

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему Розробка стратегії розвитку ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО–
ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ» як передумова
економічної безпеки підприємства

Виконав: студент 2 курсу, 8.0738–уб–з
спеціальність 073 Менеджмент
освітньої програми управління фінансово–
економічною безпекою
спеціалізації Управління безпекою
фінансових установ

Шостов І.В.

Керівник к.ф–м.н., доцент Кисільова І.Ю.

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

Шостову Іллі Володимировичу

1. Тема роботи: «Розробка стратегії розвитку ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО–ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ» як передумова економічної безпеки підприємства»

керівник роботи: Кисільова Інна Юріївна, к.ф–м.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 «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО–ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ», а також монографічні дослідження, наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів, ресурси мережі Internet

4. Зміст розрахунково–пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити сутність і функції стратегії; проаналізувати організаційно–економічні характеристики ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО–ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ» та дати оцінку економічній безпеці; моделювання економічної безпеки ПРАТ «ЦГЗК»; розглянути формування стратегії забезпечення економічної безпеки ПРАТ «ЦГЗК»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 12 рис., 22 табл. і 15 формул.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Кисільова І.Ю., к.ф–м.н, доцент	09.08.2020	09.08.2020
2	Кисільова І.Ю., к.ф–м.н, доцент	13.09.2020	13.09.2020
3	Кисільова І.Ю., к.ф–м.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 _____ І.В. Шостов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ І.Ю. Кисільова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

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

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 102 с., 12 рис., 22 табл., 76 джерел, 1 додаток.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є стратегія розвитку підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні й практичні аспекти розробки стратегії розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо розробки стратегій розвитку з урахуванням економічної безпеки.

Завдання: 1) визначити сутність і функції стратегії; 2) дослідити методи розробки стратегії; 3) проаналізувати організаційно–економічну характеристику ПРАТ «ЦГЗК»; 4) оцінити стан економічної безпеки ПРАТ «ЦГЗК»; 5) виконати моделювання економічної безпеки; 6) розглянути формування стратегії забезпечення економічної безпеки ПРАТ «ЦГЗК»; 7) сформувані ключеві напрямки стратегії розвитку ПРАТ «ЦГЗК»;

Методи дослідження: наукові методи порівняння, структуризації цілей, методи експертних оцінок, табличні і графічні методи, статистичний аналіз та ін.

Одержані результати: 1) теоретичні засади сутність і функції стратегії ; 2) визначено методи розробки стратегії; 3) оцінено організаційно–економічна характеристика ПРАТ «ЦГЗК»; 4) проаналізований стан економічної безпеки ПРАТ «ЦГЗК»; 5) виконано моделювання економічної безпеки; 6) розроблені шляхи формування стратегії забезпечення економічної безпеки ПРАТ «ЦГЗК». 7) сформовані ключеві напрямки стратегії розвитку ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО–ЗБАНАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ»

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, ПІДПРИЄМСТВО, СТРАТЕГІЯ, РОЗВИТОК,
МЕТАЛУРГІЯ, ВИРОБНИЦТВО, ЗАЛІЗНА РУДА

SUMMARY

Qualification work: 102 pages, 12 figures, 22 tables, 76 sources, 1 appendix.

The object of qualification work is the strategy of enterprise development.

The subject of research is the theoretical, methodological and practical aspects of developing a development strategy.

The purpose of the qualification work is to generalize the theoretical foundations and practical recommendations for the development of development strategies taking into account economic security.

Tasks: to determine the basics of strategy formation and its implementation – the essence and functions of the strategy, a set of methods for strategy development; explore methods of strategy development; Analysis and evaluation of performance of JSC «Central Iron Ore Enrichment Works" – to analyze orahnizatsiyno–economic characteristics of PJSC "Central Iron Ore Enrichment Works" to assess the organizational and economic characteristics, analysis and evaluation of the performance of PJSC "Central Iron Ore Enrichment Works" estimate state of economic security PJSC "CENTRAL MINING AND ENCINERING PLANT", perform modeling of economic security;6) consider the formation of a strategy to ensure economic security of PJSC "CENTRAL MINING AND ENCINERING PLANT"; development of the development strategy OF PJSC "CENTRAL MINING AND PROCESSING PLANT" – to form the key directions of the development strategy of PJSC "CENTRAL MINING AND ENCINERING"

Research methods: scientific methods of comparison, structuring of goals, methods of expert evaluations, tabular and graphical methods, statistical analysis, etc. The results obtained: 1) theoretical foundations of the essence of the strategy and a set of methods for its development; 2) methods of strategy development are defined; 3) the organizational and economic characteristics of PJSC "CENTRAL MINING

AND ENCINERING PLANT" were assessed; 4) analyzed the state of economic security and performance indicators of PJSC "CENTRAL MINING AND PROCESSING PLANT"; 5) economic security modeling is performed;6) developed ways to form a strategy for ensuring economic security of PJSC "CENTRAL MINING AND PROCESSING PLANT"; 7) formed key areas of development strategies of PJSC "CENTRAL MINING AND ENCINERING PLANT"

ECONOMIC SECURITY, ENTERPRISE, STRATEGY, DEVELOPMENT,
METALLURGY, PRODUCTION, IRON ORE

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ТА ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ.....	10
1.1 Сутність і функції стратегії.....	10
1.2 Сукупність методів розробки стратегії.....	20
2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПОКАЗНИКІВ РОБОТИ	
ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ»..	37
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ».....	37
2.2 Аналіз та оцінка показників роботи ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ».....	47
2.3 Оцінка економічної безпеки ПРАТ «ЦГЗК».....	54
2.4 Моделювання економічної безпеки ПРАТ «ЦГЗК».....	74
3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ».....	82
3.1 Формування стратегії забезпечення економічної безпеки ПРАТ «ЦГЗК».....	82
3.2 Ключеві напрямки стратегії розвитку ПРАТ «ЦГЗК».....	94
ВИСНОВКИ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103
ДОДАТКИ	110

ВСТУП

Тема даної кваліфікаційної роботи «Розробка стратегії розвитку ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНО ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ» як передумова економічної безпеки підприємства». Актуальність обраної теми обумовлена тим, що в умовах ринкової економіки вирішальним фактором комерційного успіху є правильно обрана стратегія розвитку бізнесу. Вірно підібрана і реалізована стратегія гарантує прибутковість і ефективність діяльності підприємства, тим самим забезпечує його економічну безпеку.

В умовах жорсткої боротьби і швидко мінливої ситуації підприємства повинні не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, але і виробляти довгострокову стратегію поведінки, яка дозволяла б їм встигати за змінами, що відбуваються в їх оточенні. Об'єктом дослідження в роботі виступає Приватне акціонерне товариство «ЦЕНТРАЛЬНО ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ».

Метою дослідження є розробка стратегії розвитку як передумова економічної безпеки підприємства. Для досягнення мети в роботі поставлені ті вирішені наступні завдання:

- визначено сутність і функції стратегії
- досліджені методи розробки стратегії
- проаналізовано організаційно-економічну характеристику ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНО ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ»
- оцінено стан економічної безпеки ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНО ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ»
- виконано моделювання економічної безпеки ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНО ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ»

- розглянуто формування стратегії забезпечення економічної безпеки ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНО ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ»
- сформовані ключеві напрямки стратегії розвитку ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНО ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ»

Структура роботи визначена метою і завданням роботи. У першому розділі роботи наведені теоретичні основи формування стратегії та її реалізації. Розділ другий включає в себе аналіз та оцінку показників підприємства. У третьому розділі описується формування стратегії та ключові напрямки розвитку. Основний зміст викладено на 100 сторінок друкованого тексту.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи апробовані на : XIII університетській науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Молода наука - 2020» (13-15 квітня 2020 р.).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 1 друкована праця – тези за матеріалами наукових конференцій.

1 ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ТА ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЯ

1.1 Сутність і функції стратегії

«Стратегія – це генеральна програма дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення основної мети. Вона формулює головні цілі і основні шляхи їх досягнення таким чином, що підприємство отримує єдиний напрямок руху» (Кунц).

Головне завдання стратегічного розвитку полягає в тому, щоб перевести компанію з того стану, в якому вона знаходиться в даний час, в стан відповідне цілям, поставленим її керівництвом.

Елементи подібні стратегії використовувалися в практичній діяльності людства з незапам'ятних часів, по всій видимості, з тих пір, коли люди почали об'єднуватися в організації для досягнення дуже зрозумілих і життєво необхідних цілей. Прикладом стратегічних цілей, заради досягнення яких волею чи неволею доводилося об'єднуватися первісній людині, були такі цілі, як «вбити мамонта» або «відстояти від нападу ворога зайняті плем'ям землі». Так, скажімо, а в античні часи під стратегією розумілося мистецтво поворот військ в бою.

Зараз же стратегія формується виходячи із стратегічних цілей, вона пропонує основні методи їх досягнення таким чином, щоб організація придбала єдиний напрямок дій.

У найзагальнішому вигляді стратегія може бути визначена як ефективна ділова концепція, доповнена набором реальних дій, який здатний привести цю ділову концепцію до досягнення реальної конкурентної переваги, здатного зберігатися тривалий час».

Розробка і впровадження стратегії – це основні управлінські функції. Хороша стратегія і хороша реалізація стратегії – найбільш надійні ознаки доброго врядування. У більш широкому розумінні, стратегія – це довгострокові управлінські «правила гри», спрямовані на те, щоб задовольнити потреби споживачів краще за інших конкурентів; зміцнити позицію компанії в обраному ринковому сегменті за рахунок зростання іміджу організації; успішно конкурувати за асортиментом і якістю, цінами і сервісу в своїй галузі; добитися хорошого виконання бізнес – функцій (ефективності в середині підприємства, якості та своєчасності виконання робіт, хорошої керованості організації).

Таким чином, стратегії необхідно розробляти, щоб:

- ефективно сформулювати умови реалізації бізнесу компанії;
- взаємопов'язані необхідні дії і рішення менеджерів і всього персоналу, надати всім виробничим і управлінським процесам загальну спрямованість, створити єдиний для всієї компанії план дій.

Реальні стратегії базуються на цілях і завданнях, які конкретизують місію організації. Вони являють собою план дій або путівник для організації, що забезпечує її стратегічний розвиток. При розробці стратегій визначальним є стратегічне бачення керівництва, яке полягає в здатності не тільки визначати шляхи і методи досягнення поставлених цілей, а й інтуїтивно вгадати розвиток подій у зовнішньому середовищі. Однак в реальності передбачення не завжди виявляється виправданим: для забезпечення реалізації стратегічних завдань необхідні адекватна реакція на зміну умов ринку, свіжі рішення проти конкурентів, нові технології, модифікація переваг споживачів. Тому хороша стратегія – це одночасно і запланована діяльність,

Основний, який визначає напрями розвитку організації питання, на який повинні дати відповідь головні керівники, полягає в наступному: «Яке наше бачення компанії, що ми маємо намір зробити і чого досягти?». Пошук обґрунтованої відповіді на це питання змусить керівників з'ясувати, який

характер бізнесу компанії і яким він повинен бути в наступні 5–10 років. Відповідь керівників на питання «Хто ми є, що ми робимо і куди прямуємо?», прокладе курс організації та допоможе сформувати її унікальний характер і неповторне організаційне особа. «Що компанія має намір робити і чим стати?» – в цьому полягає місія компанії. Встановлюючи місію, менеджер визначає сферу діяльності компанії, а також ті послуги, які вона надаватиме своїм клієнтам. Управлінське бачення того, який вид компанія повинна мати і до якої конкретної позиції вона повинна прагнути, є стратегічне бачення компанії. Розробивши і довівши до всіх місію і стратегічне бачення організації, керівник створює у своїх працівників «почуття мети» і переконливо обґрунтовує напрямки її розвитку в майбутньому.

З точки зору стратегічного управління характерний підхід Генрі Форда до вирішення управлінських проблем створення автомобілів і їх реалізації на ринках збуту. Він налагодив у величезних на той час обсягах виробництво однотипних автомобілів моделі «Т», вперше реалізував ідею конвеєра. Ринок характеризувало практична відсутність пропозиції. Тому, як правило, все, що вироблялося і задовольняло споживчий попит, знаходило збут. Цей період характеризувався високим ступенем передбачуваності динаміки розвитку і перспективи, що, безумовно, позначилося і на використуванні управлінські технології, в тому числі і на технології стратегічного управління. Його основою було довгострокове планування.

Основним конкурента підприємства «Форд» була автомобільна підприємство «Дженерал моторз», керував якою Альфреда П. Слоуна–молодшого усвідомив необхідність більшої орієнтації на споживача, доцільність диверсифікації виробництва і організував випуск часто змінюються моделей різного кольору і стилю. «Дженерал моторз» обрала і іншу стратегічну ідею організації системи управління. На противагу авторитарному стилю керівництва підприємством Генрі Форда Альфредом П.

Слоуном–молодшим було використано широке делегування повноважень менеджерам. Поряд з правами і обов'язками, які отримали менеджери, включаючи можливість приймати самостійні рішення, була введена ефективна система контролю, яка давала можливість керівнику мати чітке уявлення про те, що відбувається на довіреному йому ділянці,

Так необхідним способом в стратегічному розвитку компанії є визначення мети.

Визначення конкретних цілей допомагає перейти від загального формулювання місії до окремими планами роботи, за допомогою яких можна досягти успіху. Задана мета укладає в себе ряд бажаних результатів, для досягнення яких потрібні певні зусилля і організовані дії. Прагнення перейти від зміни ситуації на бажану змушує підприємству бути найбільш винахідливою, покращувати свої фінансові показники і ділову репутацію, що потребують зосередження всіх її можливостей. Складні, але досяжні цілі допомагають компанії захиститися від зваби досягнутими результатами, коливань, безладу в середині підприємства і забезпечують збалансованість в роботі. Плановані цілі можуть бути як короткостроковими, так і довгостроковими. Перші спрямовані на негайне отримання бажаних результатів. Другі змушують задуматися над тим, що необхідно зробити зараз, щоб зміцнити становище підприємства і поліпшити показники роботи в довгостроковій перспективі. Як правило, коли має бути вибір між досягненням довгострокових або короткострокових цілей, перевага повинні мати довгострокові цілі. Дуже в рідких випадках компанія процвітає, якщо її менеджер ставить під удар майбутнє підприємства заради сьогоднішньої стабільності.

Цілі – це орієнтири, за якими простежується якість роботи і прогрес організації. Існують два види цілей: фінансові і стратегічні. Фінансові цілі обов'язкові, так як при нестачі коштів компанія може залишитися без ресурсів, необхідних їй для зростання і процвітання. Стратегічні цілі

спрямовані на зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку. Фінансові цілі припускають збільшення таких показників, як обсяг прибутку, віддача від інвестицій, приплив готівки, розміри позик і дивідендів. Стратегічні цілі ставляться до конкурентоспроможності підприємства і спрямовані на досягнення більш високих темпів зростання, ніж в середньому по галузі, на збільшення частки ринку, на поліпшення якості продукції та послуг, що надаються в порівнянні з конкурентами, на досягнення низького рівня витрат, на поліпшення репутації підприємства. Проникнення на закордонні ринки, використання передових технологій і розвиток різних можливостей зростання також є стратегічними цілями. Таким чином, при визначенні цілей треба мати на увазі не тільки досягнення хороших фінансових показників, а й довгостроковий розвиток бізнесу і дії щодо посилення конкурентоспроможності підприємства.

Одним з важливих чинників розвитку компанії є створення в ній стратегії розвитку. Реалізуючи стратегію підприємства, менеджер стикається з проблемою, як досягти намічених результатів в умовах ситуації в середині підприємства та її перспектив. Цілі – це результати, стратегія означає їх досягнення. Дійсно, стратегія – це інструмент менеджера для виконання певних завдань, як стратегічних, так і фінансових. Щоб визначити стратегію, необхідно вивчити внутрішній стан підприємства і зовнішні чинники. Тільки чітко уявляючи положення своєї компанії на ринку, менеджер може краще визначити стратегію, що сприяє досягненню намічених цілей і фінансових результатів, тому що неправильна оцінка ситуації підвищує ризик невірної розробки стратегічних дій.

«Стратегія компанії, як правило, складається з: продуманих цілеспрямованих дій і реакції на непередбачений розвиток подій і на посилилася конкурентну боротьбу. Як показано на рисунку 1, стратегія – це не тільки те, що менеджер придумав заздалегідь і має намір зробити для здійснення будь-якого грандіозного стратегічного плану» (рис. 1.1).

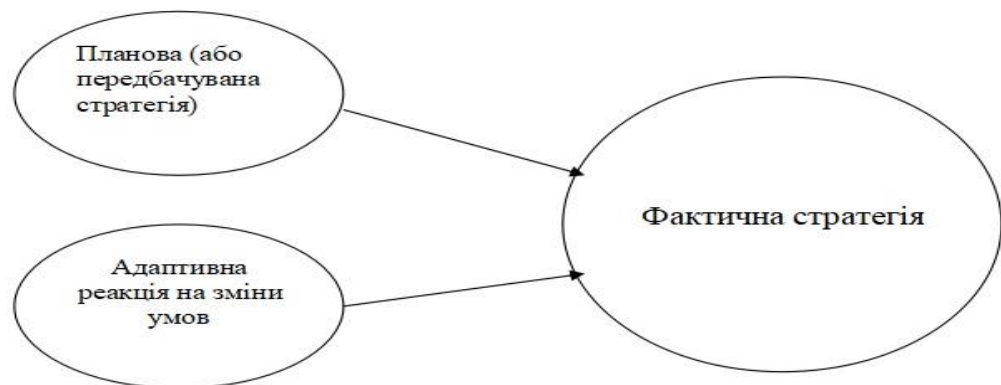


Рис. 1.1 – Реальна стратегія компанії як поєднання планових і дій у відповідь на зміну умов

Обстановка постійно змінюється, будь то успішний висновок конкурентом на ринок нового товару, нова державна регламентація і політика, розширення інтересів покупців у тій чи іншій області і т.д. Завжди залишається певна ступінь непевності в майбутньому, і менеджер не може передбачити всі стратегічні дії заздалегідь і слідувати цим наміченим маршрутом, не вносячи змін.

Таким чином, стратегія компанії складається з планованих дій (намічена стратегія) і необхідних поправок в разі непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення). Отже, стратегію краще за все розглядати як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень щодо адаптації до нових досягнень промисловості та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби. Завдання складання стратегії включає в себе розробку плану дій або наміченої стратегії і їх адаптування до ситуації, що змінюється. Поточна стратегія компанії складається менеджером з урахуванням подій, що відбуваються як усередині, так і за межами підприємства.

Для розробки стратегії необхідно мати талант підприємця і стратегічний спосіб мислення. Менеджер повинен постаратися, щоб його

стратегія в максимальному ступені враховувала події, що відбуваються за межами підприємства, зокрема, зміна смаків покупців, останні дії конкурентів, можливості і небезпеки ринку, які щойно з'явилися нові умови ведення бізнесу. Стратегія компанії зможе адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища тільки в тому випадку, якщо менеджер проявить свій підприємницький талант, вивчаючи ринкові тенденції, розмовляючи з клієнтами, збільшуючи конкурентоспроможність підприємства, направляючи її діяльність в залежності від ситуації. Таким чином, вміння розробляти стратегії безпосередньо залежить від підприємницького таланту. Одне не може існувати без іншого.

Компанія може зіткнутися з двома небезпеками, якщо її менеджери не наділені даними здібностями. Перша – це застаріла стратегія. Чим швидше змінюється ситуація на ринку, тим більшою мірою успіх залежить від уміння менеджера проводити динаміку чергуються умов і вносити стратегічні поправки. Засновувати на врівноважених стратегічних брэндах більш ризиковано, ніж вносити зміни. Стратегії, які все далі і далі йдуть від ринкових реалій, приведуть компанію до краху.

Друга небезпека полягає в «повернутому всередину компанії» стратегічному мисленні. Керівники зі слабкими підприємницькими здібностями зазвичай уникають ризику і чинять опір зміні стратегічного курсу до тих пір, поки існуюча стратегія дає прийнятні результати. Вони приділяють поверхневе увагу ринковим тенденціям і рідко вислуховують своїх споживачів. Часто вони або відкидають нові зовнішні явища, або до нескінченності вивчають їх, перш ніж зробити будь-які дії. Відчуваючи себе цілком комфортно зі старою стратегією, вони концентрують свою увагу і енергію на вирішенні внутрішніх проблем, на організаційних процесах і процедурах, звітності та виконанні термінів, політиці компанії і адміністративних потребах. Відповідно, і стратегічні дії, що вживаються менеджерами, орієнтовані на внутрішні проблеми підприємства і

розробляються відповідно до традиційними підходами, що цілком влаштовує керівництво і безпечно як в організаційному відношенні, так і з точки зору кар'єри. Стратегії, розроблені «зсередини», в повному обсязі відірвані від галузі, де працює підприємство, і від конкурентної боротьби, але не можна сказати також те, що вони враховують тенденції ринку і запити клієнтів. Більш того, рішення зовнішніх проблем часто приноситься в жертву врегулювання внутрішніх суперечок. Чим слабкіше підприємницький талант менеджера, тим вище ймовірність застосування саме такої стратегії, в результаті чого знижується конкурентоспроможність підприємства і її здатність задовольняти вимогам клієнтів. Більш того, рішення зовнішніх проблем часто приноситься в жертву врегулювання внутрішніх суперечок. Стратегія компанії буде адекватно відражати тенденцію ринку і перевагу клієнтів тільки в тому випадку, якщо менеджери всієї компанії, які розробляють стратегію, мають підприємницьким талантом, прагнуть максимально задовольнити вимоги клієнтів і добитися значних конкурентних переваг на ринку.

У світі бізнесу у підприємств є велика свободу вибору стратегії. Вони можуть диверсифікувати свою діяльність в різних межах: в широкому або вузькому сенсах, в пов'язані або не зв'язані з галуззю, шляхом створення спільних підприємств і придбання інших компаній, стратегічних альянсів або відкриття нових напрямків діяльності. Навіть коли компанія приймає рішення сконцентруватися на одному виді діяльності, існуючі ринкові умови зазвичай пропонують досить свободи для прийняття рішення, щоб уникнути копіювання стратегій конкурентів. Деякі компанії йдуть стратегії лідерства по витратах, інші загострюють увагу на різних, більш привабливих для клієнта поєднаннях численних властивостей товарів і послуг, а треті вибирають обслуговування особливих запитів вузького кола покупців. Рис. 1.2 показує дії і підходи, що відражають загальну стратегію. Так як багато хто з них видно з боку, велика частина стратегії компанії може бути визначена, виходячи з її дій і організаційних заяв. Але існує і певна частина

стратегії, яка прихована від оточуючих – це ті кроки, які менеджери тільки розглядають, вважають за краще не оголошувати певні елементи своєї стратегії до потрібного моменту.

