

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему **Управління системою економічної безпеки ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ
ГІРНИЧОЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ» в умовах нестабільності**

Виконав: студент 2 курсу, 8.0738-уб-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми управління
фінансово-економічною безпекою
спеціалізація Управління безпекою
фінансових установ

Романенко В.В.

Керівник к.е.н., доцент, Сейсебаєва Н.Г.

Рецензент к.е.н., доцент Лепьохін О.В.

Запоріжжя 2020

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма управління фінансово-економічною безпекою
Спеціалізація Управління безпекою фінансових установ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ А.П. Кущик

« ____ » _____ 2020 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ**

Романенко Віктору Володимировичу

1.Тема роботи: «Управління системою економічної безпеки ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГІРНИЧОЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ» в умовах нестабільності»

керівник роботи: Сейсебаєва Наталія Григорівна, к.е.н, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
затверджені наказом ЗНУ від 18 червня 2020 р. № 811-с.

2. Строк подання студентом роботи: 10 листопада 2020 р.

3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності ПРАТ «ПІВНІГЗК», а також монографічні дослідження, наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів, ресурси мережі Internet

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити теоретичні аспекти та поняття економічної безпеки промислових підприємств України; проаналізувати та оцінити економічну безпеку на прикладі ПРАТ «ПІВНІГЗК»; розробити шляхи удосконалення управління системою економічної безпеки в умовах нестабільності ПРАТ «ПІВНІГЗК»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 13 рис., 23 табл. і 7 формул.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Сейсебаєва Н.Г., к.е.н., доцент	09.08.2020	09.08.2020
2	Сейсебаєва Н.Г., к.е.н., доцент	13.09.2020	13.09.2020
3	Сейсебаєва Н.Г., к.е.н., доцент	18.10.2020	18.10.2020

7. Дата видачі завдання: 05 липня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	05.07.2020 р. – 09.07.2020 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2020 р. – 08.08.2020 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	09.08.2020 р. – 12.09.2020 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	13.09.2020 р. – 17.10.2020 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	18.10.2020 р. – 28.10.2020 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	28.10.2020 р. – 31.10.2020 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	01.11.2020 р. – 09.11.2020 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	10.11.2020 р.	виконано

Студент _____ В.В. Романенко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Н.Г. Сейсебаєва
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Л.А. Бехтер
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 93 с., 13 рис., 23 табл., 77 джерел, 10 додатків.

Об'єктом дослідження в роботі виступає економічна безпека ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГІРНИЧОЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ» (ПРАТ «ПІВНГЗК»).

Предметом дослідження є методичні підходи та принципи управління системою економічної безпеки підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження стану та обґрунтування заходів щодо управління системою економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності.

Завдання: 1) дослідити теоретичні основи економічної безпеки промислового підприємства; 2) провести організаційно-економічну характеристику ПРАТ «ПІВНГЗК»; 3) запропонувати й обґрунтувати рекомендації щодо управління системою економічної безпеки ПРАТ «ПІВНГЗК» в умовах нестабільності; 4) обґрунтувати доцільність заходів підвищення щодо управління системою економічної безпеки ПРАТ «ПІВНГЗК» в умовах нестабільності.

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, фінансового та статистичного аналізу, порівняння, зведення та ін.

Одержані результати: 1) досліджено теоретичні основи економічної безпеки промислового підприємства; 2) проведено організаційно-економічну характеристику ПРАТ «ПІВНГЗК»; 3) запропоновано й обґрунтовано рекомендації щодо управління системою економічної безпеки ПРАТ «ПІВНГЗК» в умовах нестабільності; 4) визначено напрями удосконалення щодо управління системою економічної безпеки ПРАТ «ПІВНГЗК» в умовах нестабільності.

БЕЗПЕКА, РИНОК, ПОПИТ, ПРОДУКЦІЯ, НЕСТАБІЛЬНІСТЬ, КРИТИЧНИЙ СТАН, ЗАГРОЗИ, ПРОГНОЗ, СИСТЕМА

SUMMARY

Qualification work: 93 pp., 13 fig., 23 tab., 77 references, 10 annex

The object of research in this work is the economic security of PJSC "NORTHERN MINING AND PROCESSING PLANT" (PJSC "PIVNGZK").

The subject of research is methodical approaches and principles of management of the economic security system of the enterprise.

The purpose of the master's qualification work is to study the status and justification of measures to manage the economic security of the enterprise in conditions of instability.

Tasks: 1) to investigate the theoretical foundations of economic security of an industrial enterprise as a component of the economic system of the state; 2) to provide the essence and significance of economic security for industrial enterprises of Ukraine; 3) identify the main problems of economic security on industrial enterprises; 4) assess the level of management of economic security of the enterprise; 5) to conduct organizational and economic characteristics of PJSC "NORTHERN MINING AND PROCESSING PLANT"; 6) propose and substantiate recommendations for the management of the economic security system of PJSC "PIVNGZK" in conditions of instability; 7) substantiate the expediency of measures to improve the management of the economic security system of PJSC "PIVNGZK" in conditions of instability; 8) to substantiate the expediency of measures to increase the level of management of the economic security system of PJSC "NORTHERN MINING AND PROCESSING PLANT".

Research methods: generalization, deductive, financial and statistical analysis, comparison, summary, etc.

The obtained results: 1) the theoretical bases of economic security of the industrial enterprise are investigated; 2) the essence and significance of economic security for industrial enterprises of Ukraine are given; 3) the main problems of ensuring economic security at industrial enterprises are revealed; 4) the level of

management of economic security of the enterprise is estimated; 5) organizational and economic characteristics of PJSC "NORTHERN MINING AND PROCESSING PLANT" were carried out; 6) recommendations on management of the economic security system of PJSC "PIVNGZK" in the conditions of instability are offered and substantiated; 7) areas for improvement in the management of the economic security system of PJSC "PIVNGZK" in conditions of instability are identified; 8) the expediency of measures to increase the level of management of the economic security system of PJSC "NORTHERN MINING AND PROCESSING PLANT" is substantiated.

SECURITY, INSTABILITY, CRITICAL CONDITION, THREATS, FORECAST,
ADAPTIVE PROCESS

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПОНЯТТЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.....	11
1.1 Сутність та значення економічної безпеки для промислових підприємств України	11
1.2 Основні проблеми забезпечення економічної безпеки на промислових підприємствах	25
1.3 Міжнародний досвід управління економічною безпекою на промислових підприємствах	30
2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГРНИЧОЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ».....	37
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГРНИЧОЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ».....	38
2.2 Аналіз фінансового стану ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГРНИЧОЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ».....	47
2.3 Оцінка рівня економічної безпеки ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГРНИЧОЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ».....	57
3 ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГРНИЧОЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ»	67
3.1 Стратегічні пропозиції щодо управління системою економічної безпеки ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГРНИЧОЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ» в умовах нестабільності.....	67
3.2 Напрями управління системою економічної безпеки ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГРНИЧОЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ» в умовах нестабільності та їх економічне обґрунтування.....	75
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93
ДОДАТКИ.....	100

ВСТУП

Необхідність постійного забезпечення управління системою економічної безпеки підприємства зумовлюється об'єктивно наявним для кожного суб'єкта господарювання завданням забезпечення стабільності функціонування та досягнення головних цілей діяльності. Економічна криза ще більш збільшила різного роду небезпеки і загрози діяльності підприємств.

Аналіз діяльності підприємств показує, що перед ними гостро стоять питання, які пов'язані з фінансовою, виробничою, технологічною, інвестиційною та інформаційною сферами діяльності. На їхню діяльність також впливає макроекономічна нестабільність, структурна незбалансованість, неадекватне державне втручання, тому підприємство, як первинна ланка національного господарства, для стабілізації фінансового стану, макроекономічного стану країни, повинно значну увагу приділяти своїй економічній безпеці.

Поняттю управління системою економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності приділена увага в працях вітчизняних вчених, таких як: О.І. Барановський, І.О. Бланк, О.І. Захаров, П.Я. Пригунов, В.С. Сідак, М.І. Камлик, В.М. Геєць, М.О. Кизим, Т.С. Клебанова, О.І. Черняк та інші.

Визначення або уточнення сутності та оцінка управління системою економічної безпеки в умовах нестабільності набувають особливої актуальності. Про це свідчить значна кількість наукових праць, які присвячені саме цій проблемі. Необхідно зазначити, що погляди більшості вчених щодо цієї проблеми, значно відрізняються, а іноді є протилежними, тобто тривають дискусії відносно концептуальних підходів до визначення сутності категорії «економічна безпека», щодо спектру функціональних складових цієї категорії, складу оціночних критеріїв, складових економічної безпеки тощо. Саме тому актуальним на сьогодні залишається вивчення сутності категорії «економічна безпека», її напрямів забезпечення,

управління засобами захисту, виявлення спроб та фактів порушень та вживання заходів щодо їх нейтралізації, удосконалення структури економічної безпеки підприємства.

Об'єктом дослідження в роботі виступає економічна безпека ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГІРНИЧОЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ» (ПРАТ «ПІВНГЗК»).

Предметом дослідження є методичні підходи та принципи управління системою економічної безпеки підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження стану та обґрунтування заходів щодо управління системою економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності.

Для досягнення мети в роботі поставлені та вирішені такі завдання:

- дослідити теоретичні основи економічної безпеки промислового підприємства як складової економічної системи держави;
- визначити сутність економічної безпеки та її основні види;
- оцінити організаційно-економічну характеристику ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГІРНИЧОЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ»;
- запропонувати й обґрунтовано рекомендації щодо управління системою економічної безпеки ПРАТ «ПІВНГЗК» в умовах нестабільності;
- обґрунтувати доцільність заходів підвищення щодо управління системою економічної безпеки ПРАТ «ПІВНГЗК» в умовах нестабільності.

Для досягнення поставленої мети в роботі були використані такі методи дослідження: метод узагальнення – для узагальнення існуючих та формування нових теоретичних положень щодо сутності категорій «економічна безпека підприємств»; статистичний метод, метод групування, метод факторного аналізу – для оцінки показників діяльності досліджуваного підприємства.

У процесі дослідження отримано такі наукові результати, яким притаманна наукова новизна:

- запропоновано шляхи підвищення щодо управління системою

економічної безпеки в умовах нестабільності, що включають розвиток технологій і, зокрема, програму впровадження нових розробок, реалізація якої може сприяти покращенню економічного стану підприємства;

- набуло подальшого розвитку:

- показники ефективності економічної безпеки ПРАТ «ПВНГЗК», що призведе до зменшення та ліквідації негативного впливу підприємства;

- організаційно-технологічні заходи, які сприяють підвищенню економічної безпеки.

Отримані результати дослідження спрямовані на підвищення заходів щодо управління системою економічної безпеки підприємства та можуть бути впроваджені в практику роботи господарюючих суб'єктів.

Практичне значення мають запропоновані заходи, методичні рекомендації щодо підвищення забезпечення економічної безпеки ПРАТ «ПВНГЗК». Теоретичною та методичною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем забезпечення економічної безпеки промислових підприємств; законодавчі та нормативні акти України з питань економічної безпеки тощо.

Основні положення і результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи апробовані на: XI Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Сучасний рух науки» (08-10 жовтня 2020 р.) та у колективній монографії «Сучасні реалії фінансово-економічного розвитку регіонів, галузей, підприємств, бізнесу» (25.11.2020 р.).

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПОНЯТТЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

1.1 Сутність та значення економічної безпеки для промислових підприємств України

Процес досягнення достатнього рівня економічної безпеки підприємства передбачає розроблення системи заходів, які дозволяють забезпечити конкурентоспроможність і економічну стабільність суб'єктів господарювання. При прийнятті рішення щодо використання того чи іншого підходу у питанні забезпечення економічної безпеки підприємства, варто звернути увагу на системний підхід, оскільки в ньому передбачені основні економічні інтереси підприємства, які набули актуальності в сучасних кризових умовах. Серед напрямів подальших досліджень слід виділити проблеми дослідження сучасного стану економічної безпеки вітчизняних підприємств, а також окремі аспекти визначення загроз, показників та індикаторів стану економічної безпеки виробничих підприємств, особливості розроблення інформаційно-аналітичного забезпечення (моніторингу) системи економічної безпеки підприємства. Обрання неадекватної парадигми розвитку, проведення урядом України протягом тривалого часу недбалої політики реформування, збільшення криміногенності суспільства значно ускладнило ситуацію у сфері економічної безпеки України. Це додало ще більшої ваги питанням з'ясування сутності та розв'язання проблем економічної безпеки.

Поняття сутності «безпека» визначається з різних позицій. Зокрема, безпека – це стан захищеності життєво важливих інтересів особистості, суспільства й держави від внутрішніх і зовнішніх загроз. З точки зору самостійності безпека визначається як стан суспільних відносин, при якому

особистість, соціальна група, народ, країна (держава) може самостійно, суверенно, без втручання й тиску ззовні вільно обирати й здійснювати свою стратегію міжнародної поведінки, духовного, соціально-економічного й політичного розвитку. З позицій ризикованості безпека – це відсутність неприпустимого ризику, пов'язаного з можливістю завдання збитків. З урахуванням системного підходу безпека визначається як такий стан складної системи, коли дія зовнішніх і внутрішніх факторів не призводить до погіршення системи або до неможливості її функціонування й розвитку.

Таким чином, існують різні підходи до визначення поняття «безпека», які враховують захищеність, ризики, забезпечення самостійності суб'єкта. Залежно від цих підходів і проходила еволюція економічної безпеки підприємства.

Економічна безпека – це комплекс дієвих заходів офіційних державних органів, які забезпечують стійкість до зовнішніх та внутрішніх загроз, характеризують здатність національної економіки до розширеного самовідтворення та задоволення потреб громадян, суспільства і держави на певному визначеному рівні та часовому проміжку [12].

Економічна безпека – стан економіки, при якому забезпечується досить високе і стійке економічне зростання; ефективне задоволення економічних потреб; контроль держави за рухом і використанням національних ресурсів; захист економічних інтересів країни на національному і міжнародному рівнях. Складова частина національної безпеки, її фундамент і матеріальна основа (дод. А).

Об'єктом економічної безпеки виступає як економічна система узята в цілому, так і її складові елементи: природні багатства, виробничі і невиробничі фонди, нерухомість, фінансові ресурси, людські ресурси, господарські структури, сім'я, особа (рис. 1.1). [11].

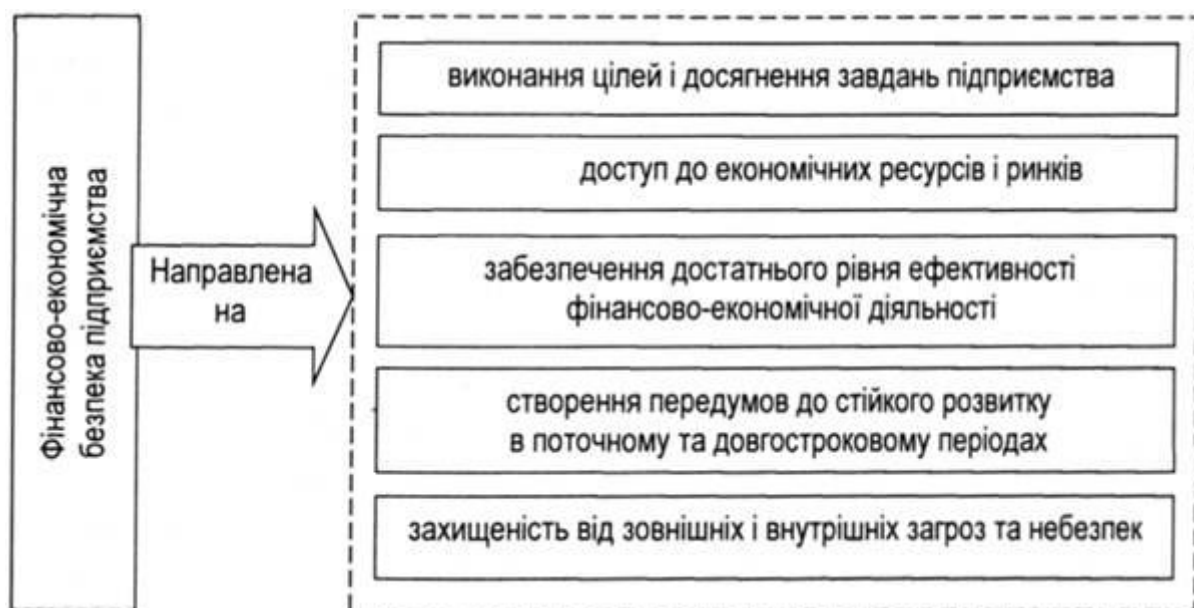


Рис. 1.1 – Фінансово-економічна безпека підприємства

У вирішення наукових проблем, пов'язаних з економічною безпекою, простежується досить нетривала історія, яка починається з використання Ф. Рузвельтом терміна «економічна безпека» при проведенні аналізу внутрішніх проблем Сполучених Штатів Америки. У 1934 році було прийнято перший нормативно-правовий акт з питань безпеки – закон «Про національну безпеку» та створено Федеральний комітет з економічної безпеки з метою підвищення рівня якості життя населення через забезпечення економічної безпеки держави. Основний акцент робився на забезпечення розвитку промисловості, в той час як економічна безпека підприємства поки що не виокремлюється. З цього часу вчені розвинених економічних держав активно та ефективно займались дослідженнями економічної безпеки різних рівнів. У СРСР така проблема не висвітлювалась, але необхідність її аналізу все частіше виходила на перший план.

На другому етапі розвитку економічної безпеки в 1940-60-х роках створено міжнародні асоціації забезпечення міжнародної економічної безпеки розвинених країн світу, зокрема: Міжнародний валютний фонд, Міжнародний банк реконструкції та розвитку, Міжнародну асоціацію

розвитку, Міжнародну фінансову корпорацію, Міжнародний центр по регулюванню інвестиційних спорів, Організація країн-експортерів нафти. У цьому випадку виділявся паливно-енергетичний сектор економіки та зосереджувалась увага розвинених країн світу на їх інтеграції та недопущенні паливної кризи.

Третій етап характеризується прийняттям країнами Західної Європи стратегії економічного методу забезпечення національної безпеки, в результаті чого ними створено механізм протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам. Забезпечення економічної безпеки підприємства розглядалось, у першу чергу, для забезпечення соціально-економічних інтересів працюючих.

Наступний етап є характерним, в основному, для країн колишнього СРСР, але його вплив було відчутно в глобальних світових процесах економічної безпеки. На цьому етапі пройшла зміна курсу країн колишнього СРСР з командно-адміністративної системи на формування ринкової системи господарювання. Економічна безпека держав акцентувалась на збереженні їх економічної незалежності. У цей період підприємствам необхідно було перебудувати свою діяльність повністю під ринкові закони, чого багато з них не витримали. Економічну безпеку підприємствам тепер необхідно забезпечувати самостійно, а не очікувати цього від держави.

У 1988 році в Росії з'являються перші оглядові статті напряму дослідження економічної безпеки. А в 1994 році зростає активність вітчизняних вчених в області дослідження економічної безпеки України та підприємств. На сучасному етапі створено вагомі наукові школи провідних вчених, які займаються дослідженнями економічної безпеки.

П'ятий етап характеризується прийняттям країнами колишнього СРСР державних нормативно-правових актів з питань забезпечення національної економічної безпеки, які дозволяли формувати безпечне підприємницьке середовище [10].

Нова ера інтелектуальної глобальної економіки характеризується комплексною механізацією, автоматизацією, інформатизацією та

електронізацією майже всіх бізнес-процесів. Але поряд з такими позитивними характеристиками, які дозволяють значно підвищити інтенсивність виробництва, сучасне світове економічне співтовариство зіткнулось зі значними проблемами, які загрожують зниженням глобальної економічної безпеки. Серед них можна виділити ключові: економічне відставання країн, що розвиваються; економічні проблеми країн, що переходять від командно-адміністративної системи господарювання до ринкової; наближення продовольчої кризи; радіаційне зараження; значна залежність деяких країн від імпорту традиційних енергоносіїв; низький рівень використання альтернативних енергоносіїв; направлення значних фінансових ресурсів на запобігання війні та багато інших.

Відповідно до Концепції економічної безпеки України суть економічної безпеки країни визначається як «спроможність національної економіки забезпечити свій вільний незалежний розвиток і утримати стабільність громадянського суспільства та його інститутів, а також достатній оборонний потенціал країни за всіляких несприятливих умов і варіантів розвитку подій та здатність Української держави до захисту національних економічних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз». Інтенсифікація інтелектуально-інноваційного розвитку України є основною передумовою досягнення нею високого рівня економічної безпеки (рис. 1.2).

