

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І  
АРХІТЕКТУРИ

Факультет автоматизації і інформаційних технологій

Кафедра управління проектами

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА  
ДО АТЕСТАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА

на тему:

**Управління проектом економічної безпеки  
підприємства із використанням ІТ**

Ігнатова Єлизавета Андріївна

(прізвище, ім'я та по батькові здобувача повністю)

Київ 2024 р.

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І  
АРХІТЕКТУРИ**

Факультет: Автоматизації і інформаційних технологій  
Кафедра: Управління проектами  
Освітній рівень: Магістр за освітньо-професійною програмою  
Галузь знань: 12 Інформаційні технології  
Спеціальність: 122 “Комп’ютерні науки”  
Освітньо-професійна програма: Управління проектами

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Зав.кафедри УП  
Д.т.н. проф.,Бушуєв С.Д.

„21” лютого 2024 року

**З А В Д А Н Н Я  
ДО ВИКОНАННЯ АТЕСТАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

Ігнатова Єлизавета Андріївна

---

*(прізвище, ім'я та по батькові здобувача)*

1. Тема роботи:

Управління проектом економічної безпеки  
підприємства із використанням ІТ

---

затверджена наказом ректора КНУБА № 390/2 від «21» лютого 2024 року

2. Керівник роботи:

Веренич Олена Володимирівна, доктор технічних наук, вчений секретар,  
професор

---

*(прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання)*

3. Строк подання здобувачем роботи до захисту:

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які слід розробити):

---

---

---

---

---

---

---

---

5. Графічний матеріал за розділами:

---

---

---

---

6. Календарний план виконання роботи:

Види робіт та їх зміст	Дата виконання
Збір матеріалів обраного напрямку роботи	10.03.2024
Опрацювання та аналіз матеріалів роботи	13.03.2024
Вступ	15.03.2024
Розділ 1.	24.03.2024
Розділ 2.	18.04.2024
Розділ 3.	14.05.2024
Висновки	05.06.2024
Остаточне оформлення роботи	09.06.2024
Перевірка роботи на плагіат	10.06.2024
Попередній захист роботи на кафедрі	10.06.2024
Направлення роботи на рецензування	07.06.2024

7. Консультанти розділів атестаційної випускної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Перевірів	
		дата	підпис
Розділ 1.			
Розділ 2.			
Розділ 3.			

8. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)

Бушуєв С.Д.  
\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

Керівник

\_\_\_\_\_

(підпис)

Веренич О.В.

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

Здобувач

\_\_\_\_\_

(підпис)

Ігнатова Є.А.

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)



КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І  
АРХІТЕКТУРИ

Факультет автоматизації і інформаційних технологій

Кафедра управління проектами

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

Бушуєв С. Д.

„21” лютого 2024 року

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА  
ДО АТЕСТАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

**Управління проектом економічної безпеки  
підприємства із використанням ІТ**

(назва)

Виконав здобувач групи: \_\_\_\_\_

Ігнатова Єлизавета Андріївна

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

Спеціальність: 122 “Комп’ютерні науки”

ОПП: Управління проектами

Керівник: Веренич О.В.

(прізвище, ініціали.)

Д. Т. Н., професор

науковий ступінь, вчене звання

Рецензент: \_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали.)

науковий ступінь, вчене звання

Київ 2024

## Зміст

<b>Вступ.....</b>	<b>7</b>
<b>Розділ 1. Теоретичні основи управління безпекою організації.....</b>	<b>10</b>
1.1. Сутність і складові елементи системи управління безпекою організації.....	10
1.2. Показники оцінювання ефективності системи управління безпекою організації.....	15
1.3. Формування стратегії забезпечення економічної безпеки організації.....	26
<b>Розділ 2. Аналіз системи управління безпекою організації.....</b>	<b>36</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Шериф».....	36
2.2. Оцінка рівня безпеки ТОВ «Шериф».....	38
2.3. Результативність системи безпеки ТОВ «Шериф».....	45
<b>Розділ 3. Напрямки покращення системи управління безпекою організації із використанням ІТ технологій.....</b>	<b>56</b>
3.1. Напрями покращення управління системою безпеки організації.....	56
3.2. Рекомендації щодо поліпшення системи безпеки організації.....	60
<b>Висновки.....</b>	<b>63</b>
<b>Список використаної літератури.....</b>	<b>67</b>
<b>Список таблиць.....</b>	<b>70</b>
<b>Список рисунків.....</b>	<b>71</b>

## Вступ

У наш час проблема економічної безпеки стає все актуальнішою, оскільки підприємства стикаються з різноманітними зовнішніми та внутрішніми ризиками, а конкурентне економічне середовище приховує багато загроз. У зв'язку з цим, керівництво підприємств вимушене вдосконалювати системи управління, спрямовані на підвищення рівня економічної безпеки.

Проблема оцінки економічної безпеки держави, регіону, підприємства останнім часом набула особливої значущості. Однак, незважаючи на великий інтерес до неї вітчизняних та зарубіжних вчених і практиків, слід зазначити, що існуючі розробки в основному присвячені різним аспектам національної і регіональної безпеки, і в значно меншій мірі - питань економічної безпеки підприємств.

**Актуальність теми.** Узагальнюючи думку багатьох авторів, серед проблем економічної безпеки підприємства, які потребують невідкладного вирішення, я би виділила:

- економічна безпека допомагає захистити інтелектуальну власність і комерційну таємницю, що є критично важливим для збереження конкурентоспроможності будь-якого проекту;

- відсутність визначеності у виборі складових економічної безпеки підприємства;

- наявність значних труднощів формалізованого опису динамічних властивостей підприємства з точки зору забезпечення його економічної безпеки у взаємозв'язку з діями дестабілізуючих факторів;

- швидкий розвиток ІТ технологій, таких як штучний інтелект, аналітика даних та хмарні сервіси, відкриває нові можливості для ефективного виявлення, аналізу та захисту від кіберзагроз;

- відсутність загальновизнаних вітчизняних методик оцінки рівня складових економічної безпеки підприємства, оскільки підходи, які отримали

визнання в зарубіжній практиці, не завжди можна застосувати в умовах української економіки.

Таким чином, проблема управління проектом економічної безпеки підприємства вимагає комплексного підходу, а його реалізація є складним і трудомістким завданням.

Теоретичні основи розроблення механізмів управління проектом економічною безпекою підприємства відображені у працях вітчизняних і зарубіжних авторів, таких, як М.М. Єрмошенко, Т.С. Клебанова, Г.Б. Клейнер, Г.В. Козаченко, С.М. Ілляшенко, Є.О. Олейников, Р.А. Руденський, В.Л. Тамбовцев, Л.Г. Шемаєва та ін.

Попри вагомий внесок закордонних та вітчизняних науковців, питання удосконалення процесу управління проектом економічної безпеки підприємства залишаються ще недостатньо вивченими, зокрема відсутнє необхідне методичне забезпечення. Низка питань, пов'язаних із моделюванням механізмів забезпечення економічної безпеки підприємства на основі аналізу структурних взаємозв'язків зовнішніх і внутрішніх загроз, не знайшли належного відображення в наукових працях.

**Метою та завданнями роботи** є вивчення основ управління безпекою організації, факторів впливу на безпеку організації і напрямів удосконалення управління безпекою.

Предметом дослідження роботи є дослідження особливостей організації управління безпекою із використанням інформаційних технологій.

Об'єктом дослідження роботи являється управління безпекою на ТОВ «Шериф».

Для досягнення поставленої мети дослідження представляється доцільним вирішити такі завдання:

- розкрити сутність основних понять і визначити складові елементи безпеки організації;

- охарактеризувати організацію процесу управління безпекою організації і визначити фактори, що впливають на безпеку;
- пояснити актуальність використання систем виявлення та запобігання кібератак;
- поліпшити управління системи безпеки організації;
- розробити рекомендації щодо впровадження ІТ технологій з метою управління проектом економічної безпеки в організації;
- виявити стандарти та механізми для забезпечення інформаційної безпеки підприємства.

Використані методи дослідження обумовлені об'єктом і предметом дипломної роботи. Для вирішення певних завдань, досягнення мети застосовано комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження: методи системного аналізу, методи причинно-наслідкового аналізу, методи порівняльного аналізу, методи прямого структурного аналізу.

При обробці вихідної інформації були використані загальнонаукові методи аналізу, синтезу, абстрагування і узагальнення.

## **Розділ 1. Теоретичні основи управління безпекою організації**

### **1.1. Сутність і складові елементи системи управління безпекою організації**

Забезпечення належного рівня безпеки бізнесу є однією із фундаментальних засад підтримання його життєздатності в умовах динамічного економічного середовища. Безпека бізнесу – це основа збереження стійких конкурентних позицій, передумова ефективного функціонування та стабільного розвитку суб'єкта господарювання. Отож, управління безпекою є невід'ємним елементом культури ведення бізнесу, а згідно сучасним поглядам – якості бізнесу в цілому. Якість бізнесу визначається такими основними елементами як: економічна ефективність; соціальне спрямування; безпека. Щодо безпеки як складової “якості” вітчизняного бізнесу, то, на думку експертів, основними негативним чинниками є: ведення активних бойових дій на території України; масова еміграція економічно-активного населення закордон; відсутність повноцінного ринкового середовища; незавершеність формування інституційної бази економічної політики; незбалансованість державної регуляторної політики; недосконалість бюджетної політики; зловживання монопольним становищем цінового характеру; хакерські атаки на українську ІТ-інфраструктуру; збільшення кількості кримінальних посягань, так званого “рейдерства”, корупційних та дискримінаційних дій щодо підприємців; недосконалість судової системи, корумпованість органів влади та відсутність державних інститутів, які б ефективно захищали права власника; низький рівень конкурентоспроможності підприємств та їх інноваційної активності; незадовільні показники фінансового

стану та ефективності функціонування підприємств і використання ними ресурсного забезпечення тощо<sup>1</sup>.

У цілому, безпека підприємства визначається як стан його корпоративних ресурсів і підприємницьких можливостей, що забезпечує їх найбільш ефективне використання для стабільного функціонування та динамічного розвитку, а також захищає від внутрішніх та зовнішніх загроз. Серед ключових функціональних елементів безпеки бізнесу можна виділити захист конфіденційної інформації, комп'ютерну безпеку, внутрішню безпеку, безпеку будівель та споруд, фізичну та технічну безпеку, безпеку зв'язку, безпеку перевезень, екологічну безпеку, а також заходи проти конкурентної розвідки.

Під час аналізу цієї наукової тематики важливо відзначити, що під фінансово-економічною безпекою бізнесу розуміється ступінь захищеності його ресурсів та інтелектуального потенціалу від потенційних та наявних загроз зовнішнього та внутрішнього середовища, а також відображається у високих фінансових показниках та перспективах економічного зростання. Кожен тип підприємства є складною системою, яка характеризується наявністю взаємозв'язків між її складовими елементами, тому стратегії, спрямовані на забезпечення фінансово-економічної безпеки, повинні бути системними та комплексними.

Хотіла б зауважити, що враховуючи спектр можливих загроз фінансово-економічної безпеки організації, захисту підлягають всі види ресурсів, що залучаються для досягнення економічної і соціальної мети бізнесу. Виділяють такі напрями:

– фізичну безпеку об'єктів бізнесу: будівель, споруд, машин, механізмів, товарних запасів, сировини, фінансових ресурсів;

---

<sup>1</sup> Джерело: *Економічна безпека суб'єктів підприємництва: навчальний посібник* / [Зубок М. І., Рубцов В. С., Яременко С. М. та ін.]; за ред. М.І. Зубка. – К., 2012 – 226 с.

- інформаційну безпеку, захист інформаційних мереж, ресурсів, програмних засобів, а також об'єктів інтелектуальної власності та інших нематеріальних активів, включаючи майнові інтереси учасників бізнесу;
- юридичну безпеку, під якою розуміється компетентне оформлення порядку і умов здійснення діяльності;
- безпеку персоналу, техніку безпеки, особисту безпеку підприємця, топменеджменту, безпеку ділових відносин.

На основі проведених досліджень встановлено, що саме комплексний та системний підходи до організації фінансово-економічної безпеки бізнесу забезпечать найбільш повною мірою його надійний захист. У цьому контексті систему можна охарактеризувати комплексом управлінських, страхових, правових, економічних, охоронних, режимних, судово-правових та інших заходів із захисту бізнесу від незаконних посягань, мінімізації або уникнення матеріальних та інших утрат.

Оскільки основні параметри системи фінансово-економічної безпеки бізнесу залежать від об'єкта захисту, що має складну та різноманітну природу, важливо розглядати управління проектом щодо цієї системи комплексно. Комплексна система фінансово-економічної безпеки бізнесу представляє собою зв'язану мережу організаційно-правових заходів, які реалізуються спеціалізованими структурами суб'єкта господарювання. Ці заходи спрямовані на захист важливих інтересів особистості, підприємства та держави від можливих фізичних або юридичних порушень, які можуть призвести до серйозних економічних втрат та вплинути на майбутнє економічне зростання.

Разом із тим слід зазначити, що при дослідженні економічної безпеки бізнесу головний комплекс проблем і основні причини поточного неблагополуччя багатьох бізнесових структур приховуються в:

- незатребуваності продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках, у її низькій конкурентоспроможності; недоступності інвестиційних ресурсів;

– військових діях на території України; дефіциту кваліфікованих кадрів через масову еміграцію; ризиків знищення промислового комплексу підприємства;

– митних бар'єрах; суттєвих коливань національної валюти.

У цей час необхідне розроблення стратегії фінансово-економічної безпеки як проекту, що повинен містити:

1) характеристику зовнішніх і внутрішніх загроз фінансово-економічній безпеці бізнесу;

2) визначення і моніторинг чинників, що зміцнюють або руйнують стійкість його соціально-економічного положення на короткострокову і середньострокову перспективу;

3) розроблення економічної політики, що охоплює механізми обліку, які впливають на стан фінансово-економічної безпеки чинників;

4) напрями діяльності підприємства щодо реалізації стратегії<sup>2</sup>.

Основною метою управління фінансово-економічною безпекою бізнесу є забезпечення його стабільного та ефективного функціонування, а також створення потенціалу для майбутнього розвитку та зростання. Я підтримую думку про те, що ключовим елементом управління системою фінансово-економічної безпеки є механізм її забезпечення, який втілюється через стратегічне та оперативне планування проектів щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки. Управління системою фінансово-економічної безпеки бізнесу представляє собою організовані заходи, спрямовані на координацію діяльності всіх служб, підрозділів і працівників підприємства з метою запобігання або усунення загроз, що можуть вплинути на його діяльність.

Використання сучасних ІТ-рішень для управління безпекою організації значно підвищує ефективність захисту та дозволяє швидко адаптуватися до нових

---

<sup>2</sup> Штангрет А.М., Караїм М.М. Управління економічною безпекою підприємства за часовими горизонтами / А.М. Штангрет // Наукові записки [Української академії друкарства]. - 2020. - № 1. - С. 201-206. – Режим доступу:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz\\_2020\\_1\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2020_1_26)

загроз. Це дозволяє організаціям ефективніше захищати свої активи, забезпечувати високу продуктивність і адаптивність систем безпеки, а також швидко реагувати на нові загрози. Інтеграція цих рішень в систему управління безпекою є критично важливою для успішного функціонування сучасного бізнесу.

Серед основних сучасних ІТ-рішень можна виділити:

1) Хмарні сервіси - Використання хмарних платформ (AWS, Google Cloud, Microsoft Azure) для зберігання даних та управління інфраструктурою. Це дозволяє забезпечити високу доступність і відмовостійкість.

2) Хмарні системи безпеки: Інтеграція з хмарними рішеннями для моніторингу та управління безпекою, включаючи DDoS захист, шифрування даних та управління ідентифікацією.

3) Віртуалізація серверів: Використання технологій віртуалізації (VMware, Hyper-V) для ізоляції критичних систем та зменшення ризику поширення загроз.

4) Антивірусні програми: Використання сучасних рішень для захисту кінцевих пристроїв від шкідливого ПЗ.

Слід зазначити, що до основних завдань системи економічної безпеки бізнесу належать: захист законних прав і інтересів підприємства і його співробітників; збір, аналіз, оцінка даних і прогнозування розвитку обстановки; захист ІТ інфраструктури; вивчення партнерів, клієнтів, конкурентів, кандидатів на роботу; виявлення, попередження і припинення можливої протиправної та іншої негативної діяльності співробітників підприємства на шкоду його безпеці; забезпечення збереження матеріальних цінностей і відомостей; отримання необхідної інформації для розроблення найбільш оптимальних управлінських рішень з питань стратегії і тактики економічної діяльності компанії тощо.