Розробка стратегічного бачення і місії компанії, встановлення цілей і вибір стратегії – головні завдання по вибору напрямку її розвитку. Вони визначають, в якому напрямку рухається організація, її коротко- і довгострокові цілі, а також ті кроки і дії, які будуть вживатися в досягненні намічених результатів. Все це разом складає стратегічний план. У деяких компаніях, особливо великих корпораціях, документ, що містить стратегічний план на майбутній рік, готується і поширюється серед менеджерів і персоналу (хоча деякі положення можуть бути опущені або представлені в загальному вигляді, щоб не розкривати деякі кроки до того як вони будуть зроблені).



Рис. 1.2 – Стратегія компанії

В інших компаніях стратегічний план не поширюється серед персоналу

і існує у вигляді узгоджених думок і зобов'язань менеджерів з питань, куди рухатися і що робити. Організаційні цілі – частина стратегічного плану, які найчастіше докладно розшифровуються і доводяться до працівників і менеджерів.

У розвитку компанії важливу роль відіграє не тільки визначення стратегії, а й її реалізація. Завдання реалізації стратегії полягає в розумінні того, що необхідно зробити, щоб стратегія працювала, і були дотримані намічені терміни її виконання. Іншими словами, мистецтво тут полягає в правильній оцінці дій щодо визначення місця стратегії, її професійного виконання і отримання хороших результатів. Робота по реалізації стратегії спочатку відноситься до сфери адміністративних завдань, яка включає в себе такі основні моменти:

- створення організаційних можливостей для успішного виконання стратегії;
- управління бюджетом з метою вигідного розміщення коштів;
- визначення політики підприємства, що забезпечує реалізацію стратегії;
- мотивація службовців для більш ефективної роботи; при необхідності видозмін їх обов'язків і характеру роботи з метою досягнення найкращих результатів по реалізації стратегії;
- пов'язування розмірів винагороди з досягненням намічених результатів;
- створення сприятливої атмосфери всередині компанії для успішного виконання наміченої мети;
- створення внутрішніх передумов, що забезпечують персоналу компанії умови для ефективного щоденного використання своїх стратегічних ролей;
- використання самого передового досвіду для постійного поліпшення роботи;

– забезпечення внутрішнього керівництва, необхідного для просування по шляху реалізації стратегії і контролю за тим, як стратегія повинна бути виконана.

Відзначається різноманітність і складність технологій, що використовуються при стратегічному управлінні. Зростає потреба в професійному підході до прийняття стратегічних рішень. Тому керівнику сучасного підприємства необхідно мати уявлення про основи стратегічного управління, щоб очолити процес вироблення і прийняття стратегічних рішень, що визначають основні цілі, напрямки та пріоритети функціонування і розвитку організації.

Сьогодні «стратегія» є одним з основних понять науки про управління. Стратегічне управління – це не тільки встановлення параметрів майбутнього стану організації, а й перш за все забезпечення можливості прийняття ефективних стратегічних рішень сьогодні, націлених на досягнення обраних цілей.

У наш час вчені-економісти в структуру стратегії включають: довгострокові цілі (плани, програми), що визначають діяльність організації на перспективу (стратегічні цілі); технології, за допомогою яких реалізується досягнення стратегічних цілей; ресурси, які будуть використані при досягненні стратегічних цілей; систему управління, що забезпечує досягнення стратегічних цілей, в тому числі людей як основну складову частину системи управління.

1.2 Сукупність методів розробки стратегії

А. Чандлер, автор однієї з піонерських робіт у галузі стратегічного планування, вважає, що стратегія – «це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства та затвердження курс дій і розподілу ресурсів,

необхідних для досягнення цих цілей»[69].

А. Ансофф виділяє кілька відмінних рис стратегії:

Процес вироблення стратегії не завершується будь-яким негайним дією. Зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямків, просування по яким забезпечить ріст і зміцнюючина позицій підприємства.

Сформульована стратегія повинна бути використана для розробки стратегічних проектів, методів пошуку. Роль стратегії в пошуку полягає в тому, щоб, по-перше, зосередити увагу на певних ділянках або можливостях, по-друге, відкинути всі інші можливості як несумісні зі стратегією.

Необхідність в даній стратегії відпадає, як тільки реальний хід подій виведе організацію на бажаний розвиток.

В ході формулювання стратегій не можна передбачити всі можливості, які відкриються при складанні проекту конкретних заходів. Тому доводиться користуватися сильно узагальненою, неповною і неточною інформацією про різні альтернативи.

При появі більш точної інформації може бути поставлена під сумнів обґрунтованість первісної стратегії. Тому необхідна зворотній зв'язок, що дозволяє забезпечити своєчасне переформулювання стратегії.

Процес реалізації стратегії може бути розділений на два етапи:

– процес стратегічного планування – вироблення набору стратегій, починаючи від базової стратегії підприємства та закінчуючи функціональними стратегіями та окремими проектами;

– процес стратегічного управління – реалізація певної стратегії в часі, переформулювання стратегії в світлі нових обставин.

Стратегічне планування є систематизований і логічний процес, заснований на раціональному мисленні. У той же час воно є мистецтво прогнозування, дослідження, розрахунку та вибору альтернатив.

Стратегії підприємств повинні бути побудовані за ієрархічним принципом. При цьому рівні стратегій, комплексність, їх інтеграція дуже різні залежно від типу і розміру підприємства. Так, проста організація може мати одну стратегію, а складна – кілька на різних рівнях дії.

Концептуальна модель стратегічного плану дозволяє визначити наступні етапи складання стратегічного плану підприємства

1. Аналіз навколишнього середовища:

- зовнішнє середовище,
- внутрішні можливості.

2. Визначення політики підприємства (цілепокладання).

3. Формулювання стратегії і вибір альтернатив:

- стратегія маркетингу,
- фінансова стратегія,
- стратегія НДДКР
- стратегія виробництва,
- соціальна стратегія,
- стратегія організаційних змін,
- екологічна стратегія.

Результатом діяльності за запропонованою вище схемою складання стратегічного плану підприємства є документ, так званий «Стратегічний план підприємства» і має зазвичай такі розділи:

- цілі і завдання підприємства;
- поточна діяльність підприємства і довгострокові завдання;
- стратегія підприємства (базова стратегія, основні стратегічні

альтернативи) ;

- функціональні стратегії;
- найбільш значущі проекти;
- опис зовнішніх операцій;
- капіталовкладення та ресурсне розподіл.
- планування несподіванок.

Додатки: Розрахунки, довідки, інша ділова документація, в тому числі:

- обсяг річних продажів за групами товарів;
- річний прибуток і збитки по підрозділах;
- річний експорт і його ставлення до обсягу продажів по підрозділах;
- зміни в наборі продуктів і частка ринку;
- програма щорічних капітальних витрат;
- річні грошові потоки;
- баланс на кінець останнього року плану;
- політика поглинань і придбань.

Аналіз літератури по стратегічному плануванню в західних підприємствах показав, що і кількість і зміст етапів складання стратегічного плану, а також сама його форма можуть істотно варіюватися і залежать від багатьох факторів, серед яких основними є:

- форма власності підприємства;
- тип підприємства (спеціалізоване або диверсифіковане) ;
- галузева приналежність підприємства;
- розмір підприємства (велике, середнє або мале).

Точно так само не існує єдиного горизонту стратегічного планування. В Європі часто зустрічаються довгострокові, 10–річні плани, американці використовують 5–річні плани, а японці взагалі 3–річні.

При формуванні стратегії з багатьох здійснених варіантів менеджер, виступаючи в якості індикатора, певним чином реагує на зміни на ринку, вишукує нові можливості і є свого роду синтезатором різних течій і підходів, взятих в різний час і в різних підрозділах компанії.

Однак, висвітлюючи процес розробки стратегії, необхідно виявити межі управлінського плану зростання підприємства, тобто визначити ті дії, які визначають позиції компанії на ринку і які закладають основу для успіху в майбутньому.

Низькопріоритетні питання (збільшення рекламного бюджету, зростання дивідендів, будівництво нового заводу в країні X або Y) і рутинний процес управління (приватизація або оренда приміщень і так далі) не є основними для стратегії, навіть якщо з ними необхідно мати справу. Стратегія однозначно орієнтована на дії, вона пов'язана з тим, що робити, коли це робити і хто буде це робити. До тих пір поки не зробить щось, стратегічне мислення і планування – просто втрата часу.

«Стратегія організації постійно розвивається. Не завжди вдається продумати заздалегідь все до дрібниць, і потім довгий час жити без змін. Природно, що процес розробки стратегії завжди чутливий і часто непередбачуваний характер конкуренції, багатообіцяючі злети і падіння цін, перестановки серед основних промислових конкурентів, нове регулювання, зниження або розширення торгових бар'єрів і нескінченне число інших подій можуть сприяти усуненню стратегії».

Завжди знаходяться фактори, на які треба реагувати, і в результаті цього відкриваються нові стратегічні ніші. Тому завдання вдосконалення стратегії нескінченна. Стратегія компанії завжди повинна поєднувати в собі заплановану і продуману лінію поведінки, а також можливість реагування керівництва на все нове. У цій компанії спочатку може допомогти такий метод вибудовування стратегічної піраміди. Вибудовування такої піраміди – це не тільки завдання вищого керівництва (рис.1.3).

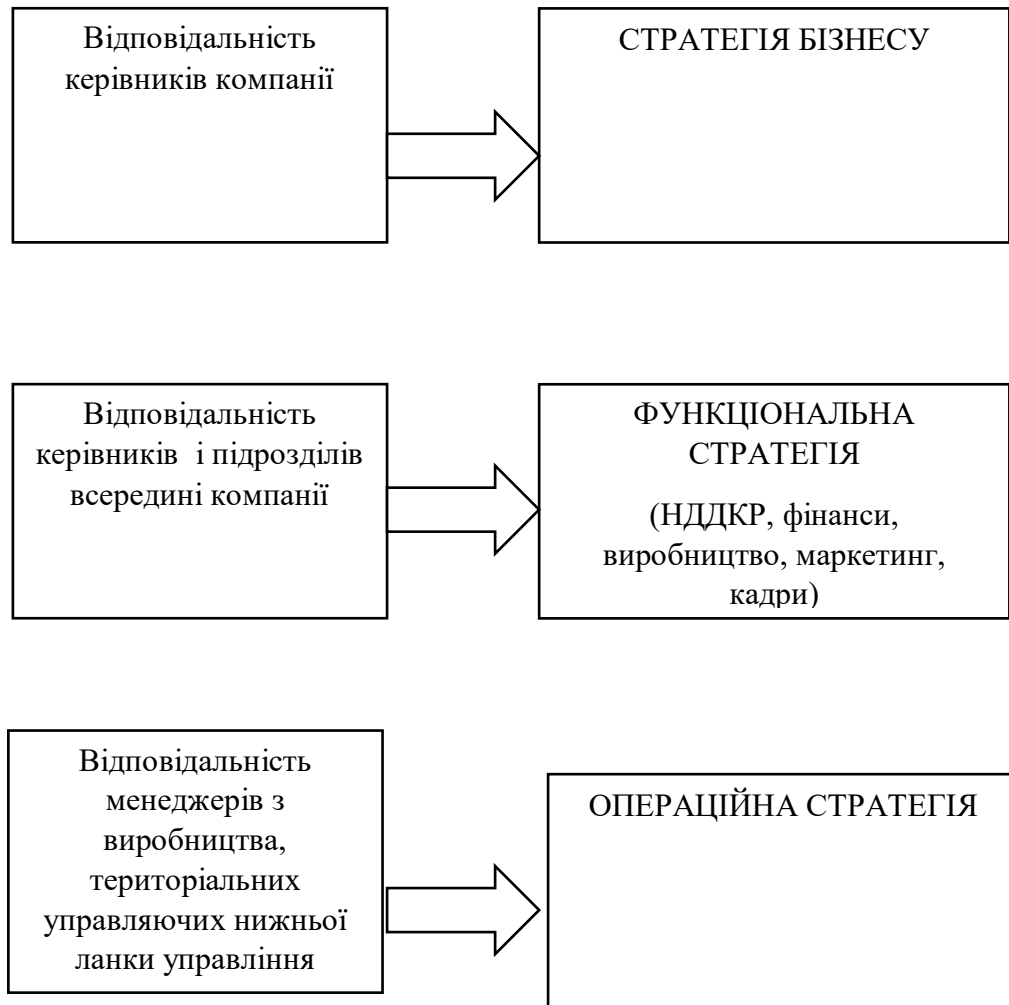


Рис. 1.3 – Піраміда ієрархії формування стратегії

Види стратегічних дій, які відповідають кожному з чотирьох рівнів розробки стратегії містяться у табл. 1.1

Рівень Стратегії	Відповідальні особи	Заходи
Корпоративна стратегія	Керуючі вищого рангу, інші ключові менеджери (рішення зазвичай приймаються радою директорів)	Створення та управління високопродуктивним господарським портфелем структурних підрозділів корпорації Досягнення синергізму серед споріднених структурних підрозділів і перетворення його

		в конкурентну перевагу. Встановлення інвестиційних пріоритетів і напрямків корпоративних ресурсів в найбільш привабливі сфери діяльності.
Ділова стратегія	Генеральні директори / керівники підрозділів (рішення зазвичай приймаються корпоративним керівництвом)	Розробка заходів, спрямованих на посилення конкурентноздатності і збереження конкурентних переваг. Формування механізму реагування на зовнішні зміни Зусилля за рішенням специфічних питань.

Таблиця 1.1 – Види стратегічних дій для 4–х рівнів розробки стратегії

На великих підприємствах рішення з питань методів управління новими напрямками розвитку приймаються корпоративним керівництвом, керівниками господарських підрозділів, главами великих функціональних відділів корпорації в цілому або її підрозділів (виробництво, маркетинг і продаж, фінанси, трудові ресурси і т.д.)

Розглянемо найбільш поширені, апробовані практикою і досить широко висвітлені види стратегій підприємств, які іноді називають базисними, чи еталонними (рис.1.4). Вони відражають чотири різних підходи до росту підприємства і пов'язані зі зміною стану одного або декількох елементів: продукт; ринок; галузь; становище підприємства всередині галузі; технологія.

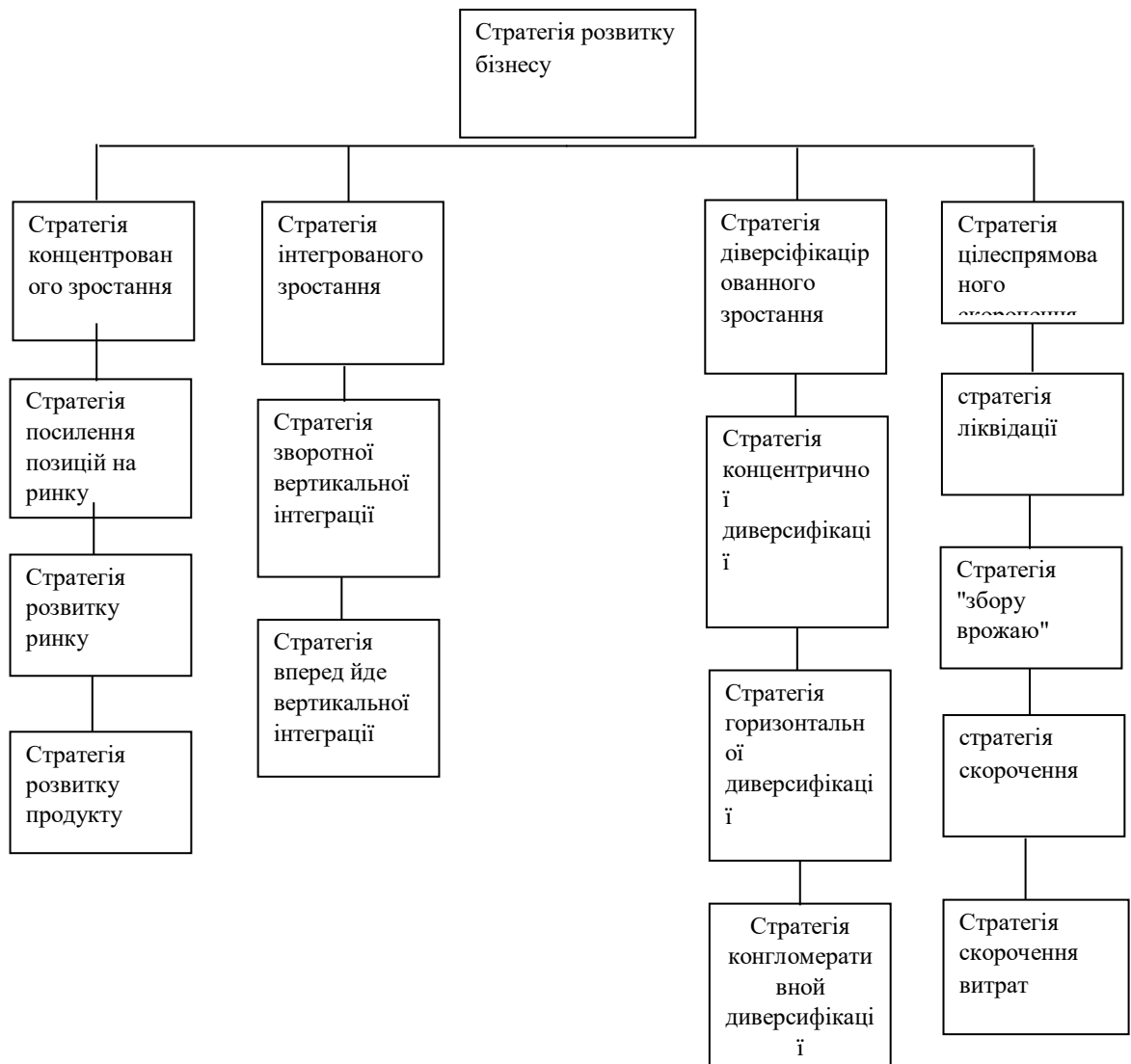


Рис. 1.4 – Види стратегій розвитку бізнесу

Першу групу еталонних стратегій складають так звані стратегії концентрованого зростання. Сюди потрапляють ті стратегії, які пов'язані зі зміною продукту і (або) ринку і не зачіпають три інших елемента. У разі проходження цим стратегіям підприємство намагається поліпшити свій продукт або почати виробляти новий, не змінюючи при цьому галузі.

Що стосується ринку, то підприємство веде пошук можливостей поліпшення свого становища на існуючому ринку або переходу на новий ринок.

Конкретними видами стратегій першої групи є:

а) Стратегія підсилення позицій на ринку, при якій підприємство робить все, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції. Цей тип стратегії вимагає для реалізації великих маркетингових зусиль. Можливі також спроби здійснення так званої горизонтальної інтеграції, при якій підприємство намагається встановити контроль над своїми конкурентами. Стратегія постійних поліпшень спрямована на захист і зміцнення позиції на освоєних ринках за рахунок збільшення обсягу продажів існуючих продуктів.

Це можна досягти різними способами:

1) розвитком первинного попиту шляхом залучення нових користувачів товару або послуги, спонукання покупців до більш частого використання продукту і інше;

2) збільшенням частки ринку за рахунок залучення клієнтів підприємств–конкурентів за допомогою активних дій з просування товару (послуги);

3) захистом свого становища на ринку за допомогою розвитку функціонального маркетингу – кращого позиціонування продукту, гнучкої стратегії ціноутворення, більш якісного сервісного обслуговування і інше;

4) кращою організацією ринку – концентрацією зусиль на найбільш рентабельних ринкових сегментах, використанням більш ефективних каналів розподілу, а також впливу на правила конкурентної боротьби на даному ринку, користуючись підтримкою органів управління та іншими.

Дана стратегія ефективна на зростаючому або ненасиченому ринку.

Провідне місце в даному випадку займає стратегія маркетингу.

б) Стратегія розвитку ринку, що полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту. Ця стратегія має на меті зростання обсягу продажів шляхом впровадження наявних товарів на нові ринки:

1) нові сегменти – адресуватися до нових сегментам на тому ж

регіональному ринку, наприклад, запропонувавши товар промислового призначення споживчому ринку, змінивши позиціювання товару, продавати його іншій групі покупців, запропонувавши товар в іншому секторі промисловості;

2) нові канали збуту – ввести товар в іншу мережу, помітно відрізняється від наявних, наприклад, збуваючи напої в місцях роботи (в конторах, на заводах, в школах), продаючи меблі мереж готелів, використовуючи канали нульового рівня, створюючи мережу франшиз на додаток до наявної збутової мережі;

3) територіальна експансія – впровадити в інші регіони країни або в інші країни, наприклад, поставляючи товари на інші ринки через місцевих агентів або торгові підприємства, створюючи збутову мережу ексклюзивних дистриб'юторів, набуваючи іноземну підприємству, що діє в тому ж секторі.

Стратегія розвитку ринків спираються в основному на систему збуту і агресивну політику в області маркетингу. Розвиток системи збуту і ноу–хау в області маркетингу є основою для реалізації цієї стратегії. Ринкова експансія доцільна, якщо існують неосвоєні, ненасичені ринки і / або з'являються нові ефективні канали збуту; організація має недовантажені виробничі потужності, фінансові та трудові ресурси, необхідні для розширення діяльності.

в) Стратегія розвитку продукту передбачає вирішення завдання зростання за рахунок виробництва нового продукту, який буде реалізуватися на ринку, освоєному підприємством. Вона спрямована на зростання продажів за рахунок розробки покращених або нових товарів, орієнтованих на ринки, де діє підприємство. Є такі можливості:

1) додавання характеристик – збільшити число функцій або характеристик товару і за рахунок цього розширити ринок. Наприклад: підвищити універсальність товару за рахунок нових функцій; підвищити або

емоційну цінність утилітарного товару; підвищити безпеку або зручність користування товаром;

2) розробка нових моделей або варіанти товару з різним рівнем якості. Наприклад: випустити товар в нових розфасовках; збільшити набір смаків, запахів, забарвлення; запропонувати той же товар в різних формах і складах;

3) оновлення однорідної групи товарів – відновити конкурентоспроможність застарілих товарів шляхом їх заміни на товари, поліпшені функціонально або технологічно. Наприклад: впровадити нове покоління більш потужних моделей; впровадити екологічно чисті модифікації товарів; поліпшити естетичні властивості товарів;

4) поліпшення якості – поліпшити виконання товаром своїх функцій. Наприклад: визначити набір властивостей, який влаштовує різні групи покупців; встановити чіткі норми якості по кожній властивості; реалізувати програму повного контролю якості;

5) розширення гама товарів – доповнити або розширити існуючий асортимент товарів, використовуючи зовнішні кошти. Наприклад: придбати підприємству, що випускає доповнюють товари; укласти контракт з постачальниками товарів і перепродувати їх під своєю маркою; створити спільне підприємство для розробки і виробництва нового товару;

6) раціоналізація асортименту товарів – модифікувати асортимент товарів, щоб знизити витрати виробництва або збуту. Наприклад: стандартизувати асортимент товарів; не випускати другорядні або низько рентабельні товари; модифікувати концепцію товару.