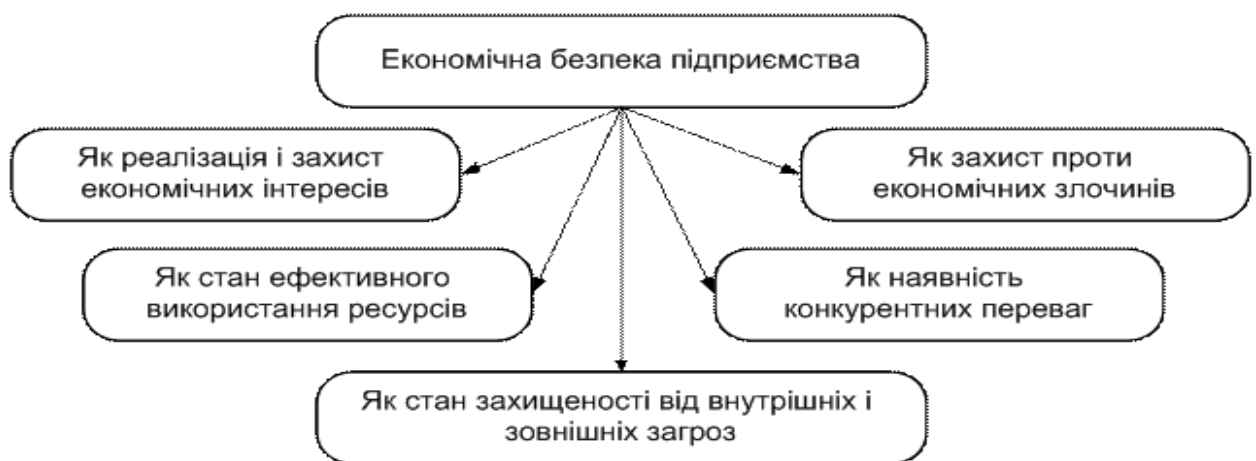


Рис. 1.2 – Економічна безпека підприємства

З рис. 1.2 видно, що під економічною безпекою підприємства потрібно розуміти стан найбільш ефективного використання всіх видів ресурсів з метою попередження (нейтралізації, ліквідації) загроз і забезпечення стабільного функціонування.

Також економічною безпекою підприємства розуміють систему створення механізму мобілізації й найбільш оптимального управління корпоративними ресурсами певного підприємства з метою найбільш ефективного їх використання і забезпечення стійкого функціонування того чи іншого підприємства, його активної протидії будь-яким негативним чинникам впливу на свою економічну безпеку.

Економічну безпеку підприємства можна розглядати як одну з складових загального поняття «безпека». У цілому можна виділити декілька підходів різних авторів до визначення економічної безпеки підприємства (ЕБП) поняття «економічна безпека підприємства», кожне з яких зі своїх позицій розкриває його природу, дозволяє виділити в них найбільш істотні міркування:

1. Велика частина авторів під ЕБП розуміють стан потенційної жертви, об'єкта небезпеки.
2. ЕБП доволі часто розглядається як здатність підприємства ефективно використати ресурси та наявні ринкові можливості в умовах цілеспрямованої руйнуючої дії ззовні або із самого підприємства.
3. ЕБП – поняття системне, це властивість підприємства, побудованого на принципах стійкості, саморегуляції, цілісності. ЕБП покликана захистити кожну з цих властивостей, оскільки руйнівна дія на будь-яку з цих властивостей призведе до загибелі підприємства в цілому.
4. ЕБП розглядається як вирішальна умова діяльності підприємства.
5. ЕБП в абсолютному своєму виразі – відсутність небезпек і загроз.
6. Існує припущення, що вплив загроз можна нейтралізувати повною мірою, але у більшості випадків це можливо лише частково.
7. Елементом майже всіх понять виступає загроза як реальна ознака

небезпеки. Причому загроза в цьому контексті набуває якості сутнісної характеристики. На основі аналізу всіх підходів і розкриття змісту ЕБП виявляється, що загроза і боротьба з нею є суттю безпеки.

Економічна безпека – це такий стан національної економіки, за якого забезпечуються захист національних інтересів, стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз, здатність до розвитку та захищеність життєво важливих інтересів людей, суспільства, держави. Під життєво важливими інтересами в даному контексті розуміють сукупність потреб, які забезпечують існування і прогресивний розвиток особистості, суспільства, держави. Економічна безпека є однією зі складових національної безпеки, яка охоплює також оборонну, екологічну безпеку тощо.

Основними завданнями економічної безпеки є:

- забезпечення пропорційного та безперервного економічного зростання,
- приборкання інфляції та безробіття,
- формування ефективної структури економіки та розвинутого ринку цінних паперів,
- скорочення дефіциту бюджету та державного боргу,
- забезпечення соціального захисту та підвищення якості життя населення,
- підтримка стійкості національної валюти тощо.

Ці завдання визначають стратегію економічної безпеки як формування та обґрунтування стратегічних пріоритетів, національних інтересів, засобів і механізмів вирішення проблем.

У макроекономічному аналізі економічної безпеки виділяють такі складові:

- економічну незалежність;
- стійкість і стабільність національної економіки;
- здатність до саморозвитку й прогресу.

Економічна незалежність означає насамперед можливість здійснення

державного контролю над використанням національних ресурсів, спроможність забезпечити національні конкурентні переваги для рівноправної участі у міжнародній торгівлі.

Стійкість і стабільність національної економіки передбачає міцність і надійність усіх елементів економічної системи, захист усіх форм власності, стримування дестабілізуючих чинників.

Здатність до саморозвитку і прогресу означає спроможність самостійно реалізовувати і захищати національні інтереси, створювати сприятливий інвестиційно-інноваційний клімат, розвивати інтелектуальний потенціал. Економіка, яка постійно розвивається, здатна протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам. Надійність та ефективність економічних пропорцій, вертикальних та горизонтальних зв'язків дозволяє пом'якшити наслідки дестабілізуючих процесів.

Об'єктами економічної безпеки є держава, суспільство, громадяни, підприємства, установи та організації, території, окремі складові економічної безпеки. Основним суб'єктом економічної безпеки виступає держава, яка здійснює свої функції в цій сфері через органи законодавчої, виконавчої та судової гілок влади.

У системі економічної безпеки визначальну роль відіграють національні економічні інтереси, їх пріоритети. Для визначення національних економічних інтересів необхідним є:

- аналіз поточного стану економіки та виявлення тенденцій розвитку;
- моделювання і прогнозування соціально-економічного розвитку;
- корегування заходів державного регулювання з метою досягнення бажаних цілей.

У зазначених діях особливо важливою є розробка системи економічних показників, які б надавали кількісну оцінку соціально-економічного розвитку країни. Їх обов'язково треба відображати в діючій статистиці.

До найпріоритетніших економічних інтересів належать:

- створення самодостатньої соціально орієнтованої економіки;

- збереження та розвиток інтелектуального та науково-технічного потенціалу;
- забезпечення економічно безпечних умов життєдіяльності суспільства;

– побудова рівноправних і взаємовигідних економічних відносин з іншими державами.

Економічна безпека оцінюється за певними критеріями – показниками-індикаторами. Найважливішими з них є:

- структура ВВП, обсяг і темпи розвитку промисловості, обсяг і динаміка інвестицій;
- природно-ресурсний виробничий і науково-технічний потенціали країни;
- ефективність використання ресурсів;
- конкурентоспроможність економіки на внутрішньому та зовнішньому – ринках;
- темпи, інфляції;
- рівень безробіття;
- якість життя, тобто ВВП на душу населення, ступінь диференціації доходів, забезпеченість населення матеріальними благами й послугами;
- дефіцит бюджету та державного боргу;
- енергетична залежність; інтегрованість у світову економіку.

Важливе значення для економічної безпеки мають не самі критеріальні показники, а їх порогові значення, тобто граничні величини, перевищення яких загрожує економічній безпеці. Слід зазначити, що не за всіма переліченими показниками визначені такі граничні припустимі значення.

Наведемо відомі. ЕБП визначають:

1. Як захист проти економічних злочинів. Дуже часто забезпечення ЕБП зводять до протистояння, захисту від різного роду економічних злочинів (від крадіжки, шахрайства, фальсифікації, промислового шпигунства і т. д.). Виконувати аналіз комплексу цих загроз надзвичайно важливо, але

обмежувати поняття економічної безпеки підприємства лише загрозами з різним рівнем деталізації не можна, особливо зважаючи на те, що це поняття є набагато ширшим та змістовним.

2. Економічну безпеку регіонів України можна охарактеризувати такими основними дестабілізуючими факторами, як: виснаження виробничо-технічного потенціалу, погіршення екологічної обстановки, зростання безробіття, втрата продовольчої незалежності, порушення рівномірності фінансового забезпечення (рис. 1.3).

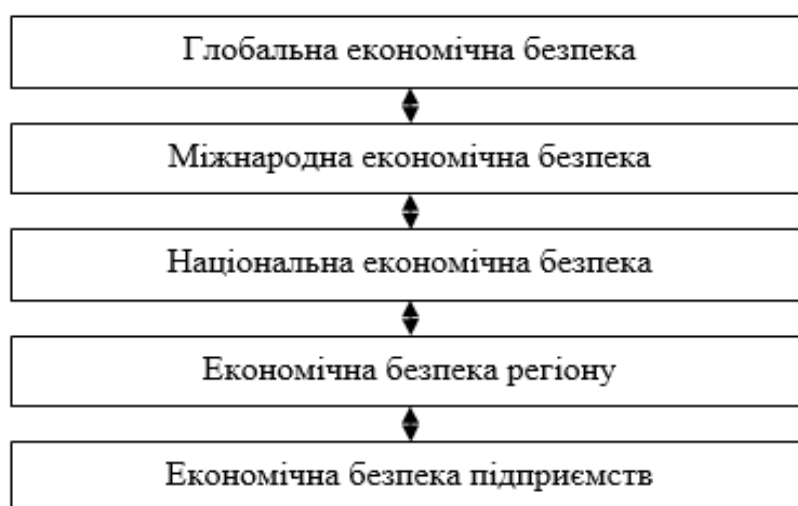


Рис. 1.3 – Ієрархія рівнів економічної безпеки [12]

З рис. 1.3 видно, що економічна безпека поділяється на складові, це внутрішньо-виробничі та позавиробничі.

Складові економічної безпеки підприємства зображені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Складові економічної безпеки підприємства

№	Внутрішньовиробничі складові	Позавиробничі складові
1	Фінансова безпека	Ринкова безпека
2	Кадрова безпека	Інтерфейсна безпека
3	Технологічна безпека	
4	Правова безпека	
5	Інформаційна безпека	
6	Екологічна безпека	
7	Силова безпека	

Внутрішньовиробничі складові:

1. Фінансова складова вважається провідною й вирішальною для ефективного функціонування підприємства.

До фінансової складової економічної безпеки входять такі елементи, за якими оцінюється стан загрози:

- аналіз загрози негативних дій щодо політико-правової складової економічної безпеки;
- оцінка поточного рівня забезпечення фінансової складової економічної безпеки;
- оцінка ефективності запобігання можливій шкоді від негативних дій, пов'язаних з антикризовими явищами; планування комплексу заходів і розробки рекомендацій щодо фінансової складової економічної безпеки.

2. Інтелектуальна і кадрова складова визначає в першу чергу інтелектуальний та професійний склад кадрів. Програма інтелектуальної та кадрової складових економічної безпеки має охоплювати як взаємопов'язані, так і самостійні напрями діяльності того чи іншого суб'єкта господарювання.

У програмі має бути визначений можливий негативний вплив антикризових факторів за наявності працівників чи структурних підрозділів, які не здатні приносити максимальну користь своєму підприємству. Програма має бути спрямована на охорону належного рівня безпеки й охоплювати організацію системи підбору, найму, навчання й мотивації праці працівників, включаючи матеріальні та моральні стимули, престижність професії, свободу творчості, забезпечення соціальними благами.

3. Техніко-технологічна складова передбачає аналіз ринку технологій стосовно виробництва продукції аналогічного профілю певного підприємства.

4. Політико-правова складова охоплює такі елементи організаційно-економічного спрямування:

- 1) аналіз загроз негативних впливів;

- 2) оцінку поточного рівня забезпечення;
- 3) планування (програму) комплексних заходів спеціалізованими підрозділами підприємства;
- 4) здійснення ресурсного планування;
- 5) планування роботи відповідних функціональних підрозділів підприємства.

5. Інформаційна складова економічної безпеки формується таким чином:

1) здійснюється збір всіх видів інформації, яка стосується діяльності суб'єкта господарювання;

2) аналіз отриманої інформації з дотриманням загальноприйнятих принципів (систематизації, безперервності надходження, характеру аналітичних процесів) і методів (локальних і специфічних проблем, загально-корпоративних проблем) організації робіт;

3) прогнозування тенденцій розвитку науково-технологічних, економічних і політичних процесів на підприємстві, в країні, за кордоном стосовно конкретної сфери бізнесу;

4) оцінювання рівня економічної безпеки за всіма складовими та в цілому, розробка рекомендацій для підвищення рівня безпеки на конкретному суб'єкті господарювання;

5) збір інших видів інформації, спрямованої на антикризову діяльність (зв'язок з громадськістю, формування іміджу підприємства, захист конфіденційної інформації). Весь комплекс інформаційної складової є важливим фактором для своєчасного прийняття правильного рішення з боротьби з можливими проявами кризових ситуацій.

б) екологічна складова має гарантувати безпеку суспільству від суб'єктів господарювання, що здійснюють виробничо-комерційну діяльність. З цією метою товаровиробник повинен ретельно дотримуватись національних норм мінімально допустимого вмісту шкідливих речовин, що потрапляють у навколишнє середовище, та екологічних параметрів

продукції, яка виготовляється. План забезпечення екологічної складової є частиною загальної антикризової програми і економічної безпеки підприємства.

7) силова складова економічної безпеки в програмі антикризового господарства має:

- забезпечити фізичну і моральну безпеку співробітників;
- гарантувати безпеку майна та капіталу підприємства;
- гарантувати безпеку інформаційного середовища підприємства;
- забезпечити сприятливе зовнішнє середовище бізнесу.

Позавиробничі складові:

1. Ринкова складова економічної безпеки підприємства (РБП) – це захист від неефективно обраної моделі поведінки на ринку, помилок у товарній збутовій політиці, політиці ціноутворення, виготовлення неконкурентоспроможної продукції. Ця складова економічної безпеки характеризує ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім можливостям, які генеруються ринковим середовищем. Про ослаблення ринкової безпеки свідчать:

- зменшення частки ринку, яку займає підприємство;
- ослаблення конкурентних позицій і спроможності протидіяти конкурентному тиску;
- зниження адаптаційних можливостей підприємства до змін ситуації на ринку, відставання від вимог ринку і т. ін.

За ринкову складову безпеки на підприємстві має відповідати служба маркетингу. Ця складова відображає рівень відповідності внутрішніх виробничих можливостей підприємства зовнішнім, які формуються в ринковому середовищі, тобто наскільки науково-дослідна робота, виробнича і збутова діяльність відповідають запитам ринку і конкретним потребам споживачів.

Значущість РБП полягає в тому, що вона відповідає за доведення виготовленої продукції до конкретного споживача. Відомо, що всі зусилля з

виробництва будуть зведені нанівець, якщо продукція не буде продана.

2. Інтерфейсна складова взаємодії з економічними контрагентами. Погрозу економічній безпеці підприємства становлять також можливі непередбачені зміни умов взаємодії (аж до розриву відносин) з економічними контрагентами: постачальниками, торговельними й збутовими посередниками, інвесторами, споживачами й т.д. Відповідальність за дану складову економічної безпеки несе служба маркетингу.

У структурі національної економіки України основну домінанту розвитку мають великі підприємства, які належать здебільшого до промислової галузі господарства. У даний час можна виділити дві точки зору на промисловий потенціал України та роль великих підприємств в ньому. Згідно з першою, промисловість України не конкурентоздатна, бо є сировинною та дуже енергозалежною. Конкурентоздатність такої промисловості можливо досягти лише шляхом повної перебудови її структури з акцентом на високотехнологічні галузі. Інша полярна точка зору розглядає існуючі промислові структури як «становий хребет» економіки країни і орієнтується на «державне управління в надзвичайних ситуаціях», до яких можна віднести становище в промисловості в період фінансово-економічної кризи.

Внутрішня ситуація на промислових підприємствах в даний час також далека від стабільної і характеризується активним протіканням наступних основних процесів:

- пошук як ринків збуту своєї продукції, так і фінансових запозичень для активації основної діяльності та виконання певних зобов'язань;
- самоідентифікації підприємства як цілісної відособленої системи;
- формування нових цільових установок і інтересів підприємства та його працівників;
- позиціонування підприємства в ринковому середовищі;
- трансформації форми власності підприємства;
- зміни стратегічного типу підприємства, тобто місця в системі

класифікаційних угруповань;

- зміни складу колективу підприємства, розрив тих функціональних й інших зв'язків між членами колективу, які існували раніше;
- пошук нових форм і методів управління підприємством.

Ефективна економічна безпека підприємства може сформуватися лише на науково-обґрунтованому визначенні економічної безпеки та чіткому організаційно-економічному механізмі, що спроможний гарантувати економічну безпеку й визначити порогові показники економічної безпеки, які б мали практичне застосування.

Отже, аналіз сучасного стану проблеми економічної безпеки підприємств дозволяє зробити такі висновки: на цей час немає всебічного чіткого визначення сутності поняття стійкої економічної безпеки; відсутній глибокий аналіз стану безпеки промислових підприємств та неповно визначені чинники, що дестабілізують економічні процеси; існуючі методики визначення окремих складових економічної безпеки ненадійні; немає організаційно-економічного механізму, який би забезпечував стійку економічну безпеку підприємства. У зв'язку з цим виникла необхідність в удосконаленні поняття економічної безпеки підприємства, формуванні поняття стійкої економічної безпеки підприємства, розробці організаційно-економічного механізму, що забезпечував би стійку економічну безпеку підприємства, критеріїв оцінки введених інновацій і ретроспективної оцінки ефективності використання всіх ресурсів підприємства, а також їх кількісної характеристики.

1.2 Основні проблеми забезпечення економічної безпеки на промислових підприємствах

До основних причин, що зумовлюють виникнення загроз економічній безпеці регіону, можна віднести наступні:

- наявність у регіонах негативних соціальних наслідків структурної перебудови економіки, якої потребують національні інтереси;
- незабезпечення регіонами виконання заходів у національних програмах, які мають ресурсну підтримку з боку держави;
- відсутність умов та механізмів забезпечення рівних стартових можливостей життєдіяльності населення з урахуванням мінімальних гарантій держави та бюджетної забезпеченості одного мешканця;
- незбалансованість формування та здійснення регіональних програм і цільових державних програм підтримки конкретних регіонів;
- відсутність балансу інтересів у системі «центр-регіон»;
- зростання кількості депресивних регіонів:
- критичний стан малих міст та сіл, шахтарських поселень у районах закриття вугільних шахт та відсутність ефективних заходів щодо їх відродження та підтримки;
- відсутність державної підтримки регіонів, які мають стратегічне значення;
- нечітка визначеність обов'язків, прав, повноважень та відповідальності між центром і регіонами;
- неефективний міжрегіональний розподіл праці, недосконалість механізму використання трудових ресурсів, несформованість регіональних ринків праці (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Загрози економічної безпеки

Внутрішні:	Зовнішні:
1. Неправильна кадрова політика підприємства	1. Протиправна діяльність кримінальних структур, конкурентів, фірми і приватних осіб що займаються промисловим шпигунством або шахрайством
2. Дії або бездіяльність працівників підприємства, що суперечать інтересам його комерційної діяльності	2. Промисловий шпіонаж
3. Витік або втрата інформаційних ресурсів;	3. Правопорушення з боку контролюючих і правоохоронних органів, які є корумпованими
4. Конфліктні ситуації між працівниками підприємства	

З табл. 1.3 видно, що як перші, так і другі за спрямованістю і характером впливу можуть бути економічними, фізичними та інтелектуальними.

Основними причинами виникнення економічних загроз можуть бути:

- загальна неплатоспроможність суб'єктів господарювання;
- зростаюча злочинність;
- споживацький менталітет значної кількості громадян;
- низький рівень трудової дисципліни та відповідальності працівників;
- недостатнє правове врегулювання діяльності;
- низький професійний рівень.