Також в нинішніх умовах військової агресії проти України питання економічної безпеки постає ще більш значущим. На перший план постає завдання створення комплексних заходів для захисту матеріальних, фінансових, інформаційних, людських та інших ресурсів від загроз, пов'язаних із воєнними

діями. Основна мета цієї системи — мінімізувати негативний вплив війни на діяльність організації, забезпечити безперервність її функціонування та сприяти відновленню після кризи. Необхідним є також здійснити комплексний аналіз можливих ризиків, пов'язаних з воєнними діями, включаючи фізичні, кібернетичні, економічні та соціальні загрози та створити ефективні канали комунікації між співробітниками, керівництвом та зовнішніми партнерами. А також забезпечити можливості віддаленої роботи.

Основне значення системи фінансово-економічної безпеки бізнесу полягає в тому, що вона повинна мати попереджувальний характер, а основними критеріями оцінки її надійності та ефективності є:

- забезпечення стабільної роботи бізнесу, збереження і примноження фінансів і матеріальних цінностей;
- сталий розвиток, збереження і примноження матеріальних цінностей підприємства, високий рівень конкурентоспроможності продукції;
- використання інноваційних технологій у виробничій діяльності;
- недоторканість комерційної інформації і всіх ресурсів;
- забезпечення конфіденційності інформаційних та серверних даних
- своєчасне попередження кризових ситуацій і нейтралізація негативних чинників, що впливають на діяльність підприємства.

На основі проведених досліджень виявлено, що впровадження блокової схеми регулювання є важливим аспектом системи фінансово-економічної безпеки бізнесу. Ця схема включає прогресивне управління витратами, бюджетування, контроль за грошовими потоками, діагностику стану підприємства, управління оборотними коштами, використання міжнародних стандартів безпеки, а також податкове планування. На основі теоретичних досліджень була розроблена та систематизована структурно-логічна схема системи економічної безпеки бізнесу.

У результаті аналізу було запропоновано систему управління фінансово-економічною безпекою, яка відзначається чіткістю та послідовністю дій,

спрямованих на ефективну реакцію керівників та управлінців на невизначеність та ризику.

Отже, система проектування економічної безпеки підприємства складається з комплексу заходів, спрямованих на захист його інтересів від негативного впливу, і базується на об'єктах, суб'єктах, меті, завданнях, принципах та інструментах фінансово-економічної безпеки. Разом із цим питаннями її забезпечення безпосередньо займається служба безпеки підприємства.

## **1.2. Показники оцінювання ефективності системи управління безпекою організації**

Одним з ключових етапів у керуванні проектом з економічної безпеки підприємства є оцінка її стану, яка має на меті визначення загальної фінансово-економічної безпеки підприємства та виявлення її рівня. Слід відзначити, що ускладнення завдання оцінки полягає в тому, що існують різні погляди на суть фінансово-економічної безпеки підприємства і відповідно, на показники, які слід оцінювати.

Існують різні методики оцінки фінансово-економічної безпеки підприємства, серед яких можна виділити індикаторний метод, методи математичного моделювання, методи оцінки за показниками прибутку та інших, а також методи формування інтегральних показників. Для кращого розуміння, розглянемо та проаналізуємо кожен із зазначених методів оцінки фінансово-економічної безпеки підприємства детальніше.

Сутність індикаторного методу фінансово-економічної безпеки підприємства полягає у визначенні певного переліку показників, що характеризують всі аспекти діяльності підприємства, та у порівнянні їх з певними граничними значеннями – індикаторами фінансово-економічної безпеки підприємства. Тобто сутність методу полягає у порівнянні фактичних та необхідних значень ключових показників діяльності підприємства.

Однак головною проблемою в реалізації такого підходу є значна залежність достовірності отриманих результатів від правильності визначення переліку самих показників та точності визначення бази порівняння – індикаторів, які повинні враховувати велику кількість аспектів, таких як галузева приналежність підприємства, форма власності, динаміка показників зовнішнього та внутрішнього середовища тощо. Все це призводить до великої трудомісткості реалізації методу та ухвалення управлінського рішення за отриманими результатами, а також вимагає високого рівня кваліфікації спеціалістів підприємства.

Іншим підходом до оцінки рівня фінансово-економічної безпеки підприємства є використання принципів програмно-цільового управління, що ґрунтується на створенні економічних моделей для аналізу економічних процесів. Цей підхід активно застосовується дослідниками, які розглядають фінансово-економічну безпеку як економічний ризик у діяльності підприємства. Однак його недоліками є складність обчислень та перехід від економічного аналізу до математичного.

Ще одним методом оцінки фінансово-економічної безпеки є використання показників прибутку та чистого доходу, що є популярним серед тих, хто порівнює економічну та фінансову безпеку. Основна ідея полягає в тому, що підприємство вважається фінансово-економічно безпечним, якщо його прибуток достатній для забезпечення самокупності та самофінансування.

Подальший аналіз орієнтується на алгоритм визначення рівня фінансово-економічної безпеки підприємства за допомогою показників прибутковості. На першому етапі визначаються розміри нарахованих в аналізованому році амортизаційних відрахувань за основними виробничими фондами підприємства та проводиться їх коригування на рівень інфляції. Після проведення такого коригування визначається різниця між нарахованою амортизацією та амортизацією з урахуванням інфляційних процесів.

На другому етапі визначається розмір прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства:

$$Pr_{ct} = D_{pt} + D_{inut} + D_{nzpt} + D_{mot} + D_{zt} - B_t - P_t, \quad (1)$$

де  $D_{pt}$ ,  $D_{inut}$  – дохід від реалізації продукції та іншої реалізації в році  $t$ ;  $D_{nzpt}$ ,  $D_{mot}$ ,  $D_{zt}$  – відповідно доходи від позареалізаційних операцій, товарообмінних операцій та операцій на зовнішньому ринку в році  $t$ ;  $B_t$  – витрати виробництва підприємства в році  $t$ ;  $P_t$  – сума нарахованих податків у році  $t$ .

На наступному етапі визначається частка прибутку, що реінвестується, з урахуванням аспектів діяльності конкретного підприємства. Після цього різниця між нарахованою та скорегованою амортизацією ( $\Delta A_m$ ) порівнюється з розмірами прибутку, що спрямовується на реінвестування ( $Pr_p$ ).

Якщо  $Pr_p \geq \Delta A_m$ , то нестача коштів для простого відтворення може бути компенсована за рахунок реінвестованої частки прибутку, тобто підприємство знаходиться в стані економічної безпеки.

Якщо  $Pr_p < \Delta A_m$ , то на підприємстві спостерігається нестача коштів для фінансування процесу простого відтворення, тобто підприємства знаходиться в стані економічної небезпеки.

Додатково для підтвердження результатів, що отримуються на попередньому етапі, деякі автори пропонують порівнювати розміри чистого прибутку підприємства ( $Pr_c$ ) з розміром мінімально необхідного прибутку для простого відтворення капіталу ( $Pr_m$ ), що визначається за формулою:

$$Pr_m = \frac{VOП - (1 - ПДВ)(VOП + A_m) + Ш \quad T^{inf}}{1 - ПДВ - P_{np}} * \left(1 + \frac{\quad}{100}\right)$$

де  $VOП$  – витрати на оплату праці з відрахуваннями;  $ПДВ$  – ставка податку на додану вартість, частка одиниці;  $A_m$  – амортизація основних засобів;  $Ш$  – сума штрафів та виплат з прибутку;  $P_{np}$  – ставка податку на прибуток, частка одиниці;  $T_{inf}$  – темпи інфляції в аналізованому періоді.

Якщо в аналізованому періоді  $Pr_c \geq Pr_m$ , то підприємство дійсно знаходиться в стані економічної безпеки.

Наведене вище порівняння прибутку з показниками амортизації з урахуванням інфляції дозволяє встановити те, чи підприємство знаходиться в стані фінансово-економічної безпеки взагалі. Визначається ж рівень такої економічної безпеки так:

$$P_{e.б.} = \frac{BI^t}{I_{e.б.}}, \quad (3)$$

де  $BI^t$  – брутто-інвестиції підприємства в році  $t$ ;  $I_{e.б.}^t$  – інвестиції підприємства, необхідні для забезпечення його економічної безпеки, в році  $t$ .

Структура брутто-інвестицій підприємства є такою:

$$I^t = PH_{m.p.} + Kp^t (1 - \hat{E}\tilde{N}/100) - KC, \quad (4)$$

де  $PH_{m.p.}$  – реінвестовані накопичення минулих років;  $Kp^t$  – розміри кредитів у році  $t$ ;  $KC$  – кредитна ставка банку.

Інвестиції підприємства, необхідні для забезпечення його фінансово-економічної безпеки, визначаються за такою формулою:

$$I = I_{c.n.} + I_m + I_{p.д.} + I_i, \quad (5)$$

де  $I_{c.n.}$  – інвестиції підприємства, спрямовані на покращення взаємодії зі споживачами продукції;  $I_m$ ,  $I_{p.д.}$ ,  $I_i$  – відповідно інвестиції, призначені для мінімізації витрат підприємства, спрямовані на розширення та диверсифікацію, на фінансування розширення використання послуг інфраструктури.

На нашу думку, чим ближче співвідношення до одиниці, тим вищий рівень економічної безпеки підприємства. Деталізація значень співвідношення та виявлені з його допомогою рівні економічної безпеки наведені в табл. 1.

Поступова реалізація всіх етапів наведеного алгоритму дозволяє встановити не лише сам факт перебування підприємства в стані фінансово-економічної

безпеки або небезпеки, але й чітко визначити її рівень та майбутні перспективи підприємства.

Серед недоліків наведеного методу оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства зазначимо трудомісткість визначення її рівня на останньому етапі через неоднозначність процедури визначення інвестицій, необхідних для забезпечення стану ФЕБП, та через констатацію обов'язковості таких вкладень на підприємстві взагалі.

Таблиця 1. Рівні економічної безпеки підприємства

Рівень ФЕБП	Показник рівня ЕБП	Характеристика стану підприємства
Підтримувальний	До 0,05	Нестійкість фінансово-економічної безпеки, підприємство на межі безпеки
Мінімальний	0,06 – 0,10	Підприємство в стані фінансово-економічної безпеки та спроможне в найближчому майбутньому його втримати
Дуже низький	0,11 – 0,19	Інвестицій на забезпечення фінансово-економічної безпеки достатньо лише на поточний період
Низький	0,2 – 0,29	Інвестицій на забезпечення фінансово-економічної безпеки достатньо на найближче майбутнє
Середній	0,3 – 0,49	Інвестицій на забезпечення фінансово-економічної безпеки достатньо на середню перспективу та на початок формування конкурентних переваг

Високий	0,5 – 0,7	Інвестиції на забезпечення фінансово-економічної безпеки дозволяють зберегти стратегічні позиції та мати суттєві конкурентні переваги
Дуже високий	Більше 0,7	Інвестицій на забезпечення фінансово-економічної безпеки враховують всі вимоги ринку, надають значні стратегічні конкурентні переваги

Розглянемо другий принциповий підхід у поточній групі методів оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства – на підставі показників чистого доходу підприємства<sup>3</sup>.

Головною ідеєю формування методики оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства є порівняння розміру чистого операційного доходу та сукупних операційних витрат підприємства, відповідно до якого визначається своєрідна точка рівноваги, до досягнення якої підприємство перебуває в стані економічної небезпеки. Рівень фінансово-економічної безпеки після подолання точки рівноваги оцінюється за допомогою коефіцієнтів ефективності операційної діяльності  $k_1, k_2, k_3$ .

Розглянемо зміст та порядок визначення вище зазначених коефіцієнтів.

Показник  $k_1$  представляє собою коефіцієнт самоокупності і відповідає першому, виявленому автором дослідження, перехідному рівню між станом економічної небезпеки та станом економічної безпеки. Умови його досягнення такі:

<sup>3</sup> Колесніков А. П. Засади механізму забезпечення стійкого розвитку підприємств / А. П. Колесніков // Інноваційна економіка. – Всеукраїнський науково-виробничий журнал – 1'2013 [39] – С. 97–100.

$$k_1 = TP + n, \quad (6)$$

або

$$ЧД_o - B_{co} = PK, \quad (7)$$

де  $TP$  – точка рівноваги;  $n$  – щорічні відрахування на поповнення резервного капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку відповідно до Статуту підприємства;  $ЧД_o$  – чистий дохід від операційної діяльності;  $B_{co}$  – сукупні операційні витрати;  $PK$  – щорічні відрахування до резервного капіталу.

Тобто, як бачимо, доходів підприємства на першому перехідному рівні до економічної безпеки повинно вистачати для покриття усіх витрат та формування коштів обов'язкового резерву.

Показник  $k_2$  представляє собою коефіцієнт часткового самофінансування і відповідає другому перехідному рівню між станом економічної небезпеки та станом економічної безпеки підприємства. Умови досягнення такі:

$$k_2 = TP + \frac{НП_p + АВ}{p * АВ = p * ОФ_{п.в.} * К_{зн}} \quad (8)$$

де  $AB$  – амортизаційні відрахування;  $TP$  – питома вага виробничого обладнання в загальній вартості основних фондів;  $ОФ_{п.в.}$  – первинна вартість основних фондів, що підлягають оновленню;  $К_{зн}$  – коефіцієнт зносу;  $Д$  – сума дивідендів;  $НП_p$  – нерозподілений прибуток,  $ОФ_{п.в.о.}$  – первинна вартість основних фондів, що підлягають оновленню;  $ОФ_{з.в.о.}$  – зміна первинної вартості основних фондів, що підлягають оновленню.

Отже, доходів підприємства на другому перехідному рівні до фінансово-економічної безпеки додатково повинно вистачати на сплату дивідендів та покриття амортизації. Щодо останнього, то це викликає сумніви через той факт, що зазвичай амортизаційні відрахування враховуються у складі сукупних операційних витрат, тобто ідея полягає у тому, що коштів у даному випадку має вистачати для початку процесу оновлення виробничих фондів.

Тобто у стані економічної безпеки чистого доходу підприємства повинно вистачати на повне оновлення основних фондів з урахуванням зміни їх вартості протягом часу, тобто інфляції. Отже, у даному випадку також йдеться про необхідність урахування інфляційних процесів під час визначення рівня економічної безпеки підприємства, а це означає, що обов'язковою умовою економічної безпеки є забезпечення процесу прямого відтворення на підприємстві. Однак не можна вважати, що точка  $k_3$  є точкою повного самофінансування, бо в цій точці, на нашу думку, кошти на забезпечення процесу розширеного відтворення, тобто процесу дійсного самофінансування, лише з'являються у підприємства.

Аналізуючи зміст обох наведених підходів, можна визначити їхні спільні положення:

- обов'язковою умовою досягнення підприємством стану фінансово-економічної безпеки є отримання ним прибутку;
- отриманого прибутку повинно вистачати для забезпечення процесу простого відтворення з урахуванням чинника інфляції, який призводить до нерівності розмірів накопичено амортизації та дійсної вартості придбання об'єктів основних засобів;
- ступінь перевищення прибутку над розміром коштів, необхідних для покриття інфляції, визначає рівень фінансово-економічної безпеки підприємства.

Розглянемо наступні методики оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства, які ґрунтуються на визначенні певного інтегрального показника. Одна з них запропонована С.В. Капітулою, який вважав, що інтегральний показник може бути сформований на підставі значень окремих показників економічної безпеки за кожним видом діяльності підприємства, а саме – він пропонував оцінювати виробничу, фінансову та інвестиційні безпеку. Така думка автора є дуже нетиповою для дослідників, які оцінюють фінансово-економічну безпеку підприємства інтегрально за сукупністю окремих складових. Розглянемо запропоновану ним процедуру оцінювання економічної безпеки підприємства

більш докладно. Загальний рівень фінансово-економічної безпеки підприємства запропоновано визначати як середньо-геометричну величину відповідно до мультиплікативного підходу таким чином:

$$R_{EKB} = \prod_{I=1}^3 (1 + R_i)^{Y_i}, \quad (9)$$

де  $i$  – виробнича, фінансова або інвестиційна безпека підприємства;  $R_i$  відповідно рівень виробничої, фінансової та інвестиційної безпеки;  $Y_i$  – ваговий коефіцієнт відповідного локального показника.

Значення вагових коефіцієнтів  $Y_i$  автор пропонує визначати з урахуванням ризику ( $W_i$ ) забезпечення необхідного рівня відповідних часткових показників економічної безпеки певної групи:

$$Y_i = 1 - W_i, \quad i = 1, 3. \quad (10)$$

Проведемо аналіз запропонованого дослідником порядку визначення рівня кожної складової економічної безпеки підприємства.