Головним інструментом цієї групи стратегій росту є товарна політика та аналіз сегментації. Стратегія розвитку продукту успішно застосовується організаціями, провідними конкурентну боротьбу в галузях, що розвиваються високими темпами, або в галузях з високою інтенсивністю технологічних нововведень. Дана стратегія може бути ефективною, якщо підприємство має

високий науково–технічний потенціал; випускає ряд продуктів, які завоювали велику популярність у споживачів, але знаходяться в стадії зрілості життєвого циклу; якщо конкуренти пропонують продукцію кращої якості за порівнянною ціною. Організації, які здійснюють товарну експансію, повинні особливу увагу приділяти аналізу сегментації ринку та вироблення товарної політики.

Однак залежність від одного виду діяльності робить підприємство вразливим в разі прояву негативних тенденцій в галузі, в якій воно веде свій бізнес: зміна переваг споживачів, технологічні інновації, посилення конкуренції та ін. Тому вузькоспеціалізована організація повинна своєчасно прийняти рішення про початок диверсифікації, якщо в галузі очікується уповільнення зростання продажів і погіршення перспектив отримання прибутку.

До другої групи еталонних стратегій відносяться стратегії бізнесу, пов'язані з розширенням підприємства шляхом додавання нових структур. Ці стратегії називаються стратегіями інтегрованого зростання. Зазвичай підприємство може вдаватися до здійснення таких стратегій, якщо вона знаходиться в сильному бізнесі, не може реалізувати стратегії концентрованого зростання і в той же час інтегрований ріст не суперечить її довгостроковим цілям. Підприємство може здійснювати інтегрований ріст, як шляхом придбання власності, так і шляхом розширення зсередини. При цьому в обох випадках відбувається зміна положення підприємства всередині галузі.

Виділяються два основних типи стратегій інтегрованого зростання:

а) Стратегія зворотної вертикальної інтеграції, спрямована на ріст підприємства за рахунок придбання або посилення контролю над постачальниками. Підприємство може або створювати дочірні структури, які здійснюють постачання, або купувати компанії, вже здійснюють постачання. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може дати підприємству

дуже сприятливі результати, пов'язані з тим, що зменшиться залежність від коливань цін на комплектуючі і запитів постачальників. Більш того, поставки як центр витрат для підприємства можуть перетворитися в разі зворотної вертикальної інтеграції в центр доходів.

Дана стратегія використовується для того, щоб стабілізувати або захистити стратегічно важливе джерело постачання. Іноді така інтеграція необхідна, оскільки постачальники не мають ресурсів або ноу-хау, щоб випускати деталі або матеріали, що вимагаються підприємстві. Ще однією метою може бути доступ до нової технології, необхідної для успіху базової діяльності.

Багато виробників комп'ютерів інтегрувалися з виробниками напівпровідникових компонентів, щоб опанувати базовою для них технологією.

б) Стратегія вертикальної інтеграції виражається в зростанні підприємства за рахунок придбання або посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством і кінцевим споживачем, а саме: системами розподілу і продажу. Даний тип інтеграції вигідний, коли посередницькі послуги розширюються або коли підприємство не може знайти посередників з якісним рівнем роботи.

Мотивацією в цьому випадку є забезпечення контролю над вихідними каналами. Для підприємства, що випускає споживчі товари, мова може йти про контроль над збутом через, ексклюзивні контракти або про створення власних магазинів. На промислових ринках головна мета полягає в контролі за розвитком подальших ланок промислового ланцюжка, який забезпечується підприємством. Ось чому деякі базові галузі активно беруть участь в розвитку підприємств, що здійснюють подальше перетворення їх продукції.

У деяких випадках інтеграція «вперед» здійснюється для того, щоб краще знати користувачів своєї продукції. У цьому випадку підприємство

створює філію, в завдання якої входить розуміння проблем клієнтів з метою більш повного задоволення їх потреб.

Третьою групою еталонних стратегій бізнесу є стратегії диверсифікованого зростання, що реалізуються в тому випадку, якщо підприємства далі не можуть розвиватися на даному ринку з даним продуктом в рамках даної галузі.

Четверту групу еталонних стратегій розвитку бізнесу складають стратегії цілеспрямованого скорочення. Дані стратегії реалізуються тоді, коли підприємство потребує перегрупування сил після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади і кардинальні зміни в економіці, наприклад, структурна перебудова і т.п. У цих випадках підприємства вдаються до використання стратегій цілеспрямованого і спланованого скорочення виробництва. Реалізація даних стратегій часто не проходить безболісно для підприємства. Однак необхідно чітко усвідомити, що це така ж стратегія розвитку підприємства, як і розглянуті стратегії зростання, і за певних обставин їх неможливо уникнути. Більш того, за певних обставин це єдино можливі стратегії відновлення бізнесу,

Існує чотири типи стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу:

б) Стратегія «збору врожаю» – відмова від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального отримання доходів в короткостроковій перспективі і застосовується по відношенню до безперспективного бізнесу, який не може бути прибутково проданий, але може принести дохід під час «збору врожаю». Дана стратегія передбачає скорочення витрат на закупівлі, робочу силу і максимальне одержання доходу від розпродажу наявного продукту і продовжує скорочуватися виробництва. Стратегія «збору врожаю» розрахована на те, щоб при поступовому скороченні бізнесу до нуля домогтися за період скорочення отримання максимального сукупного доходу.

в) Стратегія скорочення – підприємство закриває або продає один зі своїх підрозділів чи бізнесів для того, щоб здійснити довгострокові зміни меж ведення бізнесу. Часто ця стратегія реалізується диверсифікованими підприємством тоді, коли одне з виробництв погано поєднується з іншими. Реалізується дана стратегія і тоді, коли потрібно отримати кошти для розвитку більш перспективних або для початку нових більш відповідних довгострокові цілям підприємства бізнесів. Існують і інші ситуації, що вимагають реалізації стратегії скорочення.

Стратегія скорочення витрат – досить близька до стратегії скорочення, так як її основною ідеєю є пошук можливостей зменшення витрат і проведення відповідних заходів щодо скорочення витрат.

Таким чином, реалізація даної стратегії пов'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням наймання і навіть звільненням персоналу, з припиненням виробництва прибуткових товарів і закриттям збиткових потужностей.

У реальній практиці підприємство може одночасно реалізувати декілька стратегій. У цьому випадку говорять, що підприємство здійснює комбіновану стратегію.

Для компанії важливо правильно оцінити обрану стратегію. Обрана стратегія оцінюється в процесі аналізу правильності та достатності обліку при виборі основних факторів, що визначають можливості здійснення стратегії. Вся процедура оцінки, в кінцевому рахунку, підпорядкована одному: чи приведе вибрана стратегія до досягнення підприємством своїх цілей. Це є основним критерієм оцінки. Якщо стратегія відповідає цілям підприємства, то подальша її оцінка проводиться за такими напрямками:

1. Відповідність обраної стратегії стану і вимогам оточення. Перевіряється, наскільки стратегія ув'язана з вимогами основних суб'єктів оточення, в якому ступені враховані фактори динаміки ринку і динаміки

розвитку життєвого циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг тощо.

2. Відповідність обраної стратегії потенціалу і можливостям підприємства. В даному випадку оцінюється, наскільки обрана стратегія ув'язана з іншими стратегіями, чи відповідає стратегія можливостям персоналу, чи дозволяє існуюча структура успішно реалізувати стратегію, вивірена програма реалізації стратегії в часі тощо.

3. Прийнятність ризику, закладеного в стратегії. Оцінка виправданості ризику проводиться за трьома напрямками: реалістичність передумов, закладених в основу вибору стратегії; до яких негативних наслідків для підприємства може призвести провал стратегії; виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу в реалізації стратегії.

Наступним кроком, після того як менеджери вибрали стратегію, є її реалізація в дію, а потім результати. Цей процес вимагає участі всієї управлінської команди, а не тільки декількох старших менеджерів. Оскільки розробка стратегії в основному пов'язана з ринково підприємницькою діяльністю, то її реалізація проходить головним чином через управління людьми і діловими процесами. Тоді як успішне створення стратегії залежить від бачення бізнесу, грамотного аналізу конкуренції і галузі підприємницького мистецтва, успішне виконання стратегії визначається лідерством, мотивацій, роботою з кожним то, як організація виконує свою основну діяльність, відповідало вимогам хорошого виконання стратегії. Виконання стратегії – це орієнтація на дії, що підкоряє собі все інше завдання,

Досвідчені менеджери, які розбираються в розробці і виконанні стратегії, впевнені, що набагато легше розвинути стратегічний план на словах, ніж його здійснити. Що робить впровадження стратегії більш складним, трудомістким управлінським процесом, ніж її розробка? Це, перш за все більше коло управлінських обов'язків, безліч шляхів, за якими може йти менеджер, необхідність наявності навичок управління людьми;

наполегливість, необхідна для реалізації започаткованих ініціатив; випереджаючи вирішення спірних питань, які можуть виникати; опір змінам, які треба подолати. Адже якщо менеджери оголошують нову стратегію, це не означає, що підлеглі згодні з нею і будуть сприяти її виконанню.

Деякі можуть скептично ставитися до стратегії, бачачи її суперечить суттєво важливим інтересам організації, непривабливою, щоб їй слідувати, або загрозливою їх власній кар'єрі. Більш того, персонал може інтерпретувати нову стратегію по-різному, відчувати невпевненість щодо того, як будуть здійснюватися необхідні зміни в їх відділах, і мати різні уявлення про наслідки цих змін. Усталені традиції, інтереси, інерція і міцно вкорінені звичаї в організації не зникнуть самі по собі в той момент, коли менеджери зроблять стратегічний вибір і почнуть його здійснювати. Це спонукає грамотне керівництво побороти осередки сумніви і незгоди, досягти консенсусу в тому, як створити і зберегти відповідальність і співпраця підрозділів організації і здійснити єдине виконання стратегії.

Виконання стратегії тягне за собою перетворення стратегічного плану компанії в конкретні дії і потім – в результати. Як і процес розробки стратегії, це робота для всієї управлінської команди, а не тільки для кількох старших менеджерів. Тоді як за успішне виконання стратегії відповідають керівники організації та її структурних підрозділів (господарських, функціональних і основних виробничих одиниць), сам процес реалізації стратегії зачіпає зазвичай кожен елемент організаційної структури, починаючи з найбільших виробничих підрозділів і закінчуючи невеликими робочими групами, що знаходяться не передовій.

Одним з факторів, що сприяють успішній реалізації стратегії, є комунікація. Керівництво компанії має настільки чітко і переконливо сформулювати необхідність організаційних змін, щоб все незалежно від займаної посади відчули свою відповідальність за здійснення стратегії і досягнення поставлених цілей. В ідеалі менеджери перетворюють реалізацію

стратегії в хрестовий похід всієї компанії. Коли досягнуто стратегічні цілі, а також виконані фінансові та виробничі завдання, можна вважати, що процес реалізації пройшов успішно.

На жаль, немає чітких інструкцій (де все розписано послідовно крок за кроком), немає второваних доріжок і існує дуже мало конкретних директив для того, щоб можна було можна енергійно взятися за роботу: виконання стратегії – це найменш формалізована частина стратегічного управління і найбільш невизначена з точки зору її кінцевого результату. Базою для прийняття рішення про те, робити щось чи ні, є особистий досвід; накопичена інформація і результати аналізу існуючої ситуації. Однак, вивчаючи наявну інформацію або аналізуючи ситуацію, що склалася, можна прийти до суперечливих висновків, яким не буде відповідати особистий досвід. Те, що було добре для одних менеджерів, на практиці виявилось недостатньо для інших.

Деякі менеджери не тільки більш ефективно, ніж інші, використовують ті чи інші рекомендовані підходи до організаційних змін, але в кожному окремому випадку реалізація стратегії здійснюється в різній обстановці. Різні умови конкуренції і ділова практика, різні культура і робоча довкілля, різна політика, різні системи винагороди, різні шляхи розвитку організації і особистісні характеристики співробітників – все це вимагає індивідуального підходу до реалізації стратегії. Підходу, що базується на конкретній ситуації і особливості організації, що враховує здоровий глузд виконавця і його можливості по використанню певної техніки змін належним чином. Різні культура і робоче довкілля, різна політика, різні системи винагороди, різні шляхи розвитку організації і особистісні характеристики співробітників – все це вимагає індивідуального підходу до реалізації стратегії.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження дало змогу зробити такі висновки:

У ринковій економіці підприємство постійно змушене пристосовуватися до зростаючої нестабільності зовнішнього середовища і в першу чергу боротися з конкурентами, що випускають аналогічну продукцію. Це об'єктивно вимагає, щоб кожне підприємство виробляло та шукало свій шлях розвитку відповідно до вимог ринку, тобто щоб бути фінансово стійким, потрібно рости, вишукувати нові форми застосування капіталу, нові економічно ефективні технології виробництва, нові форми доведення продукції до ринку.

Стратегія являє собою сукупність перспективних планів і завдань, які необхідно виконати, щоб досягти поставлених цілей.

Цілі - це ключові результати, до яких прагне підприємство у своїй діяльності. Стратегія покликана забезпечувати адаптацію підприємства до швидко змінного навколишнього середовища.

Реалізація стратегії може забезпечити постійне посилення економічної могутності підприємства, підвищення конкурентоспроможності вироблених їм товарів і послуг, що надаються.

Місія - це концепція бізнесу, де коротко викладено головне призначення підприємства на досить тривалу перспективу його існування. Місія може змінюватися відповідно до вимог ринку, так як вона в першу чергу передбачає задоволення запитів споживачів.

Послідовність процесу розробки стратегії можна відобразити у вигляді ланцюжка: аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища - розробка місії і цілей підприємства - вибір конкурентної стратегії розвитку - реалізація стратегії.

2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПОКАЗНИКІВ РОБОТИ ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО–ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ»

Приватне акціонерне товариство «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ» (ПРАТ «ЦГЗК») спеціалізується на видобутку, переробці та виробництві сировини для металургійної промисловості – залізородного концентрату і обкотишів, а також деякими видами будівництва та гуртової торгівлі. ЦГЗК є унікальним підприємством в Україні, котре поєднує відкритий та підземний видобуток магнетитових кварцитів з подальшим їх збагаченням. Підприємство входить до складу Гірничовидобувного дивізіону Групи Метінвест яка здійснює стратегічне управління гірничо–металургійним бізнесом Групи СКМ.

Структура комбінату:

Добувний комплекс:

Кар'єр № 1. На базі Глеюватського родовища залізистих кварцитів.

Кар'єр № 3. На базі Петрівського родовища залізистих кварцитів.

Кар'єр № 4. На базі Артемівського родовища залізистих кварцитів.

Шахта ім. Орджонікідзе. В даний час шахтою ім. Орджонікідзе розробляються запаси неокислених магнетитових кварцитів покладів "Південна–магнетитових" (гор. 527м).

Шламосховище. З 2001 року ведеться видобуток хвостів для подальшого збагачення.

Перероблюваний комплекс

Дробильна фабрика. Подрібнення руди.

Збагачувальна фабрика. Виробництво концентрату.

Цех шламового господарства – ЦШГ. Транспортування хвостів

збагачення здійснюється гідротранспортом.

Фабрика огрудкування. Виробництво обкотишів.

Допоміжний комплекс

Цех мереж та підстанцій – ЦМП. Надійне, безперебійне та якісне електропостачання.

Цех технологічного енергозабезпечення – ЦТЕЗ. Надійне і стабільне забезпечення структурних підрозділів питною та технологічною водою, природним газом, теплоенергією, стисненим повітрям, балонним киснем, відвід фекальних і промислових стоків, працездатність систем перехоплення фільтраційних вод та гідрозахисту кар'єру №1.

Цех технологічної диспетчеризації – ЦТД. Безперебійне забезпечення всіма видами зв'язку для оперативного управління всією виробничо-господарської діяльності.

Центральна комбінатська лабораторія – ЦКЛ. Забезпечення автоматизації виробничих процесів, високовольтні випробування, ремонт контрольно-вимірювальних приладів, метрологічне забезпечення, охоронно-пожежна сигналізація, хімічний аналіз, радіаційний контроль, забезпечення неруйнівного контролю, контроль якості сировини та готової продукції (табл 2.1).

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ПРАТ «ЦГЗК»

Галузь	Чорна металургія
Основні види продукції.	Обкотиші (вміст заліза 63,9%) та залізорудний концентрат (вміст заліза 65% pf 68,2%) для виробництва металопродукції
Постачальники сировини	Власний вибудонок.
Конкурентна позиція	Продукція гірничо-збагачувальних комбінатів Криворізького родовища
Якість продукції (сертифікати якості міжнародних сертифікаційних організацій)	Сертифікат на систему управління якістю № UA2.040.05420-10
Стратегічне положення (для економіки України)	Стратегічно важливе
Ринок збуту продукції	Україна, Польща, Словачія, Чехія, Румунія, країни СНД
Фінансове положення	Стабільне

Становище виробничих потужностей комбінату можна характеризувати наступним чином: загальною фактичною потужністю 14,2 млн. тонн сирової руди на рік, дробильна фабрика, збагачувальна фабрика фактичною потужністю 5 млн. тонн залізородного концентрату на рік, фабрика огрудкування фактичною потужністю понад 2,2 млн. тонн обкотишів на рік

Кар'єр № 1. Проектна річна продуктивність кар'єра становить 5,0 млн. тонн магнетитових залістистих кварцитів на рік.

Кар'єр № 3. Проектна продуктивність кар'єра становить 6,0 млн. тонн магнетитових залістистих кварцитів на рік.

Кар'єр № 4. Проектна продуктивність кар'єра становить 4,0 млн. тонн магнетитових залістистих кварцитів на рік.

Шахта ім. Орджонікідзе. Річна продуктивність шахти становить 1600 т. тонн магнетитових залістистих кварцитів на рік.

Шламосховище. Річний видобуток пісків складає 6995 тис.тон з вмістом заліза магнітного 7,5%.

Дробильна фабрика. Проектна продуктивність дробильної фабрики 28 млн. т. руди на рік.

Збагачувальна фабрика. Фактичне виробництво концентрату в останні роки на рівні 6000тис.т на рік.

Фабрика огрудкування. Проектна продуктивність фабрики огрудкування – 2000 тис. т обкотишів на рік.

Виробнича програма підприємства ПРАТ «ЦГЗК» це певний обсяг і асортимент продукції, що відображають попит на дану продукцію і реальні можливості підприємства задовольнити цей попит.

Через виробничу програму реалізуються основні завдання будь-якого підприємства з виробництва продукції, виконання робіт і надання послуг.

Отже, у виробничій програмі комбінату об'єднуються як зовнішні, так і внутрішні чинники його діяльності.

Переваги та недоліки ПРАТ «ЦГЗК» розглянуті у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Переваги і недоліки ПРАТ «ЦГЗК»

Переваги	Недоліки
1) власний видобуток залізної руди знижує залежність від коливань цін на сировину; 2) доволі низькі витрати добувального виробництва; 3) присутність на ринках з високим потенціалом росту (внутрішній ринок, СНД і Балкани); 4) географічна близькість до Європи та СНД – залізничне сполучення 5) близькість до портів Чорного моря – відкритий доступ до світових ринків.	1) відсутній власний парк вагонів (користуємося вагонами «Укрзалізниці»); 2) забруднення міста і великі витрати на оплату екологічних штрафів; 3) енерговитратний зважаючи на високу споживчість енергії морально і фізично застарілим обладнанням.

Наявність повністю готової інфраструктури, здатної забезпечувати виробничу діяльність комбінату після його реконструкції; ще відчувається недостача технічного обслуговування і капіталовкладень, які необхідні для підтримки відповідного експлуатаційного стану виробничих агрегатів, та і їх модернізації; необхідність великого обсягу інвестицій на монтаж очисних споруд згідно з умовами охорони навколишнього середовища. Зміни обсягу виробленої продукції ПРАТ «ЦГЗК» зображено на рис. 2.1.

Концентрат (тис. тонн)

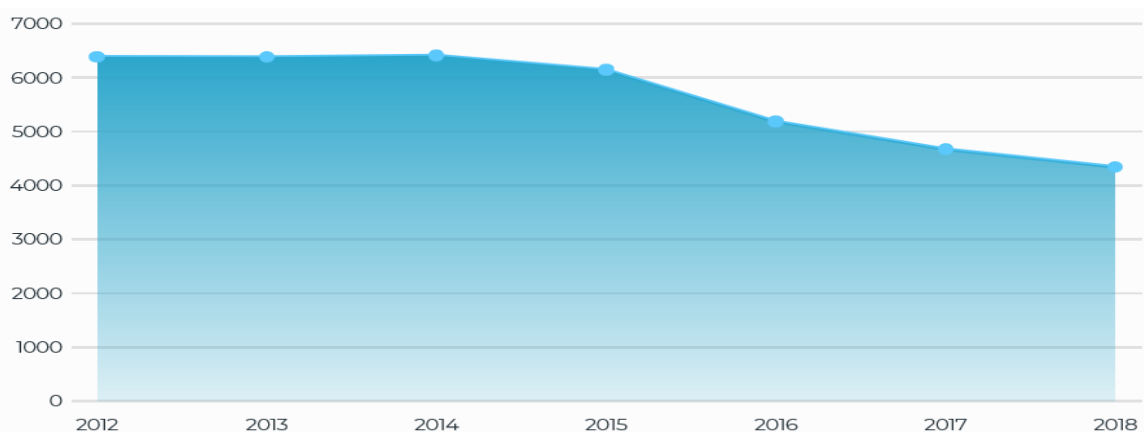


Рис. 2.1 – Обсяг виробленої продукції ПРАТ «ЦГЗК»

Аналізуючи рис.2.1, можна сказати, що обсяги виробництва концентрату зменшуються впродовж 2015 – 2018 р., такий же стан з виробництвом обкотишів. В період з 2015 р. виробництво зменшилося майже у 1,4 рази.

ПРАТ «ЦГЗК» – великий виробник сировини для металургійної продукції в Україні, який здійснює її поставки багатьом регіонам країни, а й за її межі. Залізородний концентрат, вироблений на ПРАТ «ЦГЗК», використовують у всіх кліматичних зонах планети. Широка географія поставок вимагає високої якості продукції та належного рівня обслуговування клієнтів.

ПРАТ «ЦГЗК» добуває сировину для виробництва продукції, відвантаження якої у 2018 р. склала 5,4 млн. т. Основні етапи виробництва:

- підготовка місця для видобутку;
- місце видобутку;
- транспортування сировини;
- виробництво кінцевого продукту.

Орієнтовна структура продаж з виду продукції представлена на рис. 2.2.