Основними реальними і потенційними загрозами, які негативним чином впливають на процес державного регулювання економічної безпеки наведені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Загрози регулювання економічної безпеки

№ п/п	Загрози	Непослідовність проведення
1	2	3
1.	Недосконалість	Яка полягає у непослідовності проведення змін і відсутності системи чітких орієнтирів стосовно подальшого розвитку економіки, законодавчої бази, яка б реально стимулювала її розвиток, скоординованої роботи владних структур на всіх рівнях управління (столиця - регіони), механізмів реагування на критичні ситуації в регіональних економічних системах та їх оптимізації
2.	Відсутність перспектив	Відсутність чіткої системи загально державної та регіональної політики стосовно напрямів та перспектив розвитку вітчизняного промислового комплексу
3.	Залежність	Високий рівень залежності вітчизняної економіки від закордонного надходження енергоносіїв
4.	Наявність дезінтеграційних процесів	Між окремими галузями промисловості як в масштабах держави, так і регіонів (порушення господарсько-економічних зв'язків між окремими галузями та підприємствами, орієнтування на співпрацю з іноземними виробниками)
5.	Нерівномірність розвитку	Нерівномірність економічного розвитку регіонів України
6.	Втрата товарів	Витіснення іноземними виробниками вітчизняних товарів з внутрішнього ринку

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
7.	Недосконалість функціонування фінансової та бюджетної систем	Відсутність чітких пріоритетів їх розвитку; значний дефіцит місцевих бюджетів, неефективна податкова політика, яка стримує розвиток виробництва та нівелює стимулювання до проведення підприємницької діяльності
8.	Низький рівень ефективності перерозподілу фінансових потоків (ресурсів)	Між видами економічної активності (сферою послуг, промисловістю). Зміст даної загрози полягає в наявності значної концентрації фінансових ресурсів в окремих видах економічної діяльності (банківських та посередницьких структурах), диспропорції надходження ресурсного потенціалу в регіонах
9.	Недосконалість проведення державної інвестиційної політики	Відсутність єдиних засад та пріоритетів розвитку сектору капіталовкладень; неефективність державної підтримки внутрішніх та зовнішніх інвесторів (низький рівень реалізації економічних, політичних та соціальних гарантій)
10.	Відток фінансового капіталу	Нераціональна структура експортно-імпортних операцій, що призводить до відтоку фінансового капіталу за кордон
11.	Неефективність	Проведення державної та регіональної політики розвитку соціальної сфери
12.	Низький рівень життя	Низький рівень життя основної маси населення України
13.	Погіршення стану здоров'я населення	Відсутність механізму державної медичної підтримки найменш захищених верств населення; депопуляція населення України (зниження коефіцієнтів народжуваності при збільшенні коефіцієнтів смертності)
14.	Міграція населення	Неконтрольована міграція населення України (особливо з західних областей) в країни з більш високим рівнем життя; відтік інтелектуального потенціалу за кордон

З табл. 1.4 видно, що економічна безпека досягається шляхом здійснення єдиної державної політики, узгодженої системою заходів, адекватних внутрішнім та зовнішнім загрозам». Така політика буде ефективною за умов визначення стратегії й тактики забезпечення економічної безпеки. Важливо, щоб стратегія забезпечення економічної безпеки базувалась на багатоваріантності прогнозів соціально-економічного розвитку України і коригувалась залежно від розвитку подій за тим чи іншим варіантом. Переваги багатоваріантної стратегії полягають у тому, що з'являється можливість вибору різноманітних заходів, а не термінового застосування екстрених і недостатньо розроблених рішень.

Необхідною умовою забезпечення економічного зростання та регіональної безпеки є перебудова управління регіональним розвитком у напрямі розширення прав і самостійності регіонів щодо вирішення багатьох питань економічного й соціального характеру. Основу має становити загальнодержавний рівень управління регіональним розвитком, якому належить забезпечувати входження України у світовий економічний процес, впровадження нововведення з урахуванням територіальних відмінностей, розробку генеральних напрямів соціально-економічного розвитку з визначенням його основних регіональних відмінностей.

Забезпечення економічної безпеки в кризовий період, структурні зміни в економіці визначають доцільність широкого розвитку вітчизняного підприємництва, яке здатне швидко реагувати на зміни у попиті на товари народного споживання та надавати послуги з виробництва проміжної продукції великим підприємствам. Такі підприємства можуть забезпечити досить високу економічну та соціальну ефективність за рахунок прискореного обороту обігового капіталу, зниження цін на товари народного споживання, собівартості та цін на кінцеву продукцію підприємств і завдяки цьому значно підвищити конкурентоспроможність вітчизняного виробництва.

Перелік загроз економічній безпеці регіону за основними функціональними складовими. Серед факторів, що вплинули на становлення такої ситуації в українському суспільстві, насамперед хотілося б виділити:

- різке розшарування суспільства на вузьке коло багатих і переважну масу бідних, невпевнених у своєму майбутньому людей;
- збільшення частки бідних прошарків населення в міському середовищі порівняно з сільською місцевістю, що сприяє появі соціальної та кримінальної напруженості і створює сприятливе підґрунтя для поширення нових для України негативних явищ (наркоманія, організована злочинність, проституція тощо);
- зростання безробіття, що веде до соціальних конфліктів;

– нерегулярна виплата заробітної плати, зупинка підприємств.

Таким чином, до основних проблем забезпечення економічної безпеки на промислових підприємствах можна віднести:

1. Переважність використання реактивного підходу (очікування негативного впливу загрози і вже подальші заходи щодо ліквідації наслідків замість передчасного аналізу можливих шляхів уникнення цього впливу).

2. Необхідність підвищення якості збору інформації не лише про конкурентів, але й про стан власної діяльності, що включає першочерговість визначення цілей і стратегії підприємства.

3. Недостатнє застосування аналізу витрат підприємства на економічну безпеку.

4. Нехтування наявними можливостями підприємства і спрямування всієї системи економічної безпеки на роботу із загрозами.

Негативний вплив на економічну безпеку може мати об'єктивний і суб'єктивний характер. Об'єктивний виникає не з волі конкретного підприємства або його персоналу, а суб'єктивний саме внаслідок неефективної роботи підприємства в цілому або ж його персоналу (передусім керівників і менеджерів).

Джерелами негативного впливу на економічну безпеку підприємства можуть бути: свідомі чи несвідомі дії окремих осіб і суб'єктів господарювання (органів державної влади або підприємств-конкурентів); збіг об'єктивних обставин (форс-мажорні обставини, інновації тощо).

1.3 Міжнародний досвід управління економічною безпекою на промислових підприємствах

Важливість вивчення теоретичних засад та розробка прикладних рекомендацій щодо підвищення рівня економічної безпеки підприємства в країнах, які переходять до ринкових відносин, зумовлена, в першу чергу,

призупиненням темпів розвитку бізнесу в умовах виходу зі світової фінансової кризи. Відповідно необхідні проведення системно-структурного аналізу та імплементація позитивного світового досвіду забезпечення економічної безпеки підприємства.

В економічно розвинених державах світу більше приділяється увага питанням розробки теоретико-прикладних засад розвитку підприємництва, формуванню сприятливого економіко-правового середовища для ведення підприємницької діяльності. Такі фактори вважаються ключовими при забезпеченні економічної безпеки підприємства як головні чинники її підвищення. Натомість, питання, що стосуються забезпечення безпосередньо економічної безпеки підприємства, актуальні в країнах, які докорінно змінюють систему державного устрою (зокрема, перебувають на стадії ринкової трансформації економіки) та/чи перебувають у кризовому стані (наприклад, у післявоєнний період, період гострих соціальних конфліктів чи економічних криз).

У розвинених країнах розробляються цільові стратегічні планові документи щодо зміцнення економічної безпеки підприємств, регіонів, галузей. У таких умовах суб'єкти підприємницької діяльності, виконуючи свою вагомую соціальну та економічну місії у суспільстві, опиняються у ситуації належного рівня захищеності свого майна та інтересів від впливу чинників зовнішнього середовища. Тому цей досвід становить значний інтерес як для розвитку системи безпеки вітчизняних суб'єктів господарської діяльності, так і для безпеки національної економіки.

Усвідомлюючи пряму залежність між сприянням розвитку малого та середнього бізнесу та рівнем економічної безпеки підприємства, в економічно розвинутих країнах протягом останніх 15-20-ти років було знято більшість адміністративно-законодавчих обмежень, створено сприятливі фінансово-економічні та податкові стимули розвитку підприємництва. Внаслідок упровадження такого комплексу заходів країни Західної Європи та Японія посідають на сучасному етапі розвитку світової економіки провідні

позиції за рівнем розвитку бізнесу та показниками економічної безпеки підприємств та високі місця у міжнародних рейтингах за рівнем сприятливості економіко-правового середовища для ведення бізнесу. У зв'язку з цим ці країни є особливо інвестиційно привабливими.

Уряди багатьох розвинених країн (у тому числі Японії, США) офіційно (у програмних документах органів державного управління) визнають об'єктивне існування ризиків (навіть для конкурентоспроможних підприємств), пов'язаних з посиленням агресивності ринкового середовища та загостренням конкуренції у різних сферах діяльності на внутрішньому і світовому ринках. Це вимагає спеціальних організаційних та ресурсних заходів підтримки та забезпечення стійкості та безпеки підприємств, зокрема, сектору малого і середнього бізнесу в цих екстремальних ситуаціях. Уряд Японії визнає, що в умовах глобалізації економіки, швидких та масштабних змін саме підприємства цього сектору економіки більшою мірою, ніж великі потребують допомоги та державної підтримки.

У розвинених країнах світу позитивним є те, що крім моніторингу рівня розвитку підприємництва, розробки і реалізації пропозицій щодо удосконалення державного регулювання його розвитку, до переліку основних завдань органів державного управління входить:

- 1) створення структурних підрозділів ведення політики у сфері економічної безпеки підприємництва за галузево-територіальною ознакою (досвід США, де крім Адміністрації малого бізнесу питання забезпечення економічної безпеки підприємництва покладено на регіональні відділення Міністерства внутрішньої безпеки серед малих підприємств);

- 2) розробка документів стратегічного планового характеру, а також операційних заходів щодо зміцнення економічної безпеки підприємництва (досвід Японії, у якій серед офіційно закріплених стратегічних планових документів, які систематично розробляє та реалізує Міністерство економіки, торгівлі та промисловості, передбачено документ під назвою «Підвищення стійкості підприємств сектору малого і середнього підприємництва та

розвиток систем економічної безпеки підприємництва». Крім того, урядова стратегія посилення конкурентно – спроможності Японської промисловості на світових ринках передбачає сім основних стратегічних напрямів її реалізації, серед яких п'ятий напрям стосується безпосередньо розвитку системи економічної безпеки бізнесу. До основних операційних завдань стратегії внесено посилення фінансової підтримки, поліпшення умов створення нових підприємств, розвиток загальнонаціональної системи забезпечення економічної безпеки та ін.);

3) здійснення систематичного моніторингу внутрішнього та зовнішнього ринків та розробка рекомендацій як для органів державного управління, так і безпосередньо підприємств щодо заходів, метою реалізації яких є посилення конкурентних позицій національних підприємств, захисту їх економічних інтересів (досвід США, Японії, Німеччини, Великобританії та Франції);

4) ведення роботи щодо зміцнення інституційної бази захисту права власності. Зокрема, у цьому напрямі країнами ЄС укладено спільну угоду з права інтелектуальної власності між органами влади, академічними і промисловими структурами та науково-дослідними установами. Існує угода про невиконання зобов'язань за таким договором, згідно з яким всі учасники виконують умови договору доти, поки не реалізують мету створення спільних науково-дослідних та конструкторських робіт. Надзвичайно популярною серед інтелектуальної еліти Європейського Союзу є Сьома Рамкова Програма. Метою цієї спеціальної програми є підтримка наукової діяльності, що проводиться в рамках міжнаціонального співробітництва, від спільних проектів і створення мереж до координації дослідницьких програм. Сюди ж входить співпраця між ЄС та третіми країнами. Програма Співпраця також поділяється на тематичні підпрограми, кожна з яких працюватиме наскільки це можливо автономно, але в той же час знаходяться у тісному зв'язку, що дозволяє здійснювати міждисциплінарний підхід до областей науки, що має спільні інтереси.

Для програми Співпраця було визначено десять тематичних областей: здоров'я; продукти харчування, сільське господарство та біотехнології; інформаційні та комунікаційні технології; нанонауки, нанотехнології, матеріали та нові технології виробництва; енергія; навколишнє середовище (у тому числі зміна клімату); транспорт (включаючи космонавтику); соціально-економічні та гуманітарні науки; безпека; космос. Чільне місце серед досліджень посідає напрям безпеки, в якому основну питому вагу займає економічна безпека підприємства;

5) пошук та забезпечення джерел фінансування ризикового капіталу, в тому числі в інтересах інноваційної діяльності з метою підвищення рівня НДКР в довгостроковій перспективі (досвід країн ЄС). Це, як правило, фінансування інвестицій як у новостворені підприємства, так і високотехнологічні, а також у розвиток сектору динамічних високотехнологічних дослідницьких малих і середніх підприємств. Для забезпечення останнього ведеться робота у напрямі формування сприятливого макроекономічного клімату, стабільності фінансових ринків, податкового режиму та регулювання прав на інтелектуальну власність ;

6) надання гарантій за інвестиціями в акціонерний капітал та гарантій за позиками підприємств. У багатьох розвинених державах світу вагомими елементами безпеки підприємництва є функціонування страхових і гарантійних фондів, кредитної кооперації, яка обслуговує клієнтів, традиційно не привабливих для комерційного банківського кредитування (практично вся сфера малого підприємництва);

7) здійснення роботи з планування життєвого циклу функціонування підприємств у різних галузях та сферах економіки та надання консультацій з питань забезпечення високої життєздатності підприємств відповідно до їх життєвих циклів, ведення конкурентної боротьби та сприяння розвитку підприємництва у перспективних сферах (досвід Фінляндії);

8) підтримка підприємств, які розпочинають діяльність створенням фондів та механізмів фінансування різних етапів їх становлення (досвід

практично всіх країн ЄС, Мексики).

Усвідомлюючи, що серед економічних ризиків функціонування підприємств, зокрема малого і середнього бізнесу, вагоме місце займають нелегітимні та/чи напівлегітимні дії з боку підприємств великого бізнесу, монополістів тощо, у таких країнах як, Німеччина, Японія, США та інші законодавчо закріплені права та механізми реалізації прав підприємств у разі дискримінаційних дій щодо них. Така практика дозволяє удосконалити характеристики конкурентного середовища, що особливо важливо для країн, які перебувають на посттрансформаційному етапі розвитку економіки. Діяльність органів державного управління у сфері забезпечення економічної безпеки підприємств та підприємництва повинна носити системний характер та бути спрямованою в основному на стимулювання малого та середнього бізнесу, зважаючи на те, що в великому бізнесі більше можливостей захистити себе самостійно.

Важливу роль щодо забезпечення економічної безпеки підприємства у розвинених країнах відіграє страхова сфера, яка виступає головним ризикознижувачим чинником та бере участь у забезпеченні доступу підприємств до фінансових ресурсів та конкурентних позицій на зовнішніх ринках.

Упровадження позитивних аспектів проаналізованого досвіду зміцнення економічної безпеки підприємств в Україні приділяється недостатня увага. Упровадження такого комплексу заходів на макро- та мезорівні економіки призведе до:

- забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємств;
- забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу вітчизняних підприємств;
- досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури підприємств;
- досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його

інтелектуального потенціалу підприємств;

- мінімізація руйнівного впливу наслідків виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;
- якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємств;
- забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення належного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів та відділів підприємства;
- ефективна організація безпеки персоналу, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів підприємства.

Висновки до розділу 1

Отже, існує потреба у створенні системи оцінювання економічної безпеки підприємства, що дасть можливість здійснювати кількісне оцінювання стану будь-якого підприємства а обґрунтовувати управлінські рішення щодо забезпечення необхідного рівня його економічної безпеки.

Багатогранний характер питань економічної безпеки зумовлює широкий діапазон підходів до її оцінки. Найчастіше пропонується оцінювати за допомогою багатомірних статистичних моделей, які набули значного поширення у міжнародній практиці (Альтмана, Таффлера, Ліса, Чессера, Спрінгейта). Результати проведеного аналізу найбільш розповсюджених моделей прогнозування банкрутства дозволяють визначити значну варіативність результатів при розрахунках, що свідчить про недоцільність їх використання. Ця проблема зумовлюється тим, що існує певна часова невідповідність, тобто застосування моделі є ефективним у тому періоді, в якому вона була безпосередньо розроблена, відмінність у визначенні сутності параметрів вибірки, проблема відповідності бухгалтерського обліку і фінансової звітності міжнародній практиці, нестабільність українського законодавства тощо.

2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГІРНИЧОЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГІРНИЧОЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ»

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПІВНІЧНИЙ ГІРНИЧОЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ» входить до складу великого металургійного гіганту ТОВ «Метінвест Холдинг», яка є міжнародною вертикально інтегрованою групою компаній. Виробничі потужності підприємств, що входять в неї, дають можливість задовольняють не тільки власні потреби в сировині, рідкій сталі і напівфабрикатах, але й забезпечити значну частину українських, європейських і азійських підприємств. В Групу входять лідери вугільної, гірничодобувної та металургійної галузей промисловості України. У Європі Група Метінвест представлена прокатними підприємствами в Італії, Великобританії та Болгарії.

ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГІРНИЧОЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ» було засновано у 1963 році як державне підприємство. Акціонерним товариством воно стало у 1996 році, коли в Україні проводилася програма приватизації. Основна діяльність Компанії включає в себе видобуток залізної руди і виробництво залізородного концентрату і окатків для реалізації як на внутрішньому ринку, так і на експорт, а також одержання прибутку від усіх видів виробничої, торгової, комерційної, фінансової та іншої діяльності, дозволеної законодавчими актами України, з метою задоволення соціальних і економічних інтересів акціонерів та трудового колективу.

На сьогоднішній день продукція ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГІРНИЧОЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ» має найбільші показники якості за всю його понад 40-річну історію, завдяки окремій програмі, якій приділяється особлива увага. Щодо сертифікації, то першим з 2004 р. сертифікувався за системою управління якістю ISO 9001, пізніше за системою управління довкілля ISO 14001. Усі сертифікати

zareestrovani u natsionalnii systemi «UkrSEPRO».

SWOT-analiz PRAT «PIVNGZK» mozhna rozglynutu u tabl. 2.1, tobo analiz zovnishnyoho i vnutrishnyoho seredovishcha pidpriemstva.

Analizu pidlygajut silni storoni (Strength), slabki storoni (Weakness) vnutrishnyoho seredovishcha, a takoz mozhlivosti (Opportunities) i zagrozi (Threats) zovnishnyoho seredovishcha organizacii. Metodologija SWOT-analizu peredbachae spochatku виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз ПРАТ «ПІВНГЗК»

	Можливості	Перешкоди
1	2	3
	1. Нові технології 2. Тенденції попиту 3. Скорочення імпорту залізородної сировини в Україну 4. Державна підтримка	1. Ринкова конкурентоспроможність 2. Політичний стан в країні 3. Низька платоспроможність покупців 4. Зростання ціни на енергоресурси, матеріали, послуги
Сильні сторони	С+М	С+П
1. Великий досвід роботи на залізородному ринку 2. Високий рівень використання виробничих потужностей концентрату 3. Лідерство в галузі 4. Географічне розташування 5. Наявність висококваліфікованих робітників та спеціалістів	1. Реалізація інвестиційних програм по покращенню виробничої бази 2. Впровадження нових виробничих потужностей в кар'єрах 3. Підвищення конкурентоспроможності концентрату	1. Енергозбереження та економія використання матеріально-технічних ресурсів 2. Залучення вітчизняних і зарубіжних науково-дослідницьких організацій

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
Слабкі сторони	Сл+М	Сл+п
1. Збільшення собівартості товарної продукції 2. Фінансова нестабільність 3. Зношення засобів, яке веде за собою додаткові витрати	1. Оновлення технологічного обладнання 2. Модернізація технологічних процесів 3. Комплексне використання відходів	1. Поліпшення інформаційно-управлінської системи підприємства 2. Формування активної фінансової стратегії 3. Впровадження реінжинірингових процесів керування

ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГЗК» користується послугами більш ніж 100 підрядних організацій, що виконують комбінату широкий спектр робіт. Найбільш важливі види робіт зображено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні постачальники сировини, продукції, матеріалів, комплектуючих

№ п/п	Назва постачальника	Вид продукції чи послуг
1	2	3
1	«Метсо Минералс»	Проектні роботи направлені на підвищення якості продукції
2	«СЕТСО»	
3	SAP	Автоматизоване управління всіх сфер комбінату
4	«Гідроремпрод»	Рідинні пускові реостати та стрічка для компенсаторів газоходів.
5	Першотравневе та Ганнівське родовище	Родовища залізистих кварцитів
6	НКМЗ	Устаткування й комплектуючі матеріали для комбінату
7	КЦРЗ	

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
8	Ремгормаш	Загально-будівельні роботи; виготовлення устаткування, що комплектують; виготовлення устаткування; виготовлення устаткування; виготовлення устаткування; ремонт енергетичного устаткування; ремонт енергетичного устаткування; ремонт енергетичного устаткування; термоізоляційні роботи; ремонт пульпопроводів, водовідводів; налагодження й ремонт СТОСІВ й АДСУ ремонт і налагодження зв'язку; ремонт устаткування; ремонт устаткування; обслуговування гірської техніки
9	МРРЗ	
10	Дніпротяжмаш	
11	Підрядні організації:	
	<ul style="list-style-type: none"> - Криворіжпіврудбуд - ПАТ «Рудор» - ПАТ «Орджонікідзевський РРЗ» - ПАТ «Марганецький РРЗ» - ПАТ «Ферропром» - «Укравтоматика» - КЛПП «Гідромеханізація» СУ-45 «Термоізоляція» Криворіждорводбуд (СУ-8) - «Укркривбасавтоматика» - «Зв'язокчермет» - «Веселка» - «Промінь» - «Привід» 	

На підприємстві ПРАТ «ПВНГЗК» діє пряма система збуту, без використання посередників.

Інформація про продажі за видами продукції без ПДВ в тис. грн. наведено в табл. 2.3.

За даними табл. 2.3 видно, що продаж продукції ПРАТ «ПВНГЗК» у 2019 р. зменшився на 1904061 тис. грн. (в порівнянні з 2018 р.). Зменшення продажів відбулося за рахунок значного скорочення збуту металопродукції на 2729165 тис. грн., що пов'язано з розширенням діяльності компаній Азійського ринку збуту, тобто зменшенням конкурентоспроможності

металопродукції ПРАТ «ПІВНГЗК».

Таблиця 2.3 – Продаж основних видів продукції ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2017-2019 рр., тис. грн.

