перевезення бази даних про клієнтів на комп'ютерних стрічкових носіях у кредитне бюро в штаті Техас. Вантаж з бобінами був втрачений з невідомої причини. На носіях були номери соцстрахування, історія рахунків, дані про позики реальних і колишніх клієнтів компанії в США.

Цей інцидент став найсерйознішим випадком такого типу й останнім у черзі аналогічних випадків, коли з баз даних великих американських компаній почали зникати великі обсяги персональної інформації про клієнтів. Така інформація може бути використана в злочинних цілях, наприклад, для здійснення шахрайських операцій від чужого імені. У випадках із крадіжкою фінансової інформації можливе викрадення грошей із клієнтських рахунків.

Citigroup запевнила клієнтів у тому, що в неї немає причин думати, що украдені записи 3,9 млн американців можуть бути використані зі злочинними намірами.

Відтак що новому керівництву *Citigroup* є над чим працювати й що вдосконалювати, щоб утримати лідерство на світовому фінансовому ринку й довіру клієнтів.

Задачі

1. Постійні витрати підприємства А складають 5000 тис. грн., змінні - 15000 грн. Постійні витрати підприємства Б складають - 9000 тис. грн., змінні - 13500 грн. У плановому періоді на обох підприємствах передбачається збільшення обсягів реалізації на 25%. У якого з цих підприємств завдяки ефекту операційного важеля прибуток від операційної діяльності зросте більше?

2. Постійні витрати підприємства А складають 5000 тис. грн., змінні - 200 грн./од. Обсяг реалізації - 30 тис. шт. Постійні витрати підприємства Б складають - 8000 тис. грн., змінні - 15500 грн. У плановому періоді на обох

підприємствах передбачається збільшення обсягів реалізації на 25%. У якого з цих підприємств прибуток від операційної діяльності зросте більше?

Питання для самостійного опрацювання

1. Ідентифікуйте загрози фінансово-економічній безпеці підприємства, з якими зіткнулася компанія Citigroup .
2. Класифікуйте ідентифіковані загрози за відомими Вам критеріями та визначить джерела цих загроз.
3. Чи характерні визначені загрози фінансово-економічній безпеці для українських підприємств?
4. Які заходи і в яких сферах внутрішнього середовища підприємства слід здійснювати, щоб запобігати реалізації таких загроз?
5. В яких напрямках слід зосередити свою увагу новому керівництву компанії, щоб зміцнити її фінансово-економічну безпеку.

Запитання для самоперевірки знань

1. До адміністративних методів управління фінансово-економічною безпекою належить?
2. Головною метою управління фінансово-економічною безпекою підприємства є?
3. Що включає в себе управління фінансовою стабільністю в системі управління фінансово-економічною безпекою підприємства?
4. До об'єктів управління фінансово-економічною безпекою підприємства прямого впливу відносять?
5. Сукупність головних елементів впливу на процес розробки і реалізації управлінських рішень для забезпечення захисту фінансово-економічних інтересів підприємства – це ?

ТЕМА 2: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

План

- 1. Поняття конкурентоспроможності. Конкурентні переваги підприємства.*
- 2. SWOT-аналіз підприємства. Переваги та недоліки методу.*

1. Конкурентоспроможність – це здатність ефективного функціонування в умовах конкурентного середовища.

Конкурентоспроможність підприємства розглядається як здатність підприємства (реальна чи потенційна) проектувати, виготовляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію, а також цілеспрямовано взаємодіяти з ринковим оточенням.

Дослідження конкурентоспроможності як відносної характеристики базується на теорії конкурентної переваги, розробленій М. Портером. Під конкурентною перевагою розуміється відмінність процесу функціонування і розвитку підприємства порівняно з іншими аналогічними підприємствами, що забезпечує успіх у конкуренції. Конкурентна перевага підприємства визначається тим, наскільки чітко воно може організувати всю систему. Всі конкурентні переваги підрозділяються на дві групи.

1. Переваги нижчого порядку. Вони базуються на вартості чи доступності факторів виробництва, ресурсному забезпеченні. Конкурентні переваги цього класу, як правило, не є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства. За певних умов вони можуть бути легко відтворені конкурентами з відносно невеликими витратами у стислий термін і не гарантують стабільного стану на ринку.

2. Переваги вищого порядку є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства і, як правило, пов'язані зі значними витратами, не можуть бути відтворені за короткий термін. Значення переваг вищого порядку полягає в тому, що вони не тільки дозволяють підвищити рівень

конкурентоспроможності підприємства, але й забезпечують можливість збереження на тривалий період часу досягнутих конкурентних позицій.

Найбільш типовими причинами інновацій, що дають конкурентні переваги підприємству, є: нові технології, нові або змінені запити покупців, поява нового сегмента галузі, зміна вартості або наявності компонентів виробництва, зміни у законодавстві або урядовій політиці.

Формування набору конкурентних переваг підприємства повинно узгоджуватися з комплексним підходом, який означає, що мають бути визначені конкурентні переваги, які відображають всі сфери господарської та управлінської діяльності підприємства. По-перше, визначаються фактори, що складають функцію корисності відносно певної групи товарів або послуг. По-друге, формується сукупність усіх можливих факторів корисності конкурентних переваг. По-третє, оцінюється «сила» конкурентних переваг. По-четверте, виконується структурний аналіз сукупності конкурентних переваг з оцінюванням їх уразливості. По-п'яте, формується сукупність конкурентних переваг, які максимізують функцію корисності. По-шосте, визначаються напрямки інвестицій для посилення конкурентних переваг або створення нових.

Аналіз набору конкурентних переваг передбачає необхідність формування й дослідження всього комплексу потенційних конкурентних переваг, які може використати підприємство, працюючи в цій галузі.

При аналізі конкурентних переваг необхідно враховувати: унікальність конкурентної переваги; ступінь позитивного впливу конкурентної переваги на результати діяльності підприємства; складність імітації конкурентної переваги; довгостроковість або тривалість досягнення іншими підприємствами конкурентних переваг.

2. Несподівані зміни в зовнішньому середовищі вимагають швидкої та адекватної реакції підприємства для підтримки й посилення своєї конкурентоспроможності. Для цього може бути застосований SWOT-аналіз,

який дозволяє виявити й структурувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також потенційні можливості та загрози. Найпростіша форма проведення SWOT-аналізу полягає в заповненні таблиці, що складається з чотирьох квадрантів.

До сильних сторін підприємства можна віднести конкурентні переваги, сильну позицію у специфічних ринкових сегментах, обґрунтований стратегічний набір, концентрацію на швидкозростаючих сегментах ринку, диференціацію товарів, достатні фінансові ресурси і т. д.

До слабких сторін підприємства відносять: відсутність реальних конкурентних переваг, низькі й середні темпи зростання, втрату репутації в споживачів, недостатню увагу до досліджень і розробок, слабку систему розподілу, виробництво з високими витратами, старіння устаткування, нестачу заходів для пом'якшення конкурентного тиску та ін.

Як зовнішні можливості можна виділити розвиток економіки країни, соціально-політичну стабільність, законодавство, входження в нові ринки, розширення виробництва для задоволення зростаючих потреб споживачів, швидке зростання ринку і т. д.

Потенційними зовнішніми загрозами є інфляція, висока імовірність появи нових конкурентів, зростання збуту товарів-замінників, посилення тиску конкурентів, повільне зростання ринку або його спад, зміни у вимогах споживачів та ін.

Для кожного фактора виконують експертне оцінювання його вагомості і визначають рівень важливості фактора для підприємства (як добуток експертних оцінок вагомості фактора, впливу кожного фактора на діяльність підприємства (сильний, помірний, слабкий, відсутній), напрям впливу (позитивний, негативний).

За обраним рівнем вибирають найважливіші фактори для подальшого їх оцінювання при розробці конкурентної стратегії. На основі проведеного аналізу для виявлення найбільш впливових чинників складають матрицю Вільсона, за допомогою якої визначають вплив факторів на підприємство та

ймовірність посилення їх впливу. Конкурентоспроможність підприємства може бути визначена методом середньозваженої арифметичної оцінки за значеннями критеріїв ефективності виробничої діяльності підприємства, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту й просування, конкурентоспроможності товару.

Переваги методу: він зручний для використання при дослідженні конкурентоспроможності виробничого підприємства, охоплює основні напрямки його діяльності, дозволяє уникати дублювання окремих показників. Недоліком методу є суб'єктивність експертного оцінювання показників вагомості кожного коефіцієнта.

ПРАКТИЧНА РОБОТА №2

Приклад розв'язування практичного завдання

За даними, наведеними в таблиці 2.1, провести оцінювання конкурентоспроможності підприємства за методом рангів.

Таблиця 2.1

Основні характеристики підприємства та його конкурентів

Об'єкт оцінювання	Підприємство	Конкуренти		
		К1	К2	К3
Рентабельність обороту, %	1	3	2	4
Рентабельність капіталу, %	3	2	1	4
Тривалість операційного циклу, днів	2	4	1	3
Рівень торговельної надбавки, %	4	2	3	1

Розв'язування

Метод рангів визначає загальні положення, сильні та слабкі сторони оцінюваного підприємства в боротьбі з конкурентами.

Застосування даного методу ґрунтується на визначенні місця підприємств-конкурентів за кожним об'єктом оцінювання шляхом ранжування досягнутих значень показників (табл. 2.2). Проведення такої роботи дозволяє визначити, за якими порівнюваними критеріями оцінювання підприємство випереджає конкурентів, а за якими – відстає (кількісне оцінювання відставання (випередження) в цьому разі не проводиться).

Підсумовування місць (рангів) окремих підприємств за всіма показниками оцінювання дозволяє виявити найбільш конкурентоспроможне підприємство за критерієм мінімуму набраних рангів(якщо найкращий стан показника оцінювання визначається як мінімальний ранг) або за критерієм максимуму набраних рангів (якщо найкращий стан оцінюється максимальним рангом). Обраний принцип оцінювання повинен стосуватися всіх показників оцінювання.

Порівняння суми рангів підприємств-конкурентів дозволяє визначити місце підприємства та його основного конкурента в конкурентній боротьбі.

Таблиця 2.2

Результати оцінювання конкурентоспроможності підприємств

Об'єкт оцінювання	Підприємство	Конкуренти		
		К1	К2	К3
Рентабельність обороту, %	1	3	2	4
Рентабельність капіталу, %	3	2	1	4
Тривалість операційного циклу, днів	2	4	1	3
Рівень торговельної надбавки, %	4	2	3	1
Усього	10	11	7	12
Місце	III місце	II місце	IV місце	I місце

Перевагою даного методу є його простота, можливість застосування для оцінювання як кількісних, так і якісних показників. У той же час даний метод

дає тільки посередній результат, не дозволяє оцінити ступінь відставання підприємства від його основного конкурента.

Завдання для розв'язування

Завдання 1

За даними таблиці 2.3 провести оцінювання конкурентоспроможності підприємства методом різниць. За кожним із факторів зробити відповідні висновки.

Таблиця 2.3

Показники оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Об'єкт оцінювання	Показник підприємства	Показник конкурента
Рентабельність обороту, %	8,4	9,0
Рентабельність капіталу, %	3,6	3,2
Тривалість операційного циклу, днів	64	58
Рівень торговельної надбавки, %	30	26

Завдання 2

За даними таблиці 2.4 оцінити конкурентоспроможність підприємства № 2.

Таблиця 2.4

Характеристики підприємств

Характеристика	Вагомість показника	Підприємство		
		№ 1	№ 2	№ 3
		рейтинг	рейтинг	рейтинг
1. Низькі витрати	0,25	2	1	3
2. Ділова репутація	0,25	1	2	3
3. Якість продукції	0,20	3	1	2
4. Сервісне обслуговування	0,20	3	2	1
5. Організація виробництва	0,10	2	3	1
	1,00	-	-	-

Завдання 3

За допомогою методу суми балів на основі даних, наведених у таблиці 2.5, побудувати багатокутник конкурентних переваг і визначити конкурентні переваги підприємств.

Таблиця 2.5

Характеристики підприємств

Характеристика	Вагомість показника	Підприємство		
		№ 1	№ 2	№ 3
		рейтинг	рейтинг	рейтинг
1. Низькі витрати	0,25	2	1	3
2. Ділова репутація	0,25	1	2	3
3. Якість продукції	0,20	3	1	2
4. Сервісне обслуговування	0,20	3	2	1
5. Організація виробництва	0,10	2	3	1
	1,00	-	-	-

Завдання 4

Група підприємств, які виробляють аналогічну продукцію, конкурує на ринку. Вихідні дані наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Характеристики підприємств

Підприємство	Обсяг продажу, тис. од. 1 рік	Співвідношення «Ціна/якість»
№ 1	150	Високе
№ 2	130	Високе
№ 3	156	Середнє
№ 4	180	Середнє
№ 5	140	Низьке

Побудувати позиційну карту в координатах «Ціна/якість» - «Обсяг продажів». Обсяг продажів вважати:

- низьким – до 150 тис. од./рік
- середнім – 150-180 тис. од./рік
- високим – вище 180 тис. од./рік

На основі позиційної карти оцінити протистояння підприємств-конкурентів.

Завдання 5

За даними таблиці 2.7 оцінити конкурентоспроможність підприємства № 1.

Таблиця 2.7

Характеристики підприємств

Характеристика	Вагомість показника	Підприємство		
		№ 1	№ 2	№ 3
		рейтинг	рейтинг	рейтинг
1. Низькі витрати	0,25	2	1	3
2. Ділова репутація	0,25	1	2	3
3. Якість продукції	0,20	3	1	2
4. Сервісне обслуговування	0,20	3	2	1
5. Організація виробництва	0,10	2	3	1
	1,00	-	-	-

Завдання 6

На основі даних про конкурентне протистояння підприємств, наведених в таблиці 2.8, заповнити матрицю конкурентного профілю та визначити конкурентну позицію кожного підприємства, а також виявити основного конкурента.

Таблиця 2.8

Показники конкурентного протистояння підприємств

Ключові фактори успіху	Вагова оцінка фактора	Підприємство А	Підприємство В	Підприємство С
		Рейтинг (балів)	Рейтинг (балів)	Рейтинг (балів)
1. Частка ринку	0,15	2	4	3
2. Можливості цінового маневрування	0,15	3	2	3
3. Фінансові можливості підприємства	0,2	2	3	4
4. Якість продукції	0,4	2	4	3
5. Дисципліна поставок	0,1	3	2	4
Всього	1,0			

Завдання 7

За даними таблиці 2.9 оцінити конкурентоспроможність підприємства № 3.

Характеристики підприємств

Характеристика	Вагомість показника	Підприємство		
		№ 1	№ 2	№ 3
		рейтинг	рейтинг	рейтинг
1. Низькі витрати	0,25	2	1	3
2. Ділова репутація	0,25	1	2	3
3. Якість продукції	0,20	3	1	2
4. Сервісне обслуговування	0,20	3	2	1
5. Організація виробництва	0,10	2	3	1
	1,00	-	-	-

Завдання 8

Дати максимально повний перелік параметрів оцінювання конкурентів підприємств житлово-комунальної сфери.

Завдання 9

За кількома показниками діяльності підприємств однієї галузі провести узагальнювальне оцінювання їх конкурентоспроможності.

Обов'язковим елементом виконання є обґрунтування значущості кожного з показників рейтингу, яке може бути виконане у різних аспектах:

- із точки зору стратегічного інвестора;
- із позиції підприємства – потенційного учасника галузі;
- із точки зору підприємства – учасника групи;
- із позиції кредитора.

Завдання 10

Фірми № 1, 2, 3, 4 конкурують на ринку. Виходячи з даних, наведених у таблиці 2.10, проаналізувати та оцінити конкурентоспроможність кожної з фірм за методом Ж. Ламбена.

Показники діяльності фірм-конкурентів

Показники	Фірма № 1	Фірма № 2	Фірма № 3	Фірма № 4
1. Собівартість одиниці продукції, грн.	40	46	35	38
2. Обсяг продажів, тис. грн.	70	300	200	55
3. Ціна одиниці продукції, грн.	48	50	40	43

Питання для самостійного опрацювання

1. Відносність конкурентоспроможності підприємства в аспекті масштабів ринку.
2. Ринково-продуктове оцінювання конкурентоспроможності та його вплив на стратегічні рішення підприємства.
3. Суб'єктивність експертних оцінок та способи її подолання в діагностиці конкурентоспроможності підприємства.
4. «Статичні» і «динамічні» конкурентні переваги; як оцінити їх роль у досягненні підприємством стійкої конкурентної позиції?
5. Ресурси і технології; чи є вони основними чинниками конкурентоспроможності підприємства у будь-якій галузі?

Запитання для самоперевірки знань

1. У чому полягає сутність конкурентоспроможності підприємства та як вона оцінюється?
2. Якою є економічна природа конкурентних переваг? Як вона відображається в показниках оцінювання конкурентоспроможності підприємства?
3. Які методичні особливості має підхід до оцінювання рівня конкурентоспроможності за М. Портером та які вимоги до його практичного застосування?
4. Що таке SWOT-аналіз та як слід його правильно виконувати?
5. У чому полягає сутність визначення позиції підприємства на ринку за його конкурентним статусом?

ТЕМА 3: ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА

План

- 1. Фінансова діагностика підприємства.*
- 2. Методи аналізу фінансової діагностики захищеності підприємств.*
- 3. Порядок проведення діагностики фінансового стану підприємства.*

1. Фінансова діагностика заснована на всебічному аналізі публічної звітності корпорації, а також на статистичних даних не бухгалтерської звітності – як внутрішньої, так і зовнішньої. Велике значення надається інформації про розвиток галузі економіки, до якої належить корпорація, про конкурентів, економічну кон'юнктуру в країні, на континенті, у світовій економіці. Ця інформація в руках кваліфікованих аналітиків, що мають досвід, інтуїцію, здатні критично мислити, створює можливість опрацювання даних з метою формування робочих гіпотез, на підставі яких приймаються управлінські рішення.

Фінансова діагностика в даний час набуває подальшого розвитку, чому сприяють досягнення як теорії інформації, так і практики її використання.

Протягом етапу фінансової діагностики експертна команда зосереджується на аспектах, що впливають на вартість бізнесу і є важливими для визначення достовірної ціни угоди. Наш підхід зосереджується на бізнес-процесах та питаннях, що є критичними для успішної транзакції, метою чого є цінний внесок до переговорів стосовно ціни.

Фінансова діагностика дасть можливість отримати: розуміння бізнесу та його рушійних факторів; визначення та оцінку ключових фінансових та бізнес-ризиків, що впливають на майбутню транзакцію; аналіз ключових показників фінансової діяльності, що належать до ціни угоди (чистий борг, чистий оборотний капітал, нормалізований показник EBITDA

тощо.); аналіз якості активів і постійних грошових потоків; розуміння фінансових ефектів податкових схем, які використовує об'єкт; критичний аналіз процесу бюджетування/планування та бюджетів/бізнес-плану, підготовлених керівництвом, зокрема аналіз потенційних переваг і недоліків; розуміння якості фінансової інформації (звітності згідно з МСФЗ / дійсним законодавством / управлінською звітністю), фінансової системи та відповідних контролів.