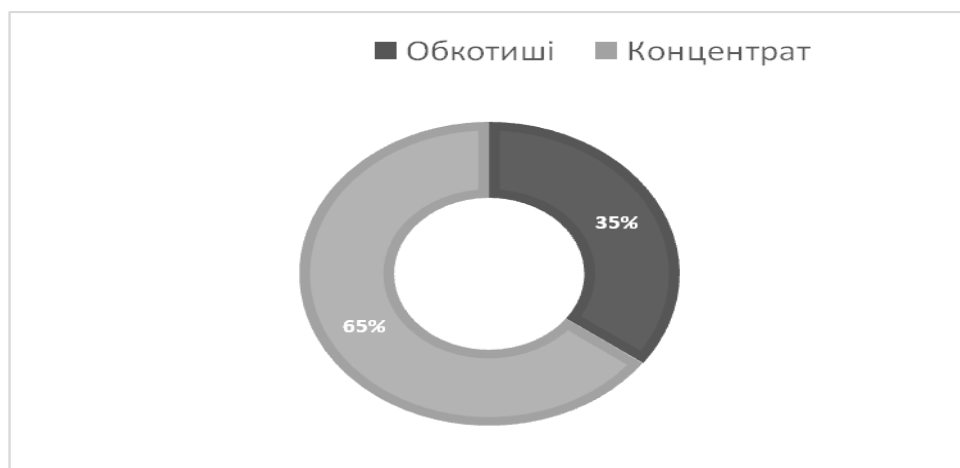


Рис. 2.2 – Структура продажів ПРАТ «ЦГЗК»

У 2018 р. ПРАТ «ЦГЗК» здійснив відвантаження продукції за межі України до багатьох країн світу. Ринками збуту традиційно є: Польща, Словачія, Чехія, Румунія та країни СНД (рис.2.3).

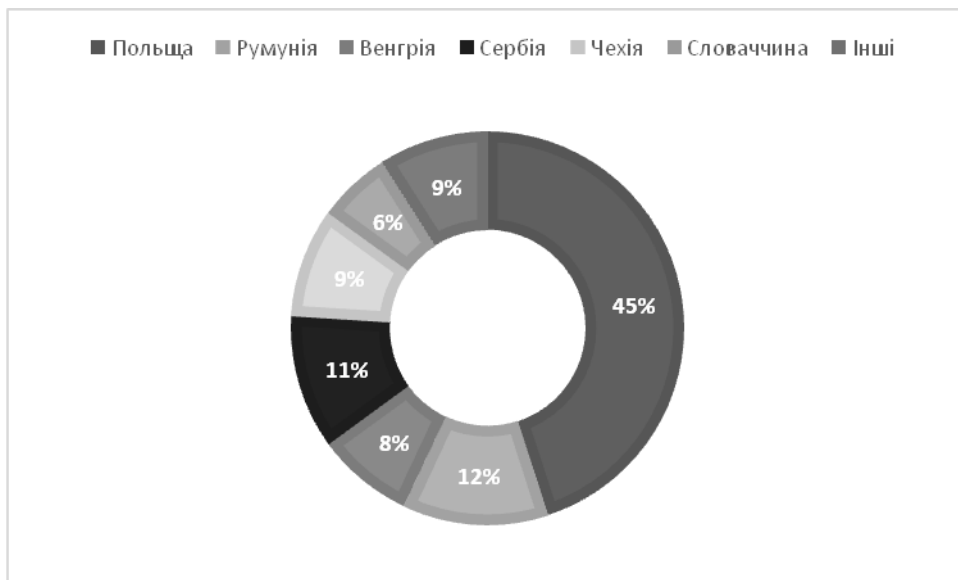


Рис. 2.3 – Частки ринків збуту продукції ПРАТ «ЦГЗК» до різних країн світу за 2018 р.

Аналізуючи рис. 2.3, можна зробити висновок, що переважна більшість готової продукції ПРАТ «ЦГЗК», за позаминулий рік, продавалося на ринку Польщі.

Перелік основних постачальників енергоресурсів, продукції, матеріалів та тощо для ПРАТ «ЦГЗК» можна розглянути у табл. 1.3.

Таблиця 2.3 – Основні постачальники сировини, продукції, матеріалів, комплектуючих ПРАТ «ЦГЗК»

Назва постачальника	Вид продукції чи послуг
ДК «Газ України»	природний газ
ПРАТ «Дніпрообленерго»	електроенергія
ЗАТ «Укрнафта», ТОВ «ТД Веста Оіл», ТОВ «Лукойл–Київ»	паливо

Вже у 2019 році ПРАТ «ЦГЗК» здійснив збільшення виробництва товарних обкотишів на 4,3% порівнянно з 2018 роком – до 2,402 млн т.

У тому ж році комбінат наростив випуск залізорудного концентрату на 0,5% – до 4,436 млн т.

На рис. 2.4 наведено порівняльний аналіз експорту обкотишів між основними гравцями цього ринку.

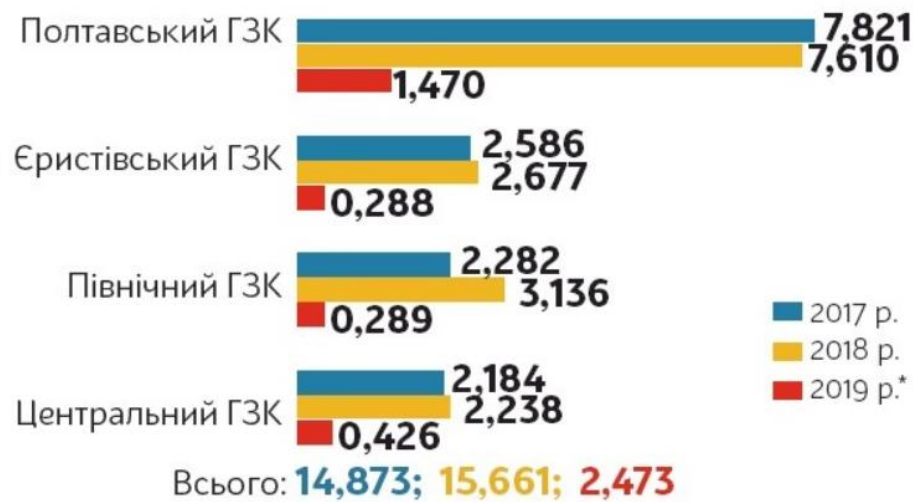


Рис. 2.4 – Порівняльний аналіз експорту обкотишів

На ринку високу конкуренцію ПРАТ «ЦГЗК» складають як вітчизняні підприємства, так і виробники з Росії та Казахстану. Але, не зважаючи на це, продукція підприємства завжди користується попитом.

Згідно Статуту ПРАТ «ЦГЗК» органами управління товариства є:

- Загальні збори акціонерів – вищий орган Товариства;
- Наглядова рада – наглядовий орган Товариства, який представляє інтереси акціонерів та здійснює захист їх прав у період між проведенням Загальних зборів;
- Генеральний директор – виконавчий орган Товариства, що здійснює керівництво його поточною діяльністю.

Станом на 31.12.2018р. структура товариства складається з:

1. дирекція з виробництва та планування;
2. дирекція з інжинірингу;
3. дирекція з капітального будівництва та капітального ремонтів;
4. дирекція фінансова;
5. дирекція з аналізу та управління ризиками безпеки;
6. дирекція з охорони праці, промислової безпеки та екології;

7. дирекція з персоналу;
8. дирекція з побуту та соціальних питань;
9. дирекція із закупівлі;
10. служби головного фахівця з інформаційних технологій;
11. юридичного відділу;
12. відділу удосконалення виробничої діяльності;
13. відділу логістики;
14. канцелярії та спеціального відділу.

Станом на 31.12.2019 року чисельність на підприємства складала 4632 працівника. З них 70,5% склали співробітники робочих спеціальностей, 29,5% – керівники, фахівці та службовці.

Динаміка зміни чисельності працюючих протягом 2018–2019 рр., загальний відсоток співробітників у розрізі віку, статі і категорії наведений у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка зміни чисельності працюючих ПРАТ «ЦГЗК»

Найменування показника	На 31.12.2019	На 31.12.2019
Облікова численість персоналу:	4643	4670
в т.ч.		
- чоловіки	3302	3262
- жінки	13411	1408
-жінки на керівних посадах	96	95
Чисельність персоналу за віком:		
- старше 50 років	1202	1198
- 30-50 років	2760	2717
-молодше 30 років	681	754
Коефіцієнт плинності	5,74	8,86

Середня заробітна плата штатного працівника за 2019 рік склала 19285 грн., проти 15047 грн. за 2018 рік.

Реалізація готової продукції ПРАТ "ЦГЗК" за 2018–2019 роки наведена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Реалізація готової продукції ПРАТ «ЦГЗК» за 2018–2019 роки

Реалізація	2019 р.		2018 р.		Відхилення, +/-				
	тис. т	тис. грн	тис.т	тис. грн	тис.т	тис. грн	у т.ч. за рахунок:		
							обсягів	цін	Курсу \$
концентра т	194 9	4523217	1959	3909547	-10	61367 0	-19883	87067 3	- 23712 1
окатки	228 5	7560063	2296	7429243	-11	13082 0	-34179	56132 0	- 39632 1
Всього	423 5	1208328 0	4255	1133879 0	-21	74448 9	-54062	14319 93	- 63344 2
за напряма ми поставки									
Внутрішні й ринок	47	133378	67	138906	-19	-5529			
експорт	418 7	1194990 2	4189	1119988 4	-1	75001 8			

На комбінаті планування системи управління якістю документально представлене в програмах, планах якості, до яких відносять:

- цільову програму реалізації «Політики у області якості» підприємства;
- план перспективного розвитку підприємства;
- комплексний план маркетингових досліджень і рекламно-виставкової діяльності;

– план технічного переозброєння підрозділів заводу і підвищення якості продукції, що випускається.

Таким чином, до основними завданнями по удосконаленню та стимулюванню реалізації продукції ПРАТ «ЦГЗК» можна визначити:

- підвищення якості продукції з урахуванням максимального задоволення потреб споживачів;
- збільшення клієнтської бази;
- продовження ефективної співпраці з існуючими клієнтами; підтримання існуючих конкурентних позицій на вітчизняних та закордонних ринках;
- розширення ринків збуту.

Отже, можна зробити наступні висновки:

1) Приватне акціонерне товариство «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО–ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ» – одне з найпотужніших підприємств в Україні по виробництву концентрату, обкотишів та іншої залізорудної сировини.

2) обсяг виробленої продукції в 2019 р. по відношенню до попереднього періоду зменшився:

2.1) концентрат – на 10 тис. т.;

2.2) обкатиші – на 11 тис. т..

3) здійснює відвантаження продукції за межі України до країн східної Європи та Китаю;

4) чисельність працівників з 2018 р. по 2019 р. зменшилася на 27 осіб або 0,6 %. При цьому, рівень середньої заробітної плати збільшився на 4238 грн або 28 %, а фонд оплати праці – на 0,15 млн грн. або 6 %.

Таким чином, до основних завдань по удосконаленню та стимулюванню реалізації металопродукції ПРАТ «ЦГЗК» відносять:

- 1) підвищення якості продукції з урахуванням максимального задоволення потреб споживачів;
- 2) збільшення клієнтської бази;

3) продовження ефективної співпраці з існуючими клієнтами; підтримання існуючих конкурентних позицій на вітчизняних та закордонних ринках;

4) розширення ринків збуту.

Отже, основними завданнями по удосконаленню та стимулюванню реалізації продукції на 2020-2021 рр. є:

- підвищення якості продукції з урахуванням максимального задоволення потреб споживачів;
- виключення розбіжностей ваги продукції в вагонах, кількості вагонів у залізничному составі;
- продовження взаємного діалогу зі споживачами на зустрічах, проведення конференцій зі споживачами в регіонах, з метою отримання нових клієнтів;
- застосування програми знижок, розпочатої у 2019 р. на оптові партії продукції;
- підписання контрактів / протоколів з найбільшими металобазами (металотрейдерами).

На стан менеджменту значний вплив має структура управління персоналом підприємства. При правильно сформованій структурі значно зростає швидкість прийняття й виконання управлінських рішень, підвищується їх ефективність.

Тобто, підприємство, навіть в нестабільні і скрутні економічні та соціальні часи, постійно розвивається і залишається конкурентним не тільки на глобальному рівні у виробництві високоякісної прокатної продукції, але й на рівні забезпечення зростання рівня добробуту працівників.

2.2 Аналіз та оцінка показників роботи ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ»

Політика ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ

КОМБІНАТ» щодо фінансування своєї діяльності спрямована на:

- безперервне забезпечення фінансовими ресурсами поточної виробничо–господарської діяльності та контроль за раціональним використанням фінансових ресурсів;
- своєчасне перерахування платежів до бюджету та в державні цільові фонди, своєчасні розрахунки з постачальниками ресурсів, оплату праці персоналу;
- фінансування природоохоронних проектів підприємства;
- досягнення найбільш ефективних економічних та фінансових показників на основі взаємовигідного співробітництва, поваги, довіри з партнерами;
- постійне вдосконалення, підвищення ефективності фінансової діяльності підприємства.

Треба відзначити, що нестабільна економічна ситуація в країні негативно відбилась на роботі підприємства, насамперед непрогнозованим зростанням обов'язкових для виробництва витрат, а ситуація на сході країни ускладнила ведення бізнесу. Жорстка конкуренція на світових ринках, не надто високий попит на сировину і обкотиші в Україні (який з початку 2016 р. впав), скорочення промислового виробництва в країні, зріст тарифів на залізничний транспорт, газ, електрику, подорожчання всіх видів послуг та сировини, високі податки, неповернення державою ПДВ, погіршили фінансово–економічний стан підприємства. Завдання забезпечення виробництва сировиною і енергоносіями ускладнилися ще й тим, що частина постачальників сировини та обладнання для модернізованих об'єктів знаходиться у східному регіоні країни. Так що підприємство понесло додаткові витрати, щоб забезпечити поставки і створити стратегічний запас коксу, вугілля, вогнетривкої глини, піску, тощо.

В 2018 році ПРАТ «ЦГЗК» скоротило чистий прибуток на 16,8% в порівнянні з 2017 роком – до 2 млрд 254,188 млн грн.

Згідно з річним звітом підприємства, в минулому році воно збільшило чистий дохід на 5,7% в порівнянні з 2017 роком – до 11 млрд 338,790 млн грн.

Нерозподілений прибуток ПРАТ «ЦГЗК» до кінця минулого року склав 5 млрд 788,212 млн грн. Позитивний фінансовий результат до оподаткування за підсумками року знизився на 22,3% – до 2 млрд 568,187 млн грн.

Гранична сукупна вартість правочинів становить 23 635 404 635,00 грн., що є еквівалентом 902 500 000,00 доларів США та визначена за офіційним курсом НБУ станом на 18.05.2018 року (26,188814 UAH за 1 USD); Вартість активів емітента за даними останньої річної фінансової звітності (станом на 31.12.2017 року) становить 14 217 607,00 тис. грн.; Співвідношення граничної сукупної вартості правочинів до вартості активів емітента за даними останньої річної фінансової звітності (у відсотках) – 166,24 %

Можливість підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання визначається через коефіцієнти ліквідності:

1. Коефіцієнт покриття (нормативне значення > 1). Станом на 31.12.2018 р. значення коефіцієнту становить 1,29, у порівнянні 1,24 на початок року, що є позитивною тенденцією і свідчить про забезпеченість Товариства власними оборотними коштами, які сформувалися завдяки власним джерелам для ведення господарської діяльності і своєчасного погашення термінових зобов'язань.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності (нормативне значення 0,6-0,8). На кінець року становить 1,20 в порівнянні з 1,16 на початок року. Цей коефіцієнт, який не враховує товаро–матеріальні запаси – найменш ліквідні з оборотних активів, вказує на платіжні можливості, підприємства що до погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами.

3. Чистий оборотний капітал на кінець 2018 р. складав 2 002 539 тис. грн.

Таким чином рівень ліквідності ПРАТ «ЦГЗК» є високим.

Показники фінансової стійкості характеризують структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, ступінь фінансової стійкості і незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності.

Результати розрахунку фінансової стійкості представлено в табл.2.6.

Таблиця 2.6 – Показники фінансової стійкості ПРАТ «ЦГЗК»

№	Найменування показника	Значення показника	
		На 31.12.2018	На 31.12.2017
1	Коефіцієнт фінансової незалежності (“автономії”)	0,51	0,50
2	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,13	0,08
3	Коефіцієнт довгострокових зобов’язань	0,12	0,14
4	Коефіцієнт поточних зобов’язань	0,89	0,86

Таким чином, фінансовий стан ПРАТ «ЦГЗК» характеризується як стійкий.

Реалізація концепції стратегічного управління економічною безпекою можлива при умові стратегічно орієнтованої організації, коли застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та втілювати в життя систему стратегічних планів, здійснювати поточну діяльність, спрямовуючи на досягнення поставлених стратегічних цілей.

Структурними елементами системи стратегічного управління фінансово–економічною безпекою ПРАТ «ЦГЗК» є (рис. 2.5):

1. Суб’єкти управління економічною безпекою підприємства – керівна ланка підприємства різних рівнів, об’єднаних до робочих груп згідно з функціональними складовими безпеки підприємства (фінансовою, інформаційною, кадровою, техніко–технологічною, силовою тощо). Суб’єктами можуть виступати працівники власної служби безпеки або залучені сторонні організації, фахівці, що надають послуги із захисту підприємницької діяльності.

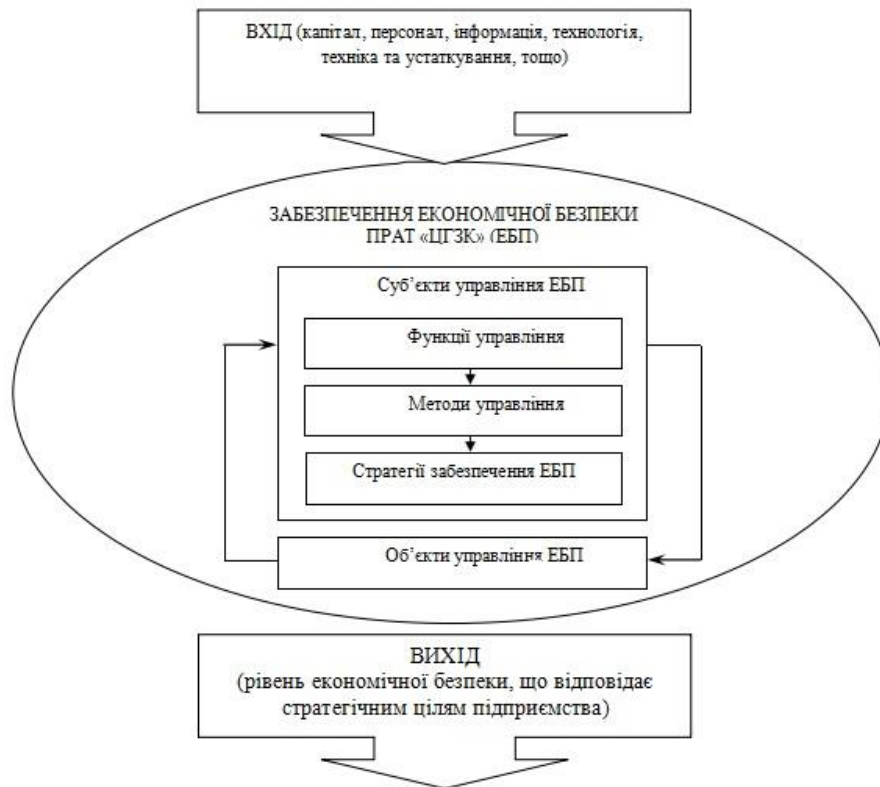


Рис. 2.5 – Модель стратегічного управління фінансово-економічною безпекою ПРАТ «ЦГЗК»

2. Об'єкти управління економічною безпекою – конкретні сфери діяльності підприємства, що потребують забезпечення її належного рівня та на які спрямовані дії суб'єктів управління.

За рівнем ієрархії об'єктом управління економічною безпекою може виступати підприємство загалом, його окремих структурний підрозділ або визначена функціональна складова. Конкретними об'єктами захисту виступають ресурси: фінансові, матеріальні, інформаційні, кадрові тощо.

3. Функції стратегічного управління економічною безпекою підприємства, що відображають процес реалізації управлінської діяльності.

Склад загальних функцій управління стосовно стратегічного забезпечення економічної безпеки підприємства наведений в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Функції стратегічного управління фінансово-економічною

безпекою ПРАТ «ЦГЗК»

Функція управління	Зміст функції управління
Планування	<ul style="list-style-type: none"> - обґрунтування стратегічних цілей щодо забезпечення економічної безпеки підприємства; - розробка системи стратегій; - складання стратегічного плану забезпечення економічної безпеки підприємства, інтегрованого до системи стратегічного планування на підприємстві; - розробка програми впровадження запланованих заходів.
Організація	<ul style="list-style-type: none"> - створення служби економічної безпеки та формування робочих груп для здійснення управління економічною безпекою підприємства; - встановлення внутрішньої структури організаційного забезпечення економічною безпекою підприємства; - наділення суб'єктів управління відповідними функціями, повноваженнями і відповідальністю; - визначення форм і методів підготовки і реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки на підприємстві; - розробка процедур узгодження та координації дій щодо стратегії забезпечення економічної безпеки на підприємстві; - встановлення зворотного зв'язку між суб'єктами управління.
Мотивація	<ul style="list-style-type: none"> - мотивація суб'єктів управління до використання прогресивних засобів та методів забезпечення економічної безпеки; - мотивації працівників сприяти забезпеченню належного рівня безпеки.
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> - проведення поточного моніторингу за ходом реалізації стратегій забезпечення економічної безпеки на підприємстві; - здійснення контролю виконання стратегічного плану забезпечення економічної безпеки підприємства та оцінка ефективності заходів.

4. Методи управління розглядаємо як потенційні способи взаємовпливу суб'єктів управління на рівень економічної безпеки, які умовно можемо

згрупувати в наступні групи: економічні, адміністративні, соціально-психологічні, правові.

5. Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку, спрямований на забезпечення програмного рівня безпеки функціонування підприємства.

Залежно від стану рівня фінансово–економічної безпеки ПРАТ «ЦГЗК» та його фінансових можливостей на підприємстві виділяють такі види стратегій забезпечення фінансово–економічної безпеки:

- системного планового забезпечення;
- швидкого реагування;
- інституціоналізації та послідовного зміцнення;
- комплексного гарантування;
- відшкодування збитку;
- раптового реагування;
- сегментованого забезпечення;
- часткового врахування;
- делегування функцій.

Отже, з погляду аналізу попередніх умов функціонування підприємства та передбачення змін, що формують загрози безпеці, можемо усі стратегії умовно поділити на такі, що:

- попереджують можливі загрози;
- усувають існуючі загрози;
- відновлюють рівень економічної безпеки.

Для обґрунтування системи стратегій забезпечення фінансово-економічної безпеки у ПРАТ «ЦГЗК» необхідно детально проаналізувати внутрішній стан підприємства та загрози зовнішнього середовища. Лише маючи достатню кількість інформації про конкурентний статус підприємства, особливості зовнішньої взаємодії та внутрішньої будови керівництво підприємства може визначити стратегію, що сприятиме досягненню намічених стратегічних цілей.