Рівень виробничої безпеки підприємства автор визначає за такою формулою:

$$P_{ВБП} = f(P_{ТБ}, P_{БМТЗ}, P_{КБ}, P_{БЗ}), \quad (11)$$

де  $P_{ВБП}$  – рівень виробничої безпеки підприємства;  $P_{ТБ}$  – рівень техніко-організаційної безпеки підприємства;  $P_{БМТЗ}$  – рівень безпеки матеріально-технічного забезпечення;  $P_{КБ}$  – рівень кадрової безпеки підприємства;  $P_{БЗ}$  – рівень безпеки збуту товарів і послуг.

Порядок визначення рівня фінансово-економічної безпеки підприємства виглядає так:

$$P_{ФБП} = f(P_{БФС}, P_{БРЦП}, P_{КрБ}), \quad (12)$$

де  $P_{ФБП}$  – рівень фінансової безпеки підприємства;  $P_{БФС}$  – рівень безпеки фінансового стану підприємства;  $P_{БРЦП}$  – рівень безпеки підприємства на ринку цінних паперів;  $P_{КрБ}$  – рівень кредитної безпеки підприємства.

Визначення рівня інвестиційної безпеки підприємства реалізується таким чином:

$$P_{IBП} = f(P_{БФІ}, P_{БРІ}), \quad (13)$$

де  $P_{IBП}$  – рівень інвестиційної безпеки підприємства;  $P_{БФІ}$  – рівень безпеки фінансових інвестицій;  $P_{БРІ}$  – рівень безпеки реальних інвестицій.

Критеріями оптимальності часткових та загального показника рівня фінансово-економічної безпеки підприємства є досягнення максимуму.

Запропонована С.В. Капітулою методика оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства на підставі показників безпеки головних видів його діяльності є досить масштабною, характеризує діяльність підприємства з більшості сторін та зручна для використання. На нашу думку, ця методика є однією з вдалих спроб адаптувати положення ресурсно-функціонального підходу до оцінювання економічної безпеки підприємства для використання на практиці в межах підприємства.

Такий висновок можна зробити через те, що розглянута вище методика фактично оцінює всі складові фінансово-економічної безпеки підприємства, що визначає функціональний підхід, однак об'єднує їх в більш великі групи залежно від того, на який вид діяльності підприємства переважно спрямовує свій вплив відповідна складова фінансово-економічної безпеки.

Розглянемо ресурсно-функціональний підхід до формування методики оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства, який є найбільш поширеним та якого дотримується переважна більшість дослідників. Відповідно до цього підходу, передбачається визначення інтегрального показника, який містить в собі оцінки фінансово-економічної безпеки підприємства за кожною складовою з урахуванням їх вагомості.

У загальному вигляді порядок визначення інтегрального показника економічної безпеки підприємства має такий вигляд:

$$I_n = \sum K_i A_i, \quad (14)$$

де  $K_i$  – значення часткових функціональних складових рівня економічної безпеки підприємства;  $A_i$  – питома вага значущості часткових функціональних

складових економічної безпеки підприємства;  $n$  – кількість функціональних складових економічної безпеки підприємства.

В загальному класичному вигляді без урахування галузевої специфіки подають стосовно оцінки перелік складових фінансово-економічної безпеки підприємства Безбожний В.Л., Козаченко Г.В., Є. Олейников. Вони у своїх наукових працях сформуvalи порядок оцінювання фінансової, інтелектуально-кадрової, техніко-технологічної, політико-правової, інформаційної, екологічної та силової складових. З цим поглядом погодилася Т. Тимофєєва, незважаючи на те, що вона орієнтує своє дослідження на підприємства залізничного транспорту. Варто зазначити, що у переважній більшості дослідників перелік складових, які піддаються оцінюванню, є саме таким. Окремо серед них можна виділити лише деякі більш об'ємні погляди, прикладом яких може бути наступний.

О.Ф. Яременко запропонувала свій перелік для підприємств машинобудування, а саме, порядок оцінювання фінансової, кадрової, технологічної, ресурсної, правової, ринкової, інтерфейсної, екологічної, інформаційної, міжнародної та захисної складових. Однак, зазначимо, що такий масштабний погляд на формування переліку складових економічної безпеки підприємства є поодиноким через надмірну трудомісткість і складність практичного використання в умовах реального підприємства.

Розглянемо, які ж саме показники пропонуються для оцінювання в межах кожної з виявлених класичних складових фінансово-економічної безпеки підприємства і на необхідності обов'язкової оцінки зійшлися у своїх поглядах усі дослідники.

Для оцінювання фінансової складової економічної безпеки підприємства пропонується аналізувати такі показники фінансового стану: коефіцієнт незалежності, який характеризує частку власного капіталу підприємства в загальній сумі фінансових ресурсів, що ним використовуються; коефіцієнт фінансової стійкості, який аналізує склад фінансових коштів підприємства не лише з позицій приналежності, але і з позицій часу погашення довгостроково

залучених позикових коштів, якщо вони використовуються; коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів, який характеризує залежність підприємства від позикових коштів; коефіцієнт залучення довгострокових пасивів, який показує частку довгострокових позик підприємства; коефіцієнт маневровості власних коштів, який характеризує частку власних фінансових ресурсів підприємства, що вкладена в його обігові кошти; коефіцієнт оборотності обігових коштів, що характеризує швидкість обігу оборотних коштів підприємства; коефіцієнт нагромадженої амортизації, що характеризує спроможність підприємства до оновлення виробничих фондів; коефіцієнт покриття (загальної ліквідності) характеризує спроможність підприємства в короткостроковій перспективі розрахуватися за зобов'язаннями; коефіцієнт абсолютної ліквідності, що характеризує негайну спроможність підприємства розрахуватися за поточними зобов'язаннями; коефіцієнти прибутковості та рентабельності, які характеризують загальну результативність та ефективність діяльності підприємства.

Для оцінювання інтелектуально-кадрової складової фінансово-економічної безпеки підприємства зазвичай використовують такі показники: коефіцієнт забезпечення трудової дисципліни, який характеризує загальний рівень професійної відповідальності працівників; коефіцієнт кваліфікації робітників, який відображає рівень професійних якостей працівників підприємства відповідно до виду робіт, що ними виконуються; коефіцієнт підготовки та перепідготовки кадрів, що характеризує ступінь оновлення знань працівників підприємства відповідно до сучасних вимог підприємства та галузі; коефіцієнт продуктивності праці, який відображає тенденції у результативності праці робітників підприємства; коефіцієнт стимулювання працівників, який відображає ступінь використання та результативність застосування засобів підвищення ефективності праці робітників шляхом використання засобів мотивації праці; коефіцієнт творчих можливостей працівників, який характеризує загальну спроможність

трудового колективу підприємства виявляти ініціативу та пристосовуватися до швидко змінюваних вимог ринку.

У цій групі показників потрібно також аналізувати соціальні аспекти економічної безпеки персоналу підприємства, зокрема такі: рівень заробітної плати на підприємстві та його співвідношення з середнім рівнем заробітної плати в цілому по галузі та рівнем прожиткового мінімуму в державі; розміри та тенденції заборгованості по заробітній платі; питома вага заробітної плати в структурі собівартості продукції; плинність кадрів; дотримання вимог щодо організації праці, умов праці тощо.

Для оцінювання техніко-технологічної складової найбільш часто використовуються такі показники: коефіцієнт придатності основних виробничих фондів, який характеризує спроможність виробничого обладнання до нормальної та продуктивної експлуатації; коефіцієнт оновлення, який характеризує процес оновлення виробничих фондів підприємства новими засобами праці; коефіцієнт збереження фондів, що характеризує акуратність використання всього майна підприємства та загальний характер побудови виробничого процесу з позиції збереженості майна; коефіцієнт безперервності та безпеки виробничого процесу; частка витрат на науково-дослідні роботи тощо.

Для оцінювання політико-правової складової економічної безпеки підприємства використовуються показники, що характеризують професіоналізм працівників юридичного відділу, коефіцієнт правомірності їх дій та дій, що застосовуються до підприємства з боку інших структур у результаті роботи юридичних працівників, показники забезпеченості юридичного відділу підприємства.

Для оцінювання інформаційної безпеки підприємства зазвичай використовуються показники, що характеризують інформаційне забезпечення процесу ухвалення рішень на підприємстві, а також показники збереження та нерозголошення інформації.

Для оцінювання ІТ складової фінансово-економічної безпеки застосовуються різноманітні показники. Серед них можуть бути такі:

1. Урахування кількості та серйозності кібератак, які спрямовані на підприємство;
2. Визначення часу виявлення та реагування на інциденти кібербезпеки;
3. Аналіз рівня захисту інформаційних систем та даних від несанкціонованого доступу;
4. Вимірювання витрат на кібербезпеку відносно загального обсягу фінансових ресурсів підприємства;
5. Оцінка рівня навичок та обізнаності персоналу з питань кібербезпеки.

Ці показники дозволяють оцінити ефективність заходів забезпечення кібербезпеки та вчасно реагувати на можливі загрози для фінансово-економічної безпеки підприємства. Як бачимо, оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства відповідно до ресурсно-функціонального підходу є найбільш різнобічною і дозволяє охопити та врахувати майже всі аспекти діяльності підприємства. Однак така повнота одночасно є й недоліком даної методики через надмірну кількість показників, що можуть дублювати один одного, а також бути взаємопов'язаними.

Тобто ефективна методика оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства за ресурсно-функціональним підходом, пристосована до практичної реалізації, повинна: визначити чіткий, достатньо невеликий перелік показників оцінки певної складової, що надасть максимум інформації; виключити дублювання показників; урахувати галузеву специфіку підприємства, яка може значною мірою скоригувати як сам перелік складових фінансово-економічної безпеки, так і перелік її особливості розрахунку окремих показників усередині складової. Для того, щоб вибрати підхід, що буде використовуватися для формування методики оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства,

проведемо загальний аналіз недоліків та переваг усіх методик, що були розглянуті.

Таким чином, на підставі проведеного аналізу найбільш поширених методів оцінювання стану та рівня фінансово-економічної безпеки підприємства можна визначити, що сучасна об'єктивна методика, придатна для практичного використання в умовах підприємства, повинна містити в собі елементи кількох методів, які формують головні їх переваги, та, по можливості, виключати ті з них, які формують головні недоліки.

### **1.3. Формування стратегії забезпечення економічної безпеки організації**

На основі досвіду міжнародних компаній, виявлено, що для підвищення рівня фінансово-економічної безпеки бізнесу важливо створювати спеціалізовані служби. Відділ фінансово-економічної безпеки є ключовим компонентом організаційної структури, спрямованим на формування адекватного рівня захисту та нейтралізацію основних загроз, що можуть виникнути в процесі діяльності підприємства.

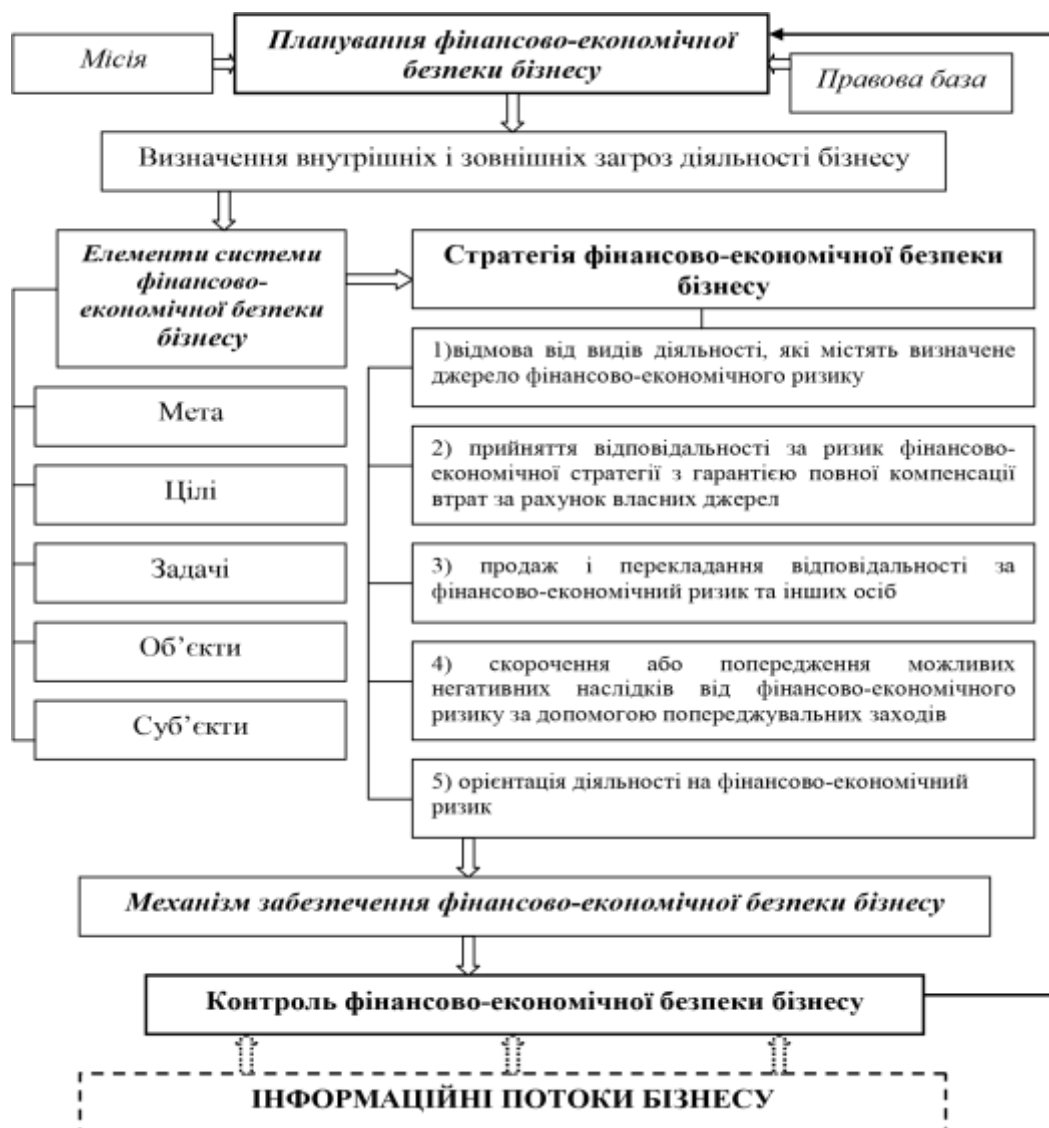
Основні завдання служби включають захист виробничих процесів, інформаційної безпеки, впровадження інформаційних систем для боротьби з несанкціонованим доступом, виявлення та усунення потенційних загроз конфіденційності виробничої інформації, а також забезпечення безпеки об'єктів підприємства від нелегальних дій конкурентів.

Окрім цього, важливо розробити положення про службу економічної безпеки підприємства, визначивши основні завдання та функції, розподіл обов'язків між співробітниками, перелік об'єктів захисту та сформувавши організаційну структуру служби з врахуванням компетенцій кожного підрозділу.

Формування стратегії забезпечення економічної безпеки організації за допомогою ІТ технологій передбачає ретельне вивчення потенційних загроз і ризиків, що можуть виникнути у віртуальному просторі. Це охоплює аналіз вразливостей інформаційних систем та ідентифікацію можливих точок проникнення для незаконного доступу до даних. Далі, на основі цього аналізу,

розробляються і впроваджуються заходи безпеки, включаючи встановлення програмних та апаратних засобів захисту, навчання персоналу з питань кібербезпеки, а також регулярне оновлення та моніторинг систем захисту. Особлива увага приділяється також резервному копіюванню та відновленню даних в разі інцидентів, а також встановленню ефективної системи виявлення та реагування на потенційні кіберзагрози.