Продукція	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
				2018 / 2017	2019 / 2018
Концентрат	3183145	3435345	2018940	252200	-1416405
Окати	9387590	9894070	13087565	506480	3193495
Метало-продукція	2762718	33553	3169861	-2729165	3136308
Інше	124322	190746	156750	66424	-33996
Всього	15457775	13553714	18433116	-1904061	4879402

За всіма іншими видами продукції спостерігалось зростання показників: концентрату – на 252200 тис. грн., окати – 506480 тис. грн., іншої продукції – 66424 тис. грн. У 2019 р. загальний обсяг продажу продукції ПРАТ «ПІВНГЗК» зросла на 4879402 тис. грн. Зростання відбулося за рахунок значного зростання окатків на 3193495 тис. грн., металопродукції – на 3136308 тис. грн.

Динаміку показників продажу основних видів продукції ПРАТ «ПІВНГЗК» наведено на рис. 2.1.

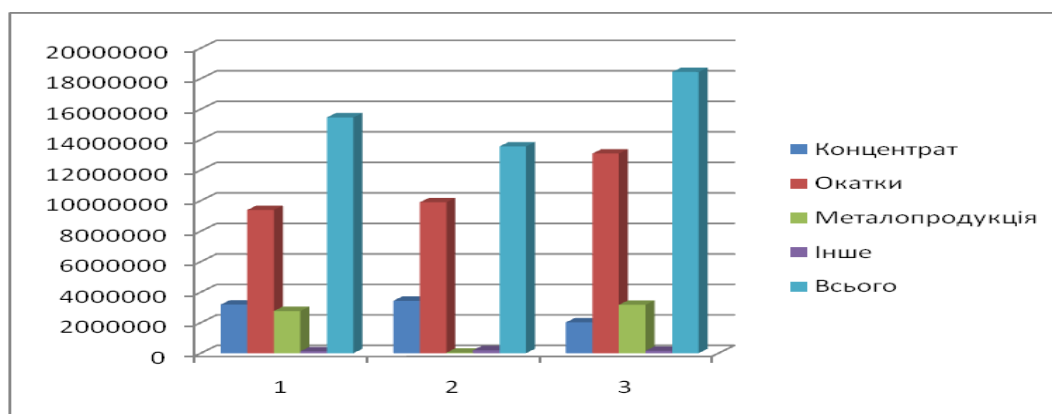


Рис. 2.1 – Динаміка показників продажу основних видів продукції ПРАТ «ПІВНГЗК»

Проаналізуємо структуру продажу продукції ПРАТ «ПІВНГЗК», наведеній в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Структура продажу основних видів продукції ПРАТ «ПІВНГЗК» у 2017-2019 рр., %

№ з/п	Продукція	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
					2018 / 2017	2019/ 2018
1	Концентрат	20,59	25,35	10,95	4,75	-14,39
2	Окати	60,73	73,00	71,00	12,27	-2,00
3	Металопродукція	17,87	0,25	17,20	-17,63	16,95
4	Інше	0,80	1,41	0,85	0,60	-0,56
	Всього	100,00	100,00	100,00		

За даними табл. 2.4 видно, що найбільшу питому вагу у грошовому продажу продукції ПРАТ «ПІВНГЗК» складають окати: 60,73 у 2017 р., 73 % – у 2018 р., 71 % – у 2019 р., а найменшу – інша продукція: 0,8 % у 2017 р., 1,41 % – у 2018 р., 0,85 % – у 2018 р.

У 2018 р. відбувся перерозподіл продажу за питою вагою продажу продукції: зростання за концентратом – на 4,75 %, окатів – на 12,27 % та іншої продукції – на 0,6 %. Зменшення проглядалося за структурою продажу металопродукції – на 17,63 %. У 2019 р. зростання питої ваги відбулося в розрізі металопродукції – на 16,95 %, а інші види продаж впали, так: концентрат на 14,39 %, окати на 2 %, інша продукція на 0,56 %.

Щодо управління персоналом та розвитку у ПРАТ «ПІВНГЗК», то можна сказати про те, що система управління персоналом спрямована на забезпечення відповідності рівня кваліфікації працівників операційним потребам емітента. Система забезпечення рівня кваліфікації працівників для створення оптимальних умов для ефективної діяльності персоналу підприємства та раціонального використання трудового потенціалу передбачає навчання при управлінні навчання та розвитку персоналу за основними видами та напрямками:

– підготовка працівників за новими професіями – включає в себе первинну професійну підготовку (навчання осіб які не мають професії) та перепідготовку (навчання працівників що мають професію з метою отримання нової у разі відсутності підготовлених працівників необхідних професій). За звітний період пройшли навчання 1255 чол.;

– підвищення кваліфікації працівників – здійснюється на виробничо-технічних курсах, курсах цільового призначення безпосередньо на підприємстві або у других навчальних закладах з метою присвоєння більш високого професійного розряду та розширення сфери обов'язків за основною професією. За звітний період підвищено кваліфікацію 5534 чол.;

– навчання керівників та спеціалістів метою якого є підвищення їхньої кваліфікації як на власному підприємстві так і в інших установах. Основні види підвищення кваліфікації – це спеціалізація, довготермінове та короткострокове навчання як на підприємстві так і в інших організаціях. У звітному періоді пройшли підвищення кваліфікації 3709 чол.

Організаційна структура ПРАТ «ПВНГЗК» під керівництвом генерального директора складається з:

- дирекції з капітального будівництва та капітальних робіт;
- дирекції з виробництва та планування;
- дирекції по інжинірингу;
- дирекції з технології та якості;
- фінансової дирекції;
- дирекції з персоналу та соціальних питань;
- дирекції з охорони праці, промислової безпеки та екології;
- дирекції з закупівлі;
- дирекції по аналізу управління ризиками та безпеки;
- дирекції з операційних покращень.

Структура штатних працівників облікового реєстру ПРАТ «Північний гірничо-збагачувальний комбінат» за 2017-2019 рр. зображена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Структура штатних працівників облікового реєстру ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ» за 2017-2019 рр.

Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення (+,-) 2019 р. від	
	кіль-ть, осіб	пито ма вага,%	кіль-ть, осіб	пито ма вага, %	кіль-ть, осіб	пито ма вага, %	2017р.	2018 р.
Усього працівників	6351	100	6226	100	6341	100	-10	+115
чоловіки	4171	65,7	4135	66,4	4222	66,6	+51	+87
жінки	2180	34,3	2091	33,6	2119	33,4	-61	+28
у т. ч. жінки на керівних посадах	122	1,9	116	1,9	107	1,7	-15	-9

Оплата праці працівників ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ» здійснювалася у 2019 р. відповідно до чинного законодавства України, Генеральної і Галузевої угод, «Положення про оплату праці», преміювання та інші виплати за рахунок фонду оплати праці працівників ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ».

Одним із пріоритетних напрямків розвитку комбінату є впровадження сучасних методів управління персоналом, які дозволяють враховувати вклад працівників в кінцевий результат діяльності комбінату та стимулювати до підвищення професійної кваліфікації та розвитку. Так, з 01.04.2007 р. у ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ» діє багаторівнева система оплати праці, розроблена за методикою Hay Group.

Фонд оплати праці усіх працівників ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ» за 2019 р. у порівнянні з 2018 р. збільшився в середньому на 12 % і середня заробітна плата одного штатного працівника у 2019 р. становила 18929,29 грн проти 13651,33 грн. Порівнюючи 2018 та 2017 рр., то можна сказати, що середня заробітна плата одного штатного працівника у 2018 р. збільшилась у порівнянні з 2017 р. лише на 2933,33 грн. або на 10,5 % і становила

10718 грн. В даний час комбінат не має заборгованості по виплаті заробітної плати і сплаті податків в бюджет та позабюджетні фонди.

Крім цього, з метою підвищення матеріальної зацікавленості робітників та попередження плинності висококваліфікованих кадрів в 2019 р. здійснювалося підвищення тарифних ставок та окладів окремим категоріям робітникам, а саме:

- електромонтерам ЦМП по ремонту повітряних ліній електропередач та електромонтерам по ремонту і монтажу кабельних ліній на 8 %;

- електромонтерам станційного радіотелевізійного устаткування, електромонтерам по ремонту і обслуговуванню апаратури, а також радіо механікам з ремонту радіоелектронного устаткування ЦТД на 32 %;

- електромонтерам з ремонту та обслуговуванню електроустаткування фабрик та кар'єрів, слюсарям контрольно-вимірювальних приладів та автоматики фабрик на окремих ділянках ЦЛ на 24,7 %.

На підставі даних, наведених у табл. 2.6, можна зробити наступні висновки:

Таблиця 2.6 – Аналіз продуктивності праці ПРАТ «Північний гірничо-збагачувальний комбінат» за 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019	Відхилення 2019 р. до 2017 р.	
				абсолютне (+,-)	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Товарний випуск продукції, тис. тон	11211	10281	12069	+858	+7,7
середньооблікова чисельність працівників, осіб	6351	6226	6341	-10	-0,2
у т. ч. робітників	4369	4514	4477	+108	+2,5
Питома вага робітників у загальній чисельності працівників, %	68,8	72,5	70,6	+1,8	+2,6

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6
Відпрацьовано одним робітником, днів	249	250	219	-30	-12,0
Середня тривалість робочого дня, годин	7,8	7,9	7,9	+0,1	+1,3
Середньорічний виробіток на одного працюючого, т/особу	1765	1651	1903	+138	+7,8
Середньорічний виробіток на одного робітника, т/особу	2566	2278	2696	+130	+5,1
Середньоденний виробіток на одного працюючого, т/особу	7,1	6,6	8,7	+1,6	+22,5
Середньоденний виробіток на одного робітника, т/особу	10,3	9,1	12,3	+2,0	+19,1
Середньогодинний виробіток на одного робітника, т/особу	1,3	1,2	1,6	+0,3	+23,1

– продуктивність праці як працівників так і робочих за досліджуваний період збільшилась – з 3665,9 тис. грн. у 2017 р. до 4490,3 тис. грн. у 2019 р. (працівників) і з 5329,0 тис. грн. до 6359,8 тис. грн. відповідно (робітників).

– підвищення продуктивності праці позитивно позначилось на обсягах чистого доходу від реалізації, який також збільшився.

Отже, стратегія розвитку персоналу комбінату базується на стратегії розвитку підприємства.

Системний підхід до навчання персоналу дає змогу працівникам підприємства підтримувати власний високий рівень знань, володіння сучасними досягненнями науки, техніки і передового досвіду. Підрозділом, що професійно виконує задачі з навчання та розвитку персоналу є управління навчання та розвитку персоналу (УНРП).

Враховуючи стратегічні пріоритети комбінату, основною задачею УНРП є забезпечення структурних підрозділів комбінату робітниками, котрі мають необхідний рівень кваліфікації та компетенції. Ця задача вирішується

шляхом системного навчання та розвитку персоналу за чотирма основними напрямками:

- навчання персоналу, регламентоване вимогами нормативних документів.
- навчання персоналу, що забезпечує підтримку та розвиток підприємства.
- навчання з розвитку компетенцій персоналу.
- навчання кадрового резерву.

Отже, освітній процес у ПРАТ «ПВНГЗК» є невід'ємним елементом загальної корпоративної культури. Практикується системний, планомірний, безперервний підхід до навчання та розвитку власних трудових ресурсів. Розвиваючи персонал всіх рівнів та категорій, керівництво демонструє особисту відповідальність та виховує відповідальність і зацікавленість кожного працівника у підвищенні власної кваліфікації.

2.2 Аналіз фінансового стану ПРАТ «ПВНГЗК»

Сировинна база Північного комбінату представлена двома кар'єрами – Першотравневим і Ганнівським. До складу переробного комплексу входять 3 дробильні фабрики, 2 рудозбагачувальні фабрики, 2 цехи виробництва обкотишів. ПРАТ «ПВНГЗК» виробляє:

- основну сировину для металургійної галузі
- залізорудний концентрат (із вмістом заліза 65,5 %)
- обкотиші (вміст заліза 62,65 %, 63,8 %, та 65 %).

Висока якість продукції, що випускається, підтверджена міжнародним сертифікатом якості ISO 9001. Основними споживачами продукції ПРАТ «ПВНГЗК» є найбільші металургійні підприємства України, країн СНД, Європи і Китаю.

Вся господарсько-виробнича діяльність ПРАТ «ПВНГЗК»

аналізується через фінансово-економічні показники. Основі фінансові показники господарської діяльності ПРАТ «ПВНГЗК» наведені в табл. 2.7, що свідчать про пропорційне збільшення основних фінансово-економічних показників діяльності ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ». Показники чистого доходу від реалізації продукції і собівартості реалізованої продукції у 2019 р. порівняно з 2017 р. збільшились на 22,3 % та 39,8 % відповідно та у 2019 р. порівняно з 2018 р. – на 9,1 % та 20,4 % відповідно.

Таблиця 2.7 – Основні фінансові показники господарської діяльності ПРАТ «ПВНГЗК» за 2018-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019	Відношення, %	
				2019 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р.
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робот, послуг), тис. грн.	23282274	26102600	28472960	122,3	109,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робот, послуг), тис. грн.	11487819	13330821	16055749	139,8	120,4
Валовий прибуток, тис. грн.	11794455	12771779	12417211	105,3	97,2
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток), тис. грн.	9860332	9712781	8000404	81,1	82,4
Чистий прибуток, тис. грн.	7791826	8211036	7994978	102,6	97,4
Валюта балансу, тис. грн.	47503863	56367943	66369405	139,7	117,7
Власний капітал, тис. грн.	23928348	30682589	40892606	170,9	133,3
Залучений капітал, тис. грн.	23575515	25685354	25476799	108,1	99,2
Необоротні активи, тис. грн.	18407722	18223311	21580138	117,2	118,4
Оборотні активи, тис. грн.	29096141	38144632	44789267	153,9	117,4

Оскільки темпи зростання собівартості продукції перевищили темпи зростання чистого доходу від реалізації продукції, то показник валового прибутку у 2019 р. порівняно з 2017 р. зріс на 5,3 %, а у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшився на 2,8 %. Фінансовий результат від операційної діяльності у 2019 р. становить прибуток у розмірі 8000404 тис. грн., що на 18,9 % менше 2017 р. і на 17,6 % менше 2018 р. Збільшення виручки від продажу на 9 % обумовлене зростанням цін на реалізовані залізородні обкотиші та збільшенням обсягів реалізації залізородного концентрату, що загалом позитивно вплинуло на підсумковий результат реалізацій на фоні зменшення обсягів реалізації обкотишів.

За даними табл. 2.8, коефіцієнт автономії має значення в межах нормативного – 0,50 у 2017 р., 0,54 у 2018 р., 0,62 – 2019 р.

Таблиця 2.8 – Показники фінансової стійкості ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ» за 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019	Нормативне значення	Відхилення, (+,-)	
					2019 р. від 2017 р.	2019 р. від 2018 р.
Коефіцієнт автономії	0,50	0,54	0,62	>0,5	+0,12	+0,08
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,50	0,46	0,38	<0,5	-0,12	-0,08
Коефіцієнт фінансового ризику	0,99	0,84	0,62	<1,0	-0,37	-0,22
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,01	1,19	1,61	>1,0	+0,6	+0,42
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,26	0,38	0,51	>0,1	+0,25	+0,13
Коефіцієнт маневреності	0,32	0,47	0,56	≥0,25	+0,24	+0,09
Коефіцієнт інвестування	0,77	0,60	0,53	>1,0	-0,24	-0,07
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,08	0,06	0,08	<0,4	0,00	+0,02

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу також не перевищує нормативне значення – 0,50 у 2017 р., 0,46 – у 2018 р., 0,38 – у 2019 р. Отримані значення показників автономії і концентрації залученого капіталу свідчать про те, що дане підприємство не має високої залежності від зовнішніх джерел фінансування, тобто має можливість працювати на власному капіталі, а не здійснювати залучення позикового капіталу. Коефіцієнт фінансового ризику означає, скільки позикових коштів припадає на одну гривню власних коштів, вкладених в активи підприємства. У 2017 р. на одну гривню власних коштів припадало 0,99 грн. позикових, у 2018 р. – 0,84 грн., у 2019 р. – 0,62 грн. Зниження цього показника в динаміці свідчить про певне зменшення залежності підприємства від інвесторів і кредиторів, проте є перевищення фактичного значення над нормативним.

Коефіцієнт фінансової стабільності, який показує співвідношення власних і залучених коштів і характеризує здатність підприємства залучати зовнішні джерела фінансування в межах нормативного значення і свідчить про стабільність підприємства.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами має позитивне значення в межах нормативного і свідчить про можливість покриття оборотних активів власними джерелами.

Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів свідчить про незначну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування і становить у 2017 р. – 0,08, у 2018 р. – 0,06, у 2019 р. – 0,08, при нормативному значенні 0,4.

Дані ПРАТ «ПВНГЗК» про дебіторську заборгованість за основною діяльністю та іншу дебіторську заборгованість за 2017-2019 рр., тис. грн. зображено в табл. 2.9.

На зростання торгової дебіторської заборгованості вплинуло підвищення обсягів реалізації готової продукції. Так, станом на 31.12.2018 р. 88,9 % фінансової дебіторської заборгованості було деноміновано у гривнях 11,1 % – в дол. США (на 31.12.2017 р. – 92,5 %

фінансової дебіторської заборгованості було деноміновано у гривнях 7,5 % в дол. США).

Таблиця 2.9 – Стан дебіторської заборгованості ПРАТ «ПівнігЗК» за 2017-2019 рр., тис. грн.

Найменування	31.12. 2019 р.	31.12. 2018 р.	31.12. 2017 р.	Відхилен ня 2019р./ 2018 р.	Відхилення 2019 р./ 2017 р.
1	2	3	4	5	6
Довгострокова дебіторська заборгованість	639	636 436	23140074	(635 797)	(23139435)
Векселі одержані	4 167	4 167	4167	-	-
Дебіторська заборгованість по основній діяльності	37 084 422	31 594 798	21774417	5 489 624	15310005
Дебіторська заборгованість з бюджетом	471 094	87 814	79356	383 280	391738
Інша дебіторська заборгованість	1 838 532	1 197 537	116554	640 995	1721978
Всього фінансової дебіторської заборгованості	39 398 854	33 520 752	24518833	5 878 102	14880021

Справедлива вартість фінансової дебіторської заборгованості станом на 31.12.2018 р. та 31.12.2017 р. приблизно дорівнює її балансовій вартості на відповідну дату.

Зростання довгострокових зобов'язань на звітну дату сталося за рахунок отриманої позики. Крім того, у складі довгострокової заборгованості значаться зобов'язання за придбання основні засоби на умовах фінансового лізингу з терміном погашення до 5-ти років та заборгованість за придбані у 2019 р. гірничо-транспортні засоби з терміном погашення до 2-х років.

Дані про кредиторську заборгованість ПРАТ «ПівнігЗК» зображено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Стан кредиторської заборгованості ПРАТ «ПІВНГЗК»
за 2017-2019 рр., тис. грн.

Найменування	31.12. 2019 р.	31.12. 2018 р.	31.12. 2017 р.	Відхилен ня 2019р./ 2018 р.	Відхилен ня 2019р./ 2017 р.
1	2	3	4	5	6
Інші довгострокові зобов'язання	1 267 782	11 271	2107300	1 256 511	(839518)
Всього довгострокової кредиторської заборгованості	1 267 782	11 271	2107300	1 256 511	(839518)
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1 155 800	364 487	36611	791 313	789189
Кредиторська заборгованість по основній діяльності	12 278 613	11 425 989	7911961	852 624	4366552
Інша кредиторська заборгованість	31 992	34 267	34820	(2 275)	(2828)
Передоплати, отримані від замовників	493	1 074	352	(581)	141
Нарахована заробітна плата	59 623	48 460	35602	11 163	24021
Податки на заробітну плату і внески до фондів соціального страхування	16 462	13 514	9716	2 948	6746
Інші податки до оплати	256414	559412	451478	(302 998)	(195064)
Кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	8 028 396	11 116 960	12251264	(3 088 564)	(422868)
Поточні забезпечення	136 906	205 390	65815	(68 484)	71091
Всього поточної кредиторської заборгованості по основній діяльності та іншої кредиторської заборгованості	21 964 699	23 769 553	21455606	(1 804 854)	509093

Ліквідність підприємства означає наявність у нього оборотних коштів в розмірі, теоретично достатньому для погашення короткострокових зобов'язань хоч би і з порушенням термінів погашення, передбачених контрактами. Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує спроможність підприємства за рахунок наявних оборотних активів виконувати свої грошові зобов'язання, передусім сплачувати борги. Для забезпечення належного рівня платоспроможності підприємствам доцільно забезпечувати значення цього показника на рівні 1,5-2,5, при якому величина оборотних активів в 1,5-2,5 рази більша від величини боргових зобов'язань (табл. 2.11), тоді за рахунок грошових коштів від поточної реалізації оборотних активів забезпечується

своєчасне погашення поточних зобов'язань.

Таблиця 2.11 – Коефіцієнти поточної ліквідності, забезпеченості власними оборотними засобами, довгострокових зобов'язань, поточних зобов'язань ПРАТ «ПВНГЗК» за 2017-2019 рр.