2.3 Оцінка економічної безпеки ПРАТ «ЦГЗК»

Проблема визначення рівня економічної безпеки підприємства є слабо-структурованою проблемою, яка має яскраво виражену ієрархічну, багаторівневу структуру. Складові економічної безпеки мають, як правило, якісні характеристики, що ускладнює використання формалізованих методів для їх оцінки. Однією з найважливіших функцій держави є забезпечення національних інтересів та економічної безпеки. Це зумовлює увагу до проблеми економічної безпеки, що поєднує питання розвитку окремих галузей економіки із пріоритетами та національними інтересами держави. Економічна безпека провідних галузей національного господарства є важливою проблемою, що зумовлює необхідність поглибленого дослідження, розробки теоретико-методологічних основ її формування. Економічна безпека є запорукою стабільного розвитку металургійної галузі та економіки країни в цілому. Внутрішня складова економічної безпеки металургійної галузі включає фактори внутрішнього середовища: використання сучасних технологій, ресурсна забезпеченість, високий рівень продуктивності праці, висока якість продукції, оптимальний рівень собівартості продукції і т. ін. Зовнішня складова економічної безпеки металургійної галузі - це відповідні фактори зовнішнього середовища: кон'юнктура ринку, взаємовідносини з партнерами і конкурентами, кризові явища світового масштабу. Зовнішня складова є особливо важливою для вітчизняної металургії виходячи з її орієнтації на експорт [14].

Потреба в постановці проблеми економічної безпеки металургійної галузі України визначається наявністю зовнішніх (екзогенних) і внутрішніх (ендогенних) загроз (деструктивних факторів) провідній галузі національної економіки.

До зовнішніх деструктивних факторів можна віднести такі:

– економічну і політичну нестабільність, недосконалість законодавства,

– несприятливу ситуацію на сировинних та енергетичних ринках; Внутрішніми загрозами можна вважати: обмежені можливості страхування ризиків, відсутність чітких технологій взаємодії професійних учасників ринку, інституціональну незавершеність ринкової моделі економіки України, складну систему взаємозв'язків у реальному і фінансовому секторах економіки.

Ризики є джерелом загроз економічній безпеці. Тому однією з компонент дослідження економічної безпеки є аналіз ризику та невизначеності. Концепція ризику в стратегії економічної безпеки містить у собі два важливих елементи: оцінку ризику і, по можливості, управління ним.

Концепція забезпечення економічної безпеки повинна включати модель захисту від ризику, яка має носити факторно-цільовий характер. Тоді схема моделі буде наступна: виявлення суттєвих факторів, подальше виокремлення головного і визначення у головному основного. І саме на головне повинні направлятися управлінські дії організаційного і фінансово-економічного характеру.

Узагальнимо літературні джерела [55] та визначимо типові критичні ризики, які виникають в роботі ПРАТ «ЦГЗК» та впливають на економічну безпеку підприємства:

- Значна залежність від кон'юнктури на зовнішніх ринках ;
- Зміни тарифів на вантажні залізничні перевезення з боку "Укрзалізниці";
- Значна залежність від світових цін на енергоресурси внаслідок високої витрати енергоресурсів;
- Антидемпінгові та протекційні санкції з боку інших держав;
- Нерозвиненість внутрішнього ринку;
- Значна зношеність основних засобів;
- Залежність від постачання сировини та цін на неї;
- Проблеми з компенсацією ПДВ.

Однією з ключових загроз в діяльності та зниженні рівня економічної безпеки ПРАТ «ЦГЗК» є значна залежність від кон'юнктури

на зовнішніх ринках. Тобто в разі несприятливих змін ціни на світових ринках підприємства металургійної галузі України автоматично зазнають значних втрат. Для зниження впливу цього ризику рекомендується використання елементів хеджування. Ще одним варіантом часткового вирішення даної проблеми є гнучка цінова політика.

Важливою проблемою також є значна залежність підприємства від енергоресурсів і відповідно інвестиційна привабливість буде залежати від світових цін на енергоресурси в даному випадку як короткострокові заходи можна використовувати такі фінансові методи як хеджування ризиків зміни світових цін на енергоресурси та ціноутворення. Втім у середньо- і довгострокових перспективах необхідно впровадження енергозберігаючих технологій, що вимагає інвестицій. Інвестиції можна здійснювати за рахунок прибутку або кредитів.

Зношеність основних засобів з плином часу перетворюється у загрозу, що може негативно вплинути на економічну безпеку вже у найближчому часі. Тому необхідне оновлення основних засобів. Основним фінансовим методом в даному випадку також є інвестування. Важелі теж аналогічні попередньому пункту – прибуток і кредити.

Також в своїй діяльності ПРАТ «ЦГЗК» має обов'язково враховувати ймовірність вжиття різних протекційних заходів з боку інших держав, а також проведення різного роду антидемпінгових розслідувань, що може означати для підприємства втрату ринків збуту, падіння валових доходів і як наслідок – втрату економічної безпеки. В даному випадку держава має допомагати власним суб'єктам підприємництва шляхом проведення захисної зовнішньо-економічної політики, використання механізмів державного замовлення та пільгового оподаткування. Частковим варіантом вирішення даної проблеми є розвиток власного внутрішнього ринку, для чого необхідне використання державою грантового фінансування, пільгового оподаткування, державних інвестицій та державного замовлення.

Ще однією загрозою економічній безпеці ПРАТ «ЦГЗК» є нестача

оборотних коштів, однією з причин якої є неповернення ПДВ з боку держави. Варіантом її вирішення є відміна ПДВ чи внесення відповідних змін до законів України.

Потенційною загрозою є також збільшення тарифів на вантажні перевезення залізницею. Варіантом її вирішення є пільги для суб'єктів підприємництва чи підписання довгострокових договорів на перевезення, у випадку порушення яких можна буде застосовувати фінансові санкції.

Дії по забезпеченню економічної безпеки не повинні зводитися тільки до разових заходів по підвищенню продуктивності праці, скорочення витрат, пошуку нових ринків капіталу, розширенню чи звуженню асортиментних ліній, підвищенню якості продукції і менеджменту, реструктуризації активів і пасивів компанії, удосконаленню маркетингової політики тощо.

Усі ці задачі необхідно вирішувати постійно, незалежно від того, у якому положенні знаходиться суб'єкт підприємництва. Кризовий же стан вимагає від менеджерів проведення незвичайних і нетрадиційних (а іноді навіть і неприйнятних) для нормального стану заходів. Склад і набір таких засобів звичайно ж залежить від тих конкретних причин і помилок, що привели до фінансових труднощів. Однак основною відмінністю ефективних антикризових заходів є підвищений ризик проведення операцій, що не припустимо при звичайних умовах. Тому все ж таки, кращою антикризовою програмою буде недопущення кризових явищ на суб'єктах підприємництва.

В табл. 2.8 представлено типові критичні ризики, рекомендовані фінансові важелі та методи усунення ризиків для ПРАТ «ЦГЗК»:

- сучасних умовах особливу роль відіграють зовнішні загрози. Серед основних причин їх виникнення, на нашу думку, варто виділити [14,30]:

- розвиток процесу транснаціоналізації економічних зв'язків, інтеграцію національних фінансових ринків, інтернаціоналізацію світового господарства (що називають глобалізацією);

Таблиця 2.8 – Критичні ризики і рекомендовані заходи для їх усунення

Типові критичні ризики	Рекомендовані фінансові важелі	Рекомендовані фінансові методи	
		З боку суб'єктів підприємництва	З боку держави
Значна залежність від кон'юнктури на зовнішніх ринках	Страхові платежі	Хеджування, ціноутворення	Державне замовлення
Зміни тарифів на вантажні залізничні перевезення	Ціна, фінансові санкції	ціноутворення	Пільгове кредитування
Значна залежність від світових цін на енергоресурси	Податки, пільги	оподаткування	Зовнішньоекономічна політика
Антидемпінгові та протекційні санкції з боку інших держав;	пільги	Фінансове регулювання і планування	Пільгове оподаткування
Нерозвиненість внутрішнього ринку	Прибуток, пільги	інвестування	Державні інвестиції
Значна зношеність основних засобів	Кредити, прибуток	Планування, страхування і хеджування	Державні інвестиції
Залежність від постачання сировини та цін на неї	Страхові платежі, фінансові санкції	Ціноутворення, оподаткування	Зовнішньоекономічна політика
Проблеми компенсацією ПДВ	податки	оподаткування	Реформа законодавства в сфері ПДВ

- відносне послаблення регулювання світових фінансових ринків при збільшенні їх обсягів і операцій на них та конкуренції між ними;

- розширення світової фінансової системи за рахунок входження у світову економіку країн, що розвиваються. Це призводить до зростання глобальної нестійкості;

- постійне збільшення значної маси капіталів (у тому числі і потоків між країнами), рухливість яких ускладнює ситуацію, висока концентрація фінансових ресурсів на макроекономічному рівні (бюджетні системи держав і міжнародних організацій) та рівні міждержавної економічної інтеграції;

- підвищення рівня автономії комерційних і фінансових конгломератів, що мають значну фінансову владу, зростання їх впливу на національні

економіки окремих країн;

- зростання інтенсивності фінансових транзакцій, високий ступінь мобільності і взаємозв'язків фінансових ринків. Так, криза, що спочатку виникла на одному ринку, може швидко поширитися на інші і призвести до непередбачені наслідки для усієї світової фінансової системи;

- взаємопроникнення внутрішньої і зовнішньої політики держав та її залежать від світових фінансів;

- посилення конкуренції і протиріч між Україною й іншими державами економічній та іншій сферах. Це призводить до втрати ринків збуту, дискримінації вітчизняних товаровиробників на світових ринках ;

- збитки, заподіювані українському експорту застосуванням необґрунтованих дискримінаційних заходів;

- надмірну залежність національних економік від іноземного короткострокового спекулятивного капіталу, що призводить до нестійкості їх фінансових систем.

Система економічної безпеки розглядається як комбінація більш простих підсистем (фінансова, інтелектуально-кадрова, інформаційна та ін.). Таке трактування не суперечить жодному з підходів до системного аналізу, тобто: визначити параметри системи, що розглядається, через параметри інших підсистем, з метою отримання комплексної логічної моделі.

Задачею оцінки економічної безпеки підприємства є визначення складових, оцінка яких впливає на визначення рівня безпеки підприємства, а також визначення цільової функції, яка враховує оцінки всіх складових та в той же час адекватно характеризує рівень економічної безпеки підприємства в цілому.

З метою оцінки стану фінансової безпеки ПРАТ «ЦГЗК» необхідним є адекватний вибір методики його оцінки та системи показників, яка б найбільш повно і об'єктивно відображала всі аспекти фінансово-економічної діяльності підприємства.

Проведемо аналіз фінансової безпеки підприємства за відносними

показниками [6]. Для визначення рівня фінансової безпеки використаємо показники, які характеризують фінансовий стан підприємства (табл. 2.9):

Таблиця 2.9 – Відносні показники для визначення стану фінансової безпеки ПРАТ «ЦГЗК»

Назва показника	Роки		
	2016	2017	2018
Коефіцієнт автономії	0,47	0,43	0,47
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,87	0,76	0,89
Коефіцієнт фінансової залежності	2,13	2,33	2,13
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,03	0,02
Коефіцієнт покриття	0,52	0,60	0,80
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	1,13	1,30	1,10
Коефіцієнт оборотності активів,	1,25	0,97	1,19
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,11	1,95	2,54
Ккз Коефіцієнт маневреності власних засобів	-0,46	-0,43	-0,18
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	2,53	2,16	2,61

Для аналізу використаємо інтегральний метод. Спочатку визначимо значимість кожного показника відповідно до стратегії підприємства чи головних цілей його діяльності, присвоївши показникам відповідний рейтинг. Відповідно до формули Фішберна [6] розрахуємо значимість факторів:

$$r_i = \frac{2 \cdot (n - i + 1)}{(n + 1) \cdot n}, \quad (2.1)$$

де r_i – значимість відповідного фактора,

n – загальна кількість факторів,

i – місце в ранзі окремого показника.

Відповідно до цього, отримуємо такі результати (табл. 2.10):

Таблиця 2.10 – Значимість коефіцієнтів для визначення стану фінансової безпеки ПРАТ «ЦГЗК»

Показник	Ранг	Значимість
Коефіцієнт автономії	1	0,182
Коефіцієнт фінансової стабільності	2	0,164
Коефіцієнт фінансової залежності	3	0,145
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	4	0,127
Коефіцієнт покриття	5	0,109
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	6	0,091
Коефіцієнт оборотності активів	7	0,073
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	8	0,055
Коефіцієнт маневреності власних засобів	9	0,036
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	10	0,018

Після цього перемножимо відповідне значення показника на його значимість для отримання інтегрального показника. Інтегральним показником є сума розрахованих величин за кожним фактором (табл. 2.11):

Таблиця 2.11 – Нормовані значення показників для визначення стану фінансової безпеки ПРАТ «ЦГЗК»

Назва показника	Роки		
	2016	2017	2018
Коефіцієнт автономії	0,09	0,08	0,09
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,14	0,12	0,15
Коефіцієнт фінансової залежності	0,31	0,34	0,31
Коефіцієнт абсолютної ліквідності,	0,00	0,00	0,00

Продовження таблиці 2.11

Назва показника	Роки		
	2016	2017	2018
Коефіцієнт покриття	0,06	0,07	0,09
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,10	0,12	0,10
Коефіцієнт оборотності активів,	0,09	0,07	0,09
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,17	0,11	0,14
Коефіцієнт маневреності власних засобів	-0,02	-0,02	-0,01
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,05	0,04	0,05
Інтегральний показник	0,99	0,93	1,00

Запропонуємо шкалу стану фінансової безпеки підприємства в залежності від величини інтегрального показника (табл. 2.12):

Таблиця 2.12 – Шкала рівня фінансової безпеки

Величина інтегрального показника	Рівень фінансової безпеки
1-1,5	Низький
1,5-1,7	Середній
1,7-2,2	Високий
2,2-2,5	Дуже високий

Отже, впродовж 2016–2018 рр. рівень фінансової безпеки ПРАТ «ЦГЗК» можна визначити як низький.

Однак, на нашу думку, доцільно було б враховувати для оцінки фінансової безпеки підприємства не лише внутрішні, але і зовнішні фактори, що сприятиме більш повній оцінці та підготовленості підприємства до кризових ситуацій на ньому.

Отже, ПРАТ «ЦГЗК» необхідно приділяти більше уваги безпеці підприємства в цілому та фінансовій безпеці зокрема. Особливу увагу необхідно

приділити питанню оптимізації структури капіталу, оскільки коефіцієнт фінансування перевищує нормативні значення. Значну загрозу несе значення коефіцієнту зносу, особливо тому, що він має тенденцію до зростання. У випадку значного зношення основних засобів можливі перебої у виробництві, що може призвести до зменшення обсягу реалізованої продукції, зростання обсягу неустойок та штрафів від контрагентів. Окрім того, необхідно приділити увагу більш детальному плануванню витрат підприємства у довгостроковій перспективі, зменшенню незапланованих витрат, що допоможе зупинити негативну тенденцію зменшення рентабельності діяльності підприємства. Запропоновані заходи призведуть до покращення фінансового стану ПРАТ «ЦГЗК», збільшення його прибутковості та покращення рівня його фінансової безпеки.

2. Техніко-технологічна складова економічної безпеки підприємства має на меті створення та використання такої технічної бази, устаткування та основних засобів виробництва, таких технологій та бізнес-процесів, які посилюють конкурентноздатність підприємства та підвищують ефективність використання наявних ресурсів [31].

Для оцінки техніко-технологічної безпеки підприємства пропонується використовувати такі індикатори:

1. Активна частина основних засобів:

$$A_o = \frac{OЗ_m}{OЗ} , \quad (2.2)$$

де $OЗ_m$ - первісна вартість машин та обладнання;

$OЗ$ - середньоперіодична первісна вартість основних засобів.

2. Коефіцієнт зносу

$$K_z = \frac{OЗ_{знос}}{OЗ} , \quad (2.3)$$

де $OЗ_{знос}$ - знос основних засобів;

3. Коефіцієнт оновлення

$$K_{\text{он}} = \frac{OЗ_{\text{н}}}{OЗ} , \quad (2.4)$$

де $OЗ_{\text{н}}$ - сума основних засобів, що надійшли у звітному періоді;

1. Коефіцієнт вибуття основних засобів

$$K_{\text{виб}} = \frac{OЗ_{\text{виб}}}{OЗ} , \quad (2.5)$$

де $OЗ_{\text{виб}}$ - сума основних засобів, що вибули протягом звітного періоду з підприємства.

За даними звітності розрахуємо значення цих показників для ПРАТ «ЦГЗК» (табл. 2.13):

Таблиця 2.13 – Індикатори техніко-технологічної безпеки ПРАТ «ЦГЗК»

Назва показників	2016	2017	2018
1. Активна частина основних засобів	0,77	0,8	0,81
2. Коефіцієнт зносу	0,12	0,11	0,005
3. Коефіцієнт оновлення	0,31	0,05	0,36
4. Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,21	0,05	0,25

Для ефективного використання основних фондів підприємства оптимальним є переважання активної частини над пасивною. Рекомендується на підприємстві ПРАТ «ЦГЗК» провести поліпшення структури основних фондів, і довести її до оптимальної для підприємства металургійної галузі.

Можна побачити зменшення коефіцієнту зносу впродовж 2016-2018 рр., що є позитивним. Коефіцієнт зносу характеризує частку вартості основних засобів, що її списано на витрати виробництва в попередніх періодах.

Коефіцієнт вибуття показує інтенсивність вибуття основних засобів, тобто ступінь вибуття тих основних засобів, які або морально застаріли, або зношені й непридатні для дальшого використання. Позитивною в діяльності

підприємства є ситуація, коли вартість введених у дію основних засобів перевищує вартість вибулих основних засобів. Виробничі фонди підприємства у 2016 році характеризувались достатньою завантаженістю, про свідчить показник коефіцієнта вибуття (0,05), але підвищення цього коефіцієнту є негативною тенденцією. Рекомендується на підприємстві ПРАТ «ЦГЗК» приділити увагу оновленню активної частини основних фондів, а саме машинам, обладнанню, інструментам та приладам.

Отже, за сукупністю індикаторів, можна зробити висновок про нестійкий із позитивними тенденціями стан техніко-технологічної безпеки «ПРАТ «ЦГЗК». Однак слід відзначити, що відсутній інтегральний показник та формалізовані критерії оцінки цієї складової економічної безпеки.

Правова безпека. Підприємства усіх форм господарювання та видів діяльності залежать від політичного становища в країні, особливостей державної політики в сфері регулювання підприємництва. З огляду на це діагностування рівня політико- правової складової економічної безпеки має важливе значення.

Основними загрозами політико-правової складової безпеки є:

- недостатня правова захищеність інтересів підприємства;
- порушення юридичних прав підприємства та його працівників;
- збільшення кількості судових справ, де фігурує підприємство;
- недоліки в законодавстві (податковому, митному тощо);
- неефективне державне регулювання економіки;
- несприятлива політична ситуація в країні тощо.

Діагностику політико-правової безпеки за ступенем політичної стабільності та правового захисту підприємства доцільно здійснювати, використовуючи матричний підхід [28] (рис. 2.6):

		Правовий захист підприємства		
		низький	середній	високий
Політична стабільність	Низька	НН	НС	НВ
	середня	СН	СС	СВ
	висока	ВН	ВС	ВВ

Рис. 2.6 – Матриця «Правовий захист підприємства – Політична стабільність»

На основі запропонованої матриці, що включає дев'ять полів, виділяємо 5 рівнів політико-правової безпеки підприємства: НН – кризовий рівень безпеки; СН, НС – передкризовий стан; ВН, СС, НВ – нестійкий стан; ВС, СВ – достатній рівень безпеки; ВВ – абсолютний рівень безпеки. Отже, впродовж 2016-2018рр. маємо нестійкий стан політико-правової безпеки, що негативно відображається на загальній економічній безпеці ПРАТ «ЦГЗК».

Однак визначення окремих складових економічної безпеки ПРАТ «ЦГЗК» внаслідок різноманітності та різноплановості оцінки не дає можливості визначити рівень економічної безпеки, лише дозволяє надати якісну оцінку. Тому для комплексної оцінки рівня економічної безпеки підприємства рекомендується використовувати методичний підхід, який розроблений на основі узагальнення декількох підходів і складається з послідовних етапів оцінки [61].

На першому етапі визначається інформаційна база для проведення дослідження. Джерелами інформації є фінансова звітність підприємства, основні техніко-економічні показники, показники з праці та екологічного стану тощо.

В запропонованому методичному підході складові економічної безпеки

згруповані наступним чином: фінансова, техніко-технологічна, інтелектуально-кадрова, політико-правова та екологічна.

Таким чином, на другому етапі проводиться відбір показників для оцінки економічної безпеки підприємства за кожною її структурною складовою. Даний етап багато у чому визначає ефективність функціонування системи управління економічною безпекою загалом. Від того, наскільки повно та точно сформована система показників, залежить своєчасність розпізнавання негативних тенденцій розвитку й можливість попередження кризових ситуацій.

На третьому етапі здійснюється визначення рівня економічної безпеки для кожної складової.

Для оцінки фінансової складової врахуємо такі показники:

$k_{\text{авт}}$ – коефіцієнт автономії;

$k_{\text{фін}}$ – коефіцієнт фінансування;

$k_{\text{покр}}$ – коефіцієнт покриття;

$k_{\text{одз}}$ – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості;

$k_{\text{окз}}$ – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості;

$k_{\text{р}}$ – рентабельність діяльності.

Для оцінки техніко-технологічної складової використаємо такі показники:

$k_{\text{ао}}$ - активна частина основних засобів;

$k_{\text{зн}}$ - коефіцієнт зносу;

$k_{\text{он}}$ - коефіцієнт оновлення;

$k_{\text{виб}}$ - коефіцієнт вибуття основних засобів.

Алгоритм розрахунку показників оцінки інтелектуально-кадрової, екологічної складових рівня економічної безпеки підприємства наведено у табл. 2.14:

Таблиця 2.14 – Показники оцінки інтелектуально-кадрової та екологічної складових економічної безпеки

Показник	Алгоритм розрахунку	Характеристика
1	2	3
Інтелектуально-кадрова складова		

Продовження таблиці 2.14

Показник	Алгоритм розрахунку	Характеристика
1	2	3
Інтелектуально-кадрова складова		
$k_{лп}$ – коефіцієнт плинності кадрів	Відношення кількості звільнених до середньої чисельності працюючих	Відображає рух кадрів на підприємстві
$k_{п}$ – продуктивність праці	Відношення обсягу продукції та кількості праці, витраченої на її виробництво	Характеризує здатність робітників виробляти за одиницю робочого часу визначений обсяг продукції
$k_{ф}$ – фондоозброєність праці	Відношення середньорічної вартості основних виробничих фондів до середньооблікової чисельності робітників	Характеризує рівень оснащеності працівників основними виробничими засобами
$k_{квал}$ – коефіцієнт співвідношення кваліфікованих працівників	Відношення висококваліфікованих працівників до загальної кількості працівників	Характеризує рівень забезпеченості підприємства висококваліфікованими кадрами
$k_{ра}$ – коефіцієнт раціоналізаторсь-кої активності	Відношення кількості винаходів (раціональних пропозицій, ноу-хау тощо) до кількості працюючих.	Відображає частку пропозицій, які сприяють підвищенню продуктивності праці, що припадає на одного працюючого
Екологічна складова		
$k_{квив}$ – коефіцієнт перевищення нормативного обсягу викидів шкідливих речовин	Відношення сумарного показника забруднення сумішшю речовин до дозволеного сумарного гранично допустимого обсягу викиду шкідливих речовин	Характеризує ступінь перевищення реальних викидів шкідливих речовин в атмосферу над нормативними рівнями
$k_{люд}$ – коефіцієнт залюднення ареалу шкідливого впливу	Відношення щільності населення у межах ареалу шкідливого впливу підприємства до середньої щільності населення у межах ареалу шкідливого впливу підприємства	Характеризує ступінь заселеності ареалу шкідливого впливу підприємства, а отже, і потенційну небезпеку підприємства для населення.