2. У фінансовій практиці застосовуються такі методи аналізу фінансової звітності: горизонтальний; вертикальний; метод коефіцієнтів; системні методи.

Горизонтальний метод використовується з метою визначення тенденції економічного розвитку корпорації в цілому, а також її окремих показників. Дослідники ставлять перед собою різні цілі. Наприклад, фінансове управління корпорації вивчає тенденції розвитку економічних і фінансових показників з метою коригування фінансової та інвестиційної політики, фінансового планування. Фінансовий аналітик інвестиційного інституту вивчає тенденцію зростання зобов'язань корпорації й інші дані фінансової звітності, що становлять для нього інтерес.

Вертикальний метод використовується з метою вивчення структурних змін.

Широко застосовуваним методом аналізу фінансової звітності є аналіз коефіцієнтів (Ratio Analysis). Коефіцієнти використовуються для визначення фінансового стану корпорації з різних поглядів.

Вдосконалені методи, що наводяться в літературі, і способи оцінювання фінансового стану підприємства значною мірою є складними для практичного застосування на підприємствах, особливо на невеликих виробничих одиницях. Крім того, немає чіткого вимірника деяких показників для підприємств. Це пов'язано переважно з відмінностями видів діяльності,

характеристиками ринків й іншими параметрами існування і діяльності підприємства.

3.Порядок проведення діагностики фінансового стану підприємства є таким:

- визначення мети та предмета діагностики;
- вибір якісних і кількісних показників для діагностування, критеріїв їх оцінювання;
- формування інформаційної бази дослідження;
- проведення аналітичних, техніко-економічних та математичних розрахунків, факторного аналізу;
- виявлення стану досліджуваного процесу (об'єкта) та симптомів кризових явищ, загальних тенденцій фінансово-економічного розвитку об'єкта;
- узагальнення результатів діагностування фінансового стану підприємства, підготовка антикризової програми;
- розроблення прогнозу розвитку об'єкта та послідовності управлінських рішень для його реалізації.

Зазначимо, що проведення діагностики повинно базуватися на загальноприйнятих принципах, найважливішими з яких вважаються:

своєчасність – діагностику необхідно проводити до створення кризової ситуації, появи перших ознак банкрутства, враховувати динамічність діяльності підприємства;

комплексність – окремі явища і процеси доцільно досліджувати в комплексі з усіма іншими взаємопов'язаними явищами, чинниками, цілями;

науковість – діагностика проводиться на основі науково обґрунтованих принципів, понять, категорій, закономірностей, на застосуванні методології та методів дослідження;

автентичність – процес діагностування базується на первинній, достовірній інформації;

точність – відповідність реальним фактам, цілям і вимогам, які ставляться до процесу діагностування;

об'єктивність – діагностика має здійснюватися за розробленою програмою дослідження, за чітко визначеними базовими параметрами з мінімальним впливом фактора суб'єктивізму; у процесі діагностики необхідно використовувати тільки реальні факти, методи та заходи, щоб знизити рівень неточних оцінок;

ефективність – здійснюючи діагностику підприємства, потрібно постійно порівнювати позитивні і негативні наслідки її проведення та витрати, які пов'язані з цим процесом.

Діагностику фінансового стану підприємства рекомендується проводити у двох виглядах:

- експрес-діагностика фінансового стану підприємства;
- поглиблена діагностика фінансового стану підприємства.

Ці види діагностики забезпечують комплексний аналіз фінансового стану підприємства.

Експрес-діагностика ставить такі цілі:

1. За «слабкими сигналами», що надходять до підприємства, здійснюється попереднє термінове кількісне та якісне оцінювання циклу кругообігу капіталу на підприємстві як на визначений момент часу (статичне), так і за визначений проміжок часу (динамічне);
2. Оцінюється напрямок зміни фінансової хвороби підприємства;
3. Остаточо узагальнюються результати оцінювання фінансового стану й стійкості функціонування (фінансового «здоров'я») підприємства.

Поглибленою діагностикою досягаються такі цілі:

1. Кількісно в статистиці і в динаміці оцінюється розмір порушення пропорцій у фазах циклу кругообігу капіталу на підприємстві;
2. Виявляються причини порушення пропорцій у фазах циклу кругообігу капіталу на підприємстві, динаміка зміни їх впливу на перебіг фінансової «хвороби» підприємства.

Слід також зазначити, що значний практичний досвід оцінювання фінансового стану підприємства і складання на його основі прогнозу щодо перспектив його змін накопичений у розвинутих країнах.

Зокрема, у Великобританії Комітетом з узагальнення практики аудиту розроблено посібники, які містять перелік критичних показників для оцінювання можливого банкрутства підприємства. Ці показники виділено у дві групи.

До першої групи належать такі несприятливі критерії й показники, внаслідок яких виникає загроза появи у недалекому майбутньому значних фінансових труднощів. До них належать:

- неправильна реінвестиційна політика;
- несприятливі зміни у портфелі замовлень, потенційні витрати довготермінових контрактів;
- низькі значення коефіцієнтів ліквідності;
- наявність наднормативних виробничих запасів і залежалих товарів тощо.

До другої групи належать такі несприятливі критерії й показники, на підставі яких поточний фінансовий стан розглядається як критичний.

Поряд з тим, вони свідчать, що за певних умов або ж внаслідок ігнорування чи несвоєчасного проведення необхідних заходів ситуація може різко погіршитись.

ПРАКТИЧНА РОБОТА №3

Приклад розв'язування практичного завдання. За даними таблиці 3.1 провести діагностику рентабельності діяльності підприємства і причин, які привели до зміни рентабельності.

Розв'язування

Розраховуємо прибуток до оподаткування. Для цього з виручки від реалізації продукції віднімаємо суму постійних і змінних витрат:

$$\Pi = B - (B_{\text{пост}} + B_{\text{змін}}) = 20000 - (13000 + 3000) = 4000 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.1

Значення показників для діагностики

Показники	Значення
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	20000
Змінні витрати, тис. грн.	13000
Постійні витрати, тис. грн.	3000
Власний капітал, тис. грн.	16000
Довгострокові кредити, тис. грн.	2000
Короткострокові кредити, тис. грн.	2000
Середня розрахункова ставка відсотка, %	25
Ставка оподаткування, %	25

Сума позикового капіталу складається з сум довгострокових і короткострокових кредитів:

$$K_{\text{ноз}} = K_{\text{д}} + K_{\text{к}} = 2000 + 2000 = 4000 \text{ тис. грн.}$$

Сума всього капіталу підприємства складається з суми власного і позикового капіталу:

$$K = K_{\text{ноз}} + K_{\text{в}} = 4000 + 16000 = 20000 \text{ тис. грн.}$$

Рентабельність власного капіталу – це відношення прибутку до оподаткування до середньорічної суми власного капіталу, виражене у відсотках:

$$P_k = \frac{\Pi}{K_v} 100\% = \frac{4000}{16000} 100\% = 25\%$$

Рентабельність сукупного капіталу (активів) – це відношення прибутку до оподаткування до середньорічної суми всього капіталу (активів), виражене у відсотках:

$$P_a = \frac{\Pi}{K} 100\% = \frac{4000}{20000} 100\% = 20\%$$

Ефект фінансового важеля розраховується за формулою:

$$\Delta E = (P_a - P_v) \left(1 - \frac{P_v}{100}\right) \frac{\Pi}{K_v} = (20 - 25) (1 - 0,25) \frac{4000}{16000} = 0,9375$$

Позитивний ефект фінансового важеля досягається в тому випадку, якщо рентабельність сукупного капіталу вища за середньозважену ціну позикових засобів. І лише в цьому випадку використання позикового капіталу є вигідним для підприємства.

У нашому випадку підприємство працює прибутково, але потенціал зростання рентабельності власного капіталу за рахунок залучення позикового капіталу використовується недостатньо. Ефект фінансового важеля є негативним величиною, а тому використання позикових засобів для підприємства невигідно.

Завдання для розв'язування

Завдання 1

Визначити рейтинг підприємств на основі рівня показників її фінансового стану, наведених у таблиці 3.2, за допомогою методу еталонного підприємства.

Таблиця 3.2

Початкові дані для розрахунку

Показники	Підприємство № 1	Підприємство № 2	Підприємство № 3	Підприємство № 4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,12	0,27	0,15	0,20
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,95	1,00	0,65	0,75
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,85	1,90	1,80	2,10
Коефіцієнт автономії	0,77	0,75	0,90	0,80
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,20	0,15	0,22	0,21

Завдання 2

Визначити рейтинг підприємств на основі рівня показників їх фінансового стану за допомогою методу суми місць за даними таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Початкові дані для розрахунку

Показники	Підприємство № 1	Підприємство № 2	Підприємство № 3	Підприємство № 4
коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,11	0,09	0,08
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,85	0,90	0,65	0,55
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,90	1,20	1,10	0,70
Коефіцієнт автономії	0,88	0,68	0,56	0,16
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,11	0,09	0,05	0,01

Завдання 3

За даними таблиці 3.4 провести факторний аналіз валового прибутку підприємства від реалізації одного виду продукції. Проаналізувати рентабельність продукції.

Таблиця 3.4

Початкові дані для розрахунку

Показники	План	Факт
Об'єм реалізації продукції, шт.	20000	160000
Ціна реалізації, тис. грн.	170	200
Собівартість продукції, тис. грн.	140	150

Завдання 4

Показники ліквідності підприємства за звітний рік наведені у таблиці 3.5. Оцінити рівень ліквідності і обґрунтувати, які саме фактори мікро- та макросередовища суб'єкта господарювання обумовили зазначені зміни.

Таблиця 3.5

Показники ліквідності підприємства за звітний рік

Показник	На початок року	На кінець року
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1	0,12
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,8	1
Коефіцієнт поточної ліквідності	2	1,7

Завдання 5

У таблиці 3.6 наведені показники ліквідності трьох промислових підприємств. На їх основі визначити, яке з підприємств має найбільш ліквідну структуру оборотних активів.

Таблиця 3.6

Показники ліквідності підприємств

Показник	Підприємство А	Підприємство Б	Підприємство С
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1	0,3	0,2
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,7	1	1
Коефіцієнт поточної ліквідності	2	2	2

Завдання 6

Динаміка показників ліквідності підприємства наведена у таблиці 3.7. Вкажіть можливі причини зміни спостережуваної ліквідності. Чи завжди зниження рівня коефіцієнтів термінової й поточної ліквідності може бути викликано негативними причинами? Відповідь обґрунтувати.

Таблиця 3.7

Динаміка показників ліквідності підприємства

Показник	На початок року	На кінець року
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,25
Коефіцієнт термінової ліквідності	1,2	0,8
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,8	1,3

Завдання 7

Динаміка системи показників ділової активності наведена у таблиці 3.8. Дати оцінку змін, що відбулися, та вказати їх можливі причини. Відповідь обґрунтувати.

Таблиця 3.8

Динаміка показників ділової активності

Показник	Базовий період	Звітний період
Коефіцієнт оборотності активів	1,5	1,3
Коефіцієнт оборотності запасів	7	8
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	10	12
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	8	9

Завдання 8

У таблиці 3.9 наведені показники ділової активності трьох підприємств. Яке з них буде мати у розпорядженні тимчасово вільні кошти? Врахувати, що несплаченої у зазначений термін дебіторської й кредиторської заборгованостей підприємство не має.

Таблиця 3.9

Показники ділової активності підприємств

Показник	Підприємство А	Підприємство Б	Підприємство С
Коефіцієнт оборотності запасів	10	10	10
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за товарними операціями	15	14	16
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості за товарними операціями	12	9	5

Завдання 9

Для підприємств однієї галузі промисловості наводяться дані (табл.3.10), за допомогою яких:

- оцінити фінансовий стан підприємств;
- визначити оборотність оборотних засобів, а також розміри їх вивільнення або додаткового залучення в порівнянні з минулим роком;
- зробити відповідні висновки.

Вихідна інформація

Показник	Одиниця виміру	Підприємство		
		Підприємство А	Підприємство Б	Підприємство С
Фактичний обсяг реалізації в звітному році	тис. грн.	720	120	1440
Фактичні середньорічні залишки оборотних засобів у звітному році	тис. грн.	200	400	600
Тривалість одного обороту в минулому році	день	120	?	130

Питання для самостійного опрацювання

1. Чи є фінансова діагностика універсальним методом визначення рівня ефективності функціонування підприємства?
2. Які основні методологічні проблеми проведення фінансової діагностики?
3. Яке місце посідає фінансова діагностика в роботі підприємства?

Запитання для самоперевірки знань

1. У чому полягає суть та основні завдання фінансової діагностики?
2. Охарактеризуйте основні методи економічного аналізу фінансової звітності підприємства.
3. Який порядок проведення діагностики фінансового стану підприємства?
4. Назвіть загальноприйняті принципи проведення фінансової діагностики підприємства.
5. Яка різниця між цілями поглибленої фінансової діагностики та експрес-діагностики фінансового стану підприємства?

ТЕМА 4: ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

План

- 1. Стадії економічної кризи підприємств.*
- 2. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства.*
- 3. Складові системи забезпечення економічної безпеки підприємств.*

1. Безпека підприємства – це містке, комплексне поняття. У загальному вигляді її можна визначити як відсутність різного роду небезпек і загроз, або наявність можливостей щодо їх попередження, захисту своїх інтересів та недопущення втрат нижче критичної межі.

У процесі антикризового управління за допомогою діагностики визначають: симптоми кризових явищ; стадію й ступінь розвитку кризи; варіанти виходу з кризи і т. д.

Перша стадія кризи – падіння граничної ефективності капіталу, показників ділової активності підприємства, зниження рентабельності й обсягів прибутку, внаслідок чого погіршується фінансовий стан підприємства, скорочуються фінансові можливості розвитку.

Друга стадія кризи – поява збитковості виробництва. Способи розпізнавання кризового стану визначають особливі вимоги до вихідної інформації. Третя стадія – практична відсутність власних коштів у підприємства (значна частина оборотних коштів направляється на погашення збитків і обслуговування кредиторської заборгованості).

Діагностика на цій стадії акцентує особливу увагу на цінності ознак, що характеризують кризу й рівень ризику при прийнятті управлінських рішень для екстреного варіанта знаходження оборотних коштів.

Четверта стадія – стан гострої неплатоспроможності. Немає можливості профінансувати навіть скорочене відтворення і платежі за попередніми зобов'язаннями. Виникає реальна загроза зупинки або

припинення виробництва, а потім і банкрутства. У цій ситуації діагностика з використанням коефіцієнтів платоспроможності й забезпеченості власними оборотними коштами дозволяє встановити фінансову неспроможність і можливість нейтралізувати її через процедуру банкрутства.

Всю сукупність факторів виникнення кризової ситуації в діяльності підприємства можна поділити на дві групи: зовнішні, на які воно не в змозі впливати або його вплив обмежений, та внутрішні, що виникають в результаті діяльності самого підприємства.

За можливістю діагностування та прогнозування фактори виникнення кризової ситуації в діяльності підприємства можна розглядати як такі, що діагностуються; прогнозовані та такі, що не піддаються прогнозуванню.

Боротьба підприємства за виживання в кризових умовах вимагає взаємозв'язку організаційних, правових, фінансових і управлінських аспектів.

2.Забезпечення економічної безпеки припускає виділення, аналіз та оцінювання існуючих загроз для кожної з функціональних складових і розробку на їх основі системи заходів, що попереджають і протидіють виникненню кризових явищ на підприємстві.

Рівень економічної безпеки підприємства оцінюють на підставі визначеного інтегрального критерію зважуванням і підсумовуванням окремих функціональних критеріїв, що розраховуються шляхом порівняння (зіставлення) величини загрози економічної безпеки та ефективності заходів її запобігання.

Аналіз і оцінювання економічної безпеки підприємства виконують у такий послідовності: виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають економічну безпеку підприємства (щодо кожної з функціональних складових), аналіз і оцінювання ступеня їх впливу; розрахунок узагальнених показників економічної безпеки для кожної з функціональних складових; розрахунок інтегрального показника

економічної безпеки підприємства, розробка комплексу заходів, спрямованих на підвищення економічної безпеки, і оцінювання їх ефективності.

Оцінювання рівня економічної безпеки здійснюється порівнянням розрахункових значень показника з реальними величинами, одержаними раніше стосовно підприємства, а також (коли це можливо) щодо аналогічних суб'єктів господарювання відповідних галузей економіки.

Після розрахунку впливу функціональних складових на зміну сукупного критерію економічної безпеки підприємства здійснюють функціональний аналіз заходів з організації необхідного рівня економічної безпеки підприємства за окремими складовими в такій послідовності.

1. Визначення структури негативних впливів за функціональними складовими економічної безпеки. Розподіл об'єктивних і суб'єктивних негативних впливів.

2. Фіксація вжитих превентивних заходів для запобігання негативним впливам за всіма функціональними складовими економічної безпеки

3. Оцінювання ефективності вжитих заходів з погляду нейтралізації конкретних негативних впливів за кожною складовою економічної безпеки.

4. Визначення причин недостатньої ефективності заходів, ужитих для подолання вже наявних і можливих негативних впливів на економічну безпеку.

5. Виявлення не усунених і очікуваних негативних впливів на рівень економічної безпеки, а також тих, що можуть з'явитися в майбутньому.

6. Опрацювання рекомендацій щодо усунення існуючих негативних впливів на економічну безпеку й запобігання можливій появі нових.

7. Оцінювання вартості кожного з пропонованих заходів щодо усунення негативних впливів на рівень економічної безпеки й визначення відповідальних за реалізацію таких заходів.

Як показники рівня інформаційної безпеки можуть бути використані коефіцієнти:

- коефіцієнт повноти інформації (K_{ni}) – розраховується як відношення обсягу інформації, що є в розпорядженні особи, яка приймає рішення (ОПР), і обсягу інформації, необхідної для ухвалення обґрунтованого рішення;

- коефіцієнт точності інформації (K^{mi}) – розраховується як відношення обсягу релевантної інформації до загального обсягу наявної в розпорядженні ОПР інформації;

- коефіцієнт суперечливості інформації (K_{ci}) – розраховується як відношення кількості незалежних свідчень на користь ухвалення рішення до загальної кількості незалежних свідчень у сумарному обсязі релевантної інформації.

Обсяг інформації може бути розрахований у сторінках формату А4, кількості символів тексту, Кбайтах, Мбайтах тощо.

Рівень інформаційної безпеки може бути визначений на основі добутку трьох згаданих коефіцієнтів:

$$K_i = K_{ni} K^{mi} K_{ci}.$$

При цьому, якщо:

$K_i \geq 0,7$ – рівень безпеки високий;

$0,3 \leq K_i < 0,7$ – рівень безпеки середній;

$K_i < 0,3$ – рівень безпеки низький.