Рисунок 1. Структурно-логічна схема системи економічної безпеки підприємств

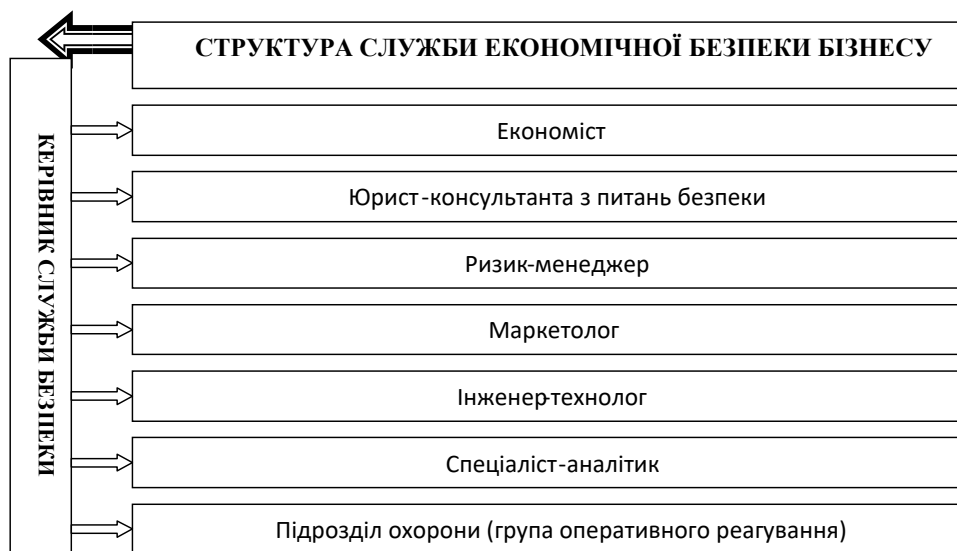


*Джерело: Економічна безпека суб'єктів підприємництва: навчальний посібник / [Зубок М. І., Рубцов В. С., Яременко С. М. та ін.]; за ред. М.І. Зубка. – К., 2012 – 226 с.*

Працівниками служби економічної безпеки мають бути професійно підготовлені особи з високим рівнем кваліфікації, які постійно займаються цією діяльністю, переважно економічної та юридичної спеціалізації. Як свідчить практика діяльності служб економічної безпеки підприємства, перевага часто віддається колишнім працівникам правоохоронних органів (МВС, СБУ, прокуратури, податкової поліції, контрольно-ревізійних підрозділів, підрозділів кіберполіції) з відповідним досвідом роботи і високими морально-діловими якостями.

Такий відділ зазвичай включає економіста, юриста, ризик-менеджера, технолога, маркетолога, програміста та інших спеціалістів залежно від особливостей функціонування бізнесу (рисунок 2). На жаль, в Україні створення подібних служб не є розповсюдженим, що є однією з основних проблем управління фінансово-економічною безпекою та призводить до її низького рівня.

Рисунок 2. Структура служби економічної безпеки підприємств



*Джерело: Економічна безпека суб'єктів підприємництва: навчальний посібник / [Зубок М. І., Рубцов В.С., Яременко С. М. та ін.]; за ред. М.І. Зубка. – К., 2012 – 226 с.*

Служба економічної безпеки бізнесу повинна працювати у двох режимах – звичайному і надзвичайному. При звичайному режимі, що відповідає суті превентивно-профілактичної функції, коли не виникає суттєвих загроз для фінансово-економічної безпеки бізнесу, йде профілактична робота з їхнього попередження, а діяльність усіх структурних підрозділів служби та підприємства в цілому відбувається у повсякденному ритмі.

У разі виникнення загрози локальні проблеми та загрози вирішуються й ліквідовуються у робочому порядку. До числа таких традиційних уже для вітчизняних підприємств загроз належать: зміни чинного законодавства; погіршення криміногенної ситуації в країні (регіоні); поява недобросовісних конкурентів; зміни в динаміці розвитку підприємства, спричинені коригуванням стратегії і тактики господарської діяльності, появою нових технологій виробництва та виходом на нові ринки збуту; зміна чисельності персоналу (висока плинність кадрів, звільнення високо-кваліфікованих працівників, які володіють цінною інформацією та мають доступ до комерційної таємниці); зміна переліку даних, які складають комерційну таємницю і конфіденційну інформацію підприємства; удосконалення інформаційної мережі підприємства.

При надзвичайних ситуаціях виникають загрози з високою ймовірністю заподіяння бізнесу шкоди. У таких випадках у складі служби економічної безпеки має починати працювати група з надзвичайних ситуацій (група швидкого реагування), що включає найбільш кваліфікованих й обізнаних з проблемою фахівців із залученням за потреби працівників інших підрозділів.

Підсумовуючи наголосимо, що система фінансово-економічної безпеки бізнесу здійснюється, по перше спеціальним підрозділом – службою безпеки, яка безпосередньо займається розробкою заходів, щодо попередження, виявлення, та

усунення загроз на підприємстві. Крім того, в деяких випадках, по мірі необхідності, можуть бути використанні і сторонні ресурси захисту, такі як державні і суспільні. Другий елемент системи фінансово-економічної безпеки бізнесу – це засоби захисту, за допомогою яких, служба безпеки регулює безпечне існування об'єктів захисту, які в свою чергу є останнім елементом системи, тим, на безпеку якого і спрямовано попередній потенціал. Залежно від форми безпосередньої небезпеки, використовується відповідний засіб захисту (принципи).

Прагматика системи фінансово-економічної безпеки бізнесу вимагає вірно обраної методики забезпечення безпеки бізнесу, зокрема до якої слід віднести збір та обробку аналітичної інформації про досвід та заходи забезпечення безпеки зарубіжних підприємств, аналіз, постійний моніторинг та прогнозування умов, загроз, небезпек та індикаторів фінансової безпеки, розробка та запровадження необхідних заходів щодо підтримки фінансово-економічної безпеки на належному рівні.

Одразу ж зауважимо, що методика побудови системи фінансово-економічної безпеки бізнесу охоплює такі етапи:

- вивчення специфіки ведення бізнесу, сегмента, який воно займає на ринку, штатного розпису, а також знайомство з персоналом;
- аналіз зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці бізнесу та вивчення інформації про кризові ситуації, їхні причини і шляхи врегулювання;
- аудит наявних засобів із забезпечення безпеки й аналіз їх відповідності виявленим загрозам;
- моделювання нової системи економічної безпеки бізнесу: розроблення плану усунення виявлених під час аудиту недоліків; підготовка пропозицій щодо удосконалення системи економічної безпеки (у т.ч. створення служби безпеки на підприємстві, якщо такої не існувало, чи системи безпеки на її базі, визначення механізмів її забезпечення), розрахунок усіх видів необхідних ресурсів;

планування щомісячних витрат на забезпечення функціонування системи економічної безпеки;

- затвердження керівництвом моделі нової системи та бюджету на її утримання;

- формування нової системи економічної безпеки;

- оцінка ефективності сформованої системи, а також її удосконалення.

Завершальним етапом управління системою фінансово-економічної безпеки бізнесу є контроль за отриманими результатами та їх співставлення з планами з можливістю подальшого їх коригування. Основним критерієм ефективності управління системою фінансово-економічної безпеки є оцінка економічного стану бізнесу та його фінансової стабільності. Визначення системи показників оцінки ефективності управління системою фінансово-економічної безпеки бізнесу.

Вважаю за потрібне в якості існуючого практичного механізму відзначити, що застосування системного підходу дозволяє не тільки по-новому підійти до вирішення багатьох актуальних проблем, але й аналізувати конкретні позиції, дії, ситуації і цілі в комплексі логічних чинників. Потреба використання системного підходу пояснюється тим, що своєю кінцевою метою він має угруповання всіх суттєво важливих факторів, які, в свою чергу, створюють позитивні умови для безпечного функціонування та розвитку підприємства. Таким чином, ефективна економічна діяльність без відповідного захисту за сучасних умов конкуренції не має шансів на тривале існування.

Фінансово-економічна безпека бізнесу досягається через впровадження єдиної, узгодженої, збалансованої та скоординованої системи заходів, які відповідають внутрішнім та зовнішнім загрозам. Без створення такої системи неможливо подолати кризові ситуації, стабілізувати економічний стан та створити ефективний механізм функціонування виробничо-економічних систем. Ефективність системи фінансово-економічної безпеки бізнесу залежить від правильної стратегії і тактики. Стратегія фінансово-економічної безпеки бізнесу передбачає встановлення мети і завдань системи, шляхів їх вирішення, а також

форм і методів застосування потрібних ресурсів і інструментів, з можливістю їх перегляду та створення необхідних резервів для нейтралізації можливих загроз.

Хотілося б зауважити, що тактика фінансово-економічної безпеки бізнесу – це найбільш гнучка частина системи фінансово-економічної безпеки, яка змінюється залежно від дії внутрішніх і зовнішніх загроз, зміни пріоритетності економічних інтересів тощо. Складність та мінливість економічної та соціальної ситуації вимагає застосування різноманітних тактичних заходів щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки бізнесу. Важливо чітко розмежувати стратегічні цілі і тактичні заходи.

Я в свою чергу відстоюю думку про те, що в системі фінансово-економічної безпеки бізнесу вагоме місце займає впровадження ефективної стратегії фінансово-економічної безпеки бізнесу. Стратегія фінансово-економічної безпеки повинна включати: характеристику та класифікацію внутрішніх і зовнішніх загроз економічній безпеці; визначення і моніторинг факторів, які підривають стійкість фінансового становища підприємства; визначення критеріїв і параметрів, які характеризують фінансово-економічні інтереси і відповідають поставленим вимогам; формування фінансово-економічної політики та необхідного механізму, що усуває або полегшує дію факторів, які підривають стійкість системи фінансово-економічної безпеки; основні напрями фінансово-економічної безпеки; управління системою фінансово-економічної безпеки, координація діяльності та управління щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки на всіх рівнях.

На основі проведених досліджень встановлено, що стратегія управління фінансово-економічною безпекою бізнесу в умовах нестабільного існування повинна включати такі складові:

- діагностика кризових ситуацій;
- поділ об'єктивних і суб'єктивних негативних впливів;
- визначення переліку заходів щодо запобігання загрозам фінансово-економічної безпеки бізнесу;

- оцінка ефективності планованих заходів з точки зору нейтралізації негативних впливів;
- оцінка ефективності пропонованих заходів щодо усунення загроз фінансово-економічної безпеки бізнесу<sup>4</sup>.

Важливо відмітити що однією з найважливіших у реалізації заходів безпеки підприємства є роль ІТ спеціалістів та спеціалістів з кібербезпеки. Вони безпосередньо беруть участь у впровадженні засобів захисту від кіберзагроз, таких як файрволи, антивірусні програми, системи виявлення і запобігання вторгненням (IDS/IPS), а також встановлення систем контролю доступу для забезпечення доступу до даних лише авторизованим користувачам.

Слід зазначити, що процес управління фінансово-економічною безпекою бізнесу потребує розроблення відповідного механізму стратегічного розвитку, компонентами якого є сукупність фінансових інтересів підприємства, організаційна структура й управлінський персонал, техніка і технологія управління, актуальне програмне забезпечення, функції, принципи і методи управління, фінансові інструменти, критерії оцінки.

Загалом існує п'ять можливих стратегій, які можуть бути використані для оптимізації рівня фінансових ризиків при побудові фінансової стратегії бізнесу:

- 1) відмова від видів діяльності, які містять визначене джерело фінансового ризику;
- 2) прийняття відповідальності за ризик фінансової стратегії з гарантією повної компенсації втрат за рахунок власних джерел;
- 3) продаж і перекладання відповідальності за фінансовий ризик на інших осіб (зокрема страхові організації);
- 4) скорочення або попередження можливих негативних наслідків від фінансового ризику за допомогою попереджувальних заходів;

---

<sup>4</sup> Коробчинський О. Л. Методика формування системи економічної безпеки підприємства / О. Л. Коробчинський // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 4. – С. 41–45.

5) орієнтація діяльності на фінансовий ризик, тобто використання усіх видів ресурсів в одній сфері діяльності з метою отримання прибутку при високому рівні ризику.

В основі забезпечення фінансової безпеки підприємства лежить концепція системного поєднання функцій контролю, планування, зворотного зв'язку та інформаційного забезпечення.

Слід зауважити, що розроблення стратегії фінансово-економічної безпеки бізнесу, повинна включати:

– характеристику зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці бізнесу;

– визначення і моніторинг чинників, що зміцнюють або руйнують стійкість його соціально-економічного положення на короткострокову і середньострокову перспективу;

– розроблення економічної політики, що охоплює механізми обліку, які впливають на стан економічної безпеки чинників; напрями діяльності ведення бізнесу щодо реалізації стратегії.

В таких умовах організаційними заходами, що забезпечують реалізацію проекту фінансово-економічної безпеки бізнесу, є:

1) створення координаційного центру на чолі з керівником організації, оперативним органом якого є служба безпеки;

2) розроблення і затвердження наказом по підприємству нормативно-методичного забезпечення стратегії;

3) ресурсне забезпечення і цільове використанням ресурсів;

4) проведення тренінгів для співробітників з питань безпеки інформації і управління ризиками;

5) проведення тренінгів з розвитку комунікаційних навичок, управління стресом і вирішення конфліктів.

Також слід звернути увагу на те, що всі управлінські рішення в галузі забезпечення захисту фінансово-економічних інтересів підприємства, від

зовнішніх і внутрішніх загроз, взаємопов'язані і мають прямий або непрямий вплив на результати його діяльності. Захист обумовлений здатністю органів управління підприємства на відповідних рівнях: забезпечити сталий економічний розвиток підприємства; нейтралізувати негативний вплив кризових явищ економіки; сформуванню адекватну систему обліку фінансових потоків і зміцнити операційну ефективність системи контролю; забезпечити проведення робіт із захисту конфіденційності інформації, що становить комерційну таємницю тощо. У цілому сучасні виробничо-економічні системи повинні управляти фінансовими ризиками, котрі виникають через різні дестабілізуючі чинники. Для забезпечення фінансово-економічної безпеки і можливості передбачення ризиків на підприємстві повинна існувати ефективна система управління фінансово-економічною безпекою бізнесу в цілому.

Таким чином, кожне підприємство має нагальну потребу в розробці ефективної стратегії розвитку фінансово-економічної безпеки бізнесу, яка базується на тісному взаємозв'язку та взаємообумовленості її окремих складових. При прийнятті управлінських рішень необхідно враховувати цей взаємовплив різних факторів один на одного.

## **Розділ 2. Аналіз системи управління безпекою організації**

### **2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Шериф»**

ТОВ «Шериф» є одним з найбільших економічних агентів Київської області. Виробничі потужності підприємства розташовані у м. Вишгород. Частка організації в металургійному секторі економіки області з кожним роком збільшується і за підсумками 2023 року залишилась 14%.

З ростом частки участі фірми в економіці зростають і показники ефективності її діяльності. Так середньорічна вартість власного капіталу за 5 років збільшилася в 1,6 рази, а рентабельність власного капіталу з 17% до 22%.

При цьому чистий прибуток фірми за 5 років збільшилася в 2 рази.

На тлі зростання прибутку неухильно зростає і чисельність співробітників ТОВ «Шериф». Так за 5 років чисельність співробітників збільшилася в 1,2 рази і склала 4 321 особа, що складає 6% від зайнятих в економіці громадян.

Зростання прибутковості компанії також супроводжується щорічним зростанням заробітної плати співробітників. Так за 5 років середня заробітна плата збільшилася в 2 рази і за 2023 рік становила 30000 гривень, що в 1,5 рази більше середньої заробітної плати в економіці України.

Поряд зі зростанням результативності діяльності ТОВ «Шериф» зростають показники діяльності групи компаній «Шериф». Частка даних компаній в ринковому секторі економіки склала в 2023 році 37%, збільшившись в порівнянні з 2022 роком на 4 процентних пункти.

Зростання частки групи компаній у структурі економіки Київської області зумовлює зростання частки податкових відрахувань до структурі податкових доходів державного бюджету. Так в 2023 році більше 52% платежів в бюджет і позабюджетні фонди в розрізі 50 найбільших платників податків країни надійшло від групи компаній «Шериф», що склало 32% в структурі податкових доходів бюджету.

Група компаній Шериф також є одним з найбільших роботодавців Київської області. Чисельність зайнятих в 2023 році склала 13 157 осіб. Це становить 17% від зайнятих громадян в економіці Київської області.

Таблиця 2. Техніко-економічні показники ТОВ «Шериф» за 2021-2023 роки

Показники	За рік			Абсолютне відхилення, ±	
	2021	2022	2023	за 2022-2023рр.	за 2021-2023рр.
Середньорічна вартість активів, грн.	5705898	7598947	7921441	3224934	2215543
	18	98	30		2
Середньорічна вартість основних засобів, грн.	2090377	3020673	5367309	2966361	2486932
	22	77	78		6
Середньорічна вартість власного капіталу, грн.	1400510	1456295	2000689	1943942	1550178
	89	30	58		7
Реалізовано продукції, грн.	3674061	4626128	5296175	6700467	1622114
	3	9	6		3
Собівартість реалізованої продукції, грн.	-	-	-	-2783512	-
	3390859	4514109	4792460		1401601
	1	6	8		7
Матеріальні витрати, грн.	2432726	3234040	3612297	3782568	1179570
	6	4	2		6
Витрати на оплату праці, грн.	2352488	2594003	2567863	-26140	215375
Продуктивність праці персоналу, тис. грн. / чол.	1278,8	1610,2	2117,5	507,3	838,7
Продуктивність праці	1324,9	1668,2	2205,6	537,4	880,7

промислово-виробничого персоналу, тис. грн. / чол.					
Матеріаломісткість продукції, %	67,3	70	72	2	4,7

Аналізуючи дані, що були отримані на веб-сайті YouControl в таблиці наведеної вище бачимо, що середньорічна вартість активів за 2023р. порівняно з попереднім 2022 р. зросла на 4,2%, а порівняно з 2021р. зросла на 38,2%. Як бачимо, вартість власності підприємства за кожним роком збільшується, що свідчить про розширення діяльності ТОВ «Шериф».