Для зведення показників до порівняльного вигляду при розрахунку індикаторів рівнів складових економічної безпеки підприємства розрахуємо їх темпи змін. Виходячи з того, що наведені вище показники комплексно характеризують вплив факторів на рівень економічної безпеки підприємства, необхідно провести їх виокремлення у розрізі характеру та напряму впливу на рівень економічної безпеки підприємства.

Таким чином, рівень фінансової складової економічної безпеки

визначається як:

$$K_{\text{фін}} = \frac{t_{\text{авт}} \cdot t_{\text{р}} \cdot t_{\text{одз}} \cdot t_{\text{жокз}} \cdot t_{\text{покр}}}{t_{\text{фін}}}, \quad (2.6)$$

де $t_{\text{авт}}$ – темп зміни коефіцієнта автономії;

$t_{\text{фін}}$ – темп зміни коефіцієнта фінансування;

$t_{\text{одз}}$ – темп зміни коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості;

$t_{\text{окз}}$ – темп зміни коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості;

$t_{\text{р}}$ – темп зміни рентабельності діяльності;

$t_{\text{покр}}$ – темп зміни коефіцієнта покриття.

Рівень техніко-технологічної складової визначається за формулою:

$$K_{\text{тт}} = \frac{t_{\text{оа}} \cdot t_{\text{он}} \cdot t_{\text{виб}}}{t_{\text{зн}}}, \quad (2.7)$$

де $t_{\text{оа}}$ - темп зміни активної частини основних засобів;

$t_{\text{он}}$ - темп зміни коефіцієнта оновлення;

$t_{\text{виб}}$ - темп зміни коефіцієнта вибуття основних засобів;

$t_{\text{зн}}$ – темп зміни коефіцієнта зносу.

Рівень інтелектуально-кадрової складової визначається за формулою:

$$K_{\text{ік}} = \frac{t_{\text{п}} \cdot t_{\text{ф}} \cdot t_{\text{ра}} \cdot t_{\text{квал}}}{t_{\text{пл}}}, \quad (2.8)$$

де $t_{\text{п}}$ – темп зміни продуктивності праці;

$t_{\text{ф}}$ – темп зміни фондоозброєності праці;

$t_{\text{ра}}$ – темп зміни коефіцієнта раціоналізаторської активності;

$t_{\text{квал}}$ – темп зміни коефіцієнта співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих працівників;

$t_{\text{пл}}$ – темп зміни коефіцієнта плинності кадрів.

Рівень політико-правової складової визначається за формулою:

$$K_{\text{мп}} = \prod_{i=1}^n X_i, \quad (2.9)$$

де n – кількість аналізованих факторів; X_i – значення i -ого фактора.

Рівень екологічної складової визначається за формулою:

$$K_{\text{ек}} = \frac{1}{t_{\text{вик}} \cdot t_{\text{люд}}}, \quad (2.10)$$

де $t_{\text{вик}}$ – темп зміни коефіцієнта перевищення нормативного обсягу викидів шкідливих речовин в атмосферу;

$t_{\text{люд}}$ – темп зміни коефіцієнта залюднення ареалу шкідливого впливу.

Нормативним значенням усіх описаних вище індикаторів рівня складових економічної безпеки є значення ≥ 1 , тобто лише за цієї умови рівень складової економічної безпеки вважається прийнятним.

Однозначність та адекватність оцінки економічної безпеки за запропонованим підходом забезпечується на завершальному етапі шляхом розрахунку узагальнюючого показника рівня економічної безпеки підприємства (R):

$$R = K_{\text{ф}} \cdot K_{\text{тт}} \cdot K_{\text{ік}} \cdot K_{\text{мп}} \cdot K_{\text{ек}} \quad (2.11)$$

Таким чином, якщо значення узагальнюючого показника (2.8) буде більшим за 1, то рівень економічної безпеки підприємства можна вважати задовільним, а якщо меншим, то рівень економічної безпеки вважається низьким, і в цьому випадку необхідно повертатися до оцінки кожної складової економічної безпеки і визначати, яка з них не відповідає нормативному значенню та шукати причини такого стану речей.

Проведемо оцінку складових економічної безпеки ПРАТ «ЦГЗК» із використанням рекомендацій фахівців [19], які на основі значного практичного досвіду аналізу економічної безпеки підприємств різних галузей економіки

пропонують орієнтовні співвідношення питомої ваги функціональних складових економічної безпеки підприємства (табл. 2.15):

Таблиця 2.15 – Питома вага складових економічної безпеки

Функціональні складові	Галузі економіки			
	Промисловість	Сільське господарство	Торгівля	Фінансова сфера
Фінансова	0,2	0,2	0,3	0,2
Інтелектуальна і кадрова	0,2	0,1	0,1	0,2
Техніко-технологічна	0,2	0,3	0,15	0,1
Політико-правова	0,1	0,1	0,1	0,15
Екологічна	0,15	0,05	0,2	0,2
Інформаційна	0,1	0,2	0,05	0,05
Силова	0,05	0,05	0,1	0,1
Всього	1	1	1	1

Отже, користуючись таким підходом, розрахуємо значення складових економічної безпеки (враховуючи інформаційну та силову складові), та визначимо рівень економічної безпеки ПРАТ «ЦГЗК» (табл.2.16):

Таблиця 2.16 – Оцінка рівня економічної безпеки ПРАТ «ЦГЗК»

Складові економічної безпеки	Роки	
	2017	2018
Фінансова	-0,109	0,024
Інтелектуальна і кадрова	0,109	0,024
Техніко-технологічна	0,109	0,024
Політико-правова	0,058	0,012
Екологічна	0,082	0,018
Інформаційна	0,055	0,012
Силова	0,027	0,006
показник рівня економічної безпеки	0,075	0,018
рівень економічної безпеки	низький	низький

Розрахунок свідчить про низький рівень економічної безпеки на підприємстві.

Запропонований методичний підхід ґрунтується на формуванні системи оціночних показників, визначенні локальних показників для оцінки рівня певних складових економічної безпеки підприємства та узагальнюючого показника рівня економічної безпеки підприємства.

Узагальнюючи все вищевикладене, можна зробити висновок, що описаний методичний підхід дає можливість сфокусувати увагу на тих проблемних моментах у забезпеченні економічної безпеки підприємства, які повинні підлягати негайному усуненню і подальшому найдетальнішому аналізу задля запобігання повторенню подібних ситуацій у майбутньому. Це, в свою чергу, дозволить уникнути втрат підприємством частково або повністю економічної безпеки як у короткостроковому, так і у довготривалому періодах.

Для об'єктивного оцінювання фінансового стану підприємства з метою своєчасного виявлення факту його фінансової неспроможності, а також запобігання злочинам, пов'язаним із фіктивним банкрутством, застосовується система обґрунтованих моделей діагностики ймовірності банкрутства як експрес-аналіз його економічної безпеки [37].

До сучасних методів прогнозування та діагностики банкрутства підприємств належать математичні методи, такі як Z-рахунки Альтмана, Фулмера, Романа Ліса, Спрінгейта, Терещенко та ін.

З метою моніторингу та раннього виявлення ознак кризового розвитку господарюючого суб'єкта використовують систему експрес-діагностики банкрутства, яка дозволяє вжити оперативних заходів по їхній нейтралізації.

При виявленні ознак кризового фінансового стану господарюючого суб'єкта експрес-діагностика повинна обов'язково доповнюватися системою фундаментальної діагностики, яка здійснюється на основі методів факторного аналізу й прогнозування [1].

Для визначення економічної безпеки ПРАТ «ЦГЗК» із застосуванням фінансових показників використаємо модель рейтингової оцінки підприємства.

В основу моделі покладено відповідність показників фінансового стану підприємства рейтинговому числу, яке визначають за формулою [51] :

$$R = 2 \cdot K_M + 0,1 \cdot K_{\Pi} + 0,08 \cdot K_{\text{ок}} + 0,45 \cdot P_{\text{прод}} + P_{\text{капіт}}, \quad (2.12)$$

де K_M – коефіцієнт маневреності власного капітала;

K_{Π} – коефіцієнт поточної ліквідності;

$K_{\text{ок}}$ – коефіцієнт оборотності капітала;

$P_{\text{прод}}$ – рентабельність продаж;

$P_{\text{капіт}}$ – рентабельність власного капітала.

При повній відповідності значень вказаних коефіцієнтів їх нормативним значенням, рейтинг підприємства дорівнюватиме одиниці. Фінансовий стан підприємства з рейтинговою оцінкою нижче 1 буде вважатись економічно небезпечним. Таким чином, чим вищим буде рейтингове число, тим вищою буде і економічна безпека. Для ПРАТ «ЦГЗК» визначимо рейтингові оцінки (табл. 2.17) :

Таблиця 2.17 – Рейтингове число економічної безпеки

Роки	2016	2017	2018
Рейтингове число	-0,9406	-0,9457	0,0603

Отже, економічну безпеку ПРАТ «ЦГЗК» впродовж 2016-2018 рр. можна визначити як низьку.

Однак, необхідно наголосити на необхідності розробки універсального методичного забезпечення процесів забезпечення економічної безпеки підприємства, зокрема визначення рівня економічної безпеки.

2.4 Моделювання економічної безпеки ПРАТ «ЦГЗК»

Іншим підходом до оцінки економічної безпеки підприємства є програмно-цільовий підхід, заснований на інтегральному показнику, який визначається на підставі адитивного згортання окремих показників, які характеризують складові безпеки.

Вважається, що можна істотно підсилити підхід до аналізу ризику банкрутства, поєднуючи облік кількісних (фінансових) і якісних (індикаторних) показників в аналізі, причому розглядаючи їх не тільки у статиці, але й у динаміці, використовуючи нечіткий підхід.

У практиці фінансового аналізу відомий ряд показників, які характеризують окремі сторони поточного фінансового стану підприємства. Поряд показників відомі нормативи, які характеризують їх значення позитивно чи негативно. Але більшість показників однозначно нормувати неможливо, оскільки відповідний норматив не тільки залежить від конкретної галузі, а й змінюється відповідно до динаміки параметрів зовнішнього середовища підприємства. Тому модель, що пов'язує значення показників-індикаторів з кінцевим показником стану підприємства, має спиратися на оцінки, які надаються менеджером. Причому границі повинні бути «розмитими» або нечіткими. Розв'язати завдання по відбору та ранжуванню фінансових показників, що надають вичерпну уяву про підприємство в цілому, дозволяє теорія нечітких множин, використання якої було запропоновано Недосекінім О.О. [43].

Сутність методу полягає в тому, що він дозволяє менеджеру найкращим чином формалізувати свої нечіткі уявлення щодо аналізованої предметної області шляхом трансформації мови слів у кількісні оцінки.

Аналіз літературних джерел [11] свідчить про те, що попри різноманітні підходи до трактування поняття «економічної безпеки» та виділення різних її складових, усі автори однозначно виділяють фінансову складову як одну з основних у системі економічної безпеки суб'єкта господарювання. Стабільність фінансово-економічного стану підприємства визначає його здатність до

гнучкого реагування на зовнішню дію і постійність саме успішного функціонування економічної системи.

Особливої уваги заслуговує визначення факторів (груп) та часткових показників фінансової безпеки, які повинні відображати стан фінансової системи підприємства, слугувати базою для внесення, за необхідності, відповідних коректив в його розвиток. Фактори економічної безпеки підприємства упорядковані на основі експертного методу. В результаті було обрано наступні критерії економічної безпеки підприємства: ліквідність; фінансова стійкість; рентабельність; ділова активність.

Адекватні математичні моделі для управління економічною безпекою вимагають всебічного врахування факторів невизначеності, пов'язаних з особливостями функціонування підприємств в сучасних ринкових умовах. Вплив даних факторів ускладнює отримання необхідних правильних та обґрунтованих рішень, що обумовлює практичну важливість обробки нечітких даних та необхідність використання нечітко-множинного підходу.

Реалізовано багатофакторну нечітко-множинну модель аналізу рівня економічної безпеки підприємства, що дозволяє розрахувати інтегральний показник економічної безпеки підприємства на основі відповідної системи груп факторів, розподілених за нечіткими рівнями.

Рівень економічної безпеки підприємства (I) може бути оцінений на основі значень узагальнених груп показників:

$$I = f(Y_1, Y_2, Y_3, Y_4), \quad (2.13)$$

де Y_i – відповідна i -та група показників.

В свою чергу, комплексне значення кожної з вказаних груп показників було розраховане за наступними коефіцієнтами і здійснено розрахунок значимості факторів за правилом Фішберна [6] (табл. 2.18):

Таблиця 2.18 – Вагові коефіцієнти груп показників економічної безпеки

Групи показників	Вага групи	Назва показника	Вага показника
1	2	3	3
Оцінка ліквідності активів (Y ₁)	0,32	Коефіцієнт покриття	0,107
		Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,107
		Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,107
Оцінка фінансової стійкості (Y ₂)	0,24	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,080
		Коефіцієнт незалежності (автономії)	0,080
		Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,080
Оцінка рентабельності (Y ₃)	0,16	Коефіцієнт рентабельності активів	0,040
		Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,040
		Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,040
		Коефіцієнт рентабельності продукції	0,040
Оцінка ділової активності (Y ₄)	0,08	Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,027
		Коефіцієнт оборотності активів	0,027
		Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,027

Після отримання вагових коефіцієнтів було здійснено обрахунок інтегральних показників по групах коефіцієнтів Y₁-Y₄ та інтегрального показника оцінки економічної безпеки підприємства І. Для кожного моменту часу за всіма групами показників отримаємо згортання цих показників в межах своїх груп за рівнями відповідно:

$$A_i^l = \sum_{i=1}^n X_i^l \cdot \tau_i, \quad (2.14)$$

де l – нечіткий рівень відповідної групи показників, {«ДН»; «Н»; «СР»; «В»; «ДВ»};

n – кількість показників відповідної групи;

X_i – показники відповідної групи;

τ_i – ваги показників відповідної групи.

Показник інтегральної оцінки економічної безпеки підприємства

розрахуємо за формулою:

$$I = \sum_{i=1}^n A_i \cdot \tau_i, \quad (2.15)$$

Для оцінки інтегрального показника рівня економічної безпеки підприємства необхідно формалізувати вигляд показника, тобто описати ті рівні, за якими буде проводитися комплексна оцінка рейтингу підприємства. Грунтуючись на типи фінансової стійкості, крізь призму яких науковці розглядають питання економічної безпеки підприємства для інтегральної оцінки її рівня виділимо нечіткі підмножини [12]:

1. Економічна небезпека («ДН») – підприємство характеризується як таке, що має дуже низьку фінансову стійкість, воно знаходиться на межі банкрутства.

2. Хитлива економічна безпека («Н») – ситуація, за якої відбувається порушення платоспроможності, але зберігається можливість відтворення рівноваги платіжних засобів і платіжних зобов'язань за рахунок залучення тимчасово вільних джерел засобів в оборот підприємства.

3. Нормальна економічна безпека («СР») – підприємство характеризується середньою фінансовою стабільністю.

4. Висока економічна безпека («В») – підприємство характеризується високою фінансовою стабільністю, має високий запас конкурентоспроможності.

5. Абсолютна економічна безпека («ДВ») – фінансовий стан підприємства стабільний, такий, що швидко розвивається, характеризується досить високим рівнем платоспроможності у порівнянні з іншими підприємствами.

Класифікатор інтегрального показника оцінки рівня економічної безпеки за виділеними нечіткими рівнями наведений на рис. 2.7:

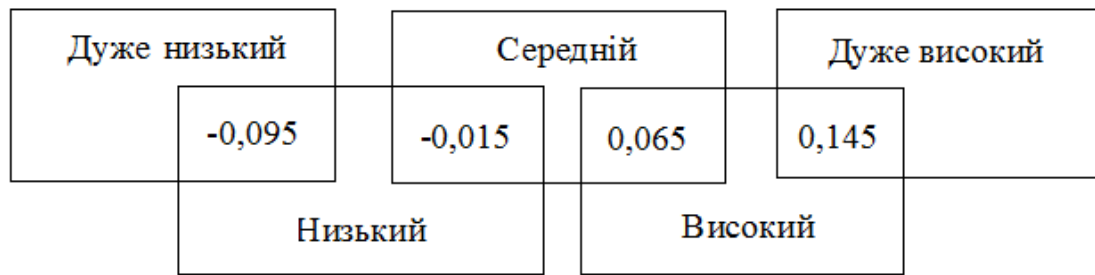


Рис. 2.7 – Класифікація інтегрального показника оцінки рівня економічної безпеки підприємства

Відповідно до класифікатора (рис.2.7) можна визначити рівень економічної безпеки ПРАТ «ЦГЗК» у динаміці (табл. 2.19):

Таблиця 2.19 – Рівень економічної безпеки ПРАТ «ЦГЗК»

Роки	2016	2017	2018
Інтегральний показник оцінки економічної безпеки	-0,0557	-0,052	0,061
Лінгвістична змінна	«Н»	«Н»	«СР»

Результати моделювання показали, що протягом досліджуваного періоду інтегральний показник економічної безпеки для ПРАТ «ЦГЗК» знаходився в межах низького та середнього рівня. Протягом 2016-2017 рр. показник економічної безпеки демонструє низький рівень, а вже в 2018 році спостерігається тенденція до його покращення.

Висновки до 2 розділу

В умовах інтеграції економіки України до світового економічного простору першочергового значення набувають дослідження щодо забезпечення фінансово–економічної безпеки функціонування підприємств, їх захищеності та

здатності протистояти внутрішнім й зовнішнім впливам і загрозам, пов'язаним з персоналом. Зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства, що викликані глобалізацією ринків, характеризуються зрушеннями в структурі робочих місць і демографії робочої сили, орієнтацією на високі доходи власників, швидкими і безперервними організаційними та технологічними змінами, збільшенням кількості виникнення колективних трудових спорів та підвищенням рівня відповідальності керівників підприємства за самостійно прийняті управлінські рішення. Негативні зміни у збільшенні ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом, обумовлюють доцільність удосконалення процесу забезпечення кадрової безпеки, що визначається як здатність підприємства запобігати ризикам і загрозам, що пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом, організацією праці, трудовими відносинами в цілому.

Динамічна зміна і ускладнення конкурентного середовища функціонування суб'єктів господарювання обумовлює необхідність підвищення конкурентоспроможності підприємств, зокрема, такого гіганту, як ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО–ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ». У кризових умовах вітчизняної економіки одним із шляхів досягнення цієї мети є оптимізація витрат за різними бізнес–процесами, зокрема, через залучення зовнішніх суб'єктів (аутсорсинг).

Робота в умовах аутсорсингу забезпечує виконання поставлених перед нею завдань і задоволення інтересів замовника і виконавця на основі оптимального поєднання правового і договірною регулювання даного процесу.

ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО–ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ» – складний промисловий комплекс, що спеціалізується на видобутку, переробці та випуску сировини для чорної металургійної промисловості.

До переваг ПРАТ «ЦГЗК» можна віднести:

- 1) власний видобуток залізної руди знижує залежність від коливань цін на сировину;
- 2) низькі витрати на виробництво обкотишів;

- 3) різноманіття виробляємої продукції;
- 4) присутність на ринках з високим потенціалом росту (внутрішній ринок, Західна і Північна Африка, Близький Схід, СНД і Балкани);
- 5) географічна близькість до Європи та СНД – залізничне сполучення
- 6) близькість до портів Чорного моря – відкритий доступ до світових ринків.

До недоліків ПРАТ «ЦГЗК» можна віднести:

- 1) відсутність власного парку вагонів (використовуються вагони «УкрЗалізниці»);
- 2) забруднення міста і як слідство, – великі витрати на оплату екологічних штрафів;
- 3) висока енерговитратність зважаючи на високу споживчість енергії морально і фізично застарілим обладнанням.

Обсяг здобутої і виробленої продукції в 2019 році по відношенню до попереднього періоду виріс:

- обкотиші на 4,3%
- концентрат на 0,5%

При цьому, чисельність працівників з 2018 р. по 2019 р. зменшилася на 27 осіб або 0,45 %, а середня заробітна плата підвищилась на 4 238 грн.

Тобто, підприємство, навіть в нестабільні і скрутні економічні та соціальні часи, постійно розвивається і залишається конкурентним не тільки на глобальному рівні у виробництві високоякісної прокатної продукції, але й на рівні забезпечення зростання рівня добробуту працівників.

Однією з компонент дослідження економічної безпеки є аналіз ризику та невизначеності. Проведене дослідження дозволило виявити типові критичні ризики для ПРАТ «ЦГЗК», які впливають на економічну безпеку підприємства.

Система економічної безпеки розглядається як комбінація більш простих підсистем (фінансова, інтелектуально-кадрова, інформаційна та ін.). Задачею оцінки економічної безпеки підприємства є визначення складових, оцінка яких впливає на визначення рівня безпеки підприємства, а також

визначення цільової функції, яка враховує оцінки всіх складових та в той же час адекватно характеризує рівень економічної безпеки підприємства в цілому.

Для оцінки фінансової безпеки ПРАТ «ЦГЗК» використано відносні показники фінансового стану. Рівень фінансової безпеки ПРАТ «ЦГЗК» впродовж 2016-2018 рр. можна визначити як низький. Рівень політико-правової та техніко-технологічної безпеки також можна оцінити як нестійкий. Слід наголосити на необхідності розробки універсального підхода до оцінки складових безпеки.

Однак визначення окремих складових економічної безпеки ПРАТ «ЦГЗК» внаслідок різноманітності та різноплановості оцінки не дає можливості визначити рівень економічної безпеки, лише дозволяє надати якісну оцінку. Тому для комплексної оцінки рівня економічної безпеки підприємства використано методичний підхід, який враховує відносні коефіцієнти, розраховані на підставі дослідження темпів зміни ключових показників складових безпеки. В умовах обмеженості інформації величину складових визначено із застосуванням вагових коефіцієнтів. Також для оцінки рівня економічної безпеки застосовано рейтинговий метод.

Оцінка рівня економічної безпеки ПРАТ «ЦГЗК» засвідчила знижений рівень безпеки на підприємстві (2016-2017рр.) із тенденцією до підвищення у 2018 р., що потребує вжиття необхідних заходів з боку керівництва.