Найменування показника	на 31.12.2019 р.	на 31.12.2018 р.	на 31.12.2017 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності (Ф-1 ряд. 195/1695)	2,039	1,605	1,356
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами (Ф1 ряд. (1495-1095)/1195)	0,431	0,327	0,258
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань (Ф-1 ряд. 1595/(1595+1695))	0,138	0,075	0,061
Коефіцієнт поточних зобов'язань (ф, 1 ряд. 1695/ (1595+1695))	0,862	0,925	0,834

Коефіцієнт поточної ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань ПРАТ «ПВНГЗК» спроможне погасити за рахунок оборотних активів. Протягом 2019 р. була позитивна динаміка цього показника в основному за рахунок збільшення дебіторської заборгованості по основній діяльності з 31 594 798 тис грн. станом на 31.12.2018 р. до 37 084 422 тис. грн. станом на 31.12.2019 р. На початок 2018 року коефіцієнт поточної ліквідності на ПРАТ «ПВНГЗК» був недостатнім (1,356), а на кінець року значення зросло на 0,249 і склало 1,605. Зростання показника в динаміці є позитивним моментом.

Розглянемо порівняльний аналіз фінансових показників за 2017-2019 рр. До вибірки досліджуваних підприємств обрано лідерів гірничо-металургійної галузі України: гірничо-збагачувальних комбінати (ПРАТ «Інгулецький ГЗК», ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГЗК», ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГЗК»), які входять до складу вертикально-інтегрованого холдингу «Метінвест» та найпотужніші металургійні підприємства (ПРАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ПРАТ «МК «Азовсталь», ПРАТ «ММК імені Ілліча»). Динаміка обсягу доходу від реалізації продукції представлена на

рис. 2.2 (додаток М).

За висновками експертів криза на світовому ринку металопродукції у 2015-2017 рр. була найважчою за останні 20 років внаслідок її глобального надвиробництва, заповнення світового ринку дешевим металом китайських виробників, падінням цін на металопрокат до найнижчого за останні роки рівня, девальвацією у багатьох країнах. Не очікуваним стало стрімке відновлення попиту на сталь у 2018 р., драйвером якого виступив Китай. А вже наприкінці 2019 р. ціни на металопрокат вийшли на кризовий рівень. спалах захворюваності COVID-19 через вірус SARS-COV-2 призвів до введення карантину та різного типу обмежень пересування на території багатьох країн, включаючи найпотужніші економіки світу. Це у свою чергу призвело до скорочення активності у певних секторах економіки (особливо у сфері надання послуг), знизило попит на певні товари та послуги й збільшило ризики сповільнення економічного зростання та рецесії у ключових економіках світу зі всіма негативними наслідками.

До вибірки досліджуваних підприємств обрано лідерів гірничо-металургійної галузі України: гірничо-збагачувальних комбінати (ПрАТ «Інгулецький ГЗК», ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГЗК», ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГЗК»), які входять до складу вертикально-інтегрованого холдингу «Метінвест» та найпотужніші металургійні підприємства (ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ПрАТ «МК «Азовсталь», ПрАТ «ММК імені Ілліча»), з яких два останні представляють металургійний дивізіон «Метінвесту».

Завантаження виробничих потужностей на досліджуваних ГЗК визначається двома ключовими факторами:

- по-перше, плановими обсягами потреб у ЗРП з боку асоційованих металургійних підприємств холдингу «Метінвест»;
- по-друге, ситуативним реагуванням на зміни ціни на ЗРП: у періоди її падіння виробники навмисно знижують завантаження виробничих потужностей,

Другий фактор значно обмежує можливості ГЗК в період покращення ринкової кон'юнктури. Так, у першій половині 2017 р. скорочення виробництва внаслідок критично низьких на ЗРП не дозволило швидко зреагувати на стрімке їх зростання у другій половині 2018 р. внаслідок технологічних та сезонних чинників. Коефіцієнт структури продукції за ступенем переробки сировини дозволяє констатувати наявність резервів її удосконалення (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Обсяги виробництва залізорудної продукції ГЗК з урахуванням ступеня її переробки у 2012-2019 рр.

Підприємство	2017	2018	2019
	Скориговані обсяги виробництва, тис. т		
ПрАТ «Інгулецький ГЗК»	9453,7	9331,7	8348,1
ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГЗК»	11564,3	10471,7	10513,8
ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГЗК»	5293,9	4535,9	4082,4
Темп приросту скоригованого обсягу виробництва, %			
ПрАТ «Інгулецький ГЗК»	-13,4	-1,3	-10,5
ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГЗК»	-2,8	-9,4	0,4
ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГЗК»	-3,7	-14,3	-10,0
Коефіцієнт структури продукції за ступенем переробки сировини, %			
ПрАТ «Інгулецький ГЗК»	0,814	0,814	0,814
ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГЗК»	0,929	0,966	0,937
ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГЗК»	0,886	0,899	0,907

Як приклад, для забезпечення поточних результатів діяльності ГЗК швидко переорієнтувалися на ринок Китаю при скороченні попиту з боку європейських споживачів внаслідок низького рівня якості ЗРП. Наслідком реактивного ситуативного реагування на зміну споживчого попиту стала зміна вектору транспортних потоків на відділений не перспективний ринок збуту та не відповідність рентабельності реалізації продукції середньосвітовим її значенням.

Внаслідок цього, коефіцієнт перманентного капіталу, який є джерелом фінансування широкомасштабних інноваційних проектів техніко-технологічної бази підприємств, не відповідає нормативним значенням. Для всіх досліджуваних підприємств протягом досліджуваного періоду

характерним є критично недостатній рівень фінансування оборотних коштів за рахунок власного капіталу (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Показники фінансового стану гірничо-металургійних підприємств

Підприємство			
	2017	2018	2019
Коефіцієнт автономії			
ПрАТ «Інгулецький ГЗК»	0,26	0,22	0,29
ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГЗК»	0,81	0,79	0,50
ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГЗК»	0,84	0,48	0,50
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	0,74	0,74	0,73
ПрАТ «МК «Азовсталь»	0,52	0,49	0,34
ПрАТ «ММК імені Ілліча»	0,53	0,49	0,38
Коефіцієнт перманентного капіталу			
ПрАТ «Інгулецький ГЗК»	0,29	0,25	0,34
ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГЗК»	0,87	0,85	0,55
ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГЗК»	0,90	0,54	0,56
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	0,79	0,80	0,78
ПрАТ «МК «Азовсталь»	0,60	0,57	0,40
ПрАТ «ММК імені Ілліча»	0,66	0,62	0,48
Коефіцієнт поточної ліквідності			
ПрАТ «Інгулецький ГЗК»	0,96	0,78	1,08
ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГЗК»	3,14	3,19	1,36
ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГЗК»	6,86	1,11	1,25
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	1,76	1,95	1,99
ПрАТ «МК «Азовсталь»	1,03	1,11	1,03
ПрАТ «ММК імені Ілліча»	1,02	1,09	0,98
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами			
ПрАТ «Інгулецький ГЗК»	-0,08	-0,34	0,01
ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГЗК»	0,52	0,57	0,19
ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГЗК»	0,77	-0,02	0,09
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	0,08	0,23	0,30
ПрАТ «МК «Азовсталь»	-0,17	-0,07	-0,06
ПрАТ «ММК імені Ілліча»	-0,34	-0,21	-0,22

Підсумовуючи результати аналізу економічного стану гірничо-металургійних підприємств доцільно ще раз акцентувати увагу, що їх фактичні результати у значному ступені зумовлені ситуативним реактивним реагуванням на зміни ринкової кон'юнктури та реалізацією заходів операційного характеру, які спрямовані на поточну оптимізацію діяльності при відсутності стратегічної орієнтації на забезпечення очікуваних результатів

у довгостроковій перспективі.

2.3 Оцінка рівня економічної безпеки ПРАТ «ПВНГЗК»

На рис. 2.2 представлено алгоритм, який має шість етапів і дозволяє всебічно оцінити економічну безпеку підприємств за допомогою комплексного показника.

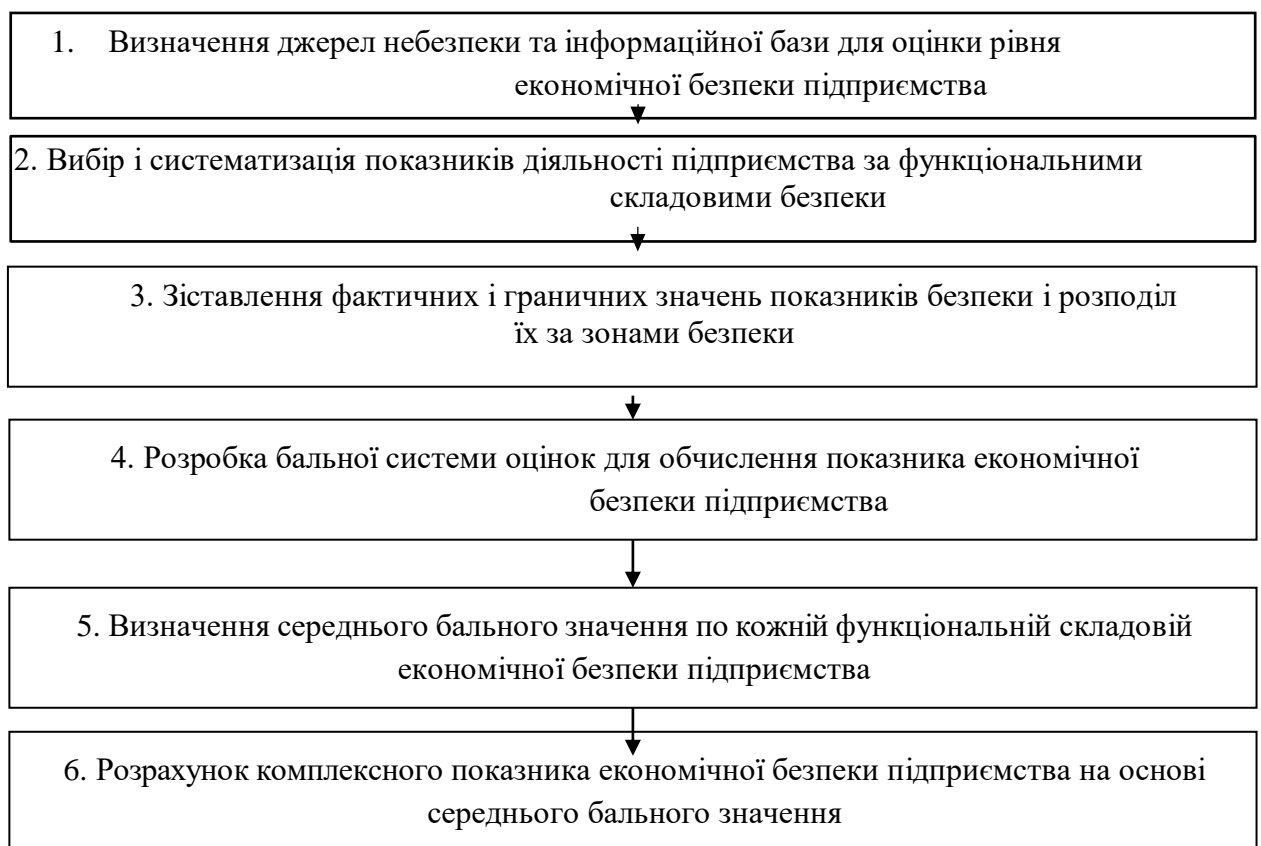


Рис. 2.2 – Алгоритм оцінки рівня економічної безпеки підприємств

На першому етапі визначаються джерела небезпеки та інформаційна база для проведення дослідження.

На другому етапі серед показників, які характеризують господарську діяльність підприємства, визначаються індикатори, які стосуються безпеки підприємства, а також порядок їх обчислення. Дані показники

систематизуються за функціональними складовими економічної безпеки підприємства.

На третьому етапі граничні значення показників економічної безпеки підприємств порівнюються з фактичними значеннями. Для економічної безпеки підприємства дуже важливі не стільки самі показники, як їхні граничні значення. За допомогою граничних значень визначаються рівні безпеки. В економічній літературі пропонується розподіл на рівні абсолютно безпечної, безпечної, достатньо безпечної, небезпечної. Від правильності встановлених порогових значень показників залежить значення комплексного показника безпеки.

На четвертому етапі створюється бальна система, що дозволяє привести значення різних показників до порівняльної форми. Прийнято, що оцінки показників, що характеризують економічну безпеку, коливаються в діапазоні від 0 до 1, залежно від відхилення від граничної величини. Виходячи із цього, країна, регіон або підприємство з погляду економічної безпеки можуть класифікуватися за 4-ма групами:

- 1) абсолютно безпечні, коли головна характеристика дорівнює 1;
- 2) безпечні – 0,7 - 0,9;
- 3) достатньо безпечні – 0,5-0,6;
- 4) небезпечні – 0-0,4.

Якщо розмір відхилення фактичного значення від граничного більше 100 %, то даному показнику дається оцінка в 0 балів. У випадку коливання розміру відхилення від 0 до 100 % для кожних 10 % відхилення від граничної величини бальна оцінка знижується на 0,1 бала.

На п'ятому етапі переводимо у відносні оцінки показники рівнів кожної зі складових економічної безпеки за такою формулою:

$$O_i = \frac{1}{N} n_i, \quad (2.1)$$

де O_i – відносні оцінки i -тої складової економічної безпеки підприємства;

N_i – кількість рівнів i -тої функціональної складової;

n_i – номер рівня i -тої функціональної складової, рахуючи від найбільш несприятливого з них включно.

По кожній складовій знаходиться бал у діапазоні від 0 до 1 та визначаються вагомості d_i для кожної складової економічної безпеки.

На шостому етапі враховується значущість функціональних складових безпеки і розраховується інтегральна оцінка економічної безпеки як середньозважена складових (ССЕБ) за формулою:

$$ССЕБ = d_{i1} \times O_{i1} + d_{i2} \times O_{i2} \dots + d_{in} \times O_{in}, \quad (2.2),$$

де d_{in} – коефіцієнт вагомості для кожного критерію;

O_{in} – відносна оцінка кожного з критеріїв забезпечення економічної безпеки. Чим вона буде ближче до одиниці, тим вище рівень економічної безпеки [9].

З 2018 року капітальне будівництво ПРАТ «ПВНГЗК» було направлено на підтримку потужностей хвостосховища, на ремонт і реконструкцію залізничних колій; збільшення обсягів транспортування лежачих пісків, значні кошти були використані на технічне переозброєння цехів комбінату з метою зниження собівартості продукції і економії матеріальних і паливно-енергетичних ресурсів. Було відновлено та модернізовано гірничо-транспортне устаткування, проведена підтримка потужностей видобувного комплексу. Було придбано: бульдозер Komatsu D275A-5; автосамоскиди БелАЗ-75131 – 3 од.; бурові верстати СБШ-250 МНА-32 – 3 од.; опороперевізник К703; двигуни та

РМК для БелАЗ-75131; профінансовано ремонт тепловозів, думпкарів, базові деталі для дробарок, сепараторів, млинів МШЦ, конвеєрів; електродвигуни та ін. обладнання; проведено капітальний ремонт випалювальної машини ОК-324.

У табл. 2.14 представлені показники капіталовкладень ПРАТ «ПівнігЗК» за останні 5 років [17].

Таблиця 2.14 – Показники капіталовкладень ПРАТ «ПівнігЗК» за 2012-2019 рр.

Об'єкти капіталовкладення	Роки	Витрати (млн. грн)	Економічний ефект (млн. грн.)	Термін окупності
Збільшення обсягів транспортування лежачих пісків і розвиток хвостосховища	2012	73.3	20,4	3
Модернізація та оновлення обладнання	2013	479.9	98,5	5
Відновлення та модернізація гірничо-транспортного встаткування, підтримка потужностей видобувного комплексного	2014	317.5	65,2	2
	2015	338.4	79,8	5
Збільшення виробничих потужностей переробного комплексу і підвищення якості товарної продукції	2016	22.7	4,3	1
	2017	56.3	11,8	2
Закупівля обладнання для фабрик підприємства	2018	234.6	47,23	2
Технічне переоснащення комплексу обладнання на Першотравневому карері	2019	41.58	2,7	1
Всього втрачено за період 2012-2019 рр.		1564,28	329,93	

Також врегулювали електропривод турбокомпресора К-250 компресорної станції Першотравневого кар'єру; придбали частотний перетворювач на привод ТВД збагачувальної фабрики; придбали тиристорні збудники з цифровою системою керування і врегулювали струм збудження синхронних двигунів з метою оптимізації струму збудження СД в кількості 3

штук; конструювали конденсаторну батарею 35 кВ ГПП-4; оптимізували перевод електропостачання підстанції Ганнівського кар'єру на 1-й клас напруги; розширили високотемпературні зони обпалювання № 2 за рахунок приєднання вакуумкамери № 17; оптимізували процес виділення та загрузки підстилочного матеріалу машини ОК-324; оптимізували процес зниження споживання енергетичних ресурсів у структурних підрозділах ПРАТ «ПВНГЗК».

Для комплексної оцінки стратегічного розвитку підприємства використовуємо інтегрований показник «Темп зростання стратегічного розвитку» (як середню геометричну), який характеризує інтенсивність використання всіх (трудових, матеріальних, нематеріальних, фінансових та інших) видів ресурсів, а також дозволяє оцінити ефективність діяльності в цілому в динаміці.

Для визначення інтенсивності використання стратегічного розвитку необхідно розрахувати темпи зростання показників за формулою (2.1)

$$T_{зр} = \Pi_i / \Pi_{i-1}, \quad (2.1)$$

де Π_i – значення показника i -го року;

Π_{i-1} – значення показника попереднього року

1. Розрахуємо інтегрований показник «Темп зростання стратегічного розвитку» для кожного року за формулою (2.2):

$$T = \sqrt[n]{\Pi_1 * \Pi_2 * \dots * \Pi_n}, \quad (2.2)$$

де $\Pi_1 * \Pi_2 * \dots * \Pi_n$ - зміна (темпи зростання) показників, які прийняті для оцінки стратегічного розвитку,

n – кількість показників, прийнятих для оцінки. Результати обчислень

занесемо до табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Темп зростання показників стратегічного потенціалу підприємства, з урахуванням економічної безпеки ПРАТ «ПІВНГЗК»

Показник	Роки			Відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оновлення обладнання НДДКР	0,07	0,08	0,08	1,14	1,00
Кількість дослідних зразків, розроблених власними силами підприємства, од.	7	6	8	1,00	1,33
Рівень підвищення кваліфікації науково- технічного персоналу	0,05	0,06	0,07	1,20	1,17
Рентабельність (прибутковість реалізованої інновації)	0,25	0,26	0,28	1,04	1,08
Відсоток витрат на інновації від загальних витрат на підприємстві	11	9,3	10,7	0,85	1,15
Значення інтегрованого показника «Темп зростання інноваційного потенціалу»				1,40	1

Представимо графічно отриманий результат на рис. 2.3.

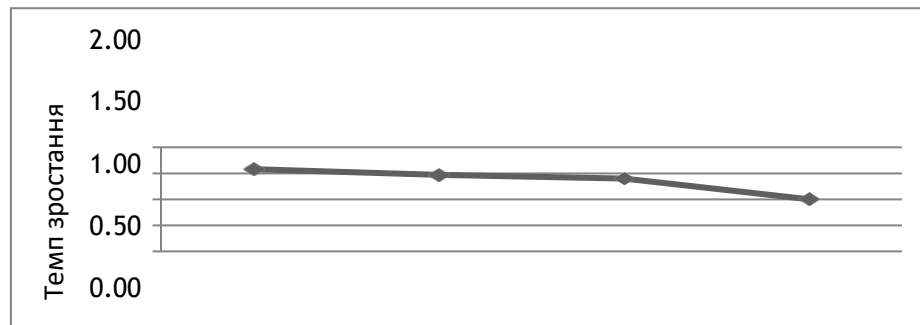


Рис. 2.3 – Інтенсивність використання стратегічного потенціалу у ПРАТ «ПІВНГЗК» за період 2017-2019 рр.

Аналізуючи динаміку економічної безпеки ПРАТ «ПВНГЗК», можна сказати, що його розвиток відносно стабільний протягом всього аналізованого періоду. Інтенсивність використання інноваційного потенціалу була найменшою у 2019 р. ($T_{III} = 1$) за рахунок того, що коефіцієнт оновлення обладнання НДДКР не змінювався відносно попереднього періоду. При цьому значна кількість працівників науково-технічного персоналу підвищила свою кваліфікацію.

Виходячи з цього, можна зробити висновок, що для підтримки належних показників інноваційного потенціалу і для збереження тенденції попередніх років ПРАТ «ПВНГЗК», потрібно щороку приділяти належну увагу для підтримки стратегії розвитку.

Визначення рівня забезпечення системи економічної безпеки ПРАТ «ПВНГЗК» розглянемо за Бедніковим М.А. Сутність методу полягає в тому, що результати можливо представити в графічному вигляді, а саме на графіку-«зірці», а також наявністю шкали стану економічної безпеки підприємства в залежності від значень індикаторів:

1) нормальне, коли індикатори економічної безпеки знаходяться в межах бар'єрних значень, а ступінь використання наявного потенціалу близька до технічно обґрунтованих нормативів завантаження та площ;

2) передкризове, коли переступається бар'єрне значення хоча б одного із індикаторів економічної безпеки, а інші близькі до певної грані своїх бар'єрних значень і при цьому не були втрачені технічні і технологічні можливості покращення умов і результатів виробництва шляхом прийняття заходів попереджувального характеру стосовно загроз;

3) кризове, коли переступається бар'єрне значення всіх основних (на думку експертів) індикаторів економічної безпеки і

з'являються признаки безповоротності спаду виробництва і часткової втрати потенціалу внаслідок вичерпання технічного ресурсу обладнання і площ, скорочення персоналу;

4) критичне, коли порушуються всі (або майже всі) бар'єри, а часткова втрата потенціалу стає неминучою та безповотною [10].