3. Складові системи забезпечення економічної безпеки визначаються двома факторами:

- потенційним складом і структурою загроз;
- фінансовими можливостями підприємства.

Постійне посилення дії факторів, що загрожують економічній безпеці підприємства, потребує створення системи моніторингу стану і динаміки розвитку підприємства з метою завчасного попередження небезпек та загроз і вживання необхідних заходів щодо захисту та протидії.

Основні цілі моніторингу повинні бути такими: оцінювання стану та динаміки розвитку виробництва підприємства; виявлення деструктивних тенденцій і процесів розвитку потенціалу виробництва; визначення причин, джерел, характеру, інтенсивності впливу загрозливих факторів на потенціал виробництва; прогнозування наслідків дії загрозливих факторів; системно-аналітичне вивчення сформованої ситуації та тенденцій її розвитку, розробка цільових заходів захисту підприємства від загроз.

При здійсненні моніторингу повинен діяти принцип безперервності спостереження за станом об'єкта моніторингу з урахуванням фактичного стану і тенденцій розвитку його потенціалу, а також загального розвитку економіки, політичної обстановки та дії інших загальносистемних факторів.

ПРАКТИЧНА РОБОТА № 4

Приклад розв'язування практичного завдання. За даними таблиці 4.1 розрахувати інтегральну оцінку економічної безпеки підприємства та побудувати схему областей економічної безпеки.

Таблиця 4.1

Вихідні дані для оцінювання економічної безпеки підприємства

Назва складової безпеки	Максимальний рівень	Фактичний рівень
Інтелектуальна	3	1
Кадрова	3	2
Технічна	3	3
Правова	3	1
Екологічна	5	4
Інформаційна	3	1
Силова	3	2
Фінансова	5	4
Ринкова	7	4
Інтерфейсна	5	3

Розв'язування

З метою розрахунку інтегральної оцінки економічної безпеки розрахуємо відносні оцінки безпеки підприємства за кожною складовою безпеки.

Відносна оцінка безпеки за відповідною складовою розраховується відношенням фактичного рівня безпеки (n_i) до максимального рівня безпеки (N_i) відповідної складової. Так, наприклад, для інтелектуальної складової економічної безпеки підприємства відносна оцінка безпеки дорівнює:

$$P_i = \frac{n_i}{N_i} = \frac{1}{3} = 0,33$$

Аналогічні розрахунки проводимо для решти складових безпеки, а результати розрахунків зводимо до таблиці 4.2.

Таблиця 4.2

Оцінка економічної безпеки підприємства

Назва складової безпеки	Максимальний рівень	Фактичний рівень	Відносна оцінка
Інтелектуальна	3	1	0,33
Кадрова	3	2	0,67
Технічна	3	3	1,00
Правова	3	1	0,33
Екологічна	5	4	0,80
Інформаційна	3	1	0,33
Силова	3	2	0,67
Фінансова	5	4	0,80
Ринкова	7	4	0,57
Інтерфейсна	5	3	0,60

Чим ближче значення оцінки до одиниці, тим вищий рівень економічної безпеки. Оцінка нижче 0,5 свідчить про ослаблення економічної безпеки підприємства. Аналіз окремих складових дозволить встановити звідки надходять погрози.

Для наочності результати оцінювання економічної безпеки подамо у вигляді діаграми (рис. 4.1), де радіус-вектори характеризують рівні складової економічної безпеки.

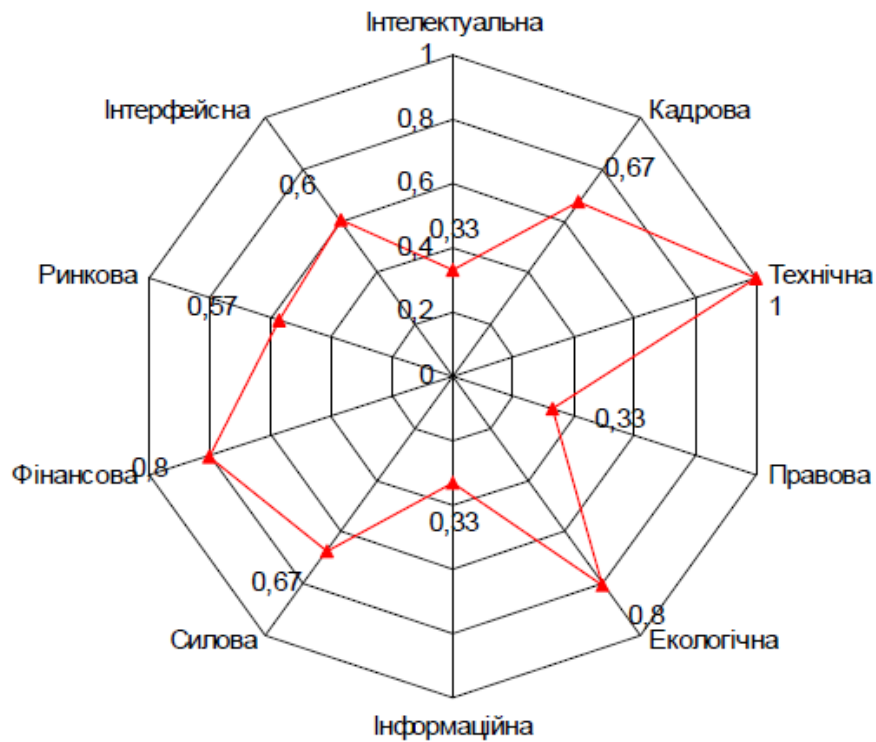


Рис. 4.1 Схема областей економічної безпеки підприємства

Завдання для розв'язування

Завдання 1

Показником економічної безпеки підприємства є ймовірність його банкрутства, яка описується за такою моделлю: $S1 = -0,387 + K_n * (-1,0736) + K_z * 0,0579$, де K_n – показник поточної ліквідності, K_z – показник питомої ваги позикових засобів у пасивах підприємства. За даними звітності підприємства оцінити його економічну безпеку за три роки, зробити відповідні висновки та зобразити графічно.

Завдання 2

За даними, наведеними у таблиці 4.3, побудувати схему економічної безпеки. Підготувати аналітичну записку раді директорів підприємства щодо ризиків підприємства.

Вихідні дані для оцінювання економічної безпеки підприємства

Назва складової безпеки	Максимальний рівень	Фактичний рівень
Інтелектуальна	3	2
Кадрова	3	3
Технічна	3	2
Правова	3	3
Екологічна	5	1
Інформаційна	3	2
Силова	3	1
Фінансова	5	2
Ринкова	7	4
Інтерфейсна	5	2

Завдання 3

Показником економічної безпеки підприємства є ймовірність його банкрутства, яка описується за моделлю: $Z=1,2X_1+1,4X_2+3,3X_3+0,4X_4+X_5$, де X_1 – оборотний капітал, X_2 – нерозподілений прибуток, X_3 – операційний прибуток, X_4 – ринкова вартість акцій (заборгованість), X_5 – сума активів.

За даними звітності підприємства оцінити його економічну безпеку за три роки, зробити відповідні висновки та зобразити графічно.

Завдання 4

Показником економічної безпеки підприємства є ймовірність його банкрутства, яка описується за моделлю Ліса: $Z=0,063X_1+0,092X_2+0,0577X_3+0,001X_4$, де X_1 – оборотний капітал, X_2 – прибуток від реалізації, X_3 – нерозподілений прибуток, X_4 – власний капітал. За даними звітності підприємства оцінити його економічну безпеку за три роки, зробити відповідні висновки та зобразити графічно.

Завдання 5

Обчислити коефіцієнт безпеки операційної діяльності підприємства на основі наведених нижче показників:

- 1) постійні витрати підприємства протягом року – 230000 грн.
- 2) змінні витрати на весь обсяг продукції протягом року – 500000 грн.
- 3) ціна одиниці продукції – 250 грн./од.

4) виручка від реалізації продукції протягом року – 820500 грн.

Завдання 6

Використовуючи показник Вівера, провести діагностику загрози банкрутства підприємства протягом трьох років. Вихідні дані наведені в таблиці 4.4. Порогові значення коефіцієнта Вівера – 0,2.

Таблиця 4.4

Показники діяльності підприємства

Показники	2004 р.	2005 р.	2006 р.
1. Чистий прибуток, тис. грн.	4400	2180	3350
2. Амортизація, тис. грн.	890	1130	1190
3. Короткострокові боргові зобов'язання, тис. грн.	3350	3420	3315
4. Довгострокові боргові зобов'язання, тис. грн.	220	320	220

Завдання 7

Обчислити коефіцієнт ефективності підприємництва, використовуючи ці дані:

- 1) активи підприємства – 28800 тис. грн.
- 2) первісна вартість основних засобів виробництва – 23500 тис. грн.
- 3) коефіцієнт зносу основних засобів виробництва – 60%.

Оцінити ефективність підприємства, виходячи з того, що порогове значення коефіцієнта – 0,5.

Завдання 8

Фірма запланувала на звітний період підвищення рентабельності активів до 22%. Фактично рентабельність досягла 25%. Розрахувати коефіцієнт дієвості фірми й перевищення ним порогового значення (1,0).

Завдання 9

Визначити рівень економічної безпеки підприємства, якщо для аналізу аналітику надали 100% інформації, рівень точності та суперечливості інформації відповідно дорівнює – 0,8 та 0,12. Зробити відповідні висновки.

Завдання 10

Рівень безпеки підприємства становить 0,27. Зробити висновок про стан економічної безпеки даного підприємства, а також запропонувати ряд заходів

із підвищення рівня його економічної безпеки. Відомо, що підприємство належить до сфери великого бізнесу. Галузь діяльності – випуск продовольчих товарів.

Питання для самостійного опрацювання

1. Які основні передумови виникнення інтеграційної теорії підприємства?
2. Чи існує різниця між «кризовим станом» функціонування організації та «станом кризи»?
3. Чи можна сформулювати універсальний показник розмежування безпечного стану функціонування підприємства і кризового?
4. Чи можлива довгострокова економічна безпека підприємства?

Запитання для самоперевірки знань

1. Які основні методологічні підходи до діагностики економічної безпеки підприємства?
2. Які основні методологічні підходи до визначення станів функціонування підприємства?
3. У чому сутність, недоліки та переваги існуючих однокритеріальних показників прогнозування неплатоспроможності підприємства?
4. Охарактеризуйте основні показники рівня економічної безпеки підприємства.

ТЕМА 5. КОМПЛЕКСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

План

1. Моделювання загроз логістичної системи підприємства
2. Структурно-функціональна модель управління загрозами логістичної системи.
3. Інтегральні показники захищеності логістичної системи підприємства.

1. Управління будь-якими процесами, що відбуваються у складних виробництвах, повинно базуватися на системному підході, в термінах якого будь-яке підприємство може розглядатися як відкрита соціально-економічна система, що самостійно обирає варіант ведення виробничо-господарської діяльності та форму структурної побудови (являє собою уособлену організаційну одиницю). Зрозуміло, що елементи такої системи залежні один від одного та узгоджено функціонують за для виконання спільно визначених цілей.

Для ефективного функціонування й розвитку підприємству необхідно вирішувати певні господарські задачі, перелік яких можна звести до представлених на рис. 5.1.

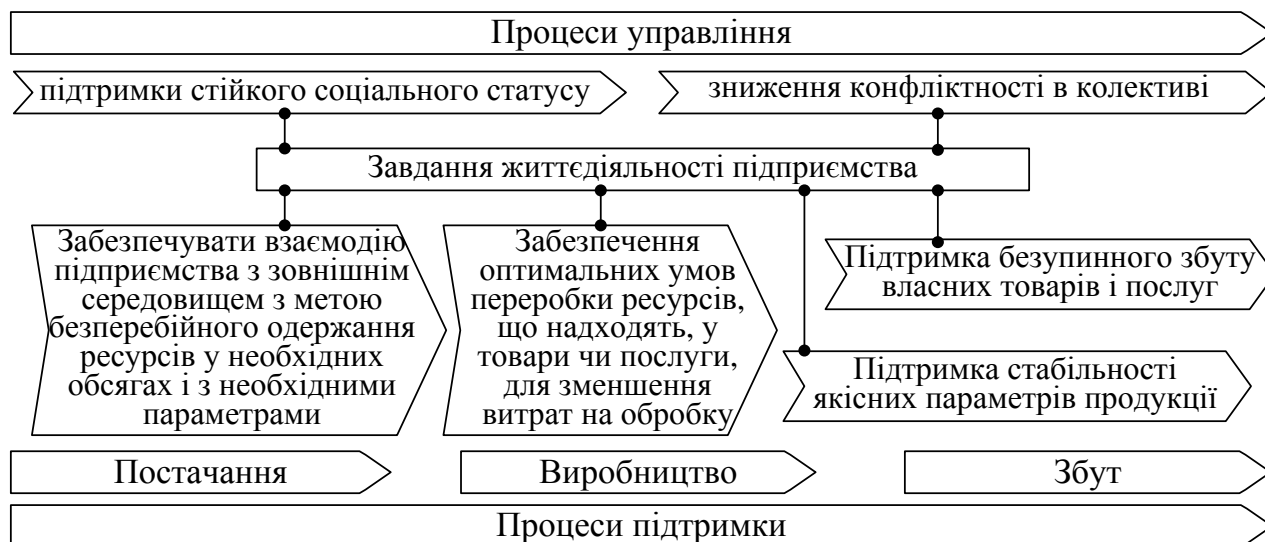


Рис. 5.1. Потокове представлення господарських завдань підприємства

У сучасний момент тільки невелика кількість вітчизняних підприємств має можливість використання повного підходу до впровадження логістики. Але

він повинен стати стратегічною метою, тому що закордонна практика показує, що тільки обґрунтована концепція логістики на підприємстві дає найбільший економічний ефект. Цілі логістичних функціональних напрямків складаються в повному виконанні стратегічних завдань із мінімальними витратами. Слід зазначити, що специфіка змісту окремих логістичних цілей, щодо головної мети, полягає в тому, що вони не вимагають локальної оптимізації в часі, оскільки це передбачено головною метою логістики. За змістом, логістична система, крім орієнтації на обмеження інших функціональних систем, вимагає обов'язкового постійного моніторингу зовнішнього середовища, а також внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, які перебувають у компетенції логістики.

2. При цьому виникає необхідність розробки науково-методичного підходу до моделювання загроз логістичної системи внаслідок потреби розгляду параметрів безпеки логістичних процесів підприємств, як відкритої соціально-економічної системи, що постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Отже, саме потреба в гнучкому та оперативному реагуванні на зміну вимог до параметрів виходу логістичної системи вимагає підвищення рівня організації логістичного управління, яка втілена авторами у вигляді концепції моделювання загроз логістичної системи підприємства (рис. 5.2). Концептуальна модель складається із 3-х взаємопов'язаних контурів (логістичної системи підприємства, моделювання загроз логістичної системи, та підтримки прийняття рішень) і інформаційних моделей (CALS, CRM), що взаємодіють з ринком постачання та збуту. Концептуальна модель побудована на таких основних принципах, як: цілеполягання, системності, організації структур управління, організації логістичних потокових процесів, теорії компромісів тощо.

Першим етапом роботи концептуальної моделі є визначення інформаційних потоків, що надходять з ринку постачання та обґрунтування на цій основі стратегічних цілей управління постачанням. Блок формування стратегічних цілей постачання виконує наступні функції: відбір постачальників та формування їх попереднього переліку; управління

роботою з постачальниками за допомогою відповідної інформаційної моделі; реконфігурація ринку постачань. Процес розподілу закупівель між відібраними постачальниками пропонується за допомогою моделей генетичного алгоритму, які найбільш адаптовані до виконання подібних задач .

Контур логістичної системи підприємства складається з основних блоків:

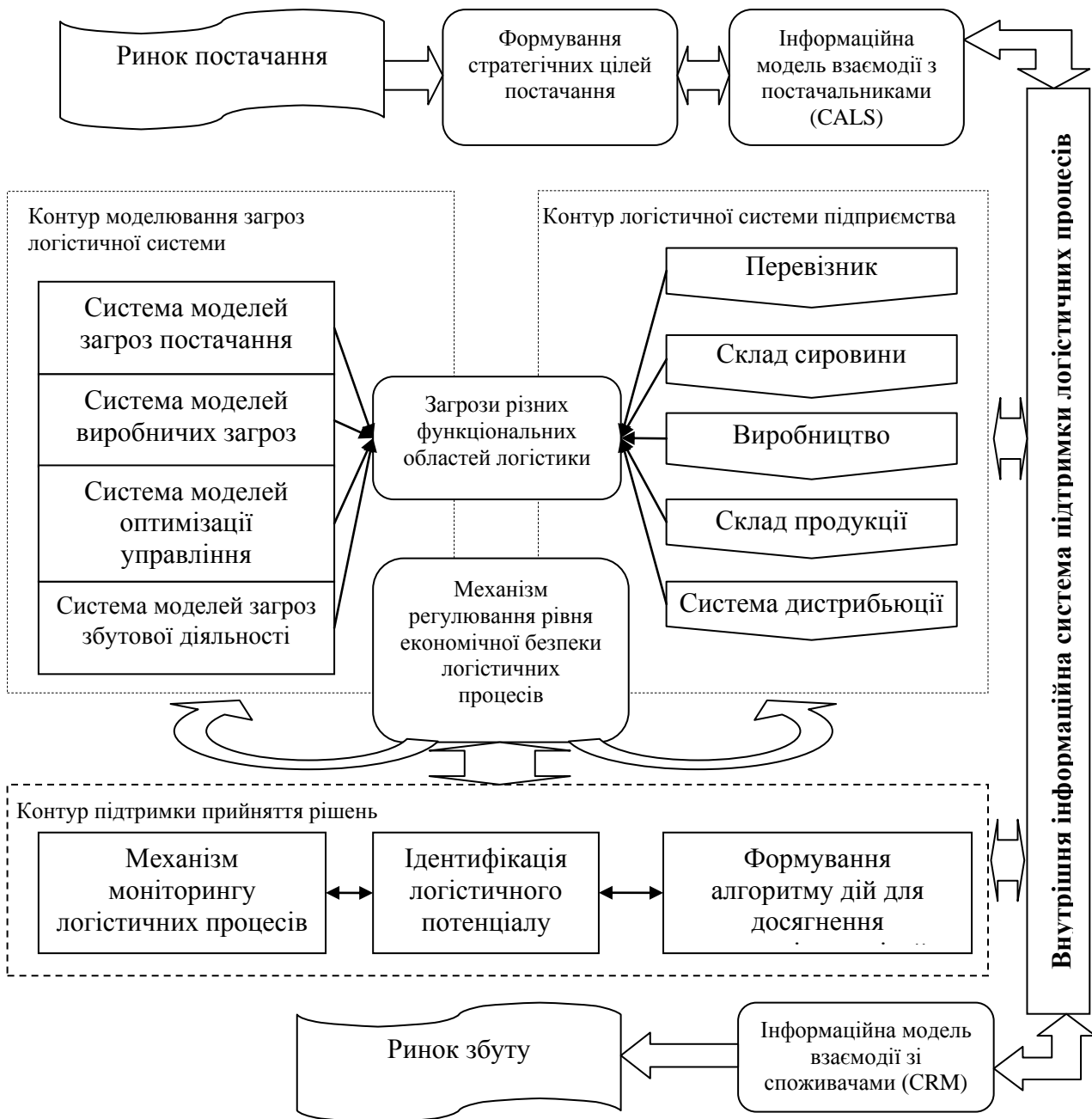


Рис. 5.2. Структурно-функціональна модель управління загрозами логістичної системи

Перевізник. Основними загрозами є підвищення цін на матеріали, зміна умов платежів та постачань відсутність або нестача ТМЦ, банкрутство постачальника, порушення строків поставки ТМЦ, порушення обсягів постачань, низька якість ТМЦ, криза в діяльності постачальника зменшення потужностей постачальника. Тому основними завданнями блоку є визначення загроз, що пов'язані з вибором перевізника, загрози вибору типу транспорту, визначення безпечного раціонального маршруту.