Моделювання та прогнозування рівня економічної безпеки є важливою складовою системи управління економічною безпекою підприємства. Реалізовано багатофакторну нечітко-множинну модель аналізу рівня економічної безпеки підприємства, що дозволяє розрахувати інтегральний показник економічної безпеки підприємства на основі відповідної системи груп факторів.

3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО–ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ»

3.1 Формування стратегії забезпечення економічної безпеки ПРАТ «ЦГЗК»

Сукупність рішень, які приймаються на підприємстві, поділяють на два види – тактичні рішення, націлені на використання наявного економічного потенціалу в теперішньому, і стратегічні, які стосуються процесів поповнення, створення економічного потенціалу та відповідають вимогам безпеки системи і лежать в основі стратегії підприємства. Така сукупність стратегічних рішень у розрізі характеру реагування на зміни факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства дістала назву «стратегія економічної безпеки» [57], яка складається з двох основних елементів – групи стратегій підтримки економічної безпеки (стратегії усунення існуючих загроз, запобігання можливим загрозам, компенсації збитку) та групи стратегій відновлення економічної безпеки (стратегії збільшення прибутків, зниження витрат, продажу активів, комплексна стратегія відновлення).

Стратегія економічної безпеки підприємства – це економічна система забезпечення економічної безпеки підприємства в довгостроковому періоді, що являє собою сукупність приватних взаємоузгоджених складових, які об'єднує єдина глобальна мета – досягнення рівня економічного прибутку [56].

Розроблення стратегії економічної безпеки підприємства слід здійснювати в декілька етапів: визначення глобальної цілі підприємства; виявлення резервів підвищення ефективності його можливостей і небезпек зовнішнього середовища; вибір елементів економічної стратегії; визначення локальних цілей; тактичне планування і розроблення альтернативних варіантів тактичних дій; контроль результатів реалізації стратегії.

Організаційними заходами, що забезпечують реалізацію стратегії

економічної безпеки, є:

- створення координаційного центру на чолі з керівником організації, оперативним органом якого є служба безпеки;
- розроблення і затвердження наказом по підприємству нормативно-методичного забезпечення стратегії;
- ресурсне забезпечення і цільове використанням ресурсів.

Оскільки економічна безпека підприємства має прямий причинно-наслідковий зв'язок із системою та результатами стратегічного планування розвитку, найважливішим етапом її забезпечення є прогнозування факторів впливу та показників економічної безпеки. Розробка стратегічного плану повинна проводитися з урахуванням цілей виробництва, засобів і можливостей їхнього досягнення, конкурентного середовища, умов господарювання. Однак є загальні, типові чинники, що впливають на рівень економічної безпеки підприємства незалежно від форм власності та галузі виробництва, а саме: безпосередні чинники виробництва – основні чинники, які безпосередньо забезпечують діяльність виробництва; стабільний попит на продукцію чинник, який також відіграє важливу роль у рівномірному пропозиційному розвитку виробництва; зовнішня конкуренція на продукцію, призначену на експорт; державне економічне регулювання діяльності підприємства; компетентність керівництва підприємства. Є ще й інші чинники економічної безпеки підприємства, які не пов'язані з безпосередньою виробничою діяльністю, але істотно впливають на стан виробництва.

Розроблення стратегії економічної безпеки підприємства ґрунтується на таких принципах:

- орієнтація на довгострокові глобальні цілі;
- забезпечення взаємозв'язку сукупності елементів економічної стратегії, за допомогою яких буде забезпечуватися досягнення глобальної стратегічної цілі діяльності підприємства;
- багатоваріантність напрямів розвитку;
- комплексність розроблення стратегії.

Стратегію підвищення рівня економічної безпеки на підприємстві можна визначити за такими складовими: стратегічний аналіз, стратегічне планування, контролінг, бюджетування і аудит. В загальному випадку стратегія забезпечення економічної безпеки має враховувати [57]:

- 1) продумані цілеспрямовані дії;
- 2) реакції на непередбачений розвиток подій.

При розробці стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства необхідно враховувати велику кількість різноманітних та взаємопов'язаних між собою факторів. Проте проблемою в цьому випадку є те, що ці взаємозв'язки є нечіткими і не всі фактори є очевидними. Оскільки ситуація в країні постійно змінюється, багато факторів не вимірювані і тому лишаються невідомими, тому керівники підприємств змушені діяти в умовах браку і недостовірності поточної інформації.

Стратегія забезпечення економічної безпеки має ґрунтуватись на об'єктивних закономірностях розвитку фінансових відносин, визначати мету і завдання всієї системи забезпечення економічної безпеки, орієнтуватися на розробку і послідовне здійснення заходів щодо закріплення і розвитку позитивних процесів і подолання негативних тенденцій у сфері фінансових відносин. При цьому мають бути визначені найближчі і перспективні цілі даної стратегії та механізми їх реалізації.

До стратегії забезпечення економічної безпеки пред'являються певні вимоги:

1. Реальність – відповідність ситуації, цілям, технічному та економічному потенціалу, досвіду та навичкам працівників і менеджерів, культурі, яка існує в системі управління;
2. Логічність, внутрішня цілісність, несуперечливість окремих елементів, підтримка ними один одного, що породжує синергійний ефект;
3. Етичність, моральність – реалізація стратегії не повинна допускати дії, що суперечать нормам моралі і права;
4. Сумісність із середовищем – стратегія перебуває під впливом змін у

середовищі підприємства й сама може формувати ці зміни;

5. Виправдана ризиковість;
6. Спрямованість на досягнення конкурентних переваг, досягнення успіху;
7. Врахування інтересів суспільства в цілому, місцевої влади, акціонерів, ділових партнерів, персоналу, особливості галузі і місця підприємства в ній;
8. Альтернативність – стратегія обирається із декількох варіантів.

Стратегія економічної безпеки підприємства має включати: визначення критеріїв і параметрів, які характеризують його інтереси у всьому розмаїтті фінансових відносин; формування фінансової, грошово–кредитної, валютної, бюджетної, податкової, митної, інвестиційної, розрахункової, цінової політики, а також необхідних механізмів, які усувають або пом'якшують вплив факторів, систему конкретних заходів, спрямованих на реалізацію намічених цілей, яка включає способи гарантування певного рівня економічної безпеки.

У зв'язку з цим виникає необхідність створення методичних рекомендацій щодо розробки стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства [56]. В загальному вигляді ці методичні рекомендації можна визначити так:

На першому етапі визначаються місія та довгострокова мета щодо забезпечення економічної безпеки підприємства.

Другий етап включає процедури встановлення загальних і стратегічних цілей економічної безпеки підприємства. Цілі повинні бути конкретними, визначені в часі, мати кількісне або якісне вираження, і поставлені перед кожним структурним підрозділом підприємства. Якщо для якихось підрозділів не вдається сформулювати конкретні цілі, що відповідають загальним цілям підприємства, необхідно порушувати питання щодо доцільності функціонування цього підрозділу.

Третій етап – аналіз зовнішнього середовища. До основних питань, на які необхідно зосередити увагу, відносяться: виявлення факторів зовнішнього середовища, що впливають на фінансову безпеку підприємства; динаміку

таких факторів та визначення можливих напрямів впливу зовнішнього середовища на досягнення загальних цілей підприємства щодо забезпечення економічної безпеки.

На четвертому етапі стратегії забезпечення економічної безпеки проводиться аналіз наявного стану економічної безпеки на підприємстві, та можливість досягнення загальних поставлених цілей. Значення необхідних параметрів беруться з бази даних системи поточного управління підприємством.

На п'ятому етапі проводиться діагностика, тобто порівняння фактичних значень факторів, що впливають на фінансову безпеку, із запланованими.

Якщо фактичні та заплановані показники факторів не співпадають, то необхідно провести оцінку прогнозування та формування сценаріїв забезпечення фінансової безпеки на підприємстві, яка виконується на шостому етапі стратегічного планування.

На сьомому етапі проводиться визначення необхідності управління фінансовою безпекою на підприємстві.

На восьмому етапі здійснюється перевірка відповідності розвитку ситуації бажаному напрямку.

Дев'ятий етап передбачає вибір варіанта управлінських дій, які визначають завдання управління.

Після здійснення всіх попередніх етапів на десятому етапі здійснюється вибір стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства.

Останнім етапом стратегічного планування є розробка стратегічного плану і програм його реалізації, аналіз оперативної інформації про об'єкт спостереження.

Для формулювання рекомендацій щодо розробки стратегії економічної безпеки промислових підприємств розроблено такий алгоритм [56]:

1. Формування переліку індикаторів економічної безпеки підприємства за домінантними напрямками (сферами). Необхідно зазначити, що основою для реалізації даного блоку алгоритму є літературні джерела,

присвячені проблемі оцінки рівня економічної безпеки підприємства. Саме тому важливим є виділення окремих груп показників, розрахунок яких дозволить приймати адекватні стратегічні рішення в окремих сферах функціонування підприємства.

2. Формування інтегральних показників економічної безпеки підприємства за доміантними напрямками. Що стосується методів економічного аналізу, то їх використання в пов'язане з розрахунком фінансових показників функціонування підприємства, що входять до переліку кількісних індикаторів економічної безпеки підприємства. Методи експертних оцінок пропонується застосовувати при оцінці якісних показників за доміантними напрямками формування стратегії. Експертне опитування пропонується поєднувати з методами аналізу ієрархії для розрахунку вагомості кожного з якісних показників при оцінці загального рівня економічної безпеки підприємства за доміантними напрямками.

3. Формування комплексу рекомендацій щодо стратегії економічної безпеки підприємств.

Розглянемо основні напрями формування стратегії економічної безпеки ПРАТ «ЦГЗК».

Із формуванням стратегії економічної безпеки підприємства тісно пов'язана фінансова стратегія, яка являє собою комплексне управління всіма активами і пасивами фірми шляхом цілеспрямованої зміни цих показників та зниження рівня фінансового ризику [55].

Проблема вибору фінансової стратегії підприємства є актуальною, виходячи з необхідності прийняття рішень в ринкових умовах. Основна увага приділяється оцінці поточного стану суб'єктів господарської діяльності. Пріоритетом досліджень є обґрунтований прогноз напрямків розвитку підприємства, розробка конкретних рекомендацій для недопущення можливих помилок і прорахунків.

Передусім потрібно визначити фінансову стратегію діяльності підприємства як рекомендацію відносного доцільної зміни його фінансово–

господарського стану в довгочасній перспективі, сформованою на базі кількісних характеристик фактичного стану.

При виборі фінансової стратегії доцільно використовувати матрицю фінансових стратегій, яка дозволяє визначити перспективний напрям зміни фінансово–господарського стану підприємства на основі розрахованих показників . В межах матриці можна розглядати проблему в динаміці, даючи можливість не тільки формулювати фінансову стратегію, але і модифікувати її в результаті зміни якихось дуже важливих параметрів функціонування підприємства.

Матриця фінансових стратегій дозволяє не тільки визначати поточне положення компанії з точки зору фінансового ризику, але й розглядати ситуацію в динаміці, щоб дозволити прогнозувати зміни фінансової стратегії залежно від зміни важливих показників діяльності, а також планувати майбутнє положення підприємства, цілеспрямовано змінюючи ці показники та знижуючи рівень фінансового ризику.

Один з варіантів використання матриці фінансової стратегії ґрунтується на розрахунку трьох коефіцієнтів [55]:

1. Результат господарської діяльності:

$$РГД = БРЕІ - \Delta ФЕП - ВІ + ЗПМ , \quad (3.1)$$

де БРЕІ – бруто–результат експлуатації інвестицій;

Δ ФЕП – зміни фінансово–експлуатаційних потреб;

ВІ – виробничі інвестиції;

ЗПМ – звичайний продаж майна.

Результат господарської діяльності з економічної точки зору може бути визначений як грошові кошти підприємства після фінансування. РГД свідчить про ліквідність підприємства після фінансування всіх витрат, що пов’язані з його розвитком. Позитивне значення даного показника дає підставу

готуватись до масштабних інвестиційних проектів.

2. Результат фінансової діяльності:

$$РФД = \Delta ПК - ФВ - ПР - (Д + ДВФД) , \quad (3.2)$$

де $\Delta ПК$ — зміни позикових коштів;

$ФВ$ — фінансові витрати за позиковими коштами;

$ПР$ — податок на прибуток;

$Д$ — дивіденди;

$ДВФД$ — інші доходи і витрати фінансової діяльності.

Результат фінансової діяльності відображає фінансову політику підприємства. При його підрахунку треба користуватись лише рухом фінансових потоків. Вирішальне значення для визначення знаку РФД має знак зміни позикових коштів. При збільшенні використання позикових коштів РФД зростає і стає позитивним. В міру збільшення витрат, що пов'язані з оплатою позикових коштів, показник РФД починає знижуватись.

3. Результат фінансово-господарської діяльності (РФГД) підприємства:

$$РФГД = РГД + РФД , \quad (3.3)$$

РФГД показує величину і динаміку грошових коштів підприємства після здійснення всього комплексу інвестиційно-виробничої та фінансової діяльності фірми.

Після розрахунку цих показників можна умовно віднести підприємство до одного з квадратів матриці, кожний з яких має свій номер, свою унікальну назву, і кожний з яких характеризується набором показників тих, що визначають тільки підприємства даного квадрата і відповідно мають ідентичні шляхи подальшого розвитку (рис. 3.1) [55].

Матриця допомагає спрогнозувати «критичний шлях» підприємства на майбутній час, намітити допустимі межі фінансового ризику і виявити поріг можливостей підприємства. Кожний елемент матриці відповідає певному стану підприємства (табл. 3.1).

Показники	РФД «0	РФД=0	РФД» 0
РГД» 0	РФХД=0 1	РФХД> 0 4	РФХД» 0 8
РГД=0	РФХД <0 7	РФХД=0 2	РФХД> 0 5
РГД «0	РФХД «0 9	РФХД <0 6	РФХД=0 3

Рис. 3.1 – Матриця фінансової стратегії

Таблиця 3.1 – Елементи матриці фінансових стратегій

Квадрат	Назва	Характеристика
1.	Батько сімейства	Темпи зростання обороту нижче можливих. Можливий перехід в квадрати 4, 2 і 7.
2.	Стійка рівновага	У цій ситуації підприємство знаходиться в стані фінансової рівноваги і має найбільшу кількість можливих варіантів зміни фінансового положення: квадрати 1, 4, 7,5, 3, 6.
3.	Нестійка рівновага	Стан характеризується відсутністю власних вільних засобів і використанням позикового капіталу. Можливі шляхи виходу 6, 2 і 5.
4.	Рантьє	Наявність вільних засобів для здійснення проектів при використанні позикового капіталу. Перехід в квадрати 1, 2, 7.
5.	Атака	Надлишок власних засобів, дозволяє розширити свій сегмент ринку. Перехід в 2 і 6.
6.	Дилема	Є дефіцит ліквідних засобів, що частково покривається за рахунок запозичення. Перехід в квадрати 2, 7, 9.
7	Епізодичний дефіцит.	Дефіцит ліквідних засобів через неспівпадіння термінів надходження і витрачання засобів. Перехід в 1,2,6.
8.	Материнське суспільство	Надлишок ліквідних засобів. Компанія має можливість створення і фінансування дочірніх підрозділів, Перехід в 4 або 5.
9.	Кризовий стан підприємства	Необхідність зменшувати всі інвестиції або дробити підприємство. Потреба у фінансовій підтримці. Можливий перехід в 6 або 7.

Квадрати 1, 2, 3 (головна діагональ матриці) є зоною рівноваги. Над

діагоналлю (квадрати 4, 5, 8 знаходиться зона успіхів, в якій значення показників позитивні і відбувається створення ліквідних засобів; чистий грошовий потік є стійко позитивним, фінансовий ризик мінімальний. Під діагоналлю (квадрати 7, 6, 9) знаходиться зона дефіцитів, в ній відбувається споживання ліквідних засобів і значення показників негативні.

Розрахуємо необхідні показники для ПРАТ «ЦГЗК», щоб визначити його положення в матриці фінансових стратегій (табл. 3.2):

Таблиця 3.2 – Розрахунок показників фінансово–господарської діяльності ПРАТ «ЦГЗК»

Показник , тис. грн.	2012 р.	2013 р.	2014 р.
РГД	2340635	216440	683460
РФД	-2353063	-521584	-840505
РФГД	-12428	-305144	-157045
Логічне значення РФГД	<0	<0	<0
Номер квадрата	7	7	7

Можна побачити, що ПРАТ «ЦГЗК» потрапляє в сьомий квадрат матриці фінансових стратегій («Епізодичний дефіцит»), тобто в область під діагоналлю — зону дефіцитів, при цьому ліквідність засобів підприємства знижується, і підприємство збільшує свою заборгованість.

Можна очікувати, що ПРАТ «ЦГЗК» обиратиме антикризову фінансову стратегію, для забезпечення якої буде провадити консервативну фінансову політику. Як зазначено, консервативний тип фінансової політики характеризує стиль і методи ухвалення управлінських рішень, орієнтованих на мінімізацію фінансових ризиків [55].

Отже, антикризова фінансова стратегія покликана забезпечити фінансову стабілізацію в процесі виходу підприємства з кризи. В цих умовах пріоритетною домінантною сферою стратегічного фінансового розвитку стає формування достатнього рівня економічної безпеки підприємства.

Сучасний стан економічної безпеки ПРАТ «ЦГЗК» можна охарактеризувати як низький (показники економічної безпеки низькі і спостерігається тенденція до зниження, присутні ознаки спаду виробництва, часткової втрати потенціалу підприємства). В такій ситуації потрібно використовувати стратегію відновлення економічної безпеки, тобто підвищити індикатори економічної безпеки до нормального рівня. Так, серед показників фінансової складової найнижчими є показники рентабельності продукції.

Сформулюємо основні напрямки стратегії забезпечення економічної безпеки ПРАТ «ЦГЗК»:

1. Стратегічним напрямом зниження собівартості є логістизація підприємства, що призведе до зміцнення зв'язків із постачальниками. При логістизації відбувається розподіл ризику між усіма ланками логістичного ланцюга. Логістизація – це процес створення та функціонування логістичних ланцюгів, які забезпечують повний цикл створення та реалізації продукції (послуги) [53]. Результатом входження підприємства в логістичний ланцюг, а надалі й в логістичну мережу, є захист підприємства від економічного ризику. Логістизація дозволяє досягнути ефекту синергії за рахунок мінімізації технологічного та сировинного ризиків.

2. Споживчий і конкурентний ризики зменшуються за рахунок отримання додаткової інформації щодо суб'єктів зовнішнього макросередовища. Зниження цих ризиків неминуче веде до підвищення фінансової стійкості підприємства. Дійсно, зменшення прибуткового ризику (як наслідок зниження ризику у сферах виробництва й збуту) позитивно відображається на обсягу продажів і, отже, надходженні грошових коштів.

3. Введення системи контролінгу та центрів відповідальності призведе до більш ефективного використання ресурсів підприємства. Контролінг – це напрямок економічної роботи на підприємстві, що пов'язаний з прийняттям та реалізацією оперативних і стратегічних управлінських рішень з метою максимізації прибутку. Завдяки використанню різних методів, зокрема економічного аналізу, система контролінгу дозволяє ефективно знаходити

резерви підприємства, а завдяки створенню служби контролінгу на підприємстві створює таку систему інформаційних потоків та прийняття управлінських рішень, що всі ресурси, в тому числі і виявлені резерви, дозволяють йти інтенсивним шляхом розвитку. Даний ефект необхідно підсилити збільшенням продуктивності праці за рахунок інноваційних засобів управління персоналом. За таких умов, навіть без втручання в політику просування та продажів, рентабельність продукції прогнозується на рівні приблизно 2–3%.

4. Одним з напрямків покращення економічної безпеки є покращення показників рентабельності. Рентабельність загального капіталу можна покращити, зменшуючи частку активів, які не приносять прибутку; їх можна здати в оренду або реалізувати. Ситуацію можна покращити такими шляхами:

- своєчасним відвантаженням продукції та оформленням документів;
- вивченням платоспроможності покупців і замовників, своєчасними заходами із стягнення дебіторської заборгованості;
- інтенсифікацією виробництва;
- повнішим і раціональнішим використанням земельних, трудових і матеріальних ресурсів;
- правильною організацією роботи щодо матеріально–технічного забезпечення;
- недопущенням створення надлишкових і непотрібних запасів;
- недопущенням відволікання коштів у дебіторську заборгованість;
- скороченням термінів обертання по всіх фазах кругообігу засобів.

Ці заходи необхідно доповнити прогнозуванням, тобто передбаченням подій (процесів) у фінансовій діяльності на майбутнє, а також – можливостей підтримання економічної безпеки підприємства на належному рівні.

5. До шляхів протидії зовнішнім загрозам можна віднести такі:

- активізація маркетингової діяльності, що передбачає диверсифікацію ринків збуту,
- освоєння нових видів продукції;

6. До шляхів запобігання внутрішнім загрозам можна віднести такі:

1. Скорочення дебіторської заборгованості. Для цього можна запропонувати наступні рекомендації:

– необхідно жорсткіше контролювати стан розрахунків з покупцями за відстроченими (простроченим) заборгованостями;

– по можливості орієнтуватися на більшу кількість покупців, щоб зменшити ризик несплати одним або декількома великими покупцями;

– стежити за співвідношенням дебіторської і кредиторської заборгованості, оскільки перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською може призвести до неплатоспроможності підприємства;

– передбачити надання знижок при достроковій оплаті;

– провести рефінансування дебіторської заборгованості (трансформація у більш ліквідні форми оборотних активів: грошові кошти, короткострокові фінансові вкладення тощо).

2. Збільшення власних засобів підприємства

3. Оптимізація витрат на виробництво, для цього потрібно провести більш детальний аналіз витрат.

4. Переглянути структуру управління фінансами, що може дати більш ефективне використання грошових ресурсів.

5. Відновити основні засоби.

6. Планувати свою діяльність і одержуваний від неї прибуток.

7. Звернути увагу на збільшення короткострокових зобов'язань, оскільки може стати причиною зниження фінансування і ненадійності перед кредиторами, що може призвести до банкрутства.

8. Збільшення кількості найбільш ліквідних активів;

9. Примноження величини власного капіталу через збільшення отриманого прибутку шляхом випуску акцій або залучення інвестицій.

Застосування запропонованих заходів сприятиме нормалізації фінансових показників діяльності ПРАТ «ЦГЗК» та підвищенню рівня економічної безпеки підприємства.

3.2 Ключові напрямки стратегії розвитку ПРАТ «ЦГЗК»

Забезпечення економічної безпеки є основою існування будь-якого господарюючого суб'єкта в сучасному світі. Економічна безпека підприємства при цьому трактується як можливість ефективно досягати основної мети своєї діяльності в ринковій економіці, отримувати прибуток за рахунок чіткого виконання підприємством своїх функцій в умовах впливу внутрішніх та зовнішніх загроз. У нинішніх умовах ринкової економіки покупця можна залучити лише високою якістю та конкурентною ціною продукції. На рішення саме цих питань і направлено розвиток сировинної бази Центрального гірничо-збагачувального комбінату і передбачає використання інтегральної стратегії розвитку від первинного переділу (кар'єри) і до етапу виробництва готової продукції (концентрат, обкотиші). Основне завдання підприємства давати запланований обсяг товарної продукції за певний період часу.