Розглянемо більш детально стан економічної безпеки ПРАТ «ПВНГЗК».

Нехай P_i – система показників економічної безпеки ПРАТ «ПВНГЗК», $i = 1, \dots, m$; $P_{i_б}$ – бар'єрне нормалізоване значення показника P_i .

Зміна значень показника P_i відбувається в діапазоні $0 \leq P_i \leq 1$ і ці значення визначаються співвідношеннями:

P_i – нормальне, коли $(1 + s)P_{i_б} < P_i \leq 1$, P_i - передкризове, коли $P_{i_б} \leq P_i \leq (1 + s)P_{i_б}$, P_i – кризове, коли $(1 - s)P_{i_б} \leq P_i < P_{i_б}$,

P_i – критичне, коли $0 \leq P_i < (1 - s)P_{i_б}$,

де s – допустиме відхилення бар'єрного значення показника, що приймає значення, наприклад, $s = 0,15$.

Для ПРАТ «ПВНГЗК» виділено ряд показників економічної безпеки, що представлені в табл. 2.16 [10].

Таблиця 2.16 – Характеристика стану економічної безпеки ПРАТ «ПВНГЗК» [10]

Показники економічної безпеки підприємства	Значення показника в нормальному стані вир-ва, %		Нормальний рівень стану вир-ва	Критичний рівень стану вир-ва (експертна оцінка)
1	2	3	4	5
Обсяг фінансування оборотних коштів і т.д.	P_1	100	1	0,5

1	2	3	4	5
Рівень використання виробничих потужностей	P ₂	100	1	0,5
Рівень рентабельності виробництва	P ₃	50	1	0,5
Доля НДДКР в обсязі робіт	P ₄	40	1	0,5
Доля НДР в загальному обсязі НДДКР	P ₅	20	1	0,6
Рівень заробітної плати до середнього по промисловості	P ₆	150-200	1	0,5
Темп оновлення основних виробничих фондів	P ₇	10-13	1	0,5
Питома вага працівників віком більше 50 років	P ₈	20	1	0,4
Питома вага обладнання з терміном експлуатації до 10 років	P ₉	70	1	0,5
Фондовіддача	P ₁₀	100	1	0,5

На основі даної таблиці доцільно будувати графік, який наглядно показує фактичний стан економічної безпеки підприємства, і має вигляд графіка – «зірки» (рис. 2.4).

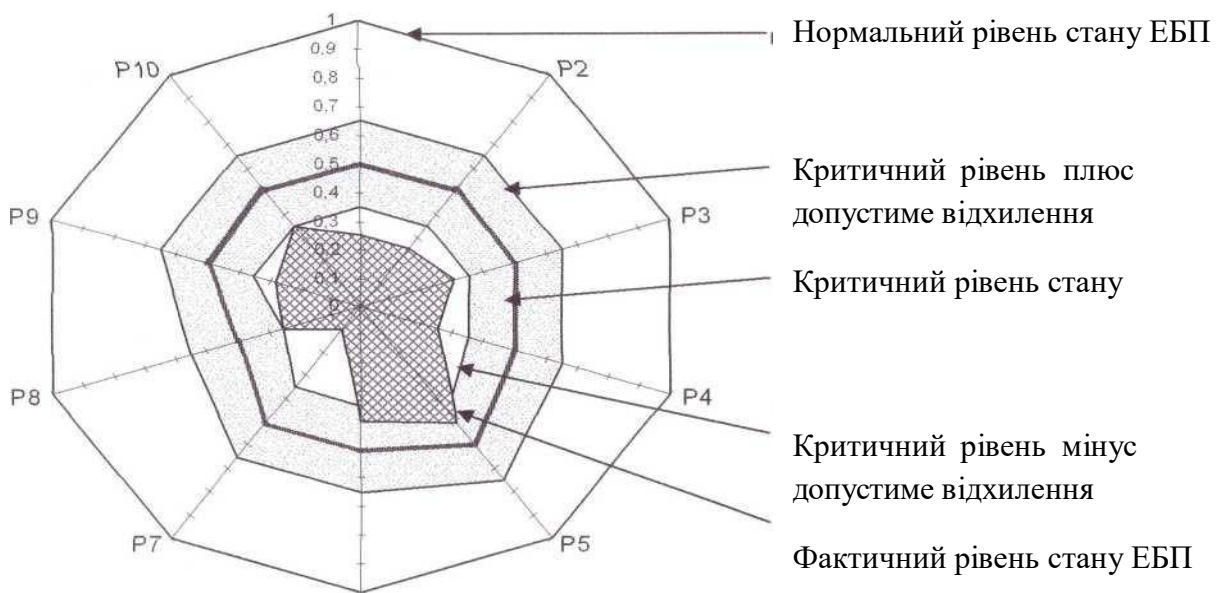


Рис. 2.4 – Характеристика показників економічної безпеки ПРАТ «ПІВНГЗК» [10]

Таблиця 2.17 – Рівні загальної оборотності капіталу ПРАТ «ПВНГЗК»

Швидкий рівень	Об. Кзаг ≥ 3
Нормальний рівень	$1 \leq$ Об. Кзаг < 3
Повільний (кризовий) рівень	Об. Кзаг < 1

Отже, багатогранність й багатофункціональність поняття «система економічної безпеки підприємства» та «економічна безпека підприємства» формують велику кількість наукових підходів до їх визначення.

Висновки до розділу 2

Сучасна економічна наука містить широкий набір показників для оцінки безпосередньо економічної безпеки та її різних видів, але остаточного єдиного методичного підходу все ще не вироблено. Має місце дискусійність та полемічність у методології оцінки рівня економічної безпеки підприємства та неоднозначність у розумінні її стану. Водночас останні тенденції розвитку світової економіки загалом, та української зокрема, характеризуються наростанням кризових явищ, внаслідок чого не тільки малий бізнес, але й великі гірничодобувні підприємства перебувають у небезпеці, у зв'язку із цим актуалізується необхідність розробки напрямів управління системою економічної безпеки ПРАТ «ПВНГЗК» в умовах нестабільності, на основі яких можна було б розробляти необхідні управлінські рішення.

3 ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ПРАТ «ПІВНГЗК»

3.1 Стратегічні пропозиції щодо управління системою економічної безпеки ПРАТ «ПІВНГЗК» в умовах нестабільності

Основою системи управління підвищенням рівня економічної безпеки ПРАТ «ПІВНГЗК» є внутрішнє середовище підприємства, яке виступає потенціалом, який підприємство використовує для створення, збереження та розвитку своїх конкурентних переваг. Параметри внутрішнього середовища підприємства, тобто цілі, структура, технології, завдання, кадри тощо, не можливо розглядати окремо один від одного, оскільки зміни кожного з них впливають на всі інші параметри.

Внутрішнє середовище ПРАТ «ПІВНГЗК» є сферою, що найбільш активно регулюється та контролюється підприємством, тому управління цими факторами є найбільш важливими щодо забезпечення підвищення рівня управління системою економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності. При управлінні системою економічної безпеки підприємства необхідно прагнути як до економії ресурсів, які спрямовані на розвиток цієї системи, так і до максимізації прибутків та результатів діяльності. На цій основі запропоновано модель системи управління підвищенням рівня економічної безпеки підприємства (рис. 3.1).

Система управління підвищенням рівня економічної безпеки ПРАТ «ПІВНГЗК» є динамічною та чутливою до подразників, що засновується на відповідному підґрунті. Підґрунтям для даної системи є база діючих в Україні законів, система нормативно-правових актів та сукупність органів, що виконують функції створення, реалізації та контролю виконання нормативно-правових актів, без правильного використання яких система не здатна ефективно функціонувати [23].

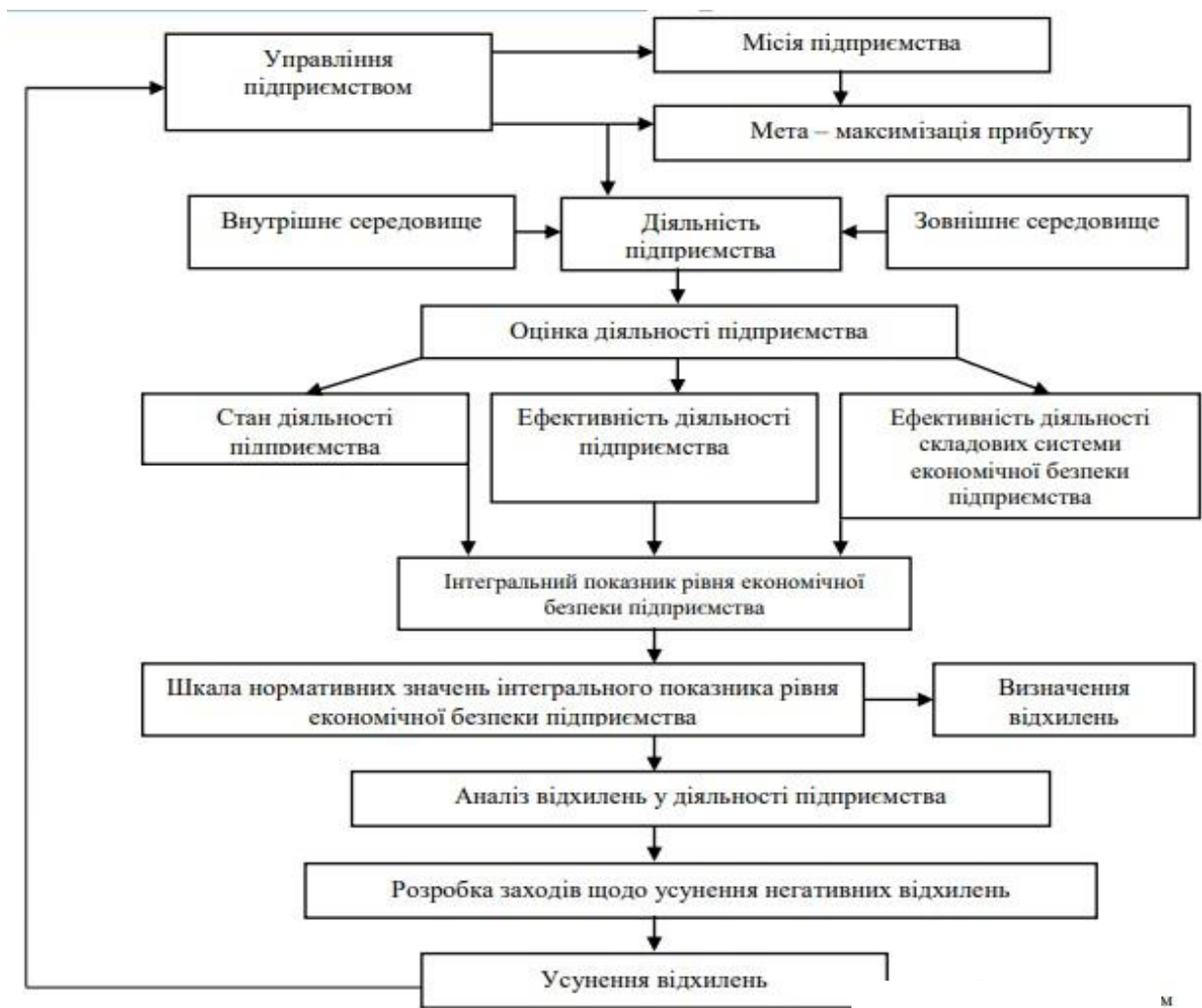


Рис. 3.1 – Функціональна модель системи управління підвищення рівня економічної безпеки ПРАТ «ПІВНГЗК» [23]

Отже, подолання проблем, які постали перед ПРАТ «ПІВНГЗК» на шляху до підвищення рівня економічної безпеки вимагає створення системи економічної безпеки яка вирішить наступні завдання:

- розвиток превентивного підходу (тобто пріоритетність розробки шляхів;
- уникнення можливих загроз та мінімізація негативних впливів);
- підвищення ролі та частки інформаційно-аналітичної діяльності в роботі;
- служби безпеки підприємства (таке завдання обумовлюється

неймовірним темпом зростання значення інформації, як фактора виробництва);

- одночасне забезпечення прозорості та конфіденційності інформації щодо діяльності підприємства;

- розвиток взаємозв'язку економічної безпеки підприємства з національною економічною безпекою [23].

Стратегія управління системою економічної безпеки ПРАТ «ПІВНГЗК» є невід'ємним складником формування та реалізації загальної стратегії розвитку, оскільки відповідає за цілі, напрями, джерела та об'єкти фінансування. Вона забезпечує всі основні напрями розвитку його діяльності та відносин. Для полегшення стратегічного управління, пропонуємо концептуальну схему розроблення та реалізації стратегії управління системою економічної безпеки підприємства, яка характеризується комплексністю і завершеністю та передбачає послідовність певних етапів [24].

Стратегія управління економічною безпекою ПРАТ «ПІВНГЗК» в умовах нестабільного існування має містити такі складові:

1. Стратегія випереджальної протидії, яка полягає в передбаченні та попередженні негативних явищ, підготовці до їхньої появи та недопущенні ще на початковому етапі;

2. Стратегія адекватної відповіді характеризується прийняттям керівництва рішень, які спрямовані на нейтралізацію зовнішніх та внутрішніх загроз, що постійно виникають на основі фінансового аналізу та зовнішнього середовища;

3. Стратегія захисту припускає забезпечення захисту інформації і майна, а також безпеки персоналу підприємства [25].

4. Стратегія управління системою економічної безпеки ПРАТ «ПІВНГЗК» є невід'ємним складником формування та реалізації загальної стратегії розвитку, оскільки відповідає за цілі, напрями, джерела та об'єкти фінансування.



Рис. 3.2 – Типи стратегій економічної безпеки підприємства за концептуальним підходом

Стратегія управління системою економічної безпеки ПРАТ «ПІВНГЗК» є невід’ємним складником формування та реалізації загальної стратегії розвитку, оскільки відповідає за цілі, напрями, джерела та об’єкти фінансування. Вона забезпечує всі основні напрями розвитку його діяльності та відносин. Для полегшення стратегічного управління, пропонуємо концептуальну схему розроблення та реалізації стратегії управління системою економічної безпеки підприємства, яка характеризується комплексністю і завершеністю та передбачає послідовність певних етапів [24].

Стратегія управління економічною безпекою підприємства в умовах нестабільного існування має містити такі складові:

1. Стратегія випереджальної протидії, яка полягає в передбаченні та попередженні негативних явищ, підготовці до їхньої появи та недопущенні ще на початковому етапі;
2. Стратегія адекватної відповіді характеризується прийняттям керівництва рішень, які спрямовані на нейтралізацію зовнішніх та внутрішніх

загроз, що постійно виникають на основі фінансового аналізу та зовнішнього середовища;

3. Стратегія захисту припускає забезпечення захисту інформації і майна, а також безпеки персоналу підприємства [25].

Проаналізувавши стан системи економічної безпеки ПРАТ «ПВНГЗК» можна виділити наступні методи, стратегію, підходи та завдання.

Так як існує ряд важливих проблем, для першого етапу ПРАТ «ПВНГЗК» має діяти за стратегією виживання, для того, аби підвищити ефективність діяльності, і далі перейти на вищий рівень – стратегію існування. Залежно від доцільності методів та наявних ресурсів підприємство добереться до наступальної стратегії – стратегії зростання.

Першим варто розглянути організаційно-методичний підхід, де для забезпечення належного рівня управління економічною безпекою підприємства потрібно планувати й здійснювати заходи, які поєднані в комплексну систему за функціональною ознакою. Відправним пунктом побудови є філософія бізнесу, що відображає уявлення засновників акціонерного товариства про норми поведінки та цінності в бізнесі. Основною умовою побудови комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприємства є централізоване управління, що передбачає:

- координацію дій менеджерів акціонерного товариства щодо управління системою економічної безпеки підприємства, які знаходяться в їх компетенції;

- зосередити основну масу ресурсів для вирішення задач з управління СЕБП;

- контроль виконання актів генеральним директором акціонерного товариства, що належать до забезпечення ефективного управління системою економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності [26].

Побудова комплексної СЕБП у ПРАТ «ПВНГЗК» здійснюється через дотримання принципів адаптивності до змін, цілісності, відповідності потенційним загрозам безпеці й системності, розумної достатності.

Стратегія управління системою економічної безпеки підприємства визначає головні напрями діяльності компанії для досягнення вибраної мети забезпечення ефективного управління в умовах нестабільності.

Стратегію розробляють менеджери ПРАТ «ПВНГЗК» аналізуючи можливі негативні впливи на ресурси [27].

За сучасних умов нестабільності управління системою економічної безпеки підприємств має ґрунтуватися на заходах із трансформації, зокрема, реструктуризації. При цьому під реструктуризацією розуміється комплекс заходів, спрямованих на відновлення стійкої економічної, фінансової та технічної життєздатності підприємств з метою забезпечення їх ефективного функціонування в конкурентному середовищі та відновлення конкурентоспроможності на довгостроковій основі. Такий підхід до проведення змін на підприємствах у відповідь на загрози зовнішнього середовища в достатній мірі відповідає інтересам системи економічної безпеки підприємства [27].

Реструктуризацію поділяють на три групи відповідно до сфери реалізації та сторони системи економічної безпеки підприємства – портфельна, фінансова та організаційна.

Портфельна реструктуризація включає істотні зміни в сукупності активів, якими володіє підприємство, або бізнес-ліній, в яких воно бере участь, включаючи ліквідацію, розпродаж активів, продаж майна і виділення підприємств. Заходи з реструктуризації цієї групи дозволяють забезпечити підвищення фінансової безпеки підприємства. Керівництво може удатися до такої реструктуризації при загрозі недружнього поглинання, або при наявності зацікавлених осіб в покупці другорядних по відношенню до основного бізнесу структурних одиниць або при прагненні до збільшення капіталу шляхом розпродажу по частинах. Разом з тим, підприємство може реалізувати агресивну комбінацію придбань і продажів акцій для покращення структури свого портфеля та підвищення власної фінансової безпеки [35].

Фінансова реструктуризація на відміну від портфельної

характеризується істотними змінами безпосередньо в структурі капіталу підприємства і включає викуп з борговим фінансуванням, зміну співвідношення власних і позикових коштів в структурі капіталу та заборгованості. При цьому фінансова реструктуризація відноситься до розподілу руху наявних грошових коштів підприємства або кредитних ресурсів, за умови стратегічних або договірних правил вирішення проблем, регулювання грошових потоків, та визначає додаткову вартість. Відповідно до цього фінансова реструктуризація дозволяє посилити фінансову безпеку підприємства, забезпечує підвищення фінансової стійкості та підвищення вартості підприємства [36].

Організаційна реструктуризація полягає в здійсненні змін в організаційній структурі підприємства, що забезпечує посилення керівних ланок та підвищення ефективності прийняття управлінських рішень. Вона включає звуження меж підрозділів, вирівнювання ієрархічних рівнів, розподіл інтервалу контролю, зниження продуктової диверсифікації, перегляд компенсацій, спрощення технологічних процесів, реформування управління, які у сукупності забезпечують підвищення інформаційної складової системи економічної безпеки [37].

Реструктуризацію можна проводити багатьма шляхами, тому не має єдиної оцінки її ефективності. Хоча, можна визначити загальні підходи оцінки ефективності або виділити коло питань, які необхідно опрацювати, щоб успішно реалізувати проект реструктуризації:

- виділити заходи, які реалізуються в процесі реструктуризації і провести оцінку їх можливих наслідків;
- вибрати критерії оцінювання запланованих заходів (один чи систему);
- окреслити коло показників, якими можна оцінювати ефективність.

Це може бути один конкретний показник, зростання обсягів реалізації продукції в 10 разів, збільшення кількості робочих місць у 2 рази, зменшення витрат виробництва тощо, або комплексний показник чи ціла система

показників: підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства, раціональне використання ресурсів, зростання частки ринку і вихід на нові сегменти, підвищення інвестиційної привабливості тощо;

– вибір показників оцінки реструктуризації, пов'язаний із часовою категорією і ризиками. З огляду на це, можна говорити про ефект короткостроковий, довгостроковий і стратегічний (часова категорія прив'язується як до часу прояву результатів, так і до тривалості їх дії). Очікування бажаного результату відбувається в умовах невизначеності, конкретним проявом якої є ризик, отже треба врахувати ймовірність шансів на успіх і ймовірність невдач;

– ефективність передбачає порівняння витрат і результатів. Підприємства, як правило, націлюються на результати, не приділяючи належної уваги витратам. Тому важливо враховувати, скільки коштує реструктуризація підприємству, тим більше, що вона проводиться за рахунок внутрішніх ресурсів. Отже, необхідно складати кошторис витрат на проведення реструктуризації;

– в категорію ефективних потрапляють ті зміни, які відбуваються системно, тобто, всі елементи виробничої системи повинні змінюватися так чи інакше, і реструктуризація має охоплювати всі об'єкти: структуру, фінанси, бізнес-планування, маркетинг, логістику, економіку підприємства [27].

Підсумовуючи, можна сказати, що ефективною та успішною є реструктуризація, завдяки якій досягається мета, визначена ще на першому етапі реструктуризації як ідея-ціль.