1. Склад сировини. Основними загрозами є недотримання умов зберігання, іммобілізація матеріальних ресурсів, втрата (крадіжка) майна.

Основні завдання блоку - визначення ефективних періодів і обсягів поставки матеріальних ресурсів, формування безпечного переміщення матеріальних ресурсів на складі, організація сортування, комплектації вантажів для виконання замовлень і транспортування.

2. Виробництво. Основними загрозами є порушення технології виробництва, виробничий брак, зниження обсягів виробництва, порушення ритмічності виробництва, невідповідність технології кваліфікації персоналу. Отже, завданнями цього блоку є оптимізація запасів на всіх етапах виробничого потоку, мінімізація витрат ресурсів, скорочення виробничого циклу та об'ємно-календарне планування.

3. Склад продукції. Можливі загрози - неоптимальна кількість складів, неефективна періодичність постачання, блокування доступів до складів які розташовані в Криму та в зоні АТО, недотримання умов зберігання готової продукції, різного роду втрати. Основними завданнями блоку є визначення кількості, типів та дислокації складів, визначення обсягу й площі збереження матеріальних ресурсів та готової продукції, розташування продукції усередині складу, вибір технологічного оснащення для переміщення продукції усередині складу й вантажопідйомних робіт.

4. Система дистриб'юції. Можливі загрози - невірні маркетингові розрахунки, затримки з оплатою готової продукції, блокування ринків збуту, змова з конкурентами, байкотування продукції, банкрутство споживача тощо.

Основні завдання – визначення загрози зміни споживчих настроїв на продукцію, мінімізація ризиків просування продукції до споживача тощо.

Контур моделювання загроз логістичної системи складається із відповідних блоків моделей загроз різних ланцюгів логістичної системи.

Загальний рівень безпеки логістичної системи відповідає мінімальному рівню відхилення від ефективного значення кортежу характеристик моделей:

$$LSS = \min\{SMP_{pos}, SMV_{proiz}, SMY_{sklad}, SMZ_{zbyt}\}, \quad (5.1)$$

де SMP_{pos} - множина моделей загроз постачання; SMV_{proiz} - множина моделей виробничих загроз; SMY_{sklad} - множина моделей оптимізації управління складськими запасами; SMZ_{zbyt} - множина моделей загроз збутової діяльності.

Множина моделей загроз постачання складається із набору економіко-математичних моделей, які визначають можливість виявлення необхідних ресурсів без перешкод та без значних непрогнозованих відхилень у кількості й параметрах:

$$SMP_{pos} = \langle SMP_1, SMP_2, SMP_3, SMP_4 \rangle, \quad (5.2)$$

де SMP_1 - модель вибору; SMP_2 - моделі транспортного завдання, призначень; SMP_3 - модель вибору найкоротшого шляху; SMP_4 - динамічна стохастична модель планування запасів ресурсів.

Безпека виробничих операцій визначається переважно впливом внутрішніх факторів на параметри руху логістичних потоків та розкривається множиною моделей виробничих загроз:

$$SMV_{proiz} = \langle SMV_1, SMV_2, SMV_3, SMV_4, SMV_5 \rangle, \quad (5.3)$$

де SMV_1 - динамічна стохастична модель виробництва; SMV_2 - модель визначення оптимального обсягу ТМЦ та готової продукції; SMV_3 -

мінімізації витрат ресурсів; SMV_4 - скорочення виробничого циклу; SMV_5 - об'ємно-календарне планування.

Безпека операцій переміщення логістичних потоків визначається рівнем загроз втрати чи псування складових матеріального потоку або порушенням строків, умов й комплектності руху як всередині так і поза підприємством і розраховується за допомогою множини моделей оптимізації управління складськими запасами:

$$SMY_{sklad} = \langle SMY_1, SMY_2, SMY_3, SMY_4 \rangle, \quad (5.4)$$

де SMY_1 - стохастична модель розміщення складів; SMY_2 - стохастична модель із взаємозамінністю й витратами на складування; SMY_3 - модель розміщення декількох продуктів з обмеженою ємністю складу; SMY_4 - модель раціонального обсягу вантажообігу складу.

Безпека взаємодії виходу логістичної системи з стратегічними зонами господарювання обумовлюється відсутністю погроз з боку споживачів за умови додержання підприємством вимог 7R логістики . Економічна безпека логістичної інтеграції зводиться до мінімізації загроз, пов'язаних з відбором контрагентів, виділенням процесів у аутсорсингу, залученням 3PL, 4PL-провайдерів. Всі ці характеристики визначаються за допомогою множини моделей загроз збутової діяльності:

$$SMZ_{zbyt} = \langle SMZ_1, SMZ_2, SMZ_3 \rangle, \quad (5.5)$$

де SMZ_1 - нейромережева модель попиту на продукцію; SMZ_2 - модель максимізації ефективності маркетингових заходів; SMZ_3 - стохастична модель мінімізації ризиків просування продукції.

В таблиці представлені основні моделі захищеності, що класифіковані по напрямкам логістичної системи.

Класифікація моделей захищеності логістичної системи підприємства

Базовий елемент логістичної системи підприємства	Основні завдання	Типи моделей захищеності
1	2	3
Логістика постачання	Вибір контрагентів. Визначення раціональних періодів і обсягів поставки матеріальних ресурсів. Вибір перевізника, вибір типу транспорту, визначення раціонального маршруту.	Модель вибору. Моделі транспортного завдання, призначень. Модель вибору найкоротшого шляху. Модель економічно обґрунтованого розміру замовлення. Модель урахування залежності ціни від обсягу замовлення.
Логістика виробництва	Об'ємно-календарне планування. Мінімізація рівня запасів матеріальних ресурсів, готової продукції у виробництві. Прогнозування потреб у матеріальних ресурсах. Скорочення виробничого циклу. Інтегральна оцінка логістичного сервісу.	Модель максимального потоку. Модель економічного розміру партії продукції, що виробляється (EBQ model). Динамічна стохастична модель виробництва. Модель визначення оптимального обсягу ТМЦ та готової продукції. Модель мінімізації витрат ресурсів. Модель скорочення виробничого циклу.
Логістика складування	Визначення кількості, типів й дислокації складів. Визначення обсягу й площі збереження матеріальних ресурсів та готової продукції. Планування розміщення запасів. Проектування зон транспортування. Управління вантажопідйомними роботами. Переміщення матеріальних ресурсів і готової продукції на складі. Розташування продукції усередині складу. Вибір технологічного оснащення для переміщення продукції усередині складу й вантажопідйомних робіт.	Модель раціонального обсягу вантажообігу складу. стохастична модель із взаємозамінністю й витратами на складування. Модель розміщення декількох продуктів з обмеженою ємністю складу. Система ABC. Система XYZ.
Логістика переробки й утилізації	Вибір шляхів використання відходів. Зменшення забруднень, пов'язаних з логістичними процесами утилізації відходів. Оптимізація потоків промислових відходів. Виробництво продукції з вторинної сировини. Впровадження до обігу зворотнього упакування та його приймання.	Еколого-економічні моделі виробництва. Моделі оптимізації відходів виробництва. Моделі формування екобалансу підприємства.

1	2	3
Фінансова логістика	Розробка концепції управління фінансовими потоками логістичної системи. Сприяння раціоналізації управління фінансовими потоками. Забезпечення ефективності управління фінансовими потоками в логістичній системі. Забезпечення постійного розвитку логістичної системи.	Модель управління фінансовими потоками в логістичній системі. Моделі фінансового планування, бюджетування. Моделі управління фінансовим капіталом.
Інформаційна логістика	Впровадження інформаційної системи взаємодії з постачальниками (CALS), Впровадження інформаційної системи взаємодії зі споживачами (CRM).	Функціональні моделі концепції CALS, MRPII, CRM тощо.
Логістика збуту	Вибір стратегії розподілу продукції. Стратегія ціноутворення. Організація заходів щодо просування продукції підприємства на ринку. Контроль за станом ринку продукції організація одержання й обробки замовлення. Планування реалізації.	Прогнозна модель попиту на продукцію. Модель максимізації ефективності маркетингових заходів. Стохастична модель мінімізації ризиків просування продукції.

Контур підтримки прийняття рішень концептуальної моделі (рис. 5.2) складається із трьох взаємопов'язаних блоків. Блок «Механізм моніторингу логістичних процесів» на базі інтегрованих інформаційних систем у режимі реального часу дозволяє здійснювати моніторинг, аналіз, прогнозування, планування й коректування потокових процесів логістичної системи. При цьому завдання механізму моніторингу логістичних процесів зводять переважно до максимізації результату на виході бізнес-процесів та подолання логістичних конфліктів.

Функціональне призначення блоку «Ідентифікація логістичного потенціалу» пов'язане з оптимізацією розподілу ресурсів за функціональними областями логістики та збільшенням віддачі від використання ресурсів.

Блок «Формування алгоритму дій для досягнення стратегічних цілей» дозволяє сформувати чіткий алгоритм дій особи, що приймає рішення, який максимально ефективно дозволить реалізувати поставлені цілі підприємства. Загальна логіка виконання алгоритму представлена на рис. 5.3.

Основним принципом покладеним в основу представлених на рис. 5.2 і рис. 5.3 концепцій є організація управління логістичними витратами через координацію взаємодії всіх учасників ланцюжка поставок. Для забезпечення такої координації необхідно на базі інтегрованих інформаційних систем у режимі реального часу здійснювати моніторинг, аналіз, прогнозування, планування й коректування потокових процесів.

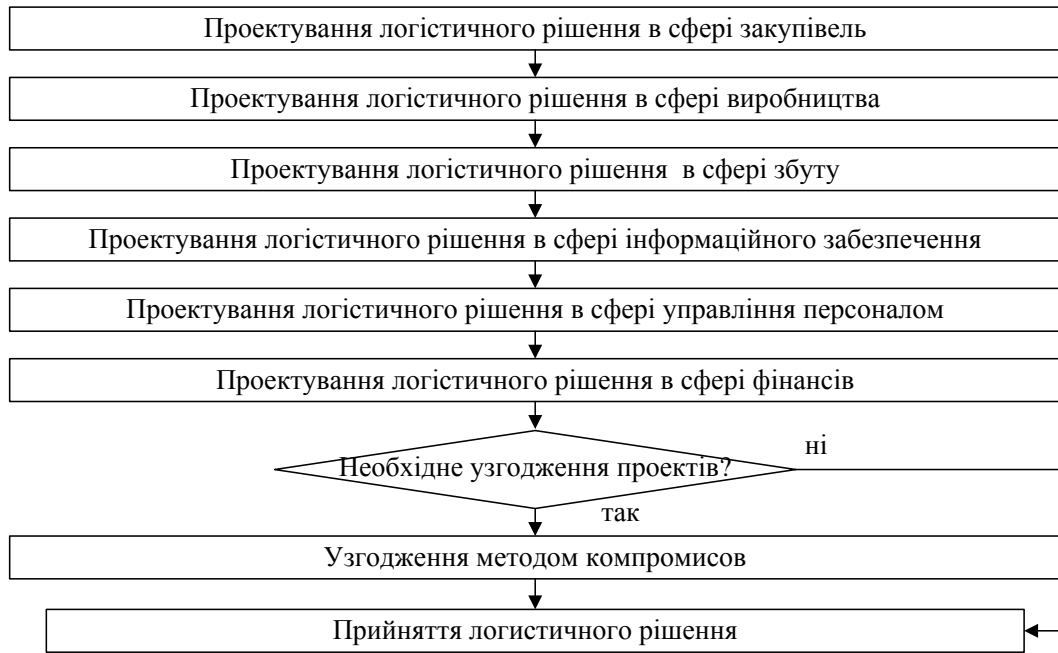


Рис. 5.3. Алгоритм прийняття логістичного рішення в сфері управління матеріальними потоками

При цьому, якщо представлена на рис. 5.3 схема більшою мірою зорієнтована на структурне відображення економічної складової алгоритму, то представлений на рис. 5.4 процес функціонування субмеханізму моніторингу відображає орієнтацію механізму логістичного управління діяльністю підприємства на досягнення поставлених цілей. Відповідно необхідна побудова динамічної моделі зазначеного елемента, для чого думається доцільно застосування апарата мереж Петри.

Основу представленого на рис. 5.4 субмеханізму становлять події, які моделюються відповідними позиціями (p_i). Логіку функціонування субмеханізму моніторингу буде відображати спрацьовування переходів (t_i). При цьому в структурі представленої на рис. 5.3 схеми можна виділити три

умовних елементи. Перший елемент відображає формування субмеханізму моніторингу логістичних процесів (СМЛП), моделюється такими елементами.

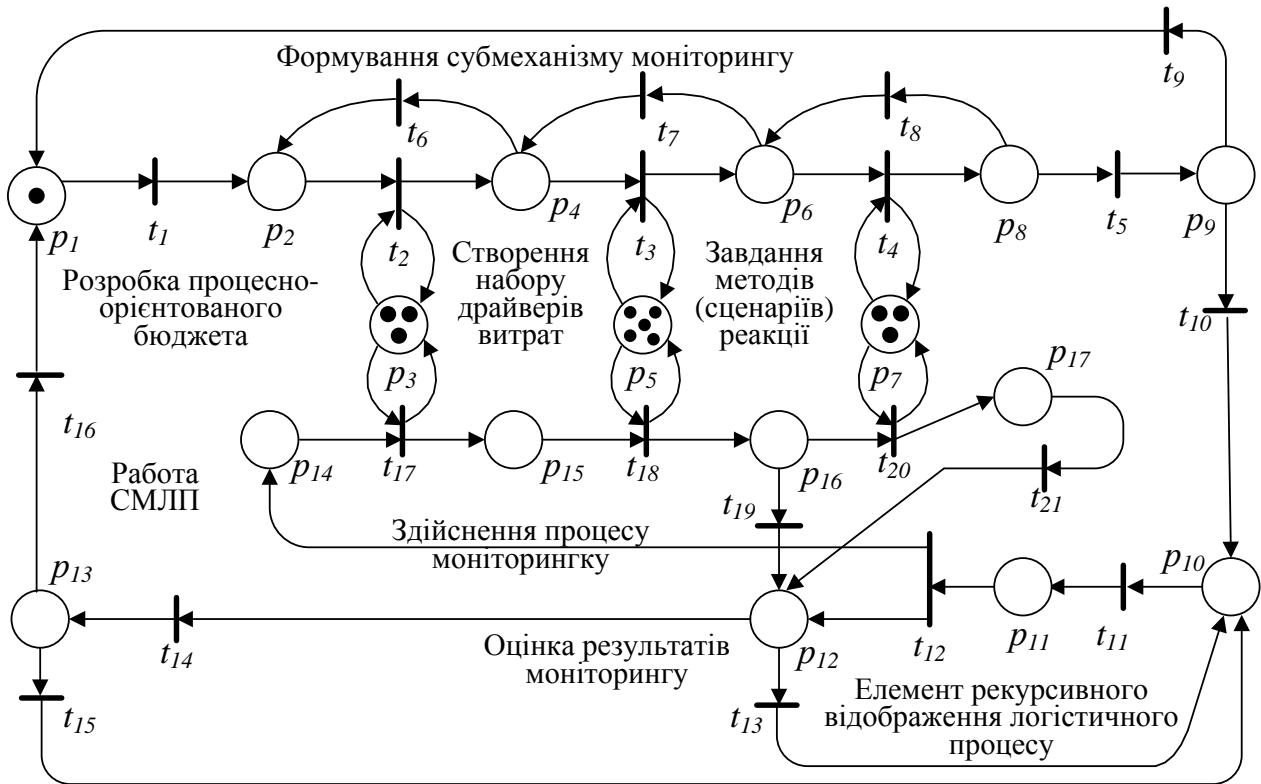


Рис. 5.4. Принципова схема функціонування субмеханізму моніторингу логістичних поточкових процесів

Позиції: p_1 – постановка завдання формування СМЛП; p_2 – ініціалізація процесу розробки логістичного (орієнтованого на бізнес-процеси) бюджету відповідно до показників якого (позиція p_3) і буде здійснюватися моніторинг; p_4 – ініціалізація процедури розробки драйверів витрат, перелік яких заданий позицією p_5 , за допомогою яких логістичні витрати будуть перерозподілятися між виділеними бізнесами-процесами; p_6 – розробка сценаріїв реагування на відхилення в бізнес процесі; p_7 – склад наповнення сценаріїв реагування; p_8 – оцінка повноти заданих сценаріїв; p_9 – оцінка відповідності СМЛП обраний бізнес-логіці. Переходи: t_1 – початок роботи; характеристика t_2 , t_3 і t_4 відображена на рис. 1.30; t_5 – оцінка повноти СМЛП; t_6 , t_7 , t_8 – технічні переходи необхідні для перегляду всіх складових частин СМЛП; t_9 і t_{10} – відповідно перехід до роботи СМЛП або повний перегляд його параметрів.

Другий елемент відображає рекурсивний перегляд параметрів контрольованих бізнес-процесів (для спрощення схеми представлений тільки один бізнес процес): p_{10} – ініціалізація роботи СМЛП; t_{11} – виконання чергової логістичної операції; p_{11} – результати виконаної операції; t_{12} – черговий цикл оцінки й моніторингу; p_{12} – результати моніторингу; t_{13} – у випадку задовільних результатів перехід на наступну операцію; t_{14} – інакше оцінка адекватності СМЛП у позиції p_{13} , причому можливо просте продовження роботи (t_{15}) або повний перегляд параметрів СМЛП (t_{16})

Третій елемент СМЛП, представлений на рис. 5.4 моделює роботу безпосередньо системи моніторингу. Логіку його роботи відображають наступні елементи: p_{14} – ініціалізація процедур моніторингу на основі зіставлення фактичних і бюджетних параметрів логістичного бізнесу-процесу (t_{17}); p_{15} і t_{18} перерахування параметрів моніторингу шляхом коректування параметрів бізнес-процесів і логістичних витрат за допомогою відповідних драйверів (p_5). У випадку відповідності встановленим параметрам ніяких дій не відбувається (p_{16} і t_{19}), у протилежному випадку з банку сценаріїв (t_{20} і p_7) вибираються відповідні інструменти й важелі впливу (p_{17} і t_{21}), після чого виробляється оцінка параметрів регулювання.