Середньорічна вартість основних засобів за останній рік порівняно з попереднім 2022р. зросла на 3,5%, а порівняно з 2021р. зросла на 38,9%. Середньорічна вартість власного капіталу за 2023р. порівняно з 2022р. зросла на 3,4%, а порівняно з 2021р. зросла на 35,8%. Це є позитивною тенденцією і говорить про те, що компанія ефективно використовує свої ресурси.

Реалізовано продукції в 2023р. на 4,5% більше ніж у 2022р., на 44,15% більше порівняно з 2021р. Для підприємства це позитивна динаміка.

Собівартість реалізованої продукції у 2023р. підвищено на 6,16%, та підвищено у порівнянні з 2021р. на 41,33%. Дані показники свідчать або про збільшення витрат на виготовлення продукції та зменшення обсягів її виробництва, або про різке зростання валюти (розрахунки на міждержавному рівні), що в свою чергу негативно впливає на збільшення прибутковості досліджуваного підприємства.

Витрати на оплату праці 2023р. знижено на 1% порівняно з 2022р., але порівняно з 2021р. збільшено на 9,16%. Усього матеріальні витрати у 2023р. зросли на 11,7% від витрат 2022р. і зросли на 48,5% від витрат 2021 р. Середня заробітна плата у 2023р. має незначний приріст з попереднім 2022 роком на 13,7%, та з 2021р. на 25,4%. Протягом досліджуваного періоду спостерігається

скорочення чисельності працівників ТОВ «Шериф». Це означає, що витрати на оплату праці та заробітна плата працівників підприємства з кожним роком підвищується пропорційно до числа працюючих.

Рентабельність продукції у 2023р. знижено на 2,6% від показників 2022р., та знижено на 5,6% від показників 2021р. Це говорить про те, що витрати на виготовлення продукції більше - за впливом показника підвищення собівартості продукції. Даний показник має негативну тенденцію впродовж 2021-2023рр.

Отже, всі показники ТОВ «Шериф» протягом 2021-2023 років мають позитивну тенденцію, крім показників собівартості та рентабельності продукції.

## **2.2 Оцінка рівня безпеки ТОВ «Шериф»**

Економічну безпеку підприємства ТОВ «Шериф» можна трактувати, як:

- стан захищеності усіх систем підприємства при здійсненні господарської діяльності в певній ситуації;

стан всіх ресурсів підприємства (капіталу, трудових ресурсів, інформації, технологій, техніки, прав) та підприємницьких здібностей, при якому можливе найефективніше їх використання для стабільного функціонування і динамічного науково-технічного та соціального розвитку, здатність запобігати або швидко нівелювати різні внутрішні та зовнішні загрози;

- сукупність організаційно-правових, режимно-охоронних, технічних, технологічних, економічних, фінансових, інформаційно-аналітичних та інших методів, спрямованих на усунення потенційних загроз та створення умов для забезпечення ефективного функціонування суб'єктів підприємницької діяльності відповідно до їхніх цілей та завдань;

- стан соціально-технічної системи підприємства, який дає змогу уникнути зовнішніх загроз і протистояти внутрішнім чинникам дезорганізації за допомогою

наявних ресурсів, підприємницьких здібностей менеджерів, а також структурної організації та зав'язків менеджменту.

Економічна безпека підприємства – це показник його фінансової конкурентоспроможності, тобто кредитоспроможності, платоспроможності, виконання зобов'язань перед державою та іншими підприємствами. З метою уникнення кризового стану підприємство повинно регулярно проводити аналіз рівня економічної безпеки підприємства. Такий аналіз потрібний для того, щоб прийняти оптимальне рішення при здійсненні господарських операцій, придбанні ресурсів, організації технологічного процесу, реалізації товарів та використання доходу.

Інформаційною базою аналізу фінансового стану є бухгалтерська фінансова звітність, тобто система показників, які відображають майновий стан підприємства на конкретну дату. Тому, виробничі ресурси ТОВ «Шериф» за 2021-2023 роки та розрахунки основних показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «Шериф» за цей період наведено в таблиці 3.

Таблиця 3. Виробничі показники ТОВ „Шериф”

Показники	Одиниці виміру	2021	2022	2023	Відносне відхилення 2023р./2022р., %
Статутний капітал	млн. грн.	180	180	180	100
Середньорічна вартість основних активів	млн. грн.	209	302	536	143
Середньорічна вартість оборотних активів	млн. грн.	16,3	23	29	141,1
Середньооблікова	чол.	136	1312	131	0,3

чисельність працюючих		01	4	57	
Власний капітал	млн.	140,	145,1	200	141,8
	грн.	1			

За даними таблиці 3, ТОВ «Шериф» має статутний капітал в розмірі 18 тис. грн і є стабільним протягом 2021 – 2023 років. Основних засобів підприємство не має. Чисельність працівників в 2023 році порівняно з 2021 роком збільшилось на одного чоловіка. Позитивним моментом є збільшення оборотних активів та власного капіталу, що свідчить про покращення діяльності даного підприємства.

Оцінку фінансової стійкості та ліквідності ТОВ «Шериф» наведено в таблиці 4.

Таблиця 4. Оцінка фінансової стійкості та ліквідності в ТОВ «Шериф»

Показники	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023 р. до 2022, +/-
Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	0,91	0,7	-0,21
Коефіцієнт фінансової залежності	4,7	2,65	-2,05
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	0,19	0,09
Коефіцієнт покриття	2,9	3,58	1,68
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,1	1,42	0,32
Рентабельність продажу продукції	1,78	1,83	0,05
Рентабельність активів	0,51	0,98	0,47

За даними таблиці 4 ТОВ «Шериф» є платоспроможним підприємством, тобто його оборотних засобів вистачить, щоб розрахуватись з поточними зобов'язаннями.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) показує, що ТОВ

«Шериф» має зобов'язання, які підприємство може негайно погасити. Коефіцієнт фінансової стійкості свідчать про стійкий фінансовий стан підприємства.

В цілому відбулися позитивні зміни у складі показників, якими характеризується фінансова стійкість. Значення коефіцієнта фінансової незалежності перевищує нормативне значення і свідчить про незначну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, так в 2023 році ТОВ «Шериф» на 63% фінансувалось за рахунок власного капіталу. Відповідно протягом двох років відбулося зменшення фінансової залежності, а в 2023 році коефіцієнт залежності зменшився на 0,33. У 2021 році в порівнянні з 2023 роком збільшився чистий прибуток на 20,6 тис. грн. або на 90%. Це збільшення пов'язане з збільшенням в 2023 році виручки від реалізації, а також від збільшення обсягів наданих послуг.

Як бачимо з таблиці 5, чистий дохід (виручка) від реалізації продукції продукції в 2023 році порівняно з 2021 роком зросли на 90,7%, що свідчить про нарощування потужності підприємства.

Таблиця 5. Показники економічної діяльності ТОВ «Шериф»

Показники	Одиниці виміру	2021р.	2022р.	2023р.	Відносне відхилення 2023р./2022р., %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт)	млн. грн.	22,7	16,6	43,3	190,7
Собівартість реалізованої продукції	млн. грн.	11,4	9,3	23,6	2,07
Чистий прибуток (збиток)	млн. грн.	11,3	7,3	19,7	174,3

За даними таблиці 5 ТОВ «Шериф» є прибутковим та рентабельним, про що свідчать всі економічні показники діяльності підприємства. Так чистий прибуток в 2023 році порівняно з 2021 роком зріс на 74,3%, що позитивно характеризує діяльність даного підприємства.

З розрахунків бачимо, що в 2023 році порівняно з 2021 роком відбулося прискорення оборотності оборотних засобів, що є позитивним показником діяльності підприємства.

Для аналізу фінансового положення підприємства проведемо аналіз показників рентабельності, ліквідності та платоспроможності підприємства, з подальшим порівнянням їх з нормативними значеннями та зробимо висновок.

Розрахуємо та проаналізуємо рентабельність підприємства через розрахунок показників рентабельності продажу продукції та рентабельності активів.

Рентабельність продажу продукції визначається за формулою (15).

$$P_{nn} = \frac{Prp}{Cp} \quad (15)$$

де  $Prp$  – прибуток від реалізації продукції, тис. грн.;

$Cp$  – собівартість реалізованої продукції, тис. грн.

$$P_{nn} = \frac{16,6}{9,3} = 1,78$$

$$P_{nn} = \frac{43,3}{23,6} = 1,83$$

Рентабельність продажу продукції зросла у 2023 році в порівнянні з 2022 році з 1,78 до 1,83, це показує зростання загальної ефективності фінансової діяльності підприємства та збільшення обсягів реалізації продукції.

Рентабельність активів визначається за формулою (16).

$$P_{ak} = \frac{Чприб}{Вкап} \quad (16)$$

де  $Вкап$  – власний капітал, тис.грн;

$Чприб$  – чистий прибуток від реалізації продукції, тис. грн.

$$P_{ак} = \frac{7,3}{14,1} = 0,51$$

$$P_{ак} = \frac{19,7}{20} = 0,98$$

За проаналізований період значення показника рентабельності покращилося з 0,51 у 2022 році до 0,98 у 2023 році, це показує підвищення прибутковості підприємства майже у двічі.

Розрахуємо та проаналізуємо показники ліквідності підприємства через розрахунок коефіцієнтів покриття, абсолютної ліквідності та загальної ліквідності.

Коефіцієнт покриття визначається за формулою (17).

$$P_{ок} = \frac{P_{ак}}{P_{оз}} \quad (17)$$

де  $P_{ак}$  – поточні активи, тис. грн;

$P_{оз}$  – поточні зобов'язання, тис. грн.

$$P_{ок} = \frac{191,1}{66} = 2,9$$

$$P_{ок} = \frac{189,8}{53,1} = 3,58$$

Коефіцієнт покриття зріс з 2,9 до 3,58, що показує значне покращення у фінансовій сфері підприємства. Така ситуація показує, що на одну гривню позичених грошей припадає 3,58 гривні активів підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є найжорсткішим критерієм платоспроможності підприємства і визначається за формулою (18).

$$A_{л} = \frac{Г_{рк}}{P_{оз}} \quad (18)$$

де  $Г_{рк}$  – поточні активи, тис. грн;

$P_{оз}$  – поточні зобов'язання, тис. грн.

$$A_{л} = \frac{5,6}{66} = 0,08$$

$$A_{л} = \frac{10,2}{53,1} = 0,19$$

Отже, коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, що частка короткострокових зобов'язань яку підприємство зможе негайно виплатити кредиторам у 2023 році збільшилася у двічі. Значення даного коефіцієнта у 2023 році є близьким до оптимального, що показує нормальну фінансову ситуацію на підприємстві.

Коефіцієнт загальної ліквідності показує спроможність підприємства виконувати в вказаний строк свої зобов'язання і визначається за формулою (19).

$$Зл = \frac{Озо}{Поз} \quad (19)$$

де Озо – оборотні засоби, тис. грн;

Поз – поточні зобов'язання, тис. грн.

$$Зл = \frac{72,7}{66} = 1,1$$

$$Зл = \frac{75,6}{53,1} = 1,42$$

Отже, у 2023 році відбулося зростання показника до 1,42, що є вищим за нормативне значення і показує, що існує висока ймовірність вчасного погашення короткострокових зобов'язань підприємства.

Розрахуємо та проаналізуємо фінансову стійкість підприємства через розрахунок показників фінансової залежності та автономії.

Коефіцієнт фінансової залежності визначається за формулою (20):

$$\Phi_3 = \frac{Поз}{Вкап} \quad (20)$$

де Вкап – оборотні засоби, тис. грн;

Поз – поточні зобов'язання, тис. грн.

$$\Phi_3 = \frac{66}{14,1} = 4,7$$

$$\Phi_3 = \frac{53,1}{20} = 2,65$$

Коефіцієнт фінансової залежності зменшився до 2,65, це відбулося за рахунок збільшення величини запозичених коштів, однак його значення є трохи меншим за оптимальне. Підприємству необхідно зменшувати залежність від зовнішнього фінансування.

Коефіцієнт автономії є обернено пропорційний до показника фінансової залежності і визначається за формулою (21):

$$A = \frac{В_{\text{кан}}}{П_{\text{оз}}} \quad (21)$$

$$A = \frac{66}{72,7} = 0,91$$

$$A = \frac{53,1}{75,6} = 0,7$$

Значення коефіцієнта знаходиться у межах норми (є більшим за 0,2), отже, фінансовий стан підприємства є фінансово стабільним. Отже, для ведення ефективної діяльності підприємству вистачає власних фінансових ресурсів, а міра залежності від зовнішнього фінансування підприємства знизилася.

Базуючись на розрахованих фінансово-економічних показниках, що характеризують економічну безпеку підприємства, зазначимо, що його діяльність є високоефективною, а саме підприємство є прибутковим та ліквідності, а рівень забезпечення його економічної безпеки є високим.

Головна мета управління проектом економічної безпеки ТОВ «Шериф» - забезпечення найефективнішого функціонування, найпродуктивнішої роботи операційної системи та економічного використання ресурсів, забезпечення певного рівня трудового життя персоналу та якості господарських процесів підприємства, а також постійного стимулювання нарощування наявного потенціалу та його стабільного розвитку.

При проведенні аналізу безпеки підприємства методом експертних оцінок було виявлено, що коефіцієнт корпоративної культури, як показник виявлення проблем у економічній безпеці підприємства — становить 0,5 і це означає, що корпоративна культура ТОВ «Шериф» сформована незначною мірою.

Для захисту підприємства треба виправляти ситуацію шляхом створення системи економічної безпеки (СЕБП). Цю систему можна створити на основі введення нових посад, або їх можна створити й на основі вже існуючих, з чітким розподілом функцій та посадових обов'язків (закріплених документально) — що є економічно вигідніше. СЕБП повинна працювати злагоджено і в інтересах загальної справи — забезпечення економічної безпеки підприємства.

Важливим та складним компонентом системи економічної безпеки підприємства, від роботи якого, в значній мірі, залежить ефективність її функціонування — є механізм управління. Під ним розуміється сукупність органів управління всіх рівнів ТОВ «Шериф», нормативно-правових документів, технічних засобів забезпечення процесу управління, формальних і неформальних взаємин, що складаються між внутрішніми суб'єктами управління в процесі організації і проведення заходів щодо протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам, а також взаємин із зовнішніми організаціями під час організації забезпечення безпеки підприємства. Для його удосконалення у роботі розроблено відповідну модель, яку можна впровадити у практику управлінської діяльності.

Ефективне функціонування системи економічної безпеки підприємства та управління нею потребує відповідного інформаційно-аналітичного забезпечення, основною метою якого є підготовка пропозицій для прийняття рішення керівництвом підприємства щодо своєчасного попередження або зниження впливу негативних внутрішніх та зовнішніх загроз. Для цього менеджменту ТОВ «Шериф» пропонується використати розроблені організаційно-управлінські заходи та розроблену у роботі модель інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності системи економічної безпеки підприємства.

### 2.3. Результативність системи безпеки ТОВ «Шериф»

Будь-яке підприємство функціонує, маючи зв'язок із ринком: поставляючи на нього вироби, послуги і забезпечуючи покупців відповідною інформацією. З ринку підприємство одержує гроші і знову інформацію – про обсяги і темпи продажу, думки покупців, дані про товари конкурентів і тощо. Таким чином, виникає замкнута система, що функціонує як єдине ціле.

Крім того, є ще одна замкнута система, у якій підприємство є як би приймаючою ланкою стосовно постачальників товарів. У відповідь на цей матеріальний потік, підприємство направляє інформацію і гроші.