Розглядаючи ПРАТ «ПВНГЗК» можна сказати, що при реструктуризації підприємства, що є найоптимальнішим для нього, зміняться показники системи економічної безпеки. Вони значно покращаться за умови правильної мотивації персоналу, надання належних умов праці, інноваційності тощо.

Отже, при реструктуризації у ПРАТ «ПВНГЗК» доцільно оцінювати стан системи економічної безпеки такими показниками:

- прибутковість – один з основних показників успішності, що є однією з основних цілей реструктуризації;
- надходження грошових потоків від основної діяльності – збільшення даного показник дає можливість повертати борги та інвестувати кошти в оновлення і зростання виробництва;
- продуктивність праці – скорочення обсягів продажу на традиційних ринках ПРАТ «ПВНГЗК» повинні знаходити нові ринки збуту або скорочувати чисельність свого персоналу для оцінки успішності своїх дій використовується динаміка зростання продуктивності праці;
- продуктивність всіх видів ресурсів – зростання продуктивності дозволяє оцінити успішність дій в цьому напрямі можна через показники рентабельності та їх динаміку.

3.1 Напрями управління системою економічної безпеки ПРАТ «ПВНГЗК» в умовах нестабільності та їх економічне обґрунтування

Формування напрямів управління системою економічної безпеки ПРАТ «ПВНГЗК» в умовах нестабільності передбачає такі кроки:

- 1) формування стратегії та методів реалізації;
- 2) уточнення вибору реалізації;
- 3) пошук зовнішніх конкурентних можливостей;
- 4) раціональне використання дефіцитних ресурсів;
- 5) підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- 6) побудова адаптивної системи економічної безпеки підприємства, яка швидко реагує на зміни, та запобігає негативним наслідкам.

Необхідно розробити заходи залучення інвестицій, не лише вітчизняних, але й іноземних. Тому що на сьогоднішній день підприємство не

має засобів інвестування, а це, в свою чергу, значно обмежує його фінансові можливості. Так само як і відсутність інноваційних технологій, які гальмують створення інноваційних продуктів та значно зменшують конкурентоспроможність підприємства.

Проблемами впровадження інновацій ПРАТ «ПВНГЗК» виступають:

- обмеженість фінансових ресурсів;
- невідповідність кваліфікації персоналу;
- нестача інформаційних ресурсів щодо впровадження інновацій.

Також для розробок інноваційної продукції на ПРАТ «ПВНГЗК» необхідно оновити матеріально-технічну базу, яка підвищить виробіток працівників, сприятиме нематеріальній мотивації, підвищить конкурентоспроможність підприємства та зробить його більш інвестиційно привабливим.

Наступною проблемою є недоліки в кадровій складовій, її боротьба із загрозами відбувається завдяки мотивації персоналу до праці шляхом винагород або надання відпусток, скорочення частки працівників пенсійного віку і залучення більш нового покоління із профільних навчальних закладів (це дасть змогу підприємству найняти перспективних і активних працівників за невелику заробітну плату), проведення відповідних заходів для підвищення кваліфікації персоналу, а також створення злагодженої атмосфери у колективі, що однозначно виступає одним із головних факторів конкурентоспроможності підприємства.

Проблема мотивації працівників ПРАТ «ПВНГЗК» є особливо актуальною в умовах сьогодення, тому що система стимулювання і мотивації недосконала на вітчизняних підприємствах, від чого страждають не тільки працівники, а й підприємства в цілому, які не досягають своєї стратегічної мети – отримання визначеного прибутку.

Своєчасне проведення діагностики рівня мотивації праці на підприємстві й розробка мотиваційної стратегії сприяє підвищенню продуктивності праці, збільшенню фінансових результатів підприємства і, як

наслідок, підвищенню його конкурентоспроможності та рівня управління системою економічної безпеки підприємства.

Мотиваційна стратегія підприємства передбачає виявлення основних важелів впливу на потреби працівників, що мають вирішальне значення для успіху реалізації загальної стратегії розвитку підприємства. Також використання мотиваційної стратегії дозволяє підприємству скоротити виробничий брак, підвищити продуктивність праці, що, у свою чергу, призводить до підвищення прибутковості підприємства.

Оцінка мотиваційної стратегії у ПРАТ «ПІВНГЗК» буде проводитись у наступній послідовності:

– оцінка мотиваторів мотиваційної стратегії співробітників підприємства ПРАТ «ПІВНГЗК»:

Крок 1. Визначення основних мотиваційних факторів працівників підприємства ПРАТ «ПІВНГЗК».

Пропонується проводити оцінку впливу наступних мотивуючих факторів працівників ПРАТ «ПІВНГЗК»:

Високий рівень заробітної плати. Даний фактор є домінуючим для осіб, що бажають отримувати велику вигоду від роботи та отримувати високу заробітну платню.

Матеріальне стимулювання (премії, бонуси). Даний фактор є домінуючим для осіб, що бажають отримувати додаткові виплати та пільги за свою роботу.

Фізичні умови праці. Даний фактор є домінуючим для осіб, що мають потребу у гарних фізичних умовах роботи та комфортному оточенні.

Структурування. Даний фактор є домінуючим для осіб, що мають потреби у правилах та процедурах, прагнуть до зниження рівня невизначеності та отриманні директив, бажають опанувати встановлені процедури та правила задля відповідності вимогам роботи.

Соціальні контакти. Даний фактор є домінуючим для осіб, що мають потребу в легких соціальних контактах з великим колом людей.

Взаємовідносини. Даний фактор є домінуючим для осіб, що мають потребу у формуванні та підтриманні довгострокових взаємин з невеликою групою осіб.

Визнання. Даний фактор є домінуючим для осіб, що прагнуть постійного отримання визнання та похвали оточуючих, що іноді може заважати ефективній праці.

Прагнення до досягнень. Даний фактор є домінуючим для осіб, що мають глибоку внутрішню особистісну потребу встановлювати для себе цілі та досягати їх. Такі люди відчують незадоволення, якщо ні до чого не прагнуть; мають потребу в постійному стимулюванні досягнень, іноді можливе прагнення працювати самому, а не в колективі.

Влада та вплив. Даний фактор є домінуючим для осіб, що мають потребу здійснювати вплив на інших, іноді – делегувати повноваження, іноді – контролювати; прагнення здійснювати вплив іноді є домінуючою рисою характеру.

Різноманітність роботи. Даний фактор є домінуючим для осіб, що мають потребу у постійній різноманітності та різноплановості роботи, стимулюванню; прагнення уникнути рутини.

Зміни. Даний фактор є домінуючим для осіб, що мають високий рівень зацікавленості та готовності до нового, що дуже важливо у стратегічному управлінні підприємством ПРАТ «ПВНГЗК».

Креативність. Даний фактор є домінуючим для осіб, що мають широкі погляди, відкритість до нових ідей; прагнуть до дослідження проблеми, мають конструктивну цікавість до проблем та володіють нестандартним мисленням.

Самовдосконалення. Даний фактор є домінуючим для осіб, що мають потребу рости та розвиватися як особистість та підходять до оцінки роботи тільки з позиції подальшого особистого вдосконалення.

Цікава робота. Даний фактор є домінуючим для осіб, що мають потребу у підтриманні інтересу та зацікавленості у роботі, що виконується.

Корисна робота. Даний фактор є домінуючим для осіб, що мають бажання переконатися в тому, що робота буде корисною для суспільства, перш ніж її виконувати.

Нематеріальне стимулювання. Даний фактор є домінуючим для осіб, що мають потребу у похвалі, визнанні своєї праці привселюдно, відчутті власної значущості.

Самореалізація. Даний фактор є домінуючим для осіб, що отримують задоволення від можливості проявити себе в процесі виконання ними роботи; схильні до похвали.

Кар'єрне зростання. Даний фактор є домінуючим для осіб, що прагнуть до постійного підвищення рівня соціального та професійного статусу.

Крок 2. Анкетування працівників ПРАТ «ПІВНГЗК».

Таким чином, виділено 18 основних мотиваційних факторів для працівників ПРАТ «ПІВНГЗК» при визначенні дієвості мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством. Далі пропонується працівникам ПРАТ «ПІВНГЗК» здійснити оцінку кожного фактору за 10-ти бальною шкалою, де 0 – найнижчий показник задоволення певної потреби (потреба взагалі не задовольняється), а 9 – найвищий (потреба задовольняється повністю). Для наочності можна запропонувати дану оцінку у вигляді таблиці, яка запропонована працівникам ПРАТ «ПІВНГЗК» (табл. 3.1).

Запропонована таблиця дозволяє побачити ступінь впливу кожного мотиваційного фактору на конкретного співробітника, а також згрупувати дані за трьома рівнями управління (інституційним, адміністративним та технічним) для більш детального аналізу стану мотиваційного механізму стратегічного управління ПРАТ «ПІВНГЗК» та внесення конкретних пропозицій по його оптимізації.

Крок 3. Оцінка даних

Після того, як отримані анкети згруповано по рівням управління або оцінюючи мотиваційні фактори мотиваційного механізму стратегічного

управління ПРАТ «ПВНГЗК» в цілому, пропонується здійснення загального підрахунку балів.

Таблиця 3.1 – Оцінка ключових мотивуючих факторів працівників ПРАТ «ПВНГЗК»

№ з/п	Показники	Шкала балів									
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Високий рівень заробітної плати			■		■					
2	Матеріальне стимулювання			■							
3	Фізичні умови праці						■		■		
4	Структурування								■		
5	Соціальні контакти					■	■				
6	Взаємовідносини					■					
7	Визнання					■		■			
8	Прагнення до досягнень					■					
9	Влада та вплив				■						
10	Різноманітність роботи						■				
11	Зміни							■			
12	Креативність								■		
13	Самовдосконалення									■	
14	Цікава робота						■				
15	Корисна робота						■				
16	Нематеріальне стимулювання										■
17	Самореалізація				■						
18	Кар'єрне зростання					■					

За основу для всіх працівників ПРАТ «ПВНГЗК» беремо загальну 9-ти бальну оцінку всіх мотиваційних факторів, де бали, отримані в межах від 0 до 3 вважатимуться низьким показником, від 3 до 6 – середнім, від 6 до 9 відповідно високим.

По кожному працівнику ми будемо проводити розрахунок наступним чином: сумувати бали та ділити суму на кількість факторів.

Таким чином, відповідно до прикладу, представленого у таблиці, оцінка мотиваційних факторів у одного працівника становить:

$$92 / 18 = 5,1 \text{ (балів)} \quad (3.1)$$

Відповідно, сума балів всіх працівників поділена на кількість працівників покаже загальний рівень сприятливості впливу мотиваційних

факторів на працівників підприємства торгівлі.

Ще одним зі шляхів вирішення проблеми забезпечення кадрової безпеки є поступова заміна вікової структури працівників ПРАТ «ПВНГЗК». Більшу частину працівників складають люди віком від 45 років, і майже відсутні молоді фахівці.

Для того, щоб поступово заміщувати існуючий віковий склад підприємства на більш молодий потрібно брати на роботу молодих спеціалістів або випускників ВУЗів та навчати їх на місцях. Так працівники будуть краще орієнтуватися саме в специфіці діяльності компанії та знати зсередини основні слабкі місця.

Впровадження запропонованого методу розвитку персоналу забезпечить ПРАТ «ПВНГЗК» надійними робітниками в майбутньому, що буде супроводжуватися незначними витратами підприємства. Проводитиметься професійна адаптація на нашому підприємстві наступним чином: ми приймаємо на роботу випускника ВУЗу, призначаємо йому наставника уже з досвідчених працівників, який буде допомагати студенту здобувати навички праці, а в кінці програми адаптації проведемо контроль.

Також покращення кадрової та інтелектуальної безпеки можна досягти через фактори зростання продуктивності праці ПРАТ «ПВНГЗК»: підвищення технічного рівня виробництва, що досягається за рахунок підвищення якості продукції,

– упровадження нових, ефективніших видів сировини, механізації і автоматизації, поліпшення використання матеріалів, палива та інших енергоресурсів тощо. Тому, для підвищення продуктивності праці ПРАТ «ПВНГЗК», важливе значення має вишукування і використання всіх наявних резервів.

Наступною проблемою ПРАТ «ПВНГЗК» є недосконалість та недостатня правова захищеність. Вирішення цієї проблеми допомагає вирішувати питання судового характеру, якщо такі виникають, щоб зберігати не лише фінансові кошти, але й добре ім'я організації. Аналізуючи законодавчу базу

нашої держави, можна прослідкувати ряд неточностей. На перший погляд здається, що питання фінансово-економічної безпеки піднімаються у всіх сферах суспільного життя, торкаються усіх рівнів державного регулювання, адже в кожному законодавчому акті зазначається, що економічна безпека – це пріоритетний напрям розвитку державності. У той же час ні в одному документі чітко не визначені суб'єкти, об'єкти, принципи та методи системи економічної безпеки.

Послідовність визначення правової основи економічної безпеки у ПРАТ «ПВНГЗК» потребує аналізу документів, які стали підставою для її формування та розвитку. Правове регулювання відносин у сфері економічної діяльності полягає у впорядкуванні взаємодії та захисті інтересів його учасників шляхом встановлення певних правил, критеріїв і стандартів. Загальні правила, критерії та стандарти є обов'язковими для всіх учасників ринку.

Наступним напрямом вдосконалення економічної безпеки ПРАТ «ПВНГЗК» є оновлення матеріально-технічного забезпечення, а це досить громіздкий та капіталоємний процес, який вимагає залучення додаткових коштів, адже на сьогоднішній день ПРАТ «ПВНГЗК» не в змозі самостійно його провести.

Таке оновлення буде сприяти розвитку інноваційного виробництва та подальшої діяльності ПРАТ «ПВНГЗК», тобто за допомогою такої операції ми зможемо разом покращити стан фінансової безпеки – залучаючи інвестиції; оновлюючи основні засоби – підвищити продуктивність праці, сприяючи підвищенню рівня кадрової та інтелектуальної безпеки та підвищенню техніко-технологічної безпеки.

Проведемо оцінку привабливості інвестиційного проекту за допомогою методу чистого дисконтованого доходу (NPV).

$$NPV = \sum_{i=0}^n \frac{R_i}{(1+r)^i} - K, \quad (3.2)$$

де R_i – річні грошові надходження в i -ий рік,
 IC – стартові інвестиції,
 n – термін економічного життя проекту,
 r – ставка дисконтування.

При цьому вираз виражає загальну нагромаджену величину дисконтованих надходжень, тобто теперішню вартість майбутніх грошових потоків, які генеруються проектом:

$$\sum_{i=1}^n \frac{R_i}{(1+r)^i}, \quad (3.3)$$

Отже, чистий приведений доход відрізняється від теперішньої вартості на величину інвестиційних витрат:

Якщо розрахований чистий приведений доход має позитивне значення ($MPI > 0$), то інвестиційний проект вважається ефективним (при даній ставці дисконтування) і розглядається питання про його прийняття. Причому чим більше значення показника чистого приведенного доходу, тим ефективніший проект.

Інвестиційний проект, за яким показник чистого приведенного доходу є від'ємним або рівним нулю ($MPI < 0$) повинен бути відхилений, оскільки він не принесе інвестору прибуток на вкладений капітал. Зокрема, при від'ємному значенні чистого приведенного доходу ($MPI < 0$) інвестор понесе збитки, тобто проект неефективний; а при умові рівності показника чистого приведенного доходу нулю ($MPI = 0$) проект не прибутковий, але і не збитковий.

Таким чином критерії прийняття інвестиційного проекту до реалізації за показником MPI наступні (табл. 3.2):

Інвестор визначив ставку дисконтування у розмірі 40 %.

З отриманих результатів можна сказати, що чиста поточна вартість інноваційного проекту дорівнює 26,73 тис. грн, це > 0 , а отже проект інвестиційно привабливий, який реалізується протягом 6 років.

Таблиця 3.2 – Оцінка проекту на основі критерію NPV

Критерій оцінки NPV	Висновки по проекту
$NPV < 0$	Інвестиційний проект, який має від'ємне значення NPV варто виключити з розгляду
$NPV = 0$	Інвестиційний проект забезпечить рівень беззбитковості, коли всі доходи дорівнюють витратам
$NPV > 0$	Інвестиційний проект привабливий для вкладення
$NPV_1 > NPV_2^*$	Порівняння NPV одного проекту з NPV* другого, показує велику інвестиційну привабливість першого

Враховуючи всі вище наведені рекомендації та обґрунтування можемо зробити прогноз на 2021-2022 рр. за допомогою методу тренду поліноміального прогнозу для визначення результатів за сценаріями розвитку (оптимістичний, песимістичний та реалістичний).

Сценарій розвитку буде залежати від того, наскільки точно та в повному обсязі підприємство прийме та впровадить рекомендації. Відповідно, песимістичний сценарій буде, якщо взагалі не вжити ніяких заходів щодо вдосконалення, або ж вжити якийсь один з них. Оптимістичний спостерігатиметься, якщо товариство в повному обсязі впровадить покращення. А якщо ж компанія впровадить лише декілька з них, або більшу половину, то розвиток буде відбуватися за реалістичним сценарієм.

Розрахунок прогнозованих значень песимістичного сценарію розвитку проводився за формулою:

$$y = -42,019x^2 + 169061x - 2E+08 \quad (3.3)$$

Розрахунок прогнозованих значень оптимістичного сценарію

проводився за формулою:

$$y=1092,1 x^2-4 E+06 x+ 4E+09 \quad (3.4)$$

Розрахунок прогнозованих значень реалістичного сценарію проводився за формулою:

$$y=-18,143 x^2+73048 x-7E+07 \quad (3.5)$$

З розрахункових даних згідно формул 3.3-3.5 побудуємо графік (рис. 3.3).

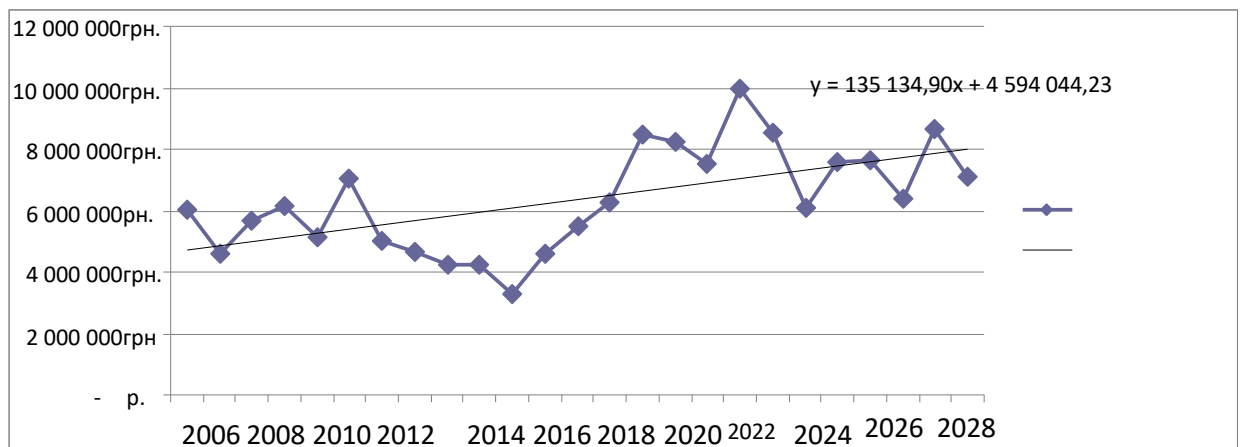


Рис. 3.3 – Прогнозне зображення економічної ситуації ПРАТ «ПВНГЗК» на 2021-2022 рр.

Отже, можемо зробити висновок, що економічна ситуація значно може покращитися у 2021-2022 рр., якщо керівники ПРАТ «ПВНГЗК» почнуть реалізовувати запропоновані рекомендації.

Для побудови ефективної системи економічної безпеки в умовах нестабільності та для швидкої адаптації до змін ПРАТ «ПВНГЗК» потрібно проводити постійний та якісний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища (політико-правові зміни, конкуренти, постачальники, споживачі,

інфраструктура ринку, зміни мети, завдань, структури, технологій, кадрові зміни, ресурсні зміни тощо).

Наступним кроком буде аналіз отриманих даних в ході моніторингу та аналіз ситуації, яка склалася (фінансовий стан, фінансові результати діяльності, виробництва та реалізації продукції, ефективності використання ресурсів, витрат на виробництво продукції, ділової активності тощо). Причини змін показників у небажаному напрямку слід вважати результатом негативної дії зовнішнього або внутрішнього середовища, тому доцільно встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між небажаними змінами та показниками діяльності.

Наступним кроком буде вибір форми адаптаційної реакції та визначення її змісту, при якому необхідно проаналізувати можливості реалізації адаптаційного процесу на підставі визначення кількості необхідних ресурсів.

Визначення основних цілей, методів та можливостей підприємства спричиняють початок планування адаптації. Результати попередніх етапів дають можливість накреслити конкретний план дій щодо досягнення запланованих показників за умови мінімізації ризиків та затрат. Заходи, підібрані за такими критеріями, дають змогу скласти цільову програму адаптації, яка дозволяє передбачити всі необхідні зміни у всіх підрозділах та внутрішніх системах. При складанні планів процесу адаптації ПРАТ «ПВНГЗК» необхідно дотримуватися необхідного рівня деталізації.