У такий спосіб представлені теоретико-методичні рекомендації щодо формування механізму управління діяльністю підприємства на основі концепції інтеграційної логістики й представлена блокова структура такого механізму. Особливістю запропонованого підходу є орієнтація на взаємозв'язок обраних важелів впливу на параметрів бізнес-процесів із драйверами логістичних витрат.

Таким чином, підґрунтям для підвищення ефективності управління підприємством є інтеграція різних функціональних областей його роботи в єдину керуючу систему, яка базується на економіко-математичному апараті спрямованого на мінімізацію загроз наскрізних логістичних потоків. Для забезпечення такої інтеграції запропоновано концепцію моделювання загроз логістичної системи підприємства в якій сформовано комплекс

взаємоузгоджених математичних моделей, які охоплюють всі ланцюги логістичної системи.

Деталізована система економіко-математичних моделей загроз логістичних потоків дозволяє збільшити ефективність управління логістичною системою підприємства в сучасних умовах господарювання.

Для ефективної організації управління захищеністю логістичною системою підприємства слід доповнити систему моніторингу показниками надійності логістичної системи. Інтегральні показники захищеності логістичної системи підприємства за кожною зі складових розраховуються за формулами:

$$I_S = \frac{\Pi_B}{\sum ЛВ_S}, \quad (5.6)$$

де Π_B – валовий прибуток підприємства; $ЛВ_S$ – сума логістичних витрат сфери постачання.

$$I_P = \frac{\Pi_B}{\sum ЛВ_P}, \quad (5.7)$$

де Π_B – валовий прибуток підприємства; $ЛВ_P$ – сума логістичних витрат сфери виробництва.

$$I_C = \frac{\Pi_B}{\sum ЛВ_C}, \quad (5.8)$$

де Π_B – валовий прибуток підприємства; $ЛВ_C$ – сума логістичних витрат сфери транспортування.

$$I_W = \frac{\Pi_B}{\sum ЛВ_W}, \quad (5.9)$$

де Π_B – валовий прибуток підприємства; $ЛВ_W$ – сума логістичних витрат сфери складування.

$$I_M = \frac{\Pi_B}{\sum ЛВ_M}, \quad (5.10)$$

де P_B – валовий прибуток підприємства; LB_M – сума логістичних витрат сфери збуту.

Комплексний показник захищеності логістичної системи конкретного підприємства розраховується за формулою:

$$R_{LSE} = \sqrt[5]{I_S \times I_P \times I_C \times I_W \times I_M}, \quad (5.11)$$

Запропонована методика може служити як базова при оцінці захищеності логістичної системи підприємства.

ПРАКТИЧНА РОБОТА №5

Приклад розв'язування практичного завдання. Розрахунок інтегральних показників захищеності логістичної системи ПАТ "Завод "Запоріжавтомастика" за 2011-2014 роки представлений у таблиці 1.1.

Таблиця 5.2

Оцінка інтегральних показників захищеності логістичної системи ПАТ "Завод "Запоріжавтомастика"

Інтегральні показники захищеності логістичної системи	2011	2012	2013	2014
Логістика постачання	50,99	50,34	30,39	22,10
Логістика виробництва	63,74	25,17	37,99	11,05
Логістика транспортування	12,75	14,38	7,60	6,31
Логістика складування	17,00	16,78	10,13	7,37
Логістика збуту	101,98	100,68	60,78	44,20
Комплексний показник	37,26	31,45	22,21	13,81

Результати розрахунків інтегральних показників свідчать про поступове зниження захищеності логістичної системи підприємства. Найбільший вплив на загальний рівень захищеності мають інтегральні показники логістичних витрат сфери складування та сфери транспортування,

найменший – витрат на збут. За чотири роки в середньому за показниками логістичної системи підприємства рівень захищеності впав майже в 2 рази.

Завдання для розв’язування

Завдання 1. Вибір логістичного постачальника з використанням експертних оцінок.

За даними таблиці 1:

1. Визначити постачальників, які входять до множини ефективних рішень за критерієм Парето.
2. Для кожного постачальника розрахувати інтегральний показник та обрати для підприємства найбільш привабливого.

Таблиця 5.3

Критерій	Постачальники				
	A	B	C	D	E
Ціна продукції (гр.од.)	$= 100 + N$	$= 110 + N$	$= 90 + N$	$= 88 + N$	140
Надійність постачальника (ймовірність дотримання терміну)	$= 0,84 + 0,001 * N$	$= 0,95 + 0,002 * N$	0,88	0,8	0,68
Фінансове положення (від 1 до 10 балів). Показник повинен максимізуватись	8	7	7	6	5
Якість продукції	відмінна	дуже добра	добра	добра	задовільна
Термін виконання замовлення (дні)	4	6	4	5	8
Репутація	відмінна	дуже добра	відмінна	добра	незадовільна
Відповідність продукції стандартам ISO 9000	так	так	так	ні	ні

N – номер студента за журналом

Теоретичні відомості.

Розглянемо процедуру пошуку множини ефективних рішень на наступному прикладі: маємо 17 різних підприємств-постачальників,

діяльність яких оцінюється п'ятью показниками, значення яких переведено в ранги. Менший ранг відповідає кращому показнику.

Таблиця 5.4

Результати ранжування

Постачальники	Показник 1	Показник 2	Показник 3	Показник 4	Показник 5
Постачальник 1	5	3	6	3	10
Постачальник 2	8	7	7	7	5
Постачальник 3	10	2	3	2	9
Постачальник 4	6	10	8	10	7
Постачальник 5	1	5	2	5	2
Постачальник 6	12	16	16	16	16
Постачальник 7	15	6	10	6	13
Постачальник 8	7	15	15	15	11
Постачальник 9	9	14	9	14	6
Постачальник 10	11	1	5	1	4
Постачальник 11	4	13	12	13	8
Постачальник 12	2	12	4	12	3
Постачальник 13	17	9	14	9	15
Постачальник 14	16	17	17	17	17
Постачальник 15	13	4	13	4	14
Постачальник 16	3	8	1	8	1
Постачальник 17	14	11	11	11	12

Для знаходження множини Парето використаємо метод прямого перебору: обираємо постачальника Y_i та послідовно порівнюємо його зі всіма іншими. Якщо інший постачальник $Y_j > Y_i$ (кращий) обраного за будь-яким показником, то Y_j не може бути ефективним:

	1*	2	3*	4	5*	6	7	8	9	10*	11	12	13	14	15	16*	17
1						1	1	1					1	1	1		1
2						1			1				1	1			1
3						1	1						1	1	1		1
4						1		1						1			1
5		1		1		1	1	1	1		1	1	1	1			1
6														1			
7													1	1			
8						1								1			
9						1								1			
10						1	1						1	1	1		1
11						1		1						1			
12						1		1	1		1			1			
13																	
14																	
15													1	1			
16				1		1		1	1		1		1	1			1
17														1			

Якщо i -ий постачальник (по строках) строго кращий j -ого постачальника (по колонках), то відповідна клітина таблиці порівнянь вважається зайнятою. До множини Парето відносяться ті постачальники, в колонках яких немає зайнятих клітин. Для нашого прикладу це постачальники №1, №3, №5, №10 та №16.

Завдання 2. Оцінка виконання плану по поставках.

За даними таблиці 5.5:

1. Визначити ступінь виконання плану поставок в розрізі кожного окремого виробу.
2. Визначити ступінь виконання плану поставок в розрізі кожного окремого постачальника методом заліку. Впорядкувати постачальників комплектуючих виробів за його надійністю.
3. Зробити висновки.

Таблиця 5.5

Розрахункові данні

Постачальник	Виріб	Ціна за 1 од., грн.	Обсяг поставок протягом місяця, одиниць	
			План	Факт
А	I	120	5760	5120
	II	88	1200	$= 1030 + 50 * N$
	III	25	750	820
	IV	57	1400	1450
	V	180	120	65
В	I	150	$= 430 + 30 * N$	570
	II	90	140	140
	III	25	1550	1760
	IV	52	2100	$= 1970 - 30 * N$
	V	210	480	560
С	I	110	5600	5910
	II	97	2900	3300
	III	29	180	130
	IV	60	1200	1140
	V	220	80	30
D	I	135	1920	2200
	II	80	$= 3600 + 50 * N$	4500
	III	35	500	430
	IV	68	710	750
	V	165	870	990

N – номер студента за журналом

Теоретичні відомості.

Ступінь виконання плану поставок в розрізі кожного окремого постачальника методом заліку виконується за допомогою коефіцієнта:

$$K = \frac{\text{Заліковий обсяг в межах плану}}{\text{Загальний плановий обсяг поставки}}$$

Наприклад:

Приклад оцінки виконання плану по поставках

Постачальник	Товар	Обсяг поставок, тис. грн.		Заліковий обсяг поставок в межах плану, тис. грн.
		План	Факт	
А	I	38500	34400	34400
	II	9400	8600	8600
	III	25300	28700	25300
	IV	14400	17100	14400
	Разом	87600	88800	82700

Виходячи з таблиці, ступінь виконання плану поставок в розрізі постачальника А складе: $K = \frac{82700}{87600} = 0.944$. Тобто, хоча загальний фактичний обсяг поставок перевищує плановий в 1,014 рази $\left(\frac{88800}{87600} = 1,014\right)$, план по поставках виконаний лише 94,4%, тобто рівень невиконання склав 5,6%.

Завдання 3. Провести оцінку інтегрального показнику захищеності логістичної системи підприємств за даними таблиці 4.

Показники	Під-во 1	Під-во 2	Під-во 3	Під-во 4	Під-во 5
Валовий прибуток підприємства, тис.грн.	25N	40N	250	300	188N
Сума логістичних витрат сфери постачання, тис.грн.	2N	30	56	N	87
Сума логістичних витрат сфери виробництва, тис.грн.	10	10	12	33N	54
Сума логістичних витрат сфери транспортування, тис.грн.	15	5N	43N	119	13
Сума логістичних витрат сфери складування, тис.грн.	3	4N	67	29N	70
Сума логістичних витрат сфери збуту, тис.грн.	10	2N	40	145	100

N – номер студента за журналом

Питання для самостійного опрацювання

1. Ефективність організації управління захищеністю логістичною системою підприємства.
2. Моніторинг логістичних потокових процесів та його вплив на стратегічні рішення підприємства.
3. Алгоритм прийняття логістичного рішення в сфері управління матеріальними потоками.
4. Класифікація моделей захищеності логістичної системи підприємства.
5. Структурно-функціональна модель управління загрозами логістичної системи

Запитання для самоперевірки знань

1. У чому полягає сутність моделі управління загрозами логістичної системи?
2. Якою є потокове представлення господарських завдань підприємства?
3. Які загрози мають місце для виробництва підприємства та моделі його оцінки?
4. Можливі загрози складу продукції та системи дистрибуції?
5. Перерахуйте основні моделі логістики постачання?

ТЕМА 6. МОНІТОРИНГ ЗАГРОЗ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БЕЗПЕКИ

План

1. Поняття моніторингу в системі функцій фінансового менеджменту

2. Моніторинг функціонування підприємства-емітента

1. Поняття моніторингу в системі функцій фінансового менеджменту

В економічній теорії та практиці під моніторингом стану підприємства розуміють аналіз та оцінку фінансового та економічного стану підприємства на основі даних фінансового та управлінського обліку.

З позицій фінансового менеджменту моніторинг стану підприємства можна розглядати як функціональну підсистему, котра містить наступні функції управління: прогнозування, планування, облік, контроль, аналіз та оцінка показників фінансово-господарського стану підприємства. Іншими словами – це спеціальна система методів та інструментів, спрямованих на функціональну підтримку менеджменту підприємства в галузі інформаційного забезпечення його безпеки.

Моніторинг можна охарактеризувати як систему інформування про стан досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства, відхилення прогнозованих та планованих показників стану підприємства від заданих значень, розрахунок аналітичних показників аналізу та оцінки фінансового стану підприємства, показників стану підприємства в галузі та ринках (товарних та фінансових).

Перелік функціональних груп даних, з якими працює моніторинг у системі фінансового менеджменту, представлений у табл. 6.1.

Контролінг у системі функцій фінансового менеджменту

Джерела фінансування	Моніторинг	Інвестиції
Управління активами	Фінансовий аналіз стану підприємства	Управління реальними інвестиціями
Управління власним капіталом	Внутрішній аудит та аналіз	Управління фінансовими інвестиціями
Управління позиченим капіталом	Оцінка інвестиційної привабливості підприємства	Оцінка ефективності інвестицій
Управління залученим капіталом	Оцінка ризиків	Формування інвестиційного портфеля
Управління грошовими потоками	Система раннього попередження та реагування	Оцінка кон'юнктури ринків

Головною метою фінансового менеджменту підприємства може вважатись зростання майна акціонерів у довгостроковій перспективі та платоспроможність (прибутковість) – у короткостроковій. Для забезпечення досягнення цих цілей необхідним є моніторинг стану підприємства, який забезпечує: збір та аналіз внутрішньої та зовнішньої інформації про стан підприємства; виявлення «вузьких місць» на підприємстві»; аналіз фінансової діяльності окремих «центрів відповідальності»; аналіз окремих фінансових та інвестиційних операцій; оцінка фінансової діяльності підприємства в цілому; аналіз зовнішнього середовища та оцінка нових шансів; контроль ризиків діяльності підприємства; виявлення резервів зниження собівартості, підвищення прибутку; виявлення кризових явищ.

Побудова системи моніторингу на підприємстві передбачає визначення: сфер спостереження: зовнішніх та внутрішніх, суб'єктів та об'єктів даних моніторингу; характеру інформації, яку потрібно зібрати,

проконтролювати та обробити (наприклад, системи цільових показників та критеріїв їх порівняння); систем аналітичної обробки інформації (систем та методів аналізу та оцінки даних); алгоритмів координації, даних для регулювання стану тощо.

Після визначення періодичності збору даних для попереднього, оперативного та ретроспективного аналізу стану підприємства переходять до організації системи збору та обробки інформації (формування інформаційних каналів).

У процесі вивчення та оцінки розрізняють дві групи факторів впливу на діяльність підприємства:

- зовнішні, або екзогенні, які не залежать від діяльності підприємства;
- внутрішні, або ендогенні, що залежать від діяльності підприємства.

Зовнішні фактори поділяються на три підгрупи:

- соціально-економічні фактори загального розвитку країни;
- ринкові фактори, що містять дані про товарні та фінансові ринки, дотичні до діяльності фірми;
- інші зовнішні фактори, що визначаються специфікою діяльності підприємства.

Внутрішні фактори також поділяються на групи в залежності від особливостей діяльності підприємства та рівнів управління:

- фактори виробничої діяльності;
- фактори, пов'язані з інвестиційною діяльністю;
- показники, що характеризують ефекти та ризики фінансової діяльності;
- показники стратегічного прогнозування стану підприємства;
- фактори поточного фінансового стану;
- перелік критеріїв порівняння та правил регулювання.

Так, наприклад, стійке економічне зростання підприємства забезпечується такими основними параметрами його фінансового розвитку:

- коефіцієнтом рентабельності реалізації продукції та послуг;

- політикою розподілу прибутку, що відображається коефіцієнтом капіталізації чистого прибутку;
- політикою формування структури капіталу, що виражається коефіцієнтом фінансового левериджу або відповідно політикою фінансування активів (коефіцієнт левериджу активів);
- політикою формування складу активів, що визначається коефіцієнтом оборотності активів.

Усі показники стійкого економічного розвитку змінюються в часі і для забезпечення фінансової рівноваги підприємства повинні періодично коригуватись з урахуванням внутрішніх умов його розвитку, змін кон'юнктури ринків та інших факторів зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Таким чином, змінюючи значення перелічених параметрів фінансової стратегії підприємства, регулюють темпи його економічного розвитку в умовах фінансової рівноваги. Тому моніторинг значень вказаних показників має значення для стратегії діяльності підприємства.

2. Моніторинг функціонування підприємства-емітента

Зовнішній моніторинг стану підприємства здійснюється за кількома напрямками: зовнішнє економічне середовище, політико-правове середовище, фінансове середовище. При цьому аналіз ситуацій здійснюється на трьох рівнях: макроекономічному, галузевому та на рівні підприємства.

Спочатку в його межах розглядається стан економіки та фінансового ринку в цілому. Це дозволяє прояснити, наскільки загальна ситуація сприятлива для функціонування та інвестування та дає можливість визначити основні фактори, що детермінують зовнішню ситуацію підприємства.

Вивчення загальної економічної ситуації на першому етапі аналізу базується на розгляді показників, які характеризують динаміку виробництва, рівень економічної активності, споживання та накопичення, розвинутість інфляційних процесів, фінансовий стан держави. При цьому застосовуються

спроби встановити конкретні механізми впливу на стан справ в економіці найважливіших поліекспертами в цій галузі.

Загальноекономічна ситуація відображає стан у більшості сфер господарства, однак кожна з цих сфер підпорядковуються не тільки загальним, але й своїм окремим, внутрішнім закономірностям, і, відповідно, висновки, які зроблені на макрорівні, потребують щодо них конкретизації та коригування.

Розвиток галузей підпорядковується певним закономірностям. Початкові етапи їх становлення, пов'язані з швидким підвищенням дохідності, поступово змінюються більш чи менш тривалими періодами відносно стійкого розвитку.

З плином часу в ряді галузей може намітитись стагнація, а деякі з них просто відмирають. У кожен конкретний момент при проведенні аналізу намагаються виявити галузь, яка перебуває на підйомі і в межах встановлених інвестиційних пріоритетів дає найкращі в порівнянні з іншими можливості розміщення коштів.

Для галузевого етапу аналізу в системі зовнішнього моніторингу велике значення має наявність чіткої класифікації галузей та підгалузей, що відображають їх технічні властивості. Тому в умовах нашої країни, де останнім часом була зруйнована попередня галузева структура, насамперед необхідно чітко визначити, з яким колом підприємств чи фірм пов'язаний аналіз, чи не має в їх числі тих, котрі більш доцільно було б зарахувати до інших галузей, та чи не випали зі списку, за яким проводяться підрахунки, підприємства, що за своїми технологічними властивостями належать до галузі, що аналізується.

Для цілей аналізу застосовують умовний поділ усіх галузей на три основних типи: стійкі, циклічні і зростаючі.

Стійкі галузі відрізняються високою стабільністю свого розвитку і меншою, ніж інші, мірою піддаються впливу з боку макроекономічної ситуації. Діяльність підприємств, що належать до стійких галузей, звичайно

відрізняється високою надійністю, низьким рівнем ризику, але в той же час меншою прибутковістю.