У підсумку підприємство є тісно зв'язаним з тим, що в теорії маркетингу прийнято називати зовнішнім середовищем. До зовнішнього середовища звичайно відносять:

- покупців з їхніми демографічними характеристиками, що визначають збут товарів;
- конкурентів;
- посередників – транспортні фірми, торговельні агенти тощо;
- фінансові установи;
- рекламні агентства;
- митні й інші урядові органи;
- закони, що готуються;
- економічну ситуацію в країні;
- політичний клімат;
- розвиток і досягнення НТР;
- культурні традиції.

Таким чином, поняття зовнішнього середовища складається з двох складових:

- фактори макросередовища;
- фактори безпосереднього оточення фірми.

До факторів макросередовища звичайно відносять:

- економічний стан країни;
- політико-правовий аспект;
- соціальне і культурне оточення;
- науково-технічний і технологічний розвиток суспільства.

Вивчення економічного стану дозволяє зрозуміти діючі закони – темпи інфляції, співвідношення валют, норми оподаткування і їхньої тенденції, рівень безробіття; і побачити можливості використання природних і людських ресурсів.

Для ТОВ «Шериф» особливе значення мають рівень податків у країні, рівень безробіття, який впливає через зміну купівельної спроможності населення.

Аналіз політичного оточення і правових аспектів дозволить підприємству установити для себе припустимі границі дій у взаєминах з іншими аспектами правової системи.

Політико-правова складова для даного підприємства укладена в законах і нормативних актах, що регулюють виробничу та торгівельну діяльність у м. Києві і Київській області, вивезення товарів за кордону, виїзд фахівців для роботи на підприємствах постачальників.

Вивчення соціального компонента макрооточення дозволяє з'ясувати рівень життя населення, його відношення до якості життя, поділювані ними цінності, тенденції і спрямованості в моді тощо.

Аналіз науково-технічного і технологічного розвитку суспільства дозволяє вчасно помітити і почати застосовувати в практиці досягнення сучасної науки і техніки в області реклами, керування, доставки, продажу, а також в області інформаційного забезпечення, що може стати значною конкурентною перевагою.

Безпосередньо на комерційну діяльність підприємства розвиток науково-технічного прогресу в області виробництва вплив не робить; цей фактор значимий тільки для підприємств, що виробляють продукцію, що реалізує підприємство.

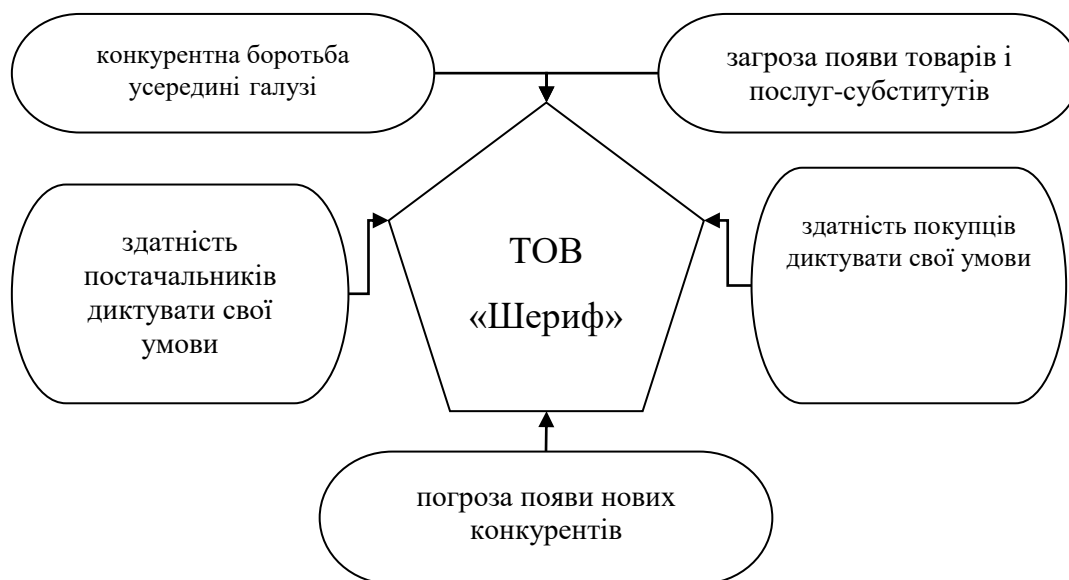
Основу аналізу найближчого оточення підприємства складає конкурентний аналіз середовища, що звичайно будують на використанні так називаної моделі

п'яти сил М. Портеру. Відповідно до цієї теорії на діяльність підприємства впливають п'ять сил (Рисунок 3).

Для поліпшеного розуміння запитів покупців; купівельної спроможності населення; інтересу, що виявляється до продукції нашого підприємства, у діяльності підприємства використовується такий інструмент, як анкета покупця.

Дана анкета поширюється серед відвідувачів спеціалізованого магазину безпосередньо у приміщенні підприємства, інформація обробляється, систематизується і надалі використовується в процесі прийняття різних управлінських рішень і виробленню стратегії фірми.

Рисунок 3. Модель п'яти сил, що впливають на діяльність підприємства



Джерело: *Економічна безпека суб'єктів підприємництва: навчальний посібник / [Зубок М. І., Рубцов В.С., Яременко С. М. та ін.]; за ред. М.І. Зубка. – К., 2012 –*

226 с.

Таблиця 6. Матриця «ймовірність/вплив» для позиціонування можливостей зовнішнього середовища

Ймовірність Вплив	Висока	Середня	Слабка
Сильне	Поліпшення рівня життя населення; Зміна рекламних технологій	Поява нових постачальників	Зниження податків і зборів
Помірне	Банкрутство і відхід фірм-кокурентів; Розвиток інформаційної галузі	Зниження цін на сировину Удосконалювання менеджменту	Зменшення імперативних норм законодавства; Зниження безробіття
Слабке	Невдале поводження конкурентів	Удосконалювання технології	Пропозиції про співробітництво з боку вітчизняних підприємців

Вплив постачальників обумовлений їх порівняно невеликим числом і невисоким рівнем конкуренції між ними.

Будь-яке підприємство в даній галузі прагне до зниження дії розглянутих сил для того, щоб мати можливість підвищити рівень цін і досягти рівня прибутку вище за середнє по галузі. На кожну з цих сил підприємство може впливати тільки за допомогою своєї стратегії.

Для проведення подібного аналізу можна побудувати матриці ймовірностей/впливів, в одній з яких необхідно спозиціонувати виявлені фактори зовнішнього середовища, що роблять позитивний вплив на організацію

(можливості), в іншій – фактори зовнішнього середовища, що роблять негативний вплив на організацію (загрози). Такі матриці наведені у виді таблиці 6 і таблиці 7, що дозволяють одержати три оцінки ступеня значимості факторів для підприємства: високе, середнє, низьке.

Таблиця 7. Матриця «ймовірність/вплив» для позиціонування загроз зовнішнього середовища

Ймовірність	Висока	Середня	Низька
Вплив			
Сильне	Зміна правил ввезення сировини	Збої в постачаннях сировини; Ріст темпів інфляції; Поява товарів-субститутів	Збільшення конкурентних переваг з боку конкурентів; Стрибки курсів валют
Помірне	Зниження рівня життя населення; Ріст податків і зборів	Зміна купівельних переваг; Жорсткість законодавства	Поява принципова нового товару; Поява нових концернів
Слабке	Зміна рівня цін; Ріст безробіття	Поява нових фірм на ринку; Посилення конкуренції	Націоналізація бізнесу; Погіршення політичної обстановки

Для одержання більш повного уявлення, необхідно отримані дані ранжувати у порядку вибування їхнього ступеня впливу в таблиці 8.

У такий спосіб стає очевидно, які з визначених зовнішніх факторів мають найбільший позитивний або негативний вплив на підприємство.

Внутрішню структуру підприємства називають ще внутрішнім

середовищем.

До неї відносяться функціональні структури підприємства, що забезпечують керування, розробку і тестування нових товарів, просування товарів до покупців, збут, обслуговування, взаємини з постачальниками й іншими зовнішніми органами. У поняття внутрішнього середовища так само входять кваліфікація персоналу, система передачі інформації тощо.

Таким чином, аналіз внутрішнього середовища є управлінським обстеженням функціональних зон організації з метою визначення сильних і слабких сторін підприємства, наведених у таблиці 8.

Таблиця 8. Зовнішні можливості і погрози

Можливості	Загрози
Поліпшення рівня життя населення	Зміна купівельних переваг
Зміна рекламних технологій	Поява товарів-субститутів
Розвиток інформаційної галузі	Зміна правил ввезення сировини
Поява нових постачальників	Збої в постачаннях сировини
Зниження цін на сировину	Поява принципова нового товару
Зниження податків і зборів	Зниження рівня життя населення
Удосконалювання менеджменту	Ріст темпів інфляції
Зниження безробіття	Жорсткість законодавства
Банкрутство і відхід фірм-конкурентів	Зміна рівня цін
Зменшення імперативних норм законодавства	Стрибки курсів валют
Удосконалювання технології	Збільшення конкурентних переваг з боку конкурентів
Пропозиції про співробітництво з боку вітчизняних підприємців	Ріст податків і зборів
Невдале поведження конкурентів	Посилення конкуренції

	Ріст безробіття
	Погіршення політичної обстановки
	Націоналізація бізнесу
	Поява нових фірм на ринку

Вивчаючи внутрішнє середовище підприємства необхідно приділити особливу увагу організаційній культурі організації, тобто наявності таких норм і правил, як, наприклад, матеріальна винагорода, пільги при покупці власної продукції, інші соціальні гарантії.

Для повного аналізу внутрішнього середовища ТОВ «Шериф» необхідно дослідити п'ять функціональних зон: маркетинг; виробництво; фінанси; управління персоналом; загальне керування.

Аналізуючи організацію загального управління, було визначено, що організаційна структура підприємства відповідає дійсному положенню й існуючим цілям, надалі, при зміні стратегії, організаційну структуру доведеться видозмінити.

Таблиця 9. Сильні і слабкі сторони ТОВ «Шериф»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Достовірний моніторинг ринку	Збої в постачанні
Налагоджена збутова мережа	Недоліки в рекламній політиці
Різноманітний асортимент послуг	Середній рівень цін
Високий контроль якості	Не повна завантаженість виробничих потужностей
Висока рентабельність	Неучасть персоналу в прийнятті управлінських рішень
Ріст оборотних коштів	Недостатній контроль виконання наказів і розпоряджень
Висока кваліфікація персоналу	
Гарна мотивація персоналу	

Права й обов'язки покладені на співробітників, що несуть відповідальність за конкретну роботу. Однак спостерігається порушення інформаційних потоків, що виявляються в нечіткості взаємодії між підрозділами. У цьому напрямку ведеться робота, ведеться вивчення способів використання систематизованих процедур і техніки в процесі прийняття рішень.

В організації відсутні процедури участі персоналу в прийнятті будь-якого управлінського рішення.

У ТОВ „Шериф” особлива увага приділена найманню працівників. Наймання персоналу відбувається за допомогою спеціалізованого кадрового агентства, з яким укладений договір про довгострокове співробітництво. За умовами даного договору кадрове агентство робить добір, навчання і перекваліфікацію персоналу підприємства.

На підприємстві існують можливості для кар'єрного росту; рівень зарплат вище, ніж середній по галузі. Аналіз фінансової звітності компанії показав, що на підприємстві спостерігається стабільний ріст.

В усьому різноманітті факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, можна помітити їхній поділ на дві групи: ті, котрі піддаються управлінню з боку керівництва підприємства, і ті, котрі такому управлінню не піддаються. Цей поділ важливий з погляду прогнозування, кон'юнктурних досліджень, стратегічного й іншого планування, висування цілей.

У стратегічному управлінні найбільш часто використовується метод аналізу середовища організації, що одержав назву SWOT-аналіз. Застосовуючи цей метод, вдається установити лінії зв'язку між силою і слабкістю і зовнішніми загрозами і можливостями. Такі зв'язки надалі використовуються для розробки стратегії.

Таблиця 10. Матриця SWOT-аналізу

Можливості:	Загрози:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Поліпшення рівня життя населення</li> <li>- Зміна рекламних технологій</li> <li>- Розвиток інформаційної галузі</li> <li>- Поява нових постачальників</li> <li>- Зниження цін на сировину</li> <li>- Зниження податків і зборів</li> <li>- Удосконалювання менеджменту</li> <li>- Зниження безробіття</li> <li>- Руйнування і відхід фірм-конкурентів</li> <li>- Удосконалювання технології виробництва</li> <li>- Пропозиції про співробітництво з боку вітчизняних підприємців</li> <li>- Невдале поведження конкурентів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зміна купівельних переваг</li> <li>- Зміна правил ввезення сировини</li> <li>- Збої в постачаннях сировини</li> <li>- Зниження рівня життя населення</li> <li>- Ріст темпів інфляції</li> <li>- Жорсткість законодавства</li> <li>- Зміна рівня цін</li> <li>- Стрибки курсів валют</li> <li>- Поява нових концернів</li> <li>- Збільшення конкурентних переваг з боку конкурентів</li> <li>- Ріст податків і зборів</li> <li>- Посилення конкуренції</li> <li>- Націоналізація бізнесу</li> <li>- Поява нових фірм на ринку</li> </ul>
«Сила і можливості»	«Сила і загрози»
<ul style="list-style-type: none"> <li>- вихід на нові ринки, збільшення асортименту, додавання супутніх товарів дозволить наявність фінансових засобів;</li> <li>- достатня популярність буде сприяти виходові на нові ринки;</li> <li>- чітка стратегія дозволить використовувати всі можливості.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- посилення конкуренції, політика держави, інфляція і ріст податків, зміна смаків споживачів уплинуть на проведення стратегії;</li> <li>- поява конкурентів викликає додаткові витрати фінансових ресурсів;</li> <li>- достовірний моніторинг уловить зміни смаків споживачів.</li> </ul>
«Слабкість і можливість»	«Слабкість і загрози»
<ul style="list-style-type: none"> <li>- неучасть персоналу в прийнятті рішень і недостатній контроль</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поява нових конкурентів, низький рівень сервісу і середній рівень цін</li> </ul>

виконання розпоряджень при зниженні безробіття може привести до саботажу; - зниження рівня цін, розмірів податків і зборів при збереженні середнього рівня цін дозволить одержувати зверхдоходи.	погіршить конкурентну позицію; - несприятлива політика держави може привести до виходу з галузі; - непродумана рекламна політика не удержить покупців при зміні їхніх смаків.
---	---

У процесі вироблення стратегії необхідно враховувати, що можливості і загрози можуть переходити у свої протилежності. Для успішного застосування SWOT-аналізу оточення організації важливо вміти не тільки розкрити загрози і можливості, але і спробувати оцінити них з погляду того, як важливим для організації є облік у стратегії свого поводження кожної з виявлених загроз і можливостей. Для такої оцінки найчастіше застосовують метод позиціонування на матрицях можливостей і загроз (таблиця 10).

Проведений аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та ранжування їх по рівню впливу на діяльність організації дозволяє сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей. Встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього середовища - заключний етап процесу SWOT-аналізу. Для встановлення взаємозв'язків і будується матриця SWOT-аналізу.

В цих умовах підвищується роль керівника-стратега, який розробляє ті чи інші заходи щодо зведення стратегічного балансу, оскільки можна розробити неадекватні заходи, що «гасять» можливості, приймаючи їх за загрози. З огляду на це треба зважати на такі особливості SWOT-аналізу: суб'єктивність характеру добору факторів, що складають сильні/слабкі сторони підприємства за ступенем їхньої важливості, а також специфіку сприймання менеджерами впливу факторів зовнішнього середовища; імовірність і ризик віднесення факторів до тієї чи іншої групи (минулі переваги можуть у майбутньому стати недоліками, і навпаки);

швидко змінюючись, середовище потребує постійної уваги до себе.