Адаптація в даному контексті розглядається як проект, який не можливий без формування організаційної структури управління процесом адаптації з розподілом повноважень та відповідальності. Доведення інформації щодо адаптаційних змін до персоналу, мотивація на виконання робіт, пов'язаних з реалізацією процесу адаптації.

Проведення контролю для аналізу рівня виконання заходів адаптації з метою вияву збоїв та помилок у процесі реалізації передбачених заходів задля їх своєчасного усунення.

Попередній етап не можливий без впровадження наступних змін. Адже новітня система не може відразу функціонувати бездоганно, тому проводиться розробка та впровадження заходів по усуненню виявлених недоліків і корегування адаптаційних заходів.

Оцінка ефективності застосування процесу адаптації (рис. 3.4) проводиться щоб прослідкувати досягнення результатів функціонування цього механізму, його доцільність, який перевищував би затрати на його інформаційне, правове, кадрове та інвестиційне забезпечення.

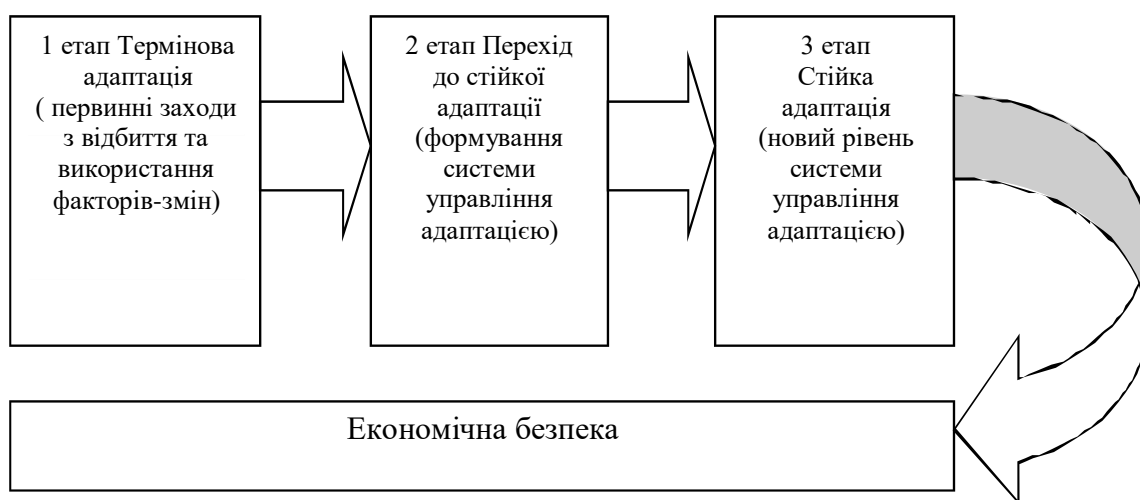


Рис. 3.4 – Адаптивний процес для ПРАТ «ПВНГЗК»

Адаптація підприємства як інструмент і спосіб забезпечення економічної безпеки представляє собою багатоступеневий процес, який включає такі етапи:

- моніторинг зовнішнього середовища;
- аналіз та оцінка інформації про стан навколишнього середовища;
- адаптивна реакція підприємства;
- визначення форми реалізації адаптивної реакції;
- визначення змісту процесу адаптації;
- формування бюджету адаптації;
- оцінка та аналіз ефективності адаптації [2].

З метою підвищення економічної безпеки підприємства доцільно проводити моніторинг стану і динаміки розвитку підприємства з метою протидії загрозам та прийняття заходів захисту (рис. 3.5).



Рис. 3.5 – Структура економічної безпеки ПРАТ «ПВНГЗК»

Основними цілями моніторингу є:

- оцінка стану та динаміки розвитку виробництва підприємства;
- визначення деструктивних тенденцій і процесів розвитку підприємства;
- визначення причин та джерел ризиків, що погрожують сукупному потенціалу підприємства;
- прогнозування наслідків дії загрожуючих факторів як на потенціал виробництва, так і на інші сфери діяльності.

Моніторинг потрібно здійснювати комплексно, безперервно та поетапно, з урахуванням специфіки складу кожного етапу:

Етап 1. Ідентифікація підприємства, що включає визначення його

організаційно – правової форми, розмірів, специфіки діяльності.

Етап 2. Формування системи техніко-економічних показників оцінки економічної безпеки підприємства з урахуванням специфіки його функціонування.

Етап 3. Визначення факторів, що характеризують перспективні напрями розвитку підприємства.

Етап 4. Моделювання та створення сценаріїв та стратегій розвитку підприємства.

Етап 5. Комплексний аудит діяльності підприємства.

Етап 6. Діагностика та аналіз рівня економічної безпеки підприємства.

Етап 7. Розробка заходів з попередження та нейтралізації загроз економічної безпеки підприємства.

Висновки до розділу 3

Впровадження запропонованих рекомендацій забезпечить ПРАТ «ПВНГЗК» надійними робітниками в майбутньому, що буде супроводжуватися незначними витратами підприємства. Проводитиметься професійна адаптація на нашому підприємстві наступним чином: ми приймаємо на роботу випускника ВУЗу, призначаємо йому наставника уже з досвідчених працівників, який буде допомагати студенту здобувати навички праці, а в кінці програми адаптації проведемо контроль.

Також покращення кадрової та інтелектуальної безпеки можна досягти через фактори зростання продуктивності праці ПРАТ «ПВНГЗК»: підвищення технічного рівня виробництва, що досягається за рахунок підвищення якості продукції,

– упровадження нових, ефективніших видів сировини, механізації і автоматизації, поліпшення використання матеріалів, палива та інших енергоресурсів тощо. Тому, для підвищення продуктивності праці ПРАТ

«ПВНГЗК», важливе значення має вишукування і використання всіх наявних резервів.

Послідовність визначення правової основи економічної безпеки у ПРАТ «ПВНГЗК» потребує аналізу документів, які стали підставою для її формування та розвитку. Правове регулювання відносин у сфері економічної діяльності полягає у впорядкуванні взаємодії та захисті інтересів його учасників шляхом встановлення певних правил, критеріїв і стандартів. Загальні правила, критерії та стандарти є обов'язковими для всіх учасників ринку.

Наступним напрямом вдосконалення економічної безпеки ПРАТ «ПВНГЗК» є оновлення матеріально-технічного забезпечення, а це досить громіздкий та капіталоємний процес, який вимагає залучення додаткових коштів, адже на сьогоднішній день ПРАТ «ПВНГЗК» не в змозі самостійно його провести.

Таке оновлення буде сприяти розвитку інноваційного виробництва та подальшої діяльності ПРАТ «ПВНГЗК», тобто за допомогою такої операції ми зможемо разом покращити стан фінансової безпеки – залучаючи інвестиції; оновлюючи основні засоби – підвищити продуктивність праці, сприяючи підвищенню рівня кадрової та інтелектуальної безпеки та підвищенню техніко-технологічної безпеки.

ВИСНОВКИ

Сучасний розвиток вітчизняної управлінської науки щодо проблем забезпечення ефективного управління системою економічної безпеки підприємства не полишає уваги великого кола науковців, експертів та практиків.

Досліджено, що на сьогоднішній день продукція ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГЗК» має найбільші показники якості за всю його понад 40-річну історію, завдяки окремій програмі, якій приділяється особлива увага. Щодо сертифікації, то першим з 2004 р. сертифікувався за системою управління якістю ISO 9001, пізніше за системою управління довкілля ISO 14001. Усі сертифікати зареєстровані у національній системі «УкрСЕПРО».

Оцінено багатогранність й багатофункціональність поняття «система економічної безпеки підприємства» та «економічна безпека підприємства», що формують велику кількість наукових підходів до їх визначення.

Виявлено, що щоб визначити наявний рівень управління системою економічної безпеки підприємства використовують безліч методів, які можна поділити на 4 групи:

1. Темпи економічного зростання країни (оцінка за основними макроекономічними показниками та динамікою їх змін).
2. Математичні методи (багатовимірний статистичний аналіз тощо).
3. Дослідження та порівняння основних макроекономічних показників із їх граничними значеннями.
4. Експертна оцінка для ранжирування територій за рівнем загроз.

Досліджено, що існують значні негаразди, які призводять до зниження ефективності діяльності підприємства. Внутрішнє середовище слабо функціонує та контролюється, не має чіткої координації дій. Персонал ПРАТ «ПІВНГЗК» слабо вмотивований та майже не розвинений. Підприємство ще й досі використовує технології з часів СРСР та майже не застосовує

новітнього обладнання, чим і поступаються конкурентам.

Виявлено, що нестабільне зовнішнє середовище ще більше підриває можливість ефективного функціонування компанії. Світові кризи, стрімкий розвиток технологій, орієнтація на довготривалий стратегічний екологічний розвиток гальмують розвиток ПРАТ «ПВНГЗК», знижують його конкурентоспроможність та все ближче наближують до падіння підприємства.

Обґрунтовано, що система економічної безпеки ПРАТ «ПВНГЗК» функціонує зі збоями, це відбувається саме через порушення на нього нормального, адекватного функціонування та негативного впливу середовища, в якому воно функціонує. Найбільших уражень зазнала фінансова складова, яка напряму залежить від всіх інших складових.

Запропоновано для збалансування та подальшого ефективного функціонування, розширену систему економічної безпеки ПРАТ «ПВНГЗК». Даний напрямок розвитку полягає в комплексному переформулюванні цілей підприємства, оновленні матеріальної бази, людських ресурсів, вивчення нових технологій і т.д.

Проаналізовано, що період адаптації – процес дуже затратний, потребує багато коштів та часу. На даний час підприємство не має достатньої кількості власних коштів, і рішенням такої ситуації буде взяття інвестиційних коштів під проект. Окупляться вони в період за 6 років, і вже даний проект принесе значений прибуток для ПРАТ «ПВНГЗК».

Виявлено, що в протилежному напрямку, якщо підприємство залишить все на своїх місцях, то воно не зможе саме адекватно вийти з кризового та передкризового стану, який настане в найближчий період. А надалі це буде супроводжуватися серйозними негативними наслідками, які, в кінцевому рахунку, можуть призвести підприємство до краху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова М. М. Цілі стратегічного планування. *Фінанси України*, 2015. № 8. С. 53-57.
2. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы : учебно-методическое пособие. М. : ЮНИТИ, 2000. 316 с.
3. Ареф'єва О. В., Кузенко Т. Б. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 1. С. 98-103.
4. Багаутдинов А. Т., Шаваев А. Г. Экономическая безопасность : энциклопедия, М. : Правовое посвящение, 2001. 512 с.
5. Бельских И. Е. Время как экономическая категория (к вопросу формирования экономики времени). *Экономический анализ: теория и практика*. 2013. № 23 (326). С. 19-24.
6. Бінько І., Шлемко В. Т. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення. К. : НІСД. 2007. 143 с.
7. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия. К. : Ника-Центр, Эльга, 2004. 784 с.
8. Буднік М. М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання : автореф. дис... канд. екон. наук: 08. 06. 01. Харків, 2002. 21 с.
9. Бутник Д. В. Критерии и показатели экономической безопасности. *Управління фінансовоекономічною безпекою : інформаційно-аналітичне забезпечення та конкурентна розвідка : матеріали конференції*. 2013. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/38580/1/36-38.pdf>
10. Вакуленко Р. Я., Новоселов Е. В. Защита бизнеса и стратегия предприятия. Экономический и правовой аспект М. : Юркнига, 2005. 160 с.
11. Власюк О. С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку. К. : Вид-во «Лібра», 2008. 48 с.

12. Вишневська К. В. Оцінювання адаптації гірничо-металургійних підприємств України. *Фінансовий простір* : електронне наукове фахове видання – міжнар. наук.-практ. журн. 2018. № 2(30) С. 25-37.
13. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия : диагностика и организация. Монография. Луганск : Изд-во Восточнoукраинского национального университета, 2000. 315 с.
14. Герчикова В. А. Оценка эффективности кадровой службы. М. : ЮНИТИ, 2009. 340 с.
15. Габузян Х. М. Організація комплексної системи забезпечення економічної безпеки : зб. наук. пр. «Управління розвитком». ХНЕУ. № 16. Х. : 2008. С. 65-72.
16. Галак Ж. В., Данилишин Т. Р. Фінансова безпека як складова економічної безпеки підприємств. *Економікс*. 2010. № 12. С. 13-15.
17. Герчикова И. Н. Менеджмент. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007. 501 с.
18. Гнилицька Л. В. Аналіз методологічних підходів до оцінки стану та рівня економічної безпеки суб'єктів господарювання. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія «економічна». 2011. № 2. С. 46-57.
19. Гук Н. А. Теоретичні підходи до управління економічною безпекою регіонів. URL : http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlts/19_4/278_Guk_19_4.pdf.
20. Гулевич О. Ю. Деякі питання функціонування внутрішніх ринків праці : теоретико-методичні аспекти. Вип. 18. К. : Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України, 2003. С. 32-36.
21. Давидюк Т. В. Фінансово-економічна безпека або фінансова складова економічної безпеки: епістемологічний підхід. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2013. Вип. 1. С. 39-52. URL : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ptmbo_2013_1_6.pdf.

22. Дерев'янку Ю. М. Методичні підходи до аналізу економічних циклів діяльності підприємств. Механізм регулювання економіки. К. : Вид-во «Лібра», 2011. № 3. С. 112-117.
23. Дикань В. Л., Назаренко І. Л. Комплексна методика визначення рівня економічної безпеки. монографія : Українська державна академія залізничного транспорту. Харків : УкрДАЗТ, 2011. 142 с.
24. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства : монографія. Харків : ХДЕУ, 2002. 432 с.
25. Доценко Д. В., Круглов В. Н. Экономическая безопасность : методологические аспекты и составляющие. URL: <http://www.auditfin.com/fin/2009/4/Docenco/Docenco%20.pdf>.
26. Дуракова И. Б. Управление персоналом : отбор и найм. М. : Издательство «Центр», 2008. 268 с.
27. Духов В. Є., Орлов П. І., Основи економічної безпеки фірми : навчальний посібник. Х. : ТОВ «Прометей-Прес», 2004. 284с.
28. Жамин В. А. Эффективность квалифицированного труда. М. : Прогресс, 2008. 318 с.
29. Живко З. Б., Керницький І. С., Ортинський В. Л., Економічна безпека підприємств, організацій та установ. К. : Правова єдність, 2009. 544 с.
30. Зиннуров У. Г., Исмагилова В. С. Методология обеспечения экономической безопасности предприятия на основе стратегического маркетингового планирования и управления, М. : Изд. МАИ, 2004. 375 с.
31. Зинченко А. М. Вплив інерційності системи адаптації на удосконалення організації складального виробництва: автореф. дис... канд. екон. наук: 08. 06. 01. Луганськ, 2001. 20 с.
32. Зяблицкая Н. В. Адаптационный потенциал как экономическая категория. *Научный журнал*. НИУ ИТМО. 2012. № 1. С. 183-188.
33. Кавун С. В. Системы экономической безопасности предприятия. *Научный информационный журнал «Бизнес Информ»*. ХНЭУ. № 10(2) X. :

2007. С. 45-49.

34. Карковська В. Я., Подольчак Н. Ю. Організація та управління системою фінансово-економічної безпеки. К. : Вид-во «Лібра», 2014. 268 с.

35. Кириченко О. А., Денисенко М. П., Сідак В. С. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання : монографія. К. : ІМБ Університету економіки та права «КРОК», 2010. 412 с.

36. Козлобаева Е. А., Яблоновская С. И. Комплексная оценка экономической безопасности сельскохозяйственной организации. *Вестник Воронежского государственного аграрного университета*. 2018. № 3 (58). С. 175-182.

37. Колешня Л. Підготовка фахівців в ринковій економіці : проблеми і шляхи вирішення. *Україна : аспекти праці*, 2003. №3. С. 22-26.

38. Лянной Г. Экономическая безопасность предприятия. *Журнал «Best of security»*, 2006. № 7. URL : http://bos.dn.ua/view_article.php?id_article=27.

39. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия. М. : ИНФРА-М. Новосибирск, 2008. 312 с.

40. Менеджмент в производственной сфере. Луганск : Изд-во ВУГУ, 2006. 160 с.

41. Мехеда Н. Г., Маренич А. І. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки. *Фінансовий простір* : міжнародний науково-практичний журнал. Черкаський інститут банківської справи Університету банківської справи НБУ (м. Київ), 2012. № 2 (6). С. 38-45.

42. Міщук Є. В. Диференційований підхід до оцінювання рівня та стану багаторівневих показників на прикладі економічної безпеки підприємства. *Вісник ЖДТУ*. Серія: економіка, управління та адміністрування. 2019. № 3 (89). С. 36-45.

43. Моисеева Н. К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. М. : Внешторгиздат, 2003. 254 с.

44. Мунтіян В. І. Економічна безпека України. К. : Вид-во КВІЦ, 2009. 464 с.
45. Нижегородцев Р. М., Горидько Н. П., Хакимов З. Р. Принципы построения эконометрических моделей в макроэкономике. *Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института)*. Серия «Социально-экономические науки». 2011. № 2. С. 14-27.
46. Новікова О. Ф. Економічна безпека : концептуальне визначення та механізм забезпечення : монографія : НАН України. Ін-т економіки промисловості. Донецьк : Фенікс, 2010. 408 с.
47. Нусінов В. Я., Міщук Є. В. Методологічні засади оцінки багаторівневих показників (на прикладі економічної безпеки підприємства). *Вісник ЖДТУ*. Серія: економіка, управління та адміністрування. 2019. № 2 (88). С. 36-45.
48. Одегов Ю. Г. Управление персоналом. М. : Финстатинформ, 2007. 658 с.
49. Онікієнко В. В. Методологія регулювання попиту і пропозиції робочої сили. *Зайнятість та ринок праці : Міжвід. наук. зб.* Вип. 18. К. : Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України, 2003. С. 7-14.
50. Олійник Т. В., Отенко І. П. Валідизація адаптивності процесів розвитку підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 215. С. 96-99.
51. Офіційний сайт ПРАТ «ПІВНГЗК». URL: <https://sevgok.metinvestholding.com/ru/about/common>
52. Приходько В. П. Методологічні підходи до оцінки економічної безпеки підприємств. *Агросвіт*. 2013. № 13. С. 33-36.
53. Разумова Т. О. Экономика труда. М. : ИНФРА-М, 2000. 400 с.
54. Смирнов А. Б. Маркетинговый инструментарий в

формировании и использовании трудовых ресурсов. *СПбУЭФ*, 2000. 18 с.

55. Спостереження та вимірювання соціальної захищеності населення України : проблеми становлення : монографія. Вн-т економіки промисловості. Донецьк : Київ, 2003. 440 с.

56. Столярова В. А. Функции и оценка результатов труда работников аппаратов управления : (Социально-экономические проблемы служащих предприятий и органов государственного управления в условиях рынка). М. : Экономика, 2005. 156 с.

57. Ткаченко А. М., Марченко К. А. Сучасні підходи до управління розвитком підприємства. *Економіка і регіон. Науковий вісник Полтавського національного технічного університету ім. Юрія Кондратюка*. Полтава : ПолтНТУ, 2014. №1 (44). С. 85-90.

58. Томпсон А., Стріклен-Диалектика-Вильямс А. Стратегічний менеджмент: концепції і ситуації для аналізу. 12-те вид, К. : Вид-во «Лібра», 2010. 928 с.

59. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия : учеб.-практ. пособие. М. : Дело, 2010. 272 с.

60. Турчинова А. И. Управление персоналом : учебник. М. : Изд-во «РАГС», 2002. 488 с.

61. Уманский А. М. Культура труда на производстве. К. : Политиздат Украины, 2014. 112 с.

62. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под научной ред. проф., д-ра Р. Марра, д-ра Г. Шмидта. М. : Изд-во МГУ, 2007. 480 с.

63. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 2009. 415 с.

64. Управление персоналом : энциклопедический словарь / Под ред. А. Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 2008. VIII. 453 с.

65. Фомичев С., Скачков И., Уразлина О. Стабильность – признак мастерства. *Методы менеджмента качества*, № 7, 2005.

66. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. К. : «Академвидав», 2003. 608 с.
67. Шаповалова Т. В. Влияние качества трудовых ресурсов на конкурентоспособность предприятия. *Украинская академия внешней торговли Министерства экономики*. К. : ГРОТ, 2001. 12 с.
68. Шегда А. В. Менеджмент: навч. посіб. К. : Т-во «Знання», КОО, 2002. 583 с.
69. Шинкевич Н. В. Предприятие как система. Экономика и управление. 2005. № 3. С. 58-63.
70. Якименко Ю. М. Вибір підходу до оцінки економічної безпеки бізнесу в організації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 3 (13). С. 133-142.
71. Argyris C. Organization and Innovation, Homewood. : Irwin, 1965.
72. Pysarevska, H. I. (2015). Rozvytok rynku rekrutynhovykh posluh v Ukraini [Market development of recruiting services in Ukraine]. *Biznesinform – Business Inform*, 10
73. Porter L., Lawler E. Managerial Attitudes and Performance. Irwin, 1968. 264 p.
74. Shultz T. W. The Economic Value of Education, New York, Columbia University Press, 1963.
75. Strutz H., Strategien des Personalmarketing. Wiesbaden: Gabler, 1996.
76. Moll M. Zielgruppenorientiertes des Personalmarketing, Key – University Strategien. Munchen: Mering Happ, 1997.
77. Vroom V. H. Work and Motivation. N.Y. Wiley, 1977. 334 p.