Показники діяльності так званих циклічних галузей тісно пов'язані з тим, у якій фазі знаходиться рівень ділової активності. До них насамперед належать галузі, підприємства яких виробляють засоби праці і товари тривалого користування. У періоди економічного спаду, погіршення ситуації з кредитами, галопуючої інфляції скорочуються можливості виробників купувати засоби праці, так само як і можливість купівлі населенням дорогих товарів, що знижує потребу в продукції зазначених галузей і призводить до згортання їх програм. В умовах підйому економіки починає реалізовуватися відкладений до кращих часів споживчий і продуктивний попит, і діяльність циклічних галузей активізується. Тому ризик і результативність діяльності підприємств, що належать до цих галузей, істотно залежить від стану ділової активності.

Зростаючі галузі відрізняються високими темпами розвитку в порівнянні з динамікою валового суспільного продукту. У їх число входять галузі, що перебувають на початкових етапах свого становлення, а також традиційні галузі, які переживають періоди відродження в результаті впровадження нових технологій, випуску нетрадиційних видів продукції чи зміни в структурі попиту. Звичайно, підприємства цих галузей прагнуть вкладати якнайбільше коштів у розвиток виробництва, що звужує можливості виплати дивідендів за акціями. У той же час потенціал таких компаній швидко зростає, що призводить до швидкого росту цін на цінні папери, які випускаються ними. У ході галузевого аналізу здійснюється порівняння показників, що відбивають динаміку виробництва, обсяги реалізації, величину товарних запасів і запасів сировини, рівень цін і заробітної плати, прибутку, нагромаджень як у розрізі галузей, так і в порівнянні з аналогічними показниками в цілому по національному господарству. При цьому в країнах з розвинутою економікою аналітики

спираються на стандартні індекси, що характеризують становище справ у різних галузях.

Після вивчення кон'юнктури в цілому здійснюється аналіз окремих сфер ринку цінних паперів з метою виявлення тих з них, котрі в загальноекономічних умовах, що склались, є найсприятливішими представлені на фондовому ринку. Виявлення найбільш переважаючих напрямків розміщення коштів створює основу для вибору в їх межах конкретних видів цінних паперів, інвестиції в які забезпечили б найповніше виконання інвестиційних завдань. Тому на третьому рівні аналізу детально висвітлюється стан окремих фірм та компаній, чії дольові та боргові фондові інструменти є в обігу на ринку. Це дає можливість вирішити питання про те, які цінні папери є привабливими, а які з тих, котрі вже придбані, необхідно продати.

Після того, як визначені найбільш придатні галузі для розміщення коштів, із усього різноманіття їх підприємств вибираються ті, чії цінні папери дозволяють реалізувати поставлені інвестиційні цілі.

Одним із ключових факторів, що впливають на вартість цінних паперів будь-якої компанії, є її поточний фінансово-господарський стан і перспективи розвитку.

Зовнішній моніторинг стану підприємства базується на даних зовнішньої звітності підприємства. Напрямки зовнішнього моніторингу стану підприємства представлені на рис. 6.1.

Як основні джерела інформації для цього використовуються дані публічної звітності підприємств-емітентів:

- дані річних і квартальних звітів про діяльність компанії;
- матеріали, які компанія публікує про себе;
- дані, що повідомляються в публічних виступах керівництва акціонерного товариства;
- дані, що надходять по каналах електронних інформаційних систем;

– результати досліджень, виконаних спеціалізованими організаціями й іншими учасниками фондового ринку.

Конкретна схема аналізу результатів фінансово-господарської діяльності акціонерних товариств визначається: повнотою наявної інформації, особливостями діючої в тій чи іншій країні системи обліку і звітності, галузевою специфікацією, задачами дослідження і деякими іншими обставинами.

ПРАКТИЧНА РОБОТА №6

Завдання для розв'язування.

1. Розрахуйте межу (поріг) рентабельності і коефіцієнт фінансової безпеки операційної діяльності підприємства, якщо відомі наступні дані:

- обсяг реалізації - 100 шт.;
- ціна реалізації - 180 грн.;
- змінні витрати на од. продукції - 80 грн.;
- постійні витрати - 5 000 грн.

2. Розрахуйте межу (поріг) рентабельності і коефіцієнт фінансової безпеки операційної діяльності підприємства, якщо відомі наступні дані:

- обсяг реалізації - 250 шт.;
- ціна реалізації - 800 грн.;
- змінні витрати на од. продукції - 600 грн.;
- постійні витрати - 20 000 грн.

3. Розрахуйте межу (поріг) рентабельності і коефіцієнт фінансової безпеки операційної діяльності підприємства, якщо відомі наступні дані:

- обсяг реалізації - 15 000 тис. шт.;
- ціна реалізації - 20 грн./ од.;
- змінні витрати на од. продукції - 16 грн./ од.;
- постійні витрати - 40 000 тис. грн.

Як вплине на поріг рентабельності і запас міцності операційної діяльності збільшення постійних витрат на 20 000 тис. грн.?

4. Структура затрат і виручка від реалізації підприємства представлені в таблиці:

Показники	
Ціна реалізації, грн./шт.	85
Обсяг реалізації, шт.	200
Змінні витрати, грн./шт.	48
Постійній витрати, грн.	4400

Розгляньте варіанти збільшення прибутку кількома способами:

1. Збільшення обсягу продажу на 50% при збільшенні витрат на рекламу на 4 тис. грн.;
2. Використання дешевшої на 13 грн. / шт. сировини при зниженні обсягу продажу на 50 шт.

Який варіант збільшення прибутку слід обрати?

5. Підприємство характеризується наступною структурою витрат і обсягів реалізації:

Показник	Товар А	Товар Б
Ціна од. прод.	120	130
Обсяг продажу, шт.	100	150
Змінні витрати грн./ од.	26	56
Постійні витрати, грн.	3900	7800
у тому числі погодинна оплата праці	3600	6500
Накладні	300	1300

Розгляньте варіанти зняття кожного товару з виробництва і розрахуйте необхідний обсяг реалізації товару, що залишився для отримання необхідного обсягу прибутку.

6. У таблиці подано агрегований баланс ПАТ «Меркурій». Необхідно:
 - визначити невідомі статті балансу;

- розрахувати показники ліквідності, коефіцієнти фінансової автономії та забезпеченості власними оборотними коштами на початок та кінець аналізованого періоду;

- зробити висновки про зміну розрахованих показників фінансового стану підприємства за аналізований період.

Агрегований баланс ПАТ «Меркурій».

Статті балансу (форми № 1)	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
Актив		
1. Необоротні активи (р. 080)	x	12415,5
2. Оборотні активи, всього (р. 260) у тому числі:	7301,2	3900,6
- запаси (р. 100-140);	304,210	1449
- векселі одержані (р. 150);	3541,0	0
- дебіторська заборгованість (р. 160-210);	0	2213,9
- поточні фінансові інвестиції (р. 220);	718,10	0
- грошові кошти та їхні еквіваленти (р. 230240);		x
I - інші оборотні активи (р. 250).		0
Пасив		
1. Власний капітал	x	x
2. Довгострокові зобов'язання	1641,3	567,1
3. Поточні зобов'язання	2691,7	3270,2
Б а л а н с	17523,1	16316,1

7. Визначте загальну та розрахункову рентабельність виробництва на плановий рік на підставі таких даних: річний план реалізованої продукції в оптових цінах - 11 млн. грн., повна собівартість реалізованої продукції - 9 млн. грн.; середньорічна вартість основних виробничих фондів - 4,6 млн. грн., оборотних - 5,4 млн. грн. Сума відрахувань з прибутку підприємства - 0,6 млн. грн.

8. На основі відповідних статей балансу ТзОВ «Карпати» (див. табл.) розрахуйте коефіцієнти оборотності та показники тривалості обороту оборотних коштів загалом та їхніх окремих складових (товарно-матеріальних запасів, дебіторської заборгованості), тривалість операційного циклу підприємства за 2014-2015 рр. та зробіть висновок про їхню зміну, якщо чистий дохід від реалізації продукції товариства становив у 2014 та 2015 рр.

відповідно 33 722,8 та 42140,7 тис. грн.

Баланс ТЗОВ «Карпати»

Статті балансу (форми №1)	Код рядка	2014 р.		2015 р.	
		на початок	на кінець	на початок	на кінець
Оборотні активи, всього	260	6905,6	7173,6	7173,6	8781,6
Запаси:					
виробничі запаси;	100	1951,9	2268,3	2268,3	2332,2
незавершене виробництво;	120	47,5	35,5	35,5	90,4
готова продукція;	130	256,6	132,2	132,2	354,9
товари	140	4,8	1,3	1,3	2,1
Дебіторська заборгованість:					
за товари, роботи, послуги;	160	3759,8	4127,6	4127,6	5010,7
за розрахунками з бюджетом;	170	0	12	12	0
за виданими авансами;	180	173,9	143	143	174,2
з нарахованих доходів;	190	0	0	0	0
із внутрішніх розрахунків;	200	0	0	0	0
Інша	210	549,0	438,0	438,0	416,0

Питання для самостійного опрацювання

1. Теоретичні засади ризик-менеджменту на підставі розробки механізму управління ризиками інноваційної діяльності підприємств.
2. Основні види проектних ризиків.
3. Розподіл ризику між учасниками реалізації інноваційного проекту

Запитання для самоперевірки знань

1. На чому базується зовнішній моніторинг стану підприємства?
2. Якими основними напрямками здійснюється зовнішній моніторинг стану підприємства ?
3. Параметри якими забезпечується стійке економічне зростання підприємства?
4. Як розраховується політика формування структури капіталу?
5. Внутрішні фактори моніторингу діяльності підприємства?

ТЕМА 7. КОМПЛЕКСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАЛЬНО-АНАЛІТИЧНОЇ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

План

- 1. Складові економічної безпеки України та методика їх оцінювання*
- 2. Технологія моделювання стану економічної безпеки підприємства*

1. Методика розрахунку рівня економічної безпеки України розроблена з метою визначення рівня економічної безпеки України як головної складової національної безпеки держави і визначає перелік основних індикаторів стану економічної безпеки України, їхні оптимальні, порогові та граничні значення, а також методи обрахування інтегрального індексу економічної безпеки.

Методика базується на комплексному аналізі індикаторів економічної безпеки з виявленням потенційно можливих загроз економічній безпеці в Україні і застосовується Міністерством економіки України для інтегральної оцінки рівня економічної безпеки України в цілому по економіці та за окремими сферами діяльності. Інші органи виконавчої влади, наукові інститути та інші установи в межах своєї компетенції можуть використовувати цю Методику та визначати рівень складових економічної безпеки для прийняття управлінських рішень щодо аналізу, відвернення та нейтралізації реальних і потенційних загроз національним інтересам у відповідній сфері.

Розрахунки здійснюються Міністерством економіки України щоквартально на підставі офіційних даних статистичного обліку Державного комітету статистики України, Державної податкової адміністрації України, Державної комісії з регулювання ринків фінансових послуг України, Міністерства палива та енергетики України, Міністерства фінансів України та Національного банку України.

Загальна методика містить такі етапи конструювання інтегральної оцінки економічної безпеки:

формування множини індикаторів;
визначення характеристичних (оптимальних, порогових та граничних)
значень індикаторів;
нормалізація індикаторів;
визначення вагових коефіцієнтів;
розрахунок інтегрального індексу.

З метою вирівнювання засад економічної безпеки підприємництва територій країни та її соціально-економічних систем в економічно розвинених країнах (приклад США, Канади) реалізуються відповідні заходи, спрямовані на посилення участі держави у виробничо-господарській та підприємницькій діяльності; здійснення бюджетного субсидування і кредитування, державних замовлень; удосконалення податкової політики; поліпшення правового регулювання; посилення адміністративного контролю; цільове бюджетне фінансування розвитку окремих секторів місцевої економіки (особливо капіталомістких та низькодохідних).

Враховуючи, що існує специфіка соціально-економічної ролі, яку відіграє та чи інша галузь в економіці держави (або на регіональному рівні), а також різним є рівень забезпечення економічної безпеки бізнесу у галузевому секторальному аспекті, об'єктивно необхідною стає потреба у визначенні ефективності заходів суб'єктів системи економічної безпеки у галузевому секторальному аспекті. Для цього варто застосовувати коефіцієнт ефективності забезпечення економічної безпеки галузі (сектора економіки) (KE_j), який виражає співвідношення між корисним ефектом функціонування підприємств галузі і витратами та/чи недоотриманими вигодами (як фактичними, так і неопосередкованими), пов'язаними з неналежним рівнем економічної безпеки підприємництва стосовно відповідної галузі.

Застосування цієї методики на регіональному рівні потребує врахування місцевих загроз та ризиків підприємницької діяльності, його соціальної ролі на місцевому рівні, а також питомої ваги податків, які сплачуються до місцевих бюджетів.

$$KE_j = [(ВВП) (Ч_j) (РПП_j + РПС) + ФОП_j + СВ_j] / [(ВВП) (Ч_j) (1 - РЕБП_j)],$$

де $ВВП$ – обсяг валового внутрішнього продукту, грн;

$Ч_j$ – коефіцієнт питомої ваги j -ї галузі у ВВП;

$РПП_j$ – коефіцієнт, який відображає рівень загального оподаткування підприємницької діяльності j -ї галузі;

$РПС$ – коефіцієнт, який відображає рівень соціального оподаткування оплати праці;

$ФОП_j$ – загальна сума витрат підприємствами j -ї галузі на оплату та матеріальне стимулювання праці, грн;

$СВ_j$ – виражена у вартісній формі соціальна роль підприємств j -ї галузі, грн;

$РЕБП_j$ – коефіцієнт, який відображає рівень системного ризику підприємницької діяльності у j -й галузі; $РЕБП_j = [0-1]$.

Загалом оцінка рівня сформованості (а також відхилення від нормального) системи економічної безпеки підприємництва галузі може зводитись до розрахунку економічного ефекту як порівняння витрат та/чи недоотриманих вигод суб'єктами системи економічної безпеки підприємництва з економічними та соціальними вигодами від їх функціонування:

$$E_j = V_j - Z_j,$$

де E_j – ефективність політики зміцнення економічної безпеки галузі (сектору економіки), грн;

V_j – виражена у вартісному вираженні на основі розрахунків та результатів експертного оцінювання загальна соціальна та економічна роль підприємств галузі, грн;

Z_j – сума витрат (втрачений корисний ефект), необхідних на реалізацію заходів, пов'язаних з нівелюванням вад економіко-правового середовища підприємництва з огляду неналежного рівня його економічної

безпеки, грн.

2. Структурування рівнів економічної безпеки підприємства необхідно здійснювати виділенням квадрантів на перетині результатів діяльності підприємства та його здатностей (рис. 7.1).

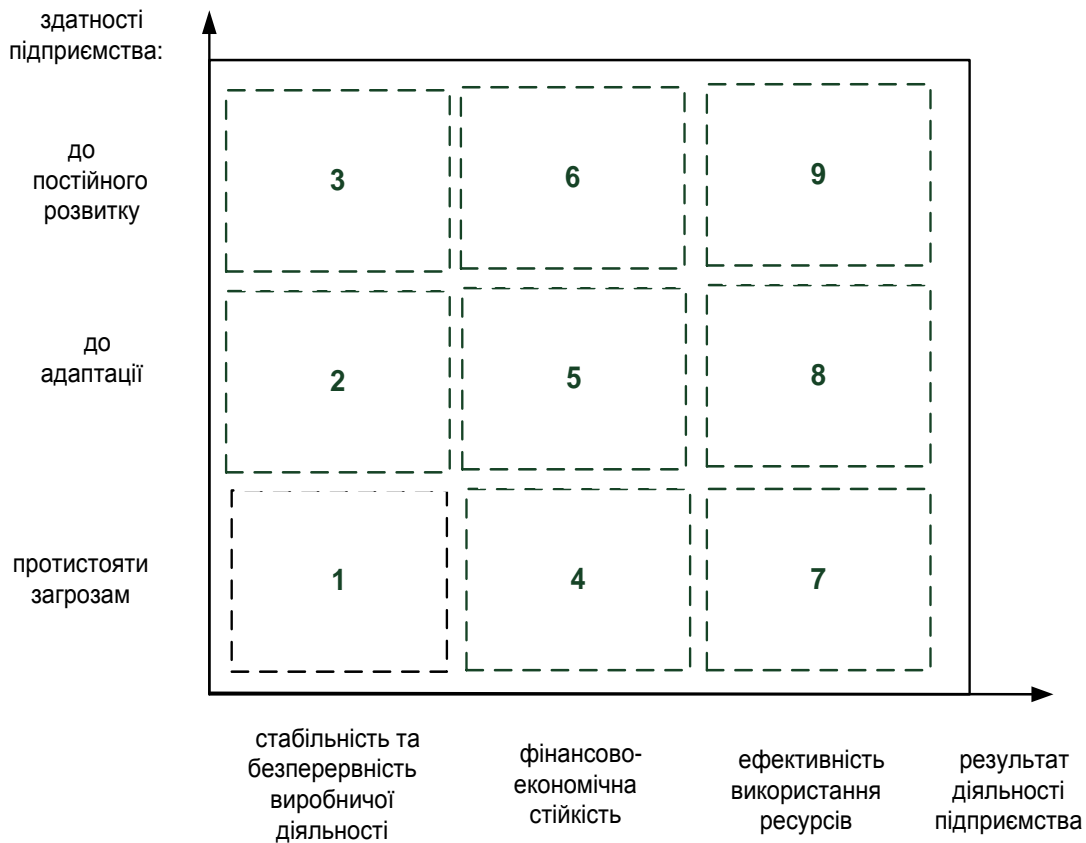


Рис. 7.1. Структурування рівнів економічної безпеки підприємства

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

змін зовнішнього та внутрішнього середовища, так і до позитивних. Але не спостерігається значних комерційних результатів. Тут більше проявляється соціальний ефект, що пов'язано з безперервністю функціонування та збереження робочих місць. Третій рівень економічної безпеки характеризує підприємство, в якого виявлені здібності до постійного розвитку, але це не означає, що підприємство розвивається саме в цей період. Підприємство з таким рівнем має потенціал до розвитку. Потрапляння в цей квадрант може бути пов'язане з проходженням перепідготовки персоналу, придбанням нової технологічної лінії. Між здобуттям здатності до розвитку та самим процесом розвитку проходить деякий часовий лаг, на якому зараз знаходиться досліджуване підприємство.

Четвертий рівень пов'язаний з початком досягнення результату фінансово-економічної стійкості, тобто мається на увазі, хоча б покриття підприємством всіх своїх витрат. П'ятий квадрант є індикатором здатності підприємства адаптуватись до змін та при цьому зі значною швидкістю відновлювати свою фінансово-економічну стійкість. На такому підприємстві майже завжди команда менеджерів працює на високому професійному рівні та зможе з достатнім рівнем активності відреагувати на зміни в зовнішньому економічному оточенні. Шостий рівень економічної безпеки засвідчує початок процесів розвитку підприємства після досягнення ним нормального типу фінансової стійкості. Менеджмент підприємства працює не тільки оперативно, а й креативно, що є основою його розвитку.