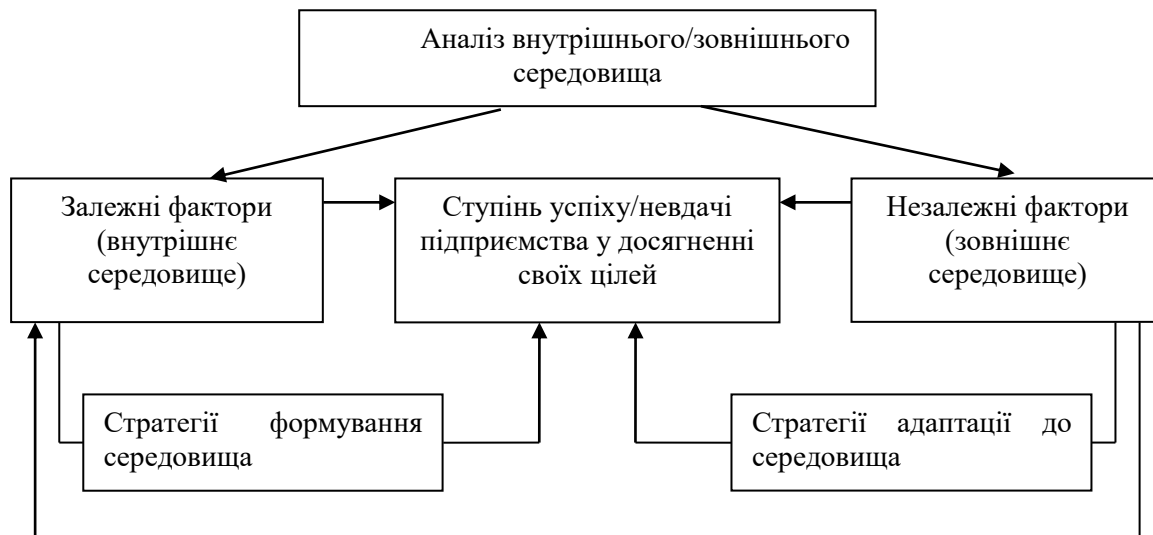
Процвітаючі фірми, що ефективно застосовують стратегічне управління, виконують SWOT-аналіз за обраним переліком і оцінками факторів один раз на квартал.

Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу зумовлені такими причинами: стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку необхідно збирати, обробляти, аналізувати та використовувати, що викликає потребу у пошуку, розробці та застосуванні методів організації цієї роботи. SWOT-аналіз є своєрідним інструментом; він не містить кінцевої інформації для прийняття управлінських рішень, але дозволяє структурувати процес розгляду всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Для керівника або управлінця, орієнтованого на поточну діяльність, це корисний підхід, який спонукає замислитися про перспективи. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії — адаптації до (чи формування впливу на) середовища наведено на рисунку 4.

SWOT-аналіз витримав перевірку часом, і досі доводячи свою необхідність як важливий елемент раціоналістичного підходу для розробки та реалізації стратегії. Розроблювана стратегія повинна бути спрямована на максимальне використання наданих можливостей і максимально можливий захист від загроз.

Таки чином, ТОВ «Шериф» є платоспроможним та ліквідним підприємством і має стійкий фінансовий стан. В цілому відбулися позитивні зміни у складі показників, якими характеризується фінансова стійкість. Розглянувши можливості ТОВ «Шериф», його слабкі і сильні сторони, провівши аналіз загроз, що виходять із зовнішнього середовища, і ознайомившись із основними принципами вироблення стратегії, можна визначити стратегію фірми, при цьому спираючись на мету організації.

Рисунок 4. Принципова схема врахування залежних і незалежних факторів



*Джерело: Економічна безпека суб'єктів підприємництва: навчальний посібник / [Зубок М. І., Рубцов В.С., Яременко С. М. та ін.]; за ред. М.І. Зубка. – К., 2012 – 226 с.*

Оскільки підприємство працює на ринку, що розвивається, із сильною конкуренцією, то для неї найкращою буде комбінована стратегія, націлена на вирішення своїх конкурентних переваг і передбачає більш глибоке проникнення і географічний розвиток ринку, з наступною вертикальною інтеграцією нагору. ТОВ „Шериф” в своїй діяльності застосовує лише один метод фінансового контролю, а саме: SWOT-аналіз.

Також розрахуємо ймовірність настання банкрутства на підприємстві. Для цього використаємо методику Терещенко.

$$r = 1,5 \cdot X_1 + 0,08 \cdot X_2 + 10 \cdot X_3 + 5 \cdot X_4 + 0,3 \cdot X_5 + 0,1 \cdot X_6$$

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

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

$X_3$  - відношення чистого прибутку до середньої суми активів;

$X_4$  - відношення прибутку до виручки;

$X_5$  - відношення виробничих запасів до виручки;

$X_6$  - відношення виручки до основного капіталу.

Провівши необхідні обчислення отримали значення наступне значення

показника (таблиця 11).

Таблиця 11. Визначення ймовірності банкрутства ТОВ «Шериф» за моделлю Терещенка, тис грн.

Показники:	2023
Сума грошових коштів	10541,5
Сума зобов'язань	1726
Вартість валюти балансу	15113
Сума чистого прибутку	1637,5
Середньорічна сума активів	16385,5
Прибуток від реалізації	1637,5
Виручка від реалізації	19541,5
Виробничі запаси	927,5
Вартість основних засобів	10205
Коефіцієнти:	
$x1=p1/p2$	6Д
$x2=p3/p2$	8,76
$x3= p4/p5$	од
$x4=p6/p7$	0,83
$x5=p8/p7$	0,05
$x6=p7/p9$	1,91
T	15,2

Розрахунки  $Z_i$  - показників знаходяться в межах більше 2, а це означає, що за даною моделлю підприємству банкрутство не загрожує.

Загалом, діяльність кожного підприємства є ризиковою, усі вони підлягають загрозам, мають певну ймовірність зазнати ризик і не існує повної впевненості у їх уникненні. Проте кожне з них прагне мати певні гарантії якщо не повного уникнення, то хоча б зниження рівня загроз до мінімального. Підприємства різних галузей мають різний ступінь можливих загроз, але у аграрних підприємств він є

вищим середнього, що є досить негативним.

Одним із шляхів запобігання загрозам економічної безпеки підприємства, які є актуальними в наш час, може виступати страхування. Але страхування не завжди є безпечним, саме тому держава повинна проводити ряд заходів, які б зменшили загрози у діяльності підприємства.

## **Розділ 3. Напрямки покращення системи управління безпекою організації використанням ІТ технологій**

### **3.1. Напрями покращення управління системою безпеки організації**

Прояв загроз безпеці економіки підприємства відобразатиметься на його фінансовому стані, саме через це необхідним є застосування системи управління фінансовою безпекою, яка повинна враховувати альтернативні шляхи забезпечення безпеки підприємства.

Точне оцінювання загроз фінансово-економічній безпеці підприємства, розроблення та реалізація методів нейтралізації негативного впливу цих загроз вимагають побудови адекватного механізму управління фінансовоекономічною безпекою.

Управління проектом економічної безпеки підприємства потребує комплексного механізму, який включає різноманітні методи (організаційно-технологічні, соціально-економічні, адміністративні, правові, соціально-психологічні, інформаційні), інструменти та заходи їх реалізації. Васильчак С.В. розглядає такі складові механізму управління фінансовою безпекою підприємства: сукупність фінансових інтересів підприємства, функції, принципи і методи управління, організаційну структуру, управлінський персонал, техніку і технології управління, фінансові інструменти, критерії оцінювання рівня фінансової безпеки. Цей механізм представляє собою взаємодію управлінського процесу і структури, що відповідає діалектичній суперечності між змістом (процесом управління) та формою (структурою управління). Систему управління можна розглядати як сукупність механізмів, необхідних для досягнення цілей управління.

Управління безпекою залежить від обґрунтованого використання методів оцінки її рівня як бази й інструменту контролю та завдання орієнтирів для планування і здійснення фінансово-господарської діяльності підприємства. Виходячи із зазначеного, механізм управління проектом економічної безпеки

підприємства повинен включати сукупність взаємопов'язаних процесів планування, регулювання, мотивації і контролю, які забезпечують фінансову стійкість підприємства (рисунок 5).

Діяльності підприємства властиві різні за джерелами виникнення, характером, обсягом і структурним рівнем загрози. З метою визначення поточного рівня фінансової безпеки підприємства доцільно проводити докладний аналіз загроз негативних впливів на фінансову безпеку підприємства і можливих збитків, а також існуючої на підприємстві системи аналізу для оцінювання результатів його діяльності.

Рисунок 5. Структура механізму управління фінансовою безпекою підприємств



*Джерело: Економічна безпека суб'єктів підприємництва: навчальний посібник / [Зубок М. І., Рубцов В.С., Яременко С. М. та ін.]; за ред. М.І. Зубка. – К., 2012 – 226 с.*

Економічна безпека відображає такий стан, за якого підприємство знаходиться у фінансовій рівновазі, забезпечується його стійкість, платоспроможність і ліквідність в довгостроковому періоді; задовольняються

потреби у фінансових ресурсах для стійкого розширеного відтворення; забезпечується захищеність фінансових інтересів власників підприємства; існує здатність протистояти існуючим і потенціальним небезпекам, що призводять до фінансового збитку.

Держава як регулятор підприємницької діяльності створює передумови для формування необхідного рівня фінансової безпеки у вигляді оптимальної монетарної, валютної, інвестиційної, бюджетно-податкової та інших політик, а суб'єкти підприємництва використовують надані можливості з метою максимізації очікуваних фінансових результатів. Сьогодні, в умовах глобальної конкуренції, питання оцінки рівня фінансової безпеки підприємств є досить актуальним, оскільки критерії підвищення фінансової безпеки досі залишаються дискусійними. Основним критерієм оцінювання стану фінансової безпеки на підприємстві є чистий прибуток.

Підвищення фінансової безпеки в умовах глобалізації насамперед передбачає поліпшення основних показників розвитку підприємств, досягнення рівня країн із розвинутою економікою. Для цього необхідно здійснювати постійний аналіз діяльності підприємств та використовувати світовий досвід забезпечення фінансової безпеки підприємств як на державному рівні, так і на рівні суб'єктів господарювання.

Запропонуємо заходи вдосконалення системи управління фінансовою безпекою підприємств:

- уточнення нормативів за головними коефіцієнтами фінансового аналізу, а також розроблення нормативів за окремими видами економічної діяльності;
- розроблення системи критеріїв та індикаторів оцінки рівня економічної безпеки підприємництва регіону та її систематичний моніторинг;
- визначення рівня конкурентних переваг підприємства у взаємодії з зовнішнім та внутрішнім середовищами;

– уточнення економіко-математичних методів та моделей, які надають можливість комплексно описувати всі складові системи фінансовоекономічної безпеки підприємства і взаємозв'язки між ними;

– здійснення моніторингу та прогнозування основних індикаторів системи фінансово-економічної безпеки підприємства на основі трендових моделей динаміки окремих показників ефективності функціонування системи безпеки або трендової моделі динаміки узагальненого показника тощо.

В сучасних умовах інтеграційних процесів існує необхідність розроблення, затвердження і реалізації стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства у вигляді відповідної програми на перспективу; постійного моніторингу реальних і потенційних загроз фінансовій безпеці з метою своєчасного їх виявлення та розроблення заходів щодо їх нейтралізації.

Визначаючи сукупність власних фінансових інтересів підприємства у складі його місії, критеріїв оцінки стану фінансової безпеки і прогнозу кількісних значень індикаторів системи фінансової безпеки на перспективу, забезпечуватиметься збалансованість фінансових інтересів підприємства, окремих його підрозділів і персоналу.

При своєчасному розробленні та застосуванні заходів із нейтралізації загроз фінансовій безпеці підприємства, розширюватиметься поле щодо створення стимулів для ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства.

Покращення системи управління безпекою організації із використанням ІТ технологій є важливим для забезпечення стабільної та безперебійної роботи підприємства.

Використання таких систем, як ISO/IEC 27001, для забезпечення структурованого підходу до управління інформаційною безпекою. У стандарті ISO/IEC 27001 зібрані описи найкращих світових практик у галузі управління інформаційною безпекою. ISO 27001 встановлює вимоги до системи управління інформаційної безпеки для демонстрації можливості організації захищати свої інформаційні ресурси. Цей стандарт підготовлений як модель для розробки,

впровадження, функціонування, моніторингу, аналізу, підтримки та покращення Системи Менеджменту Інформаційної Безпеки (СМІБ).

Основними принципами стандарту ISO 27001 є:

- 1) Конфіденційність інформації
- 2) Цілісність інформації
- 3) Доступність інформації

Не можна забувати також і про встановлення та налаштування сучасних файрволів та систем виявлення/запобігання вторгнень.

IDS/IPS (Intrusion Detection and Prevention System) – це програмні або апаратні системи, призначені для виявлення та запобігання вторгненням, які забезпечують захист мереж і комп'ютерів. IDS (система виявлення вторгнень) є пасивною системою, що в режимі реального часу аналізує весь трафік і повідомляє про можливі загрози. Вона не змінює мережеві пакети даних і не впливає на роботу мережевої інфраструктури. IPS (система запобігання вторгнень) може запобігти доставці шкідливих пакетів, подібно до роботи брандмауера, активно втручаючись у мережевий трафік для блокування загроз.

### **3.2. Рекомендації щодо поліпшення системи безпеки організації**

Шляхи покращення економічного стану підприємства повинні орієнтуватися на оптимальне використання власних активів підприємства, потрібних для досягнення поставленої мети, що можливе через зменшення потенційних економічних загроз і підвищення економічної безпеки суб'єктів господарювання:

— впровадження систем управління інформаційною безпекою та подіями (SIEM) для моніторингу і аналізу безпекових подій у реальному часі;

— створення умов для збільшення ефективності функціонування підприємства через підтримання достатнього рівня його фінансової стабільності і ліквідності;

— впровадження в діяльність підприємства новітніх інформаційних технологій та сучасного обладнання для підвищення його рентабельності і конкурентоспроможності;

— організація оптимальної організаційної структури для ефективного управління;

— підтримання кваліфікації працівників підприємства на належному рівні та оптимальний розподіл функціональних обов'язків;

— досягнення належного захисту комерційних інтересів та внутрішньої інформації підприємства, досягнення належного рівня взаємодії всіх структурних підрозділів компанії;

— встановлення систем виявлення та запобігання вторгненням для активного моніторингу і захисту мереж;

— регулярне оновлення і використання потужних антивірусних програм для захисту кінцевих точок;

— впровадження MFA для підвищення рівня безпеки аутентифікації користувачів;

— забезпечення відповідності внутрішніх політик стандартам і нормативним вимогам, таким як GDPR, ISO/IEC 27001;

— регулярне оновлення програмного забезпечення та впровадження нових технологій для захисту від нових загроз.

— регулярний аналіз журналів подій для виявлення і розслідування інцидентів безпеки.

Для ефективної і успішної діяльності підприємства та досягнення головної мети бізнесу, важливо постійно дотримуватись зазначених рекомендацій.

В залежності від специфіки діяльності та структури підприємства, кожний із запропонованих заходів посилення економічної безпеки може мати власну структуру.

Для підвищення економічної безпеки підприємства важливим є не тільки ретельна розробка та впровадження зазначених заходів, а й перевірка доцільності

застосування тих чи інших нововведень. Діяльність підприємства орієнтується на кінцеву мету його діяльності, професійних якостей вищого керівництва, особливостей галузі та стану ринкових відносин.

Для якісного виконання поставленої мети бізнесу, керівництво повинне не тільки спланувати оптимальний розмір ресурсів підприємства, а й забезпечити їх ефективне використання. Одним з головних етапів формування структури економічної безпеки бізнесу є розроблення планів на майбутнє і моніторинг їх реалізації.

На цьому етапі розробляється стратегічний план розвитку підприємства з урахуванням можливих загроз. План повинен забезпечити високий рівень економічних показників діяльності підприємства, раціональність використання його активів, налагоджену організаційну структуру взаємозв'язків між всіма підрозділами.

Зазначений план стратегічного розвитку має бути фундаментом для розробки внутрішніх рекомендацій і вказівок, які будуть розкривати деталізовані кроки, мати якісні і кількісні показники, які будуть виконувати функцію індикаторів рівня економічної безпеки за певний період.

Стратегічний план повинен розкривати фінансові та кадрові питання, оптимальні схеми виробництва та реалізації, тощо.

Після складання плану і введення його в дію, потрібно розробити аналітичне прогнозування та деталізований план фінансів підприємства. На підставі стратегічного плану проводять аналіз ресурсозабезпечення підприємства та його економічної безпеки. Визначають доцільність плану оцінюванням ефективності заходів, які запобігають зниженню рівня прибутковості. Розробляючи плани безпеки підприємства, потрібно розглянути всі можливі ситуації і розрахувати підсумкові показники по кожному пункту плану.

Рекомендації для поточної діяльності підприємства розробляються на підставі вибору найкращого планового показника, детального аналізу інших

показників та їх удосконалення. Ці рекомендації повинні мати кількісні орієнтири та якісні критерії поточної діяльності підприємства.

На підставі поточної оцінки економічної безпеки суб'єкта господарювання і розроблених вказівок проводиться планування діяльності підприємства на найближчий період, після чого затверджені плани починають застосовувати.

У процесі функціонування на підприємстві виникає аналітична інформація для визначення фактичного рівня його економічної безпеки. За даними такої інформації проводиться оцінка поточних і сукупних параметрів економічної безпеки даного підприємства, їх відхилень від запланованих показників, аналізуються причини таких відмінностей. Далі розробляються вказівки щодо коригування застосованих ресурсів, показників стратегічного і поточного планування діяльності підприємства, а також системи управління на оперативному рівні.