Підприємство, яке знаходиться на сьомому рівні, можна назвати таким, що здійснює відмінну реалізацію посередньої стратегії, це засвідчує ефективність використання ресурсів, але таке підприємство не розробляє ефективної довгострокової стратегії та працює без нарощування потенціалу, тобто може лише протистояти загрозам, які виникають. Підприємства, які потрапили до восьмого рівня, характеризуються середнім рівнем накопичення потенціалу та найвищим рівнем результатів діяльності. Дев'ятий найвищий рівень економічної безпеки підприємства відповідає

досягнутим підприємством найвищим результатам його діяльності та найвищому накопиченню його потенціалу. У підприємства в цьому випадку зафіксовано найвищі здатності до розвитку та найвища ефективність використання ресурсів.

Здатність підприємства до постійного розвитку визначається або тим, що підприємство знаходиться на високому рівні економічної безпеки, або перейшло з середнього до високого рівня. У цьому випадку можна стверджувати, що на підприємстві проводиться стратегічне управління економічною безпекою.

Здатність досліджуваного підприємства до адаптації формується при умові постійного знаходження підприємства на середньому рівні економічної безпеки або при переході з низького до середнього рівня та закріплення на цій позиції. Це характеризує тактичне управління економічною безпекою підприємства.

Здатність підприємства лише протистояти загрозам, що виникають, а не попереджувати їх визначається, коли підприємство постійно знаходиться на низькому рівні економічної безпеки або постійно та безсистемно мігрує із кластера в кластер. Підприємство займається лише оперативним управлінням економічною безпекою тільки у випадках появи внутрішніх та зовнішніх загроз.

ПРАКТИЧНА РОБОТА №7

Завдання. Необхідно сформулювати систему показників для проведення оцінки техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства, яке випускає залізобетонні конструкції.

Технологія вирішення завдання

Методика оцінки техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства повинна включати такі основні етапи:

1) формування системи показників, яка залежить від техніко-технологічних особливостей виробництва, які впливають на рівень економічної безпеки підприємства;

2) визначення фактичних та нормативних значень за сформованою системою показників;

3) визначення техніко-технологічних та економічних параметрів;

Запропоновану методику реалізовано на вихідних даних ЗАТ «Буддеталь». ЗАТ «Буддеталь» є одним з провідних підприємств Харківської області по випуску збірної бетонної та залізобетонної продукції. Основною виробничою ділянкою в ЗАТ «Буддеталь» є об'єднаний цех залізобетонних виробів. Цех бетонної суміші забезпечує об'єднаний цех залізобетонних виробів (ЗБВ) бетонною сумішшю. Робітники арматурної ділянки забезпечують арматурними каркасами формувальний цех. Завдяки злагодженій роботі 3-х ділянок (бетонних сумішей, арматурної, формувальної) об'єднаний цех залізобетонних виробів збільшив випуск збірного залізобетону та блоків. Збільшився не тільки обсяг виробництва, але і підвищилася якість продукції. Якості продукції приділяється особлива увага фахівців підприємства, зокрема фахівців відділу технічного контролю та лабораторії.

Важливість дослідження динамічних тенденцій випуску продукції підприємства обґрунтовано необхідністю обрання виду продукції, яка займає найбільшу частку в асортименті товарної продукції підприємства. У результаті дослідження ключовим видом продукції досліджуваного підприємства виявлено збірний залізобетон.

До позитивних якостей залізобетонних конструкцій відносяться:

невисока ціна – залізобетонні конструкції значно дешевші від сталевих;

пожежостійкість – порівняно зі сталлю і деревом;

технологічність – при бетонуванні нескладно отримувати будь-яку форму конструкції;

хімічна і біологічна стійкість – не схильний до корозії, старіння, гниття.

До недоліків залізобетонних конструкцій можна включити такі

параметри:

невисока міцність при великій масі – міцність бетону в середньому в 10 разів менша, ніж міцність сталі. У великих конструкціях залізобетон «несе» більше своєї маси, ніж корисного навантаження.

невисока енергоощадність споруд.

Структуру випуску збірного залізобетону на ЗАТ «Буддеталь» в 2015 р. помісячно представлено на рис. 7.2.

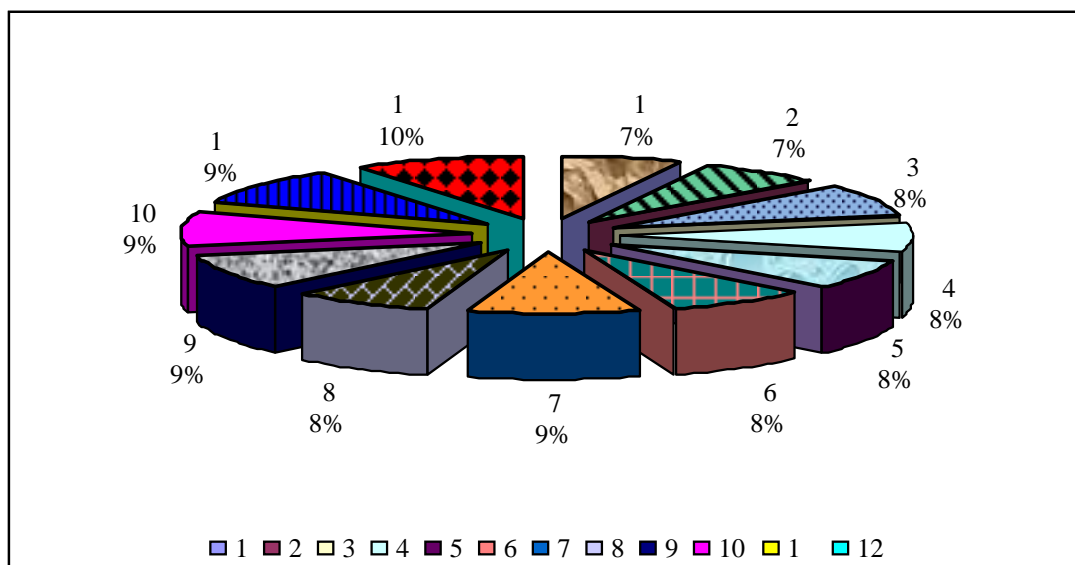


Рис. 7.2. Структура випуску збірного залізобетону на ЗАТ «Буддеталь» в 2015 р. помісячно

Виділення двох підсистем техніко-технологічних та економічних параметрів обумовлено тим, що техніко-технологічна складова розглядається ізольовано від інших функціональних складових економічної безпеки підприємства, тому необхідно крім техніко-технологічних параметрів визначати результативні, тобто економічні параметри. З метою візуалізації представимо дані про основні техніко-технологічні параметри залізобетонних конструкцій, зокрема багатопустотних плит перекриття ЗАТ «Буддеталь» та продукту-еталона ВАТ «Завод ЗБК-13» в графічній формі (рис. 7.3).

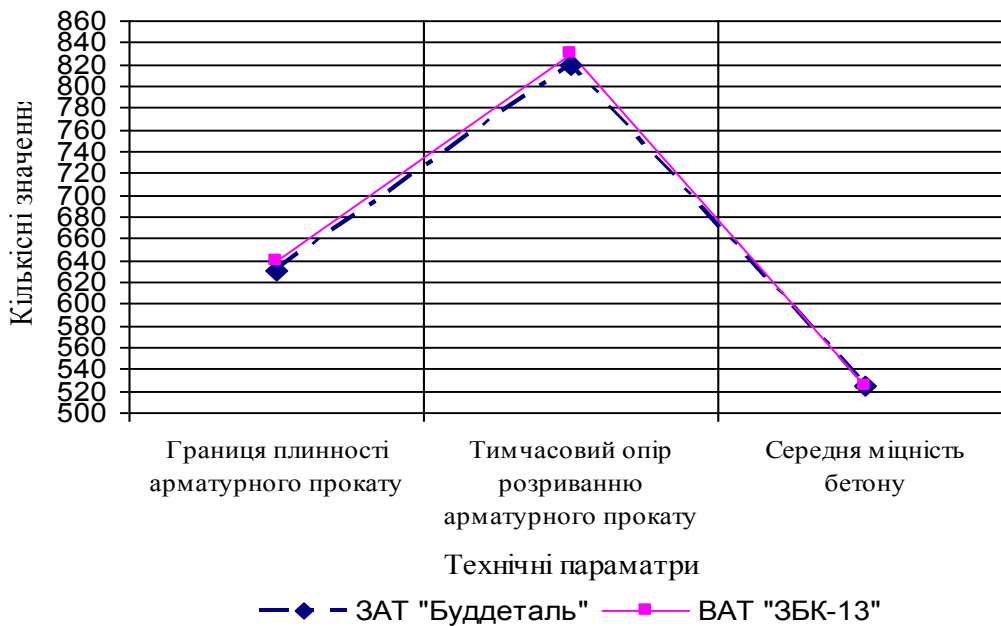


Рис. 7.3. Динаміка основних техніко-технологічних параметрів у 2015 році

З рис. 7.3 видно, що продукція ЗАТ «Буддеталь» порівняно з продуктом-еталоном має гірші техніко-технологічні характеристики арматурного прокату.

ЗАТ «Буддеталь» порівняно з ВАТ «Завод ЗБК-13» має значно вищі: матеріальні витрати та собівартість реалізованої продукції, але у підприємств-конкурентів адміністративні витрати, витрати на збут та витрати на оплату праці майже на одному рівні. Такі тенденції можуть свідчити про низьку ефективність маркетингової та мотиваційної політики досліджуваного підприємства. Тому виникає необхідність в оцінці впливу економічних параметрів на рівень економічної безпеки підприємства. Деякі економічні параметри-характеристики продукції представлені на рис. 7.4.

Наступний етап методики оцінки техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства є одним із головних, так як це етап визначення одиничних та групових параметричних індексів техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства.

Визначення одиничних параметричних індексів за технічними та економічними параметрами-характеристиками безпеки випуску досліджуваної продукції здійснюється за формулою:

$$O_i = \frac{P_i}{P_{EI}} \quad (7.1)$$

де O_i – одиничний параметричний індекс, розрахований за i -м параметром техніко-технологічної безпеки продукції, що випускається;

P_i – значення i -го параметра продукції, яка досліджується;

P_{EI} – значення аналогічного i -го параметра продукту-еталону.

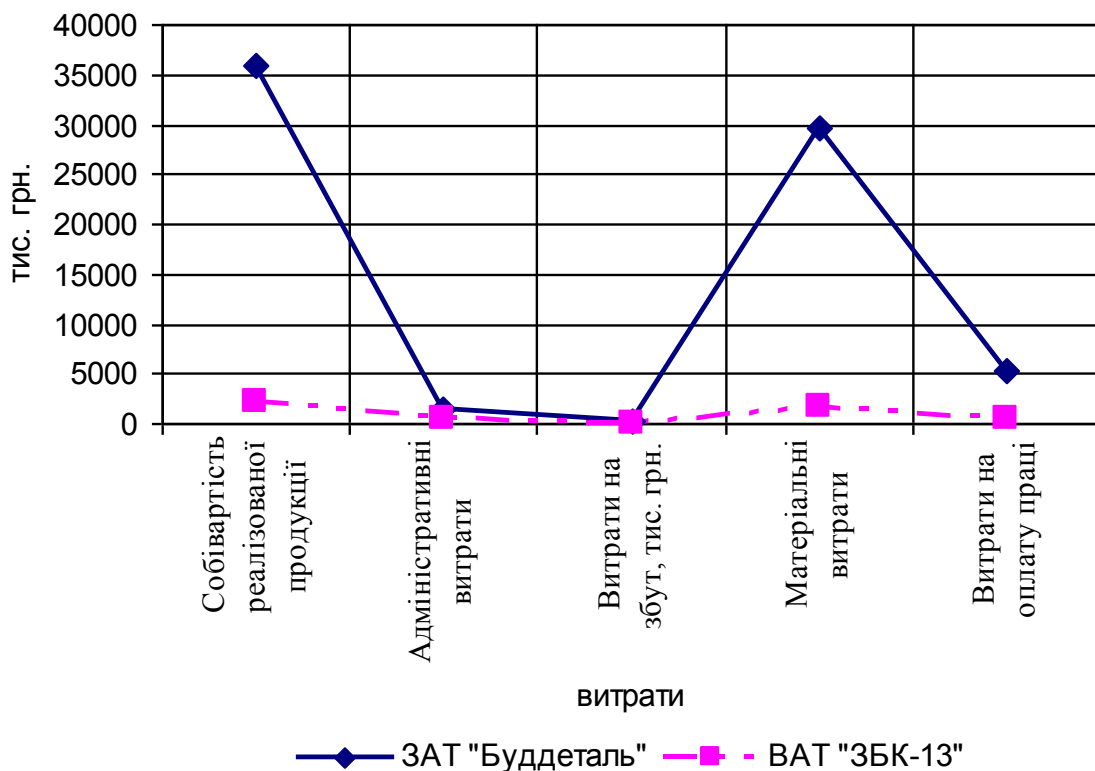


Рис. 7.4. Динаміка витратних економічних параметрів-характеристик рівня економічної безпеки ЗАТ «Буддеталь» та підприємства-еталона ВАТ «ЗБК-13»

Значення одиничних параметричних індексів економічної безпеки продукції ЗАТ «Буддеталь» за технічними характеристиками в 2015 році наведено в табл. 7.1.

Груповий індекс техніко-технологічної безпеки залізобетонних конструкцій доцільно визначати за формулою:

$$I_{mn} = \sum_{i=1}^n O_i \cdot B_i, \quad (7.2)$$

де I_{mn} – груповий параметричний індекс за технічними показниками (порівняно з еталоном);

O_i – одиничний параметричний індекс за i -м параметром;

B_i – вагомість i -го параметричного індексу;

n – кількість технічних параметрів, за якими здійснюється оцінка рівня техніко-технологічної безпеки.

Таблиця 7.1

Значення одиничних параметричних індексів техніко-технологічної безпеки продукції ЗАТ «Буддеталь» за технічними та економічними характеристиками

Одиничний параметричний індекс техніко-технологічної безпеки продукції за технічними параметрами:	Значення
1	2
масової частки вуглецю в арматурному прокаті класу А600	1,06
границі плинності арматурного прокату	0,98
тимчасового опору розриванню арматурного прокату класу А600	0,99
відносного видовження арматурного прокату після розривання	0,93
відносного рівномірного видовження арматурного прокату після розривання	0,96
повного відносного видовження арматурного прокату за максимального навантаження	0,91
вмісту пилюватих та глинистих частинок в бетонній суміші класу В40	1,11
середньої міцності бетону класу В40 на стиск	1,0
Одиничний параметричний індекс техніко-технологічної безпеки продукції за економічними параметрами:	
собівартості реалізованої продукції	17,46
адміністративних витрат	3,38
витрат на збут	6,51
матеріальних витрат	17,51
витрат на оплату праці	11,36
ціни реалізації однієї панелі перекриття ПК 72-15-8а	1,01
питомої ваги плит перекриття в загальному об'ємі випуску продукції	0,95

1	2
показника виходу придатного продукту з використаної сировини	0,31
матеріаломісткості	1,08
трудомісткості	1,16
коефіцієнта заготоварювання готовою продукцією	0,34
питомої ваги нестач і втрат в загальному об'ємі виручки від реалізації продукції	1,11
чистого прибутку	1,95
рентабельності продукції	4,46

Розрахунок інтегрального показника техніко-технологічної безпеки залізобетонних конструкцій доцільно здійснити за формулою:

$$K_i = \frac{I_{mn}}{I_{еп}} \geq 1, \quad (7.3)$$

$$K_j = 0,985/4,54 = 0,217.$$

Залізобетонні конструкції ЗАТ «Буддеталь» за рівнем техніко-технологічної безпеки поступаються еталонній продукції, оскільки значення інтегрального показника менше 1. Менеджменту досліджуваного підприємства основний акцент необхідно зробити на удосконаленні технічних параметрів, але удосконалювати також необхідно й економічні параметри.

У результаті проведення дослідження виявлено, що рівень техніко-технологічних та економічних параметрів у досліджуваного підприємства нижче, тому необхідно розробити основні етапи процесу забезпечення техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства.

Питання для самостійного опрацювання

1. Необхідно дослідити особливості методик оцінювання рівня економічної безпеки інших країн.
2. Як оцінюється рівень економічної безпеки регіону або галузі в країнах Європейського Союзу?
3. Особливості оцінювання рівня економічної безпеки підприємств у

Сполучених Штатах Америки.

4. Доповнити наведені методики оцінки рівня економічної безпеки регіону або галузі.

5. Доповнити наведений комплекс методик оцінки рівня економічної безпеки підприємства.

6. Доповнити поданий перелік методичних підходів до оцінювання ймовірності банкрутства.

Запитання для самоперевірки знань

1. Назвіть основні етапи методичного підходу до визначення рівня економічної безпеки України.

2. У чому відмінність індикаторів та критеріїв економічної безпеки на макро- рівні?

3. Необхідно назвати та розкрити сутність основних підсистем фінансової безпеки.

4. Якими способами здійснюється нормалізація ознак при оцінюванні економічної безпеки країни?

5. На якому етапі оцінки економічної безпеки країни використовується факторний аналіз?

6. Як розраховуються валові коефіцієнти за сферами економіки?

7. Яку складову крім економічної виділяють при оцінюванні економічної безпеки регіону або галузі?

8. Необхідно назвати основні підходи до визначення економічної безпеки підприємства.

9. Як оцінити рівень економічної безпеки підприємства з урахуванням брутто-інвестицій?

10. Як визначити інтерфейсну складову економічної безпеки підприємства?

11. У чому полягають основні відмінності кадрової та інтелектуальної складових економічної безпеки підприємства?