Покращення системи безпеки організації за допомогою ІТ технологій вимагає системного підходу, який включає оцінку поточного стану безпеки, інтеграцію сучасних технологій, розробку і впровадження політик та процедур, підвищення обізнаності співробітників, моніторинг і реагування на інциденти та безперервне вдосконалення. Виконання цих рекомендацій дозволить забезпечити надійний захист інформаційних ресурсів і стабільну роботу підприємства.

## Висновки

На основі проведеного дослідження теми та обумовлених завдань дипломної роботи можна зробити наступні висновки:

1. Безпека підприємства — це такий стан корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, інформації та технологій, техніки та обладнання, прав) і підприємницьких можливостей, який забезпечує їхнє найбільш ефективне використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, а також захист від внутрішніх і зовнішніх негативних впливів. Основними складовими безпеки бізнесу є: захист комерційної таємниці і конфіденційної інформації; комп'ютерна безпека; внутрішня безпека; безпека будівель і споруд; фізична безпека; технічна безпека; безпека зв'язку; безпека перевезень вантажів і осіб; екологічна безпека; конкурентна розвідка тощо.

2. Виділяють такі напрями забезпечення безпеки підприємства:

– фізичну безпеку об'єктів бізнесу: будівель, споруд, машин, механізмів, товарних запасів, сировини, фінансових ресурсів;

– інформаційну безпеку, захист інформаційних мереж, ресурсів, програмних засобів, а також об'єктів інтелектуальної власності та інших нематеріальних активів, включаючи майнові інтереси учасників бізнесу;

– економічну безпеку;

– юридичну безпеку, під якою розуміється компетентне оформлення порядку і умов здійснення діяльності;

– безпеку персоналу, техніку безпеки, особисту безпеку підприємця, топменеджменту, безпеку ділових відносин.

3. Система проектом економічної безпеки підприємства є комплексом заходів різного спрямування, які мають на меті захистити його інтереси від негативного впливу ззовні. Базується на об'єктах, суб'єктах системи, меті, завданнях, принципах та інструментах фінансово-економічної безпеки.

4. Важливою складовою процесу управління проектом економічної безпеки підприємства є її оцінка, метою якої є визначення того, чи перебуває підприємство у стані економічної безпеки взагалі та виявлення її рівня. Аналіз наукових доробок з питання оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства дозволив виявити серед усього різноманіття методик такі принципово відмінні підходи: індикаторний метод; методи математичного моделювання; методи оцінювання фінансово-економічної безпеки за показниками прибутку та чистого доходу; метод формування інтегрального показника за видами діяльності підприємства; методи формування інтегрального показника за ресурсно-функціональним підходом.

5. Як свідчить досвід зарубіжних компаній, з метою зміцнення рівня фінансово-економічної безпеки бізнесу доцільно створювати відповідні спеціалізовані служби. Служба економічної безпеки бізнесу повинна працювати у двох режимах – звичайному і надзвичайному. При звичайному режимі, що відповідає суті превентивно-профілактичної функції, коли не виникає суттєвих загроз для фінансово-економічної безпеки бізнесу, йде профілактична робота з їхнього попередження, а діяльність усіх структурних підрозділів служби та підприємства в цілому відбувається у повсякденному ритмі.

6. Об'єктом дослідження в роботі виступає ТОВ «Шериф», який є одним з найбільших економічних агентів Київської області. Виробничі потужності підприємства розташовані у м. Вишгород.

7. Базуючись на розрахованих фінансово-економічних показниках, що характеризують економічну безпеку підприємства, зазначимо, що його діяльність є високоефективною, а саме підприємство є прибутковим та ліквідності, а рівень забезпечення його економічної безпеки є високим. Розглянувши можливості ТОВ «Шериф», його слабкі і сильні сторони, провівши аналіз загроз, що виходять із зовнішнього середовища, і ознайомившись із основними принципами вироблення стратегії, можна визначити стратегію фірми, при цьому спираючись на мету організації. Оскільки підприємство працює на ринку, що розвивається, із сильною

конкуренцією, то для неї найкращою буде комбінована стратегія, націлена на вирішення своїх конкурентних переваг і передбачає більш глибоке проникнення і географічний розвиток ринку, з наступною вертикальною інтеграцією нагору. ТОВ „Шериф” в своїй діяльності застосовує лише один метод фінансового контролю, а саме: SWOT-аналіз. Проведені розрахунки моделі ймовірності настання банкрутства на підприємстві за методологією Терещенка показали, що ймовірність настання банкрутства на дослідженому підприємстві є низькою.

8. Головна мета управління проектом економічної безпеки ТОВ «Шериф» - забезпечення найефективнішого функціонування, найпродуктивнішої роботи операційної системи та економічного використання ресурсів, забезпечення певного рівня трудового життя персоналу та якості господарських процесів підприємства, а також постійного стимулювання нарощування наявного потенціалу та його стабільного розвитку.

9. Запропонуємо заходи вдосконалення системи управління фінансовою безпекою підприємств:

- уточнення нормативів за головними коефіцієнтами фінансового аналізу, а також розроблення нормативів за окремими видами економічної діяльності;
- розроблення системи критеріїв та індикаторів оцінки рівня економічної безпеки підприємництва регіону та її систематичний моніторинг;
- визначення рівня конкурентних переваг підприємства у взаємодії з зовнішнім та внутрішнім середовищами;
- уточнення економіко-математичних методів та моделей, які надають можливість комплексно описувати всі складові системи фінансовоекономічної безпеки підприємства і взаємозв'язки між ними;
- здійснення моніторингу та прогнозування основних індикаторів системи фінансово-економічної безпеки підприємства на основі трендових моделей динаміки окремих показників ефективності функціонування системи безпеки або трендової моделі динаміки узагальненого показника тощо.

10. Шляхи покращення економічного стану підприємства повинні орієнтуватися на оптимальне використання власних активів підприємства, потрібних для досягнення поставленої мети, що можливе через зменшення потенційних економічних загроз і підвищення економічної безпеки суб'єктів господарювання:

- створення умов для підвищення ефективності роботи підприємства шляхом підтримання його фінансової стабільності та ліквідності;
- впровадження новітніх інформаційних технологій і сучасного обладнання для підвищення рентабельності та конкурентоспроможності підприємства;
- організація оптимальної структури для ефективного управління;
- підтримання належного рівня кваліфікації працівників і оптимальний розподіл функціональних обов'язків;
- впровадження сучасних заходів для захисту навколишнього середовища від негативних наслідків діяльності підприємства;
- забезпечення ефективного юридичного захисту всіх аспектів діяльності підприємства;
- захист комерційних інтересів та внутрішньої інформації підприємства, забезпечення ефективної взаємодії всіх структурних підрозділів компанії;
- реалізація дієвих заходів безпеки для працівників підприємства, його капіталу, активів та інтересів бізнесу;
- розвиток корпоративної культури та внутрішньої комунікації для підвищення мотивації та залученості працівників;
- впровадження стратегій ризик-менеджменту для запобігання та мінімізації ризиків, пов'язаних з діяльністю підприємства;
- встановлення партнерських відносин із зовнішніми контрагентами та забезпечення їхнього дотримання для стабільної роботи підприємства.

11. У світі інформаційних технологій загрози постійно еволюціонують, адаптуючись до нових технологій та захисних стратегій. Тому для забезпечення ефективного захисту важливо постійно оновлювати технології та стратегії безпеки. Це включає в себе постійний аналіз нових загроз, впровадження оновлень програмного забезпечення та вдосконалення процедур безпеки. Лише актуальні та сучасні заходи можуть забезпечити надійний захист в інформаційному середовищі, де загрози ніколи не стоять на місці.

12. Встановлення систем виявлення та запобігання вторгненням є важливою складовою стратегії безпеки мережі. Ці системи забезпечують постійний моніторинг мережевої активності та вчасну реакцію на потенційні загрози. Їх активний моніторинг допомагає забезпечити надійний захист мережевої інфраструктури та даних в режимі реального часу.

13. Використання системи стандартів ISO/IEC 27001 дозволяє організаціям впроваджувати структурований підхід до управління інформаційною безпекою. Цей стандарт надає рамки для розробки, впровадження та підтримки системи управління інформаційною безпекою. Застосування ISO/IEC 27001 дозволяє ефективно і систематично ідентифікувати, оцінювати та зменшувати ризики інформаційної безпеки в організації.

## Список використаної літератури

1. Прус Н.В. Система економічної безпеки підприємства: поняття, сутність, принципи / Н.В. Прус // Електронне наукове фахове видання «Глобальні та національні проблеми економіки». - Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. - Випуск №2. - 2018. - С. 675-679. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://global-national.in.ua/vipusk-1-2018/180-prus-n-v-sistema-ekonomichnoji-bezpeki-pidpriemstva-ponyattya-sutnist-printsipi>

2. Дуб Б.С. Система економічної безпеки підприємства: поняття та структура / Б.С. Дуб // Управление проектами и развитие производства. 2020. №4 (60).- С. 5-18. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://cyberleninka.m/article/n/sistema-ekonomichnoyi-bezpeki-pidpriemstva-ponyattya-ta-struktura>

3. Караїм М. М. Управління економічною безпекою підприємства: методичні засади / М. М. Караїм, Л. Є. Сухимлин // Формування ринкових відносин в Україні. - 2019. - № 11. - С. 110-113. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2019\\_11\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2019_11_28)

4. Коцко Т.А., Ляшенко П.А. Особливості управління економічною безпекою підприємства в умовах макроекономічної нестабільності / Т.А. Коцко // Всеукраїнська науково-практична конференція «сучасні підходи до управління підприємством». - VIII Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні підходи до управління підприємством». - Формування та розвиток конкурентоспроможності сучасного бізнесу. - 2019. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/vi-konf/paper/view/1479>

5. Штангрет А.М., Караїм М.М. Управління економічною безпекою підприємства за часовими горизонтами / А.М. Штангрет // Наукові записки [Української академії друкарства]. - 2020. - № 1. - С. 201-206. – Режим доступу:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz\\_2020\\_1\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2020_1_26)

6. Cisco Systems. "Cisco Firepower Threat Defense (FTD) Configuration Guide". Cisco Press, 2021

7. Науменко Є.Ю. Механізм управління економічною безпекою підприємства в умовах кризи / Є.Ю. Науменко // Економічний журнал «Молодий вчений». - Випуск №6 (46). - Червень, 2019. - С. 462-466. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<http://molodyvchenu.in.ua/files/journal/2019/6/105.pdf>

8. Оніщенко М.Л., Сюркало Б.І. Особливості механізму управління економічною безпекою підприємства / М.Л. Оніщенко // Мукачівський державний університет . - Електронне наукове фахове видання «Економіка і суспільство». - Випуск №16. - 2020. - С. 446-452. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу:[http://economyandsociety.in.ua/journal/16\\_ukr/68.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/68.pdf)

9. Корнієнко Т.О. Методика оцінки рівня економічної безпеки сільськогосподарських підприємств / Т.О. Корнієнко // Сталий розвиток економіки. - 2021. - №21. - С. 336-342.

10. Андреева Т. Є. Аналіз економічної безпеки діяльності підприємства як економічної категорії / Т. Є. Андреева, Т. Е. Петровська, І. Г. Грицькова // Проблеми сучасної економіки. – 2009. – № 87. – С. 219–224.

11. Васильєв О. В. Формування системи управління економічною безпекою промислових підприємств / О. В. Васильєв, В. І. Мейта // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 2. – С. 138-145. (с.142)

12. Krutz, R. L., Vines, R. D. "Cloud Security: A Comprehensive Guide to Secure Cloud Computing". Wiley Publishing, 2019.

13. Вівчар О. І. Інтеграційні процеси логістики у контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки бізнесу [Електронний ресурс] / О. І. Вівчар // Глобальні та національні проблеми економіки. – Вип. 5. – Травень 2021 – <http://global-national.in.ua/issue-5-2021>

14. Вівчар О. І. Концептуальні підходи SPACE-методики при діагностиці та оцінці економічної безпеки підприємств / О. І. Вівчар // Науковий журнал “Virtus: Scientific Journal”. – February, issue 5 – 2018 – С. 231-235.

15. Економічна безпека суб’єктів підприємництва: навчальний посібник / [Зубок М. І., Рубцов В.С., Яременко С. М. та ін.]; за ред. М.І. Зубка. – К., 2012 – 226 с.

16. Живко З. Б. Механізм управління системою економічної безпеки підприємства / З. Б. Живко // Науковий вісник Ужгородського університету 2020, с.37-42 (40-41)

17. Колесніков А. П. Засади механізму забезпечення стійкого розвитку підприємств / А. П. Колесніков // Інноваційна економіка. – Всеукраїнський науково-виробничий журнал – 1’2013 [39] – С. 97–100.

18. Коробчинський О. Л. Методика формування системи економічної безпеки підприємства / О. Л. Коробчинський // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 4 . – С. 41–45.

19. Нескеренко Л. А.Складові управління фінансовою безпекою підприємств [Електронний ресурс] / Л. А. Нескеренко, Ю. М. Рибалка // Режим доступу: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/3.2/162.pdf>

20. Фоміченко І. П. Формування системи управління економічної безпеки на підприємствах України / І. П. Фоміченко, С. О. Баракова // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2013 – № 3 (23) – с.57–66.(розроблення стратегії)

21. Черевко О. В. Принципи управління фінансовою безпекою підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Черевко // Електронне наукове фахове видання “Ефективна економіка”. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=33>

22. Веб-сайт  
[https://youcontrol.com.ua/dashboard/?utm=serv\\_nooli&uol=plivd\\_ouks\\_808265&poSlt=premium&utmShft=3&utmIrr=4&urm=plo\\_03i9](https://youcontrol.com.ua/dashboard/?utm=serv_nooli&uol=plivd_ouks_808265&poSlt=premium&utmShft=3&utmIrr=4&urm=plo_03i9)

23. Веб-сайт <https://www.hostzealot.com.ua/blog/about-solutions/shho-take-ipsids-i-de-zastosovujetsya>
24. ISO/IEC 27001:2013 - "Information technology — Security techniques — Information security management systems — Requirements". International Organization for Standardization, 2013.

## **Список таблиць**

Таблиця 1. Рівні економічної безпеки підприємства

Таблиця 2. Техніко-економічні показники ТОВ «Шериф» за 2018-2020 роки

Таблиця 3. Виробничі показники ТОВ „Шериф”

Таблиця 4. Оцінка фінансової стійкості та ліквідності в ТОВ «Шериф»

Таблиця 5. Показники економічної діяльності ТОВ «Шериф»

Таблиця 6. Матриця «ймовірність/вплив» для позиціонування можливостей зовнішнього середовища

Таблиця 7. Матриця «ймовірність/вплив» для позиціонування загроз зовнішнього середовища

Таблиця 8. Зовнішні можливості і погрози

Таблиця 9. Сильні і слабкі сторони ТОВ «Шериф»

Таблиця 10. Матриця SWOT-аналізу

Таблиця 11. Визначення ймовірності банкрутства ТОВ «Шериф» за моделлю Терещенка, тис грн.

## **Список рисунків**

Рисунок 1. Структурно-логічна схема системи економічної безпеки підприємств

Рисунок 2. Структура служби економічної безпеки підприємств

Рисунок 3. Модель п'яти сил, що впливають на діяльність підприємства

Рисунок 4. Принципова схема врахування залежних і незалежних факторів

Рисунок 5. Структура механізму управління фінансовою безпекою підприємств

## РЕЦЕНЗІЯ

### на атестаційну випускну роботу магістра

Здобувача:

Факультет: Автоматизації і інформаційних технологій

Спеціальність: 122 “Комп’ютерні науки”

ОПП: Управління проектами

Тема атестаційної роботи магістра:

---

Обсяг роботи: \_\_\_\_\_ стор., додатків - \_\_\_\_\_ стор.

Висновок про відповідність завданню:

---

---

Актуальність обраної теми:

---

---

Використання у роботі сучасних досягнень науки і техніки:

---

---

Використання у роботі інформаційних технологій

---

---

Практичне значення роботи:

---

---

Якість оформлення роботи:

Зауваження та побажання:

---

---

---

---

---

---

Загальний висновок стосовно роботи, присудження авторіві освітнього ступеня “магістр”:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Рекомендована оцінка (в межах десяти балів):

Рецензент:

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
(прізвище, ініціали) (підпис)

Посада, місце роботи:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

“ ” \_\_\_\_\_ 20\_