12. Особливості оцінювання ймовірності банкрутства підприємства.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Одним з перших підходів щодо розуміння економічної безпеки підприємства було ототожнення цього поняття з:
 - а) стійким фінансово-економічним станом підприємства;
 - б) потенціалом підприємства, його здатністю розвиватися і нарощувати обсяг своїх матеріальних, людських, фінансових та інших видів ресурсів;
 - в) збереженням комерційної таємниці підприємства та захистом від несанкціонованого витоку інформації;
 - г) охороною майна та працівників підприємства.
2. На даний час більшість дослідників визначають поняття «економічна безпека підприємства» як:
 - а) міру гармонізації у часі і просторі його економічних інтересів з інтересами, пов'язаних з ним суб'єктів зовнішнього середовища;
 - б) захист від фінансово-економічних ризиків;
 - в) його потенціал;
 - г) стан захищеності його потенціалу від зовнішніх і внутрішніх загроз, який дозволяє підприємству виживати і розвиватися.
3. Яке твердження найбільш точно відображає сутність фінансово-економічних інтересів підприємства:
 - а) це коротко- та довгострокові цілі його розвитку, узгоджені з суб'єктами його зовнішнього мікросередовища;
 - б) це рівень його захищеності від фінансово-економічних ризиків на кожному з етапів життєвого циклу;
 - в) це його об'єктивні потреби у сфері фінансово-економічної діяльності, задоволення яких забезпечує реалізацію головних цілей розвитку підприємства;
 - г) це його потреби у фінансових ресурсах, задоволення яких необхідне для основної діяльності підприємства.
4. Загроза фінансово-економічній безпеці підприємства:
 - а) це ймовірність відхилення результатів фінансово-економічної діяльності від запланованих;
 - б) це ймовірність отримання матеріальної чи моральної шкоди в процесі фінансово-економічної діяльності;
 - в) це стан елементів його зовнішнього чи внутрішнього середовища, який визначає рівень його фінансово-економічної безпеки;
 - г) це стан чинників його зовнішнього або внутрішнього середовища, який може негативно вплинути на його фінансово-економічні інтереси, перешкодити його фінансово-економічному розвитку.
5. Яке з тверджень є вірним:
 - а) загрози фінансово-економічній безпеці підприємства, які виникають стихійно є об'єктивними;
 - б) такі загрози фінансово-економічній безпеці підприємства, як форс-мажорні обставини, є суб'єктивними;
 - в) реальні загрози – це прогнозовані загрози;
 - г) потенційні загрози – це приховані загрози.
6. Суть рейдерства як сучасної загрози фінансово-економічній безпеці підприємства полягає у:

- а) встановленні контролю над підприємством злочинно-кримінальним угрупованням;
 - б) продаж посадовими особами конфіденційної інформації конкурентам;
 - в) встановленні контролю над підприємством шляхом протиправного заволодіння контрольним пакетом акцій підприємства;
 - г) доведенні підприємства до банкрутства.
7. Яке з тверджень вірно характеризує фінансово-економічну безпеку вітчизняних підприємств:
- а) рівень фінансової незалежності вітчизняних підприємств загалом є в межах норми (понад 50%);
 - б) підприємства не забезпечені власними оборотними коштами;
 - в) частка довгострокових зобов'язань у залученому капіталі вітчизняних підприємств протягом останніх років зростає;
 - г) вірні твердження а) та в);
 - д) вірні твердження б) та в).
8. До непрямих методів державного регулювання фінансово-економічної безпеки підприємств можна віднести:
- а) контроль за діяльністю учасників фінансових ринків;
 - б) штраф за дії суб'єктів господарювання, визначені як недобросовісна конкуренція;
 - в) національні стандарти бухгалтерського обліку та фінансової звітності;
 - г) реєстрація випуску цінних паперів.
9. Головною метою управління фінансово-економічною безпекою підприємства є:
- а) забезпечення зростання добробуту власників;
 - б) забезпечення стійкого фінансово-економічного розвитку підприємства в довгостроковому періоді;
 - в) нейтралізація фінансових ризиків;
 - г) ідентифікація та прогнозування зовнішніх і внутрішніх загроз фінансово-економічній безпеці підприємства.
10. Управління фінансовою стабільністю в системі управління фінансово-економічною безпекою підприємства включає:
- а) оптимізацію структури капіталу, активів та грошових потоків підприємства;
 - б) нейтралізацію фінансових ризиків;
 - в) відновлення фінансової рівноваги підприємства ;
 - г) усі відповіді вірні.
11. Принцип ефективності управління фінансово-економічною безпекою підприємства означає, що:
- а) витрати на проведення заходів, спрямованих на нейтралізацію загрози не повинні перевищувати можливі збитки від її реалізації;
 - б) заходи нейтралізації повинні розроблятися лише щодо реальних загроз;
 - в) при розробленні комплексу заходів, спрямованих на запобігання чи нейтралізацію загрози, необхідно прагнути до мінімізації витрат фінансових, матеріальних, трудових ресурсів;
 - г) усі твердження відображають суть даного принципу.
11. Організація управління системою фінансово-економічної безпеки підприємства включає:
- а) визначення прав, обов'язків та відповідальності підрозділів служби

- фінансово-економічної безпеки та їхніх працівників;
 - б) розроблення системи стимулювання належного виконання працівниками служби фінансово-економічної безпеки своїх функцій;
 - в) підбір персоналу служби фінансово-економічної безпеки підприємства;
 - г) усі названі дії.
12. Чинниками формування організаційної схеми управління фінансово-економічною безпекою на підприємстві є:
- а) вид його економічної діяльності, обсяги господарської та, зокрема, фінансової діяльності;
 - б) наявності об'єктів спеціального захисту;
 - в) характеристики загальної організаційної структури управління;
 - г) усі названі чинники.
13. Організаційна структура управління фінансово-економічною безпекою має відповідати наступним вимогам:
- а) системності, комплексності, надійності;
 - б) гнучкості, пропорційності, паралельності;
 - в) оперативності, ергономічності, спеціалізації;
 - г) оптимальності, оперативності, економічності.
14. Повноваження працівника управління фінансово-економічної безпеки підприємства передбачає права на:
- а) самостійний вибір виконуваної роботи;
 - б) пошук нових ділових партнерів;
 - в) самостійність дій, забезпечення відповідною інформацією і знаряддями праці;
 - г) самостійність вирішення ділових питань у разі відсутності директора.
15. Що входить до змісту Положення про службу економічної безпеки підприємства, установи, організації:
- а) основні функції і завдання служби економічної безпеки;
 - б) організаційна структура служби економічної безпеки;
 - в) правові основи діяльності служби економічної безпеки;
 - г) все вищенаведене.
16. Що розглядається під моніторингом стану підприємства:
- а) оцінка економічного стану підприємства на основі управлінського обліку;
 - б) аналіз та оцінка фінансового та економічного стану підприємства;
 - в) аналіз та оцінка фінансового та виробничого стану підприємства;
 - г) аналіз фінансового стану підприємства на основі даних стратегічного менеджменту.
17. З якою метою здійснюється моніторинг фінансового стану підприємства:
- а) прогнозування та контроль фінансово-господарського стану підприємства;
 - б) прогнозування, аналіз та оцінка фінансово-господарського стану підприємства;
 - в) прогнозування, аналіз і контроль фінансового стану підприємства;
 - г) відповіді а і б вірні.
18. «Межа безпеки» або «запас міцності» операційної діяльності підприємства дозволяє визначити:
- а) обсяг реалізації продукції, за якого підприємство є беззбитковим;
 - б) обсяг реалізації продукції, за якого підприємство є прибутковим;
 - в) наскільки фактичний обсяг реалізації продукції перевищує «точку

- беззбитковості» підприємства;
- г) відношення фактичного обсягу реалізації продукції до «точки беззбитковості» підприємства.
19. Яке з тверджень стосовно фінансування діяльності підприємства є вірним:
- а) за вимогами фінансової безпеки, частка залучених коштів підприємства у будь-якому разі не повинна перевищувати 50%;
 - б) з точки зору фінансової безпеки слід надавати перевагу довгостроковим кредитам та позикам;
 - в) повна фінансова незалежність підприємства (коли коефіцієнт автономії дорівнює одиниці) стримує розвиток підприємства;
 - г) усі твердження є вірними.
 - г) відношення високоліквідних активів до поточних пасивів.
20. За якими напрямками здійснюється зовнішній моніторинг стану підприємства:
- а) зовнішнє та внутрішнє економічне становище;
 - б) політико-правове та фінансове становище;
 - в) зовнішнє економічне та фінансове становище;
 - г) зовнішнє економічне становище, політико-правове та фінансове становище.
21. Що повинна охоплювати оцінка рівня фінансово-економічної безпеки підприємства з позицій системного підходу:
- а) оцінку стійкості до зовнішніх та внутрішніх загроз його фінансовому стану та фінансовим інтересам;
 - б) аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства на предмет виявлення загроз його фінансовому стану та інтересам;
 - в) оцінку потенціалу підприємства за компенсацією можливих збитків у разі реалізації відповідних загроз і настання несприятливого фінансового становища підприємства;
 - г) немає правильної відповіді.
22. До яких методик оцінок належить модель Нортон-Каплана:
- а) математичних;
 - б) експертних ;
 - в) бальних;
 - г) змішаних.
23. Що оцінюється за допомогою Моделі Майсера:
- а) бізнес-процеси;
 - б) можливість розвитку виробництва ;
 - в) можливість розвитку персоналу;
 - г) можливість розвитку капіталу.
24. Джерелами реалізації управлінських ризиків можуть бути:
- а) організаційна структура;
 - б) склад, підпорядкованість, взаємозв'язки структурних підрозділів і посадових осіб;
 - в) розподіл функціональних обов'язків і повноважень;
 - г) конфігурація використовуваного устаткування і технічних засобів;
 - д) склад та ієрархія комунікаційних зв'язків.
25. Метод нейтралізації фінансових ризиків, який полягає у встановленні фінансових нормативів, зокрема граничного розміру залучених коштів у структурі пасивів, мінімальної частки високо-ліквідних активів у їхньому загальному обсязі, має назву:

- а) хеджування;
 - б) уникнення ризику;
 - в) лімітування концентрації ризику;
 - г) розподіл ризику.
26. Метод нейтралізації фінансового ризику, за якого здійснюється придбання права купівлі-продажу фінансових активів протягом визначеного терміну за визначеною ціною:
- а) хеджування з використанням ф'ючерсних контрактів;
 - б) хеджування з використанням опціонів;
 - в) хеджування з використанням «своп»-контрактів;
 - г) вірної відповіді немає.
27. Завдання підвищення рівня фінансово-економічної безпеки
- а) приведення основних фондів, матеріальних та людських ресурсів у відповідність до обсягів надання послуг згідно зі світовими стандартами та попитом споживачів;
 - б) розробка ефективної організаційної, функціональної, технологічної системи управління на основі бази знань про інтелектуальний капітал підприємства, його потенціал;
 - в) створення ефективної системи управління фінансами та нематеріальними активами;
 - г) всі відповіді вірні.
28. Головною метою фінансової санації є мобілізація фінансових ресурсів для:
- а) відновлення (поліпшення) платоспроможності та ліквідності.
 - б) підвищення ліквідності активів.
 - в) формування фінансового капіталу для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру.
29. У процесі розробки стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства насамперед потрібно:
- а) виявити сильні й слабкі сторони підприємства у забезпеченні його фінансово-економічної безпеки;
 - б) сформулювати стратегічні цілі забезпечення фінансово-економічної безпеки;
 - в) здійснити оцінку фінансово-економічного стану підприємства;
 - г) дослідити зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства з метою виявлення загроз його фінансово-економічній безпеці.
30. Яке твердження найбільш точно відображає суть стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки:
- а) це довгостроковий план виходу підприємства з кризи;
 - б) це план заходів із забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, розроблений радою з безпеки підприємства;
 - в) це довгостроковий план для забезпечення реалізації мети, завдань та досягнення цілей управління фінансово-економічною безпекою підприємства;
 - г) це довгостроковий план нейтралізації загроз фінансово-економічній безпеці підприємства.
31. Стратегія забезпечення фінансово-економічної безпеки передбачає:
- а) встановлення довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найефективніших способів їх досягнення;
 - б) визначення короткострокових цілей управління фінансово-економічною

- безпекою та вибір найефективніших способів їх досягнення ;
- в) формування довгострокових цілей управління фінансово-економічною безпекою та вибір найефективніших способів їх досягнення;
- г) визначення прямих загроз фінансово-економічній безпеці підприємства та вибір найефективніших способів їх нейтралізації.

32. Домінантними сферами забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства є стратегії:

- а) формування власного капіталу;
- б) маркетингу та збуту;
- в) платоспроможності й фінансової незалежності;
- г) формування фінансово-економічних ресурсів, безпеки інвестиційної та інноваційної діяльності;
- д) усі вищенаведені.

33. До основних параметрів оцінки стратегії фінансово-економічної безпеки відносять:

- а) реалізованість та ефективність;
- б) адекватність і гнучкість;
- в) досяжність;
- г) усі вищенаведені.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова

1. Закон України “Про захист інформації в автоматизованих системах”.
2. Закон України “Про захист економічної конкуренції”.
3. Постанова Кабінету Міністрів України “Про перелік відомостей, що не становлять комерційної таємниці” від 9 серпня 1993 р. № 611 // З. П. – 1993. – № 12. – Ст. 269.
4. Закон України “Про Службу безпеки України”.
5. Постанова Верховної Ради України “Про концепцію (основи державної політики) національної безпеки України” // Голос України. – 1997. – 4 лют.
6. Ареф’єва О.В. Планування економічної безпеки підприємств / О.В. Ареф’єва, Т.Б.Кузенко. – К.: Вид-во Європейського ун-ту, 2004.– 170 с.
7. Бандурка О.М. Основи економічної безпеки: підручник / О.М. Бандурка, В.Є. Духов, К.Я.Петрова. – Харків: Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2003. – 236 с.
8. Безопасность предпринимательской деятельности: [учебник / под общей ред. Шарого Л.Д.]. – М.: «ВК», 2005. 480 с.
9. Богомолов В.А. Экономическая безопасность. Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / [В.А. Богомолов и др.]; под ред. В.А. Богомолова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 295 с.
10. Боттом Н., Галатти Р. Экономическая разведка и контрразведка: Практ. пособие: Пер. с англ. – Новосибирск, 1994.
11. Бэскид Э. Энциклопедия личной безопасности. – М.: Аквариум, 1994.
12. Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія / Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В., [за ред. Т.Г. Васильціва]. – Львів: ВИДАВНИЦТВО, 2012. –386 с.

13. Ведев Д. Л. Защита данных в компьютерных сетях // Открытые системы. – 1995. – № 3.
14. Герасимович А.М. Аналіз банківської діяльності: Підручник / А.М. Герасимович, М.Д. Алексеєнко, І.М. Парасій-Вергуненко та ін.; За ред. А.М. Герасимовича. – К.: КНЕУ, 2004. – 599 с.
15. Голубєв В. О. Інформаційна безпека: проблеми боротьби з кіберзлочинами: Моногр. – Запоріжжя, 2003.
16. Зубок М. І. Безпека банківської діяльності : підручник / М. І. Зубок, С. М. Яременко. – К. : КНЕУ, 2012. – 477 с.
17. Зубок М. І. Безпека підприємницької діяльності: Норм.-правові документи комерц. підприємства, банку / М. І. Зубок, Р. М. Зубок. – К.: Істина, 2004.
18. Іванюта Т.М. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. / Т.М. Іванюта, А.О. Заїчковський. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.
19. Козлов С. Б., Предпринимательство и безопасность / С. Б. Козлов, Е. В. Иванов. – М.: Агентство НТИ, 1991.
20. Крамаренко Г.О. Фінансовий аналіз. Підручник. / Г.О. Крамаренко, О.Є. Чорна – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 392 с.
21. Мойсеєнко І.П., Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посібник. / І.П., Мойсеєнко, О.М. Марченко.– Львів, 2011. – 380 с.
22. Нікітін А.В. Ситуаційне моделювання банківської діяльності: Навч. посібник. / А.В. Нікітін.– К.: КНЕУ, 2003. – 153 с.
23. Отенко І. П. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник / укл. І. П. Отенко, Г. А. Іващенко, Д. К. Воронков. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012 – 256 с.
24. Стрельбицька Л. М. Банківське безпекознавство / Л. М. Стрельбицька, М. П. Стрельбицький, В. К. Гіжевський ; Нац. акад. СБУ, Ун-т економіки та права "КРОК". К. : Кондор, 2007. – 599 с.

25. Фінансова безпека підприємства: навчальний посібник / Т. Б. Кузенко, Л. С. Мартюшева, О. В. Грачов, О. Ю. Литовченко. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 304 с.

26. Ярочкин В.И. Основы безопасности бизнеса и предпринимательства / В.И. Ярочкин, Я.В. Бузанова. М.: Академический Проект: Фонд Мир, 2005. 208 с.

Допоміжна

27. Заплатинський В. М. Основи кримінологічної безпеки сучасного бізнесу: Навч. Посіб / В. М. Заплатинський. – К.: Вид-во КДТЕУ, 2000. – 141 с.

28. Нікітін А. В. Ситуаційне моделювання банківської діяльності: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 153 с.

29. Парасій-Вергуненко І.М. Аналіз банківської діяльності: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2003. – 347 с.

30. Кобилін А.М., Леншін А.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення фінансової безпеки банків. Навчально-методичний посібник для організації самостійної та індивідуальної роботи. – Харків: ХІБС УБС НБУ, 2013. – 154с.

31. Гасанов Р.М. Промышленный шпионаж на службе монополий. – М.: Междунар. отношения, 1996. – 168 с.

32. Довгань Л.Є., Пастухова В.В., Савчук Л. М. Корпоративне управління: навч. посібник для студентів ВНЗ. К. : Кондор, 2007. – 178 с.

33. Попов О.М. Корпоративне управління: навчально-методичний посібник для магістрів ЗДІА спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» / Попов О.М., Беліченко А.Г., Турба О.О.; Запоріж. держ. інж. акад. – Запоріжжя: ЗДІА, 2012. – 128 с.

34. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Симоненко Ю.Г. Корпоративне управління: Підручник. – К.: Каравела; Піча Ю.В., 2008. – 384 с.

Інформаційні ресурси

1. Ортинський В.Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://westudents.com.ua/knigi/114-ekonomchna-bezpeka-pdprimstv-organzatsy-ta-ustanov-ortinskiy-v1.html>
2. Іванілов О.С. Економіка підприємства [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://pidruchniki.com/1584072017150/ekonomika/ekonomika_pidpriyemstva
3. Зубок М.І. Безпека банківської діяльності: Навч. посібник [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://mirknig.com/knigi/business/1181275852-bezpeka-bankivskoyi-diyalnosti.html>
4. Горлачук В.В. Економіка підприємства. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://lib.chdu.edu.ua/index.php?m=2&b=294>

Методичне видання

С.В. Солодухін

кандидат економічних наук, доцент

П.В. Комазов

кандидат економічних наук, доцент

І.О. Клопов

кандидат економічних наук, доцент

Є.К. Мержинський

кандидат економічних наук, доцент

КОМПЛЕКСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Навчально-методичний посібник

для студентів ЗДІА

*спеціальності 8.18010014 «Управління фінансово-економічною безпекою»
денної і заочної форм навчання*

Підписано до друку 29.06.2016р. Формат 60x84 1/32. Папір офсетний.

Умовн. друк. арк. 5,7. Наклад 1 прим.

Внутрішній договір № 95/16

Запорізька державна інженерна академія

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів
видавничої справи ДК № 2958 від 03.09.2007 р.

Віддруковано друкарнею

Запорізької державної інженерної академії
з оригінал-макету авторів

69006, м. Запоріжжя, пр. Соборний, 226
ЗДІА