Якщо розглядати, наприклад, гірничодобувний комплекс, то завдяки запровадженій системі операційних поліпшень, активно реалізується політика модернізації парку технологічного обладнання:

– застосування нових більш високопродуктивних бурових верстатів Epiroc DM – 75E – гусеничний верстат з гідравлічним верхнім приводом для буріння вертикальних і похилих свердловин до 54 м, крім того, кабіна машиніста тепло ізольована і герметична, з широким кутом огляду, регульованим сидінням, потужним кондиціонером і автоматичною системою пожежогасіння. Управління технікою здійснюється за допомогою джойстика, а вся інформація про роботу верстата виводиться на багатофункціональний дисплей. Для роботи в умовах поганої видимості верстат обладнаний спеціальними галогенними лампами. З бурінням свердловини апарат може впоратися на кар'єрі комбінату за 70 хвилин, а ось попередникам для цього було потрібно не менше 2 годин.

– введення в експлуатацію кар'єрних самоскидів Белаз – 75131 з

радіальним типом шини, з колісною формулою 4 на 2, яка дозволяє збільшити вантажопідйомність кожного від 130 т. до 136 т. На комбінат вже прибули три самоскиди БелАЗ – 75131 для розширення автопарку гірничо–транспортного цеху №1. Техніка обладнана зовнішнім цифровим табло контролю завантаження, розширеною п'яти камерною системою відеоспостереження, пристроєм сигналізації наближення до високовольтної лінії, автоматичної централізованої системи забезпечення мастилом, телеметричним контролем тиску в шинах, системою пожежогасіння з дистанційним включенням. Кабіни з низьким рівнем шуму і вібрації, а також з регульованим водійським сидінням.

– використання екскаватора ЕКГ– 12 К. Місткість його ковша складає 12 м², а його особлива конструкція дозволяє використовувати техніку для завантаження як кар'єрних автосамоскидів, так і залізничного транспорту, крім того, ЕКГ – 12 К обладнані сучасною інформаційно–діагностичною системою, системою зовнішніх камер і моніторів. Управляти екскаваторами можна за допомогою джойстиків, що робить роботу безпечною і зручною. Екватор завантажує 130 – тонний БелАЗ всього за 4 підйому ковша і щодо свого попередника скорочує час завантаження в два рази. Нові екскаватори зараз задіяні в розробці перспективної розкриття на горизонтах –80 і –95 метрів.

Все ця нововведена техніка дозволяє виконувати плани виробничих показників в довгостроковій перспективі з видобутку залізної руди (табл. 3.3)

Таблиця 3.3 – План з видобутку залізної руди ПРАТ «ЦГЗК»

Глеєватській кар'єр	Період					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Видобуток руди, тис. т	5100	5200	5200	5200	5200	5200
Розкривних маса, тис. м3	9430	9930	9930	9620	9620	9620
Петровський кар'єр	Період					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Видобуток руди тис. т	4400	4500	4700	4900	5000	5000
Розкривних маса, тис. м3	8100	8550	8930	9310	9500	9500
Артемівський кар'єр	Період					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Видобуток руди, тис. т	2100	2200	2300	2700	3000	3000
Розкривних маса, тис м3	7350	7700	8050	9450	10500	10500

Стабільний видобуток залізорудної сировини забезпечує можливість виробництва основних реалізованих продуктів зокрема залізорудної концентрату і обкотишів. На сьогоднішній день ПРАТ «ЦГЗК» першим на пострадянському просторі почав виробництво концентрату з вмістом заліза 70,5 %, що в свою чергу дає можливість виробляти обкотиші преміум класу – DRI, які використовуються в металургійному виробництві за методом прямого відновлення заліза. Застосування технологій з виробництва заліза прямого відновлення (ЖПВ) вважається в металургійній літературі одним з найперспективніших напрямків для ефективного розвитку світової металургії. Все тому, що використання DRI при виплавці сталі в електродугових печах дозволяє виробляти найбільш високоякісний, чистий по шкідливих домішок метал, придатний для використання не тільки в стандартних галузях промисловості, а й також у областях, де застосовуються високі технології. Взагалі в світі виробляється близько 60 млн. т. заліза прямого відновлення

Поточний попит на DRI неухильно зростає, незважаючи на нестабільність цін, якість сировини всіх альтернативних сировинних матеріалів. Це дозволяє компанії вийти на світовий ринок металургії.

Цей крок став можливий завдяки модернізації одного з дільниць виробничого комплексу – збагачувальної фабрики.

А саме впроваджено технологію тонкого просівання з використання грохотов Derrick, а так само встановлені керамічні вакуум-фільтри КДФ-90.

Нове обладнання дозволяє знизити собівартість переробки корисних копалин. Роботу фільтрів забезпечує автономна установка з власним насосом, яка забезпечує економію енергії 640 кВт щогодини, якщо порівнювати з демонтованими тканинними фільтрами ДОО-100. На КДФ-90 для просушування можна подавати більш густу масу, що дозволяє скоротити витрати технічної води. Керамічні фільтрувальні елементи розраховані на випуск від 80 до 120 тонн концентрату (для порівняння, старе обладнання забезпечувало 30 – 40 тонн за ідентичний період часу). Також від них залежатимуть підсумкові показники концентрату, зокрема його вологість. Якщо

раніше вона становила 9,4%, то тепер знизиться до 8,2–8,4% годину. Керамічні витратні матеріали вимагають заміни раз в півтора року, в той час як заміну тканини здійснювали кожен місяць.

Ще одним кроком до створення продукції світового рівня стало придбання та встановлення чашевого комкувача HAVER SCARABAEUS – в рамках проекту модернізації фабрики огрудкування. В основі роботи цієї чаші – інтелектуальна система контролю процесу огрудкування яка кожні 6 секунд дані про технічні параметри роботи обладнання і показниках сировини. Ця інформація використовується для автоматичної оптимізації технологічного процесу. Так ж вона дозволяє постійно регулювати кут обертання, частоту, швидкість, і ряд інших параметрів для забезпечення ефективності та поточності процесу виробництва. В додаток до всього цей механізм дозволяє випускати на 20% більше обкотишів високого класу, ніж раніше використовувалося оснащення. При цьому її продуктивність на 25% вище.

На даний момент виробничі потужності можна охарактеризувати такими показниками: залізорудний концентрат 6000 тис.т / рік і 2300 тис.тон / рік обкотишів високої якості. Грунтуючись на цих показниках можна сказати що ЦГЗК входить до п'ятірки найбільших виробників залізорудної сировини України.

Проаналізувавши ринок, можна стверджувати що з етапом появи новго якості виробленої продукції ПРАТ «ЦГЗК» вирішує проблему «Прямої» конкуренції на внутрішньому ринку збуту.

Виходячи з даних по виробництву обкотишів DRI якості (це 1% від річної потужності) такого об'єма буде явно недостатньо що б закріпити свої позиції на новому ринку. Наростити виробництво не представляється можливим через кінцевий пункт в ланцюжку виробництва обкотишів – обпалювальної машини. Зараз на ЦГЗК працює одна обпалювальна машина ОК – 324 площею 336 м² яка була спроектована в 1989 році, а введена в експлуатацію в 1995 році. За 25 років роботи пристрій «морально» застарів, хоча і впродовж всього часу постійно модернізувалося, тим самим вдалося підвищити продуктивність

заявлену розробниками від максимальних 1500 тис. т/рік обкотишів до нинішніх 2300 тис. т/рік обкотишів вищого класу. Споруда нового ділянки випалу – єдине оптимальне рішення для того щоб збільшити обсяг виробленого преміального обкотишів, сучасні обпалювальні конвеєрні машини мають високу продуктивність 3000 тис. т / рік і вище, дозволяють регулювати режим випалу, пристосовані до виробництва різних видів окатишів з будь-яких концентратів, відрізняються простотою конструкції. Інвестиції та реалізація даного проекту дадуть можливість нав'язати конкуренцію і зміцнити свої позиції на ринку в сегменті DRI обкотишів.

Висновки до розділу 3

Формування системи управління економічною безпекою підприємства – це складний та багатовимірний процес, від якого залежить його стійкий розвиток та захищеність від загроз і небезпек.

Стратегія економічної безпеки підприємства – це економічна система забезпечення економічної безпеки підприємства в довгостроковому періоді, що являє собою сукупність приватних взаємоузгоджених складових, які об'єднує єдина глобальна мета – досягнення рівня економічного прибутку.

Визначено принципи та сформульовано напрямки стратегії забезпечення економічної безпеки ПРАТ «ЦГЗК».

ПРАТ «ЦГЗК» рекомендовано обрати антикризову фінансову стратегію, для забезпечення якої необхідно провадити консервативну фінансову політику. Також рекомендовано використовувати стратегію відновлення економічної безпеки.

Сформульовано вимоги до організації системи управління економічною безпекою ПРАТ «ЦГЗК» та розроблено пропозиції щодо вдосконалення процесів управління економічною безпекою підприємства.

Визначено функції служби економічної безпеки підприємства –

спеціального підрозділу, що входить до складу організаційної структури, діяльність якого спрямована на формування належного рівня економічної безпеки та нейтралізацію основних загроз, що можуть очікувати на підприємство в процесі здійснення його виробничо – господарської діяльності.

Показано, що внутрішня складова економічної безпеки в значній мірі або повністю визначає і зовнішню складову економічної безпеки. Виділено шість рівнів внутрішньої економічної безпеки підприємства та сформульовано принцип одночасності чотирьох ролей та принцип пріоритету більш високих рівнів.

Важливим аспектом функціонування системи управління економічною безпекою підприємства є оцінка її ефективності. Основними критеріями оцінки ефективності та надійності сформованої системи є:

- сталий розвиток, збереження і примноження матеріальних цінностей підприємства, високий рівень конкурентоспроможності продукції;
- використання інноваційних технологій у виробничій діяльності;
- недоторканість комерційної інформації і всіх ресурсів;
- своєчасне попередження кризових ситуацій і нейтралізація негативних чинників, що впливають на діяльність підприємства.

Запропоновано підхід до оцінки ефективності системи управління економічною безпекою ПРАТ «ЦГЗК» на підставі реальних показників з врахуванням динаміки їх зміни. Крім того, можлива автоматизація системи економічної безпеки и переведення оцінки її ефективності на автоматичний процес.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена розробці стратегії розвитку підприємства ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНО ГІРНИЧО–ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ» як передумова економічної–безпеки підприємства. Сьогодні «стратегія» є одним з основних понять науки про управління. Стратегія розвитку – це не тільки встановлення параметрів майбутнього стану організації, а й перш за все забезпечення можливості прийняття ефективних стратегічних рішень сьогодні, націлених на досягнення обраних цілей. В умовах нестабільності зовнішнього середовища і посилення конкуренції на локальних ринках першочерговим завданням для компаній є підвищення конкурентоспроможності. Ключ до успіху в таких умовах лежить не в одному або двох вдалих рішеннях, а в постійному припливі свіжих ідей і ефективному їх впровадженні. Конкуренція відбувається вже не на рівні товарів або послуг, а на рівні здібностей їх постійно покращувати відповідно до вимог ринку. Тому керівнику сучасного підприємства необхідно мати уявлення про основи стратегічного управління, щоб очолити процес вироблення і прийняття стратегічних рішень, що визначають основні цілі, напрямок і пріоритет функціонування і розвитку підприємства. Однак єдиної для всіх підприємств стратегії не існує, і тому кожне підприємство, що бажає вижити в жорстких умовах ринку, виробляє свою власну стратегію на основі аналізу зовнішнього середовища, власного потенціалу, ґрунтуючись на цілях і місії організації. Вироблення стратегії розвитку організації – не самоціль стратегічного управління. Ця складна і трудомістка робота набуває сенсу тільки в тому випадку, якщо стратегія надалі успішно реалізується.

В аналітичній частині зроблено аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Основні проблеми, виявлені в ході аналізу – це зниження реалізації продукції. Відповідно до виявлених проблемами в проектній частині розроблений ряд заходів, спрямованих на стабілізацію і

розвиток підприємства на регіональному ринку, також запропоновані можливості для ефективного виходу на нові ринки, що дозволить не тільки розширити асортимент продукції, а й залучити споживачів на вже освоєних.

Запропонована для ПРАТ «ЦГЗК» стратегія економічної безпеки на найближчий час може бути реалізована при наявності бізнес-плану основних напрямків діяльності, що забезпечують конкурентні переваги організації. Він ґрунтується на їх досягненні за рахунок використання внутрішніх резервів компанії, таких як підвищення професіоналізму керівного складу, фінансово-економічної та менеджерської служб, керівників дільниць, оптимізації якості і ціни товару, безперервне вдосконалення виробничого процесу, модернізація технічного оснащення і інших.

Звісно, що процес розробки стратегії завжди чутливий і часто непередбачувані характер конкуренції, багатообіцяючі злети і падіння цін, перестановки серед основних конкурентів, нове регулювання, зниження і розширення торговельних бар'єрів і нескінченне число інших подій, які можуть сприяти усуненню стратегії. Стратегія розвитку завжди повинна поєднувати в собі заплановану і продуману лінію поведінки, а також можливість реагування керівництва на все нове. Завжди знаходяться фактори, на які треба реагувати, і в результаті цього відкриваються нові стратегічні ніші.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Салига С. Я., Ляшенко Є. З., Дацій Н. В. Антикризове фінансове управління підприємством : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2005. 208 с.
2. Ареф'єва О. В. Наукові основи формування економічної безпеки підприємств. *Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України*: Збірник матеріалів науково-практичної конференції, Київ, 16-17 травня 2001 р. К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2003. С. 49-53
3. Базилінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2009. 328 с.
4. Бандурка С.С. Поняття економічної безпеки підприємства: навч. посіб. К. : Наше право, 2013. С. 196–198
5. Березін О.В. Економіка підприємства : навч. посіб. К. : Знання, 2009. 390 с.
6. Біломістна І.І.,Ковальчук А.В. Оцінка стану фінансової безпеки на основі економіко-математичного моделювання. *Науковий вісник Херсонського національного університету*. Серія Економічні науки. Випуск 4. 2014. С. 28–32
7. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента: навч. посіб. К. : Ника-Центр, 1999. 512с.
8. Василенко В.П. Вопросы обеспечения экономической безопасности - одно из направлений деятельности субъектов предпринимательства. *Логистика: проблемы и решения*. Економічний посіб. 2010. С.43– 45.
9. Васильєв О.В., Мейта В.І. Формування системи управління економічною безпекою промислових підприємств. *Економічний аналіз*. 2013.

Том 14. № 2. С. 145-138.

10. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : монографія. Львів: Арал, 2009. 386 с.

11. Віченко Є. В. Моделювання економічної безпеки підприємства на прикладі ПАТ «Рівнегаз». URL : <http://naub.oa.edu.ua/2013/modelyuvannya-ekonomichnoji-bezpeky-pidpryjemstva-na-prykladi-pat-rivnehaz/>

12. Волошин В. І. Пріоритети та методи забезпечення економічної безпеки малого і середнього підприємництва : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03. Л., 2008. 196 с.

13. Гапоненко В.Ф., Беспалько А.Л., Власов А.С. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы : навч. посіб. М.: Издательство «Ось-89», 2007. 208 с.

14. Гичева Н.Ю. Діагностика економічної безпеки металургійних підприємств. *Економіка: проблеми теорії та практики* : Збірник наукових праць. Випуск 247: В 4 т. Том IV. Дніпропетровськ: ДНУ, 2012. С. 634– 636.

15. Горячева К.С. Фінансова безпека підприємства, сутність та місце в системі економічної безпеки. *Економіст*. 2003. №8. С. 65-67.

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

17. Донець Л.І.,ВащенкоН.В.,Андреева Т.Є. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. К. : Центр учб. літ-ри, 2008. 240 с.

18. Доценко І. О. Формування системи оцінювання рівня економічної безпеки підприємства з урахуванням впливу підприємницьких ризиків. *Вісник ОНУ ім.І. І. Мечникова*.2013. Т. 18. Вип. 1/1. С. 69 – 78.

19. Єрмолаєв П.В. Функціональний профіль економічної безпеки підприємства: методичні та прикладні аспекти. *Управління проектами та розвиток виробництва*: зб.наук.пр. : Луганськ, СЛУ ім. В.Даля, 2013, № 1(45). С. 26-33.

20. Єрмошенко М.М. Фінансовий менеджмент: курс лекцій. К. : НАУ, 2004. 506 с.

21. Покропивного С.Ф. Економіка підприємства : підруч. / за ред. С. Ф. Покропивного. К. : КНЕУ, 2000. 528 с.
22. Іванова Н. С. Оцінка ефективності системи економічної безпеки агропромислових підприємств: Дис. к. е. н. : 08.00.04. Запоріжжя, 2011. 268 с.
23. Іванюта Т. М. Методичні підходи до аналізу економічної безпеки підприємств. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2013. Т. 18. Вип. 1/1. С. 137 – 141.
24. Іванюта Т.М. Економічна безпека підприємства : навч. посібник К. : Центр навчальної літератури, 2009. 54 с.
25. Ілляшенко С.М. Економічний ризик: Навчальний посіб. 2-ге вид., доп. перероб. К. : Центр навчальної літератури, 2004. 220 с.
26. Ильяшенко С. Н. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. №3. С. 12-19.
27. Кавун С.В. Вопросы методики разработки системы экономической безопасности предприятия. *Вестник Международного славянского университета*. 2008. Том XI, № 1. С. 34-39.
28. Каламбет С.В. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємств залізничної галузі. *Науковий вісник : Фінанси, банки, інвестиції*. 2013. № 2. С. 106-113.
29. Карпунь І.Н. Управління фінансовою санацією підприємства : навч. посіб. Львів : "Магнолія-2006", 2009. 418 с.
30. Кірієнко А. В. Механізм досягнення і підтримки економічної безпеки підприємства : автореф. дис. на здобуття наук, ступня канд. екон. наук : 08.06.01 . К., 2000. 19 с.
31. Клопов І.О Управління економічною безпекою промислового підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2011. № 1(9). С. 40-52.
32. Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: сутність та

механізм забезпечення: монографія. К. : Лібра, 2003. 280 с.

33. Ковальов Д. І. Плетникова Т.Є. Кількісна оцінка рівня економічної безпеки підприємства. *Економіка України*. 2001. № 4. С. 35-39.

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

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

36. Кравчук О.Я. Діагностика та механізм забезпечення корпоративної безпеки підприємства : монографія. Луцьк : Надстир'я, 2008. 256 с.

37. Лащенко В. А. Діагностика ймовірності банкрутства як експрес-аналіз економічної безпеки підприємства URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4923/1/.pdf>.

38. Малащенко В.В. Економічна безпека підприємства як чинник ефективного корпоративного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2011. № 3. С. 283-291 .

39. Манів З.О. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2004. 580 с.

40. Маслак О.І. Управління економічною безпекою підприємства на принципах забезпечення її раціонального рівня. *Маркетинг і менеджмент інноваційної діяльності*. 2013. № 1. С.199– 208.

41. Мельник Л.Г. Економіка підприємства : навч. посіб. Суми : ВТД , 2003. 412 с.

42. Нагорна І.І. Оцінка стійкої економічної безпеки промислового підприємства . *Економічний простір*. 2008. № 19. С. 243-255.

43. Недосекин А.О. Методологические основы моделирования финансовой деятельности с использованием нечетко-множественных описаний: дис.... докт. екон. наук: 08.00.13. СПб., 2003. 280 с.

44. Омелянович Л.О. Економічна безпека торговельного підприємства:

монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. 195 с.

45. Бандурка О.М., Духов В.Є., Петрова К. Я.,Червяков І. М. Основи економічної безпеки : навч. посіб. Київ : Вид-во нац. ун-ту внутр. справ, 2003. 236 с.

46. Пономаренко В.С. Концептуальні основи економічної безпеки: моногр. Х.: ХНЕУ, 2008. 265 с.

47. Сак Т.В. Діагностування рівня економічної безпеки підприємства в умовах обмеженості інформації/ *Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2015. Випуск 3. С.404-408.

48. Скорук О. В. Формування стратегії економічної безпеки підприємств дитячого харчування: дис... канд. ек. Наук : 08.00.04. Луцьк., 2012. 269 с

49. Слободяник Т.М. Запровадження комплексної системи економічної безпеки та оцінка її ефективності на сучасному підприємстві. *Економічний простір*. 2008. №12/2. С. 22–27.

50. Смоквина А.А Анализ показателей и методы оценки экономической безопасности строительного предприятия. *Збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. 2014. URL: <https://press.vntu.edu.ua/index.php/vntu/catalog/category/conf>

51. Судакова О.І. Стратегія забезпечення належної економічної безпеки підприємства. URL: http://www.rusnauka.com/4._SVMN_2007/Economics/18818.doc.htm

52. Троць І.В. Забезпечення економічної безпеки на підприємстві з метою попередження банкрутства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. №1 (59). Ч.2. 2012. С.223-227.

53. Ткаченко А.М.,Резніков О.Л. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2010. № 1. С. 101-106.

54. Семенов А.Г. Матриця фінансової стратегії. *Вісник економічної науки*. 2008. №2. С. 139-46

55. Стратегия формирования инвестиционной привлекательности

металургических предприятий Украины : монография . / Ю.Г. Лысенко, А. П. Белый, В. В. Гнатушенко и др. Донецк : Юго- Восток, 2005. 382 с.

56. Фальченко О.О. Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємств. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 66 (1039). С.157-160.

57. Фінанси підприємств: Підручник / Керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. 3-тє вид., перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2000. 460 с.

58. Фоміченко І.П. Формування системи управління економічної безпеки на підприємствах України. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2013. № 3 (23). С. 27 – 65.

59. Франчук В.І. Проблеми забезпечення Економічної безпеки в Україні: суть та шляхи вирішення. *Науковий вісник Львівського державного ун-ту внутр. справ*. 2006. № 1(1). С. 230–238.

60. Халіна В.Ю. Методичний підхід щодо оцінки рівня економічної безпеки підприємства. *Економічна безпека і підприємництво*. 2014. Випуск I (53). С.173– 181.

61. Чаговець Л.О. Моделі оцінки та аналізу економічної безпеки підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.11. Харків, 2012. 21 с.

62. Шевченко І.В. Особливості формування економічної безпеки підприємства. *Наука молода*. 2012. № 10. 18–23 с.

63. Шемаєва Л.Г. Економічна безпека підприємств у стратегічній взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища : автореф. дис... д-ра екон. наук : 21.04.02 . Київ, 2010. 42 с.

64. Шнипко О.С. Економічна безпека ієрархічних багаторівневих систем: регіональний аспект. К. : Генеза, 2006. 288 с.

65. Штамбург Н.В. Складові економічної безпеки підприємства . *Наука молода*. 2011. №1(4). 490-496 с.

66. Шутяк Ю.В. Діагностика економічної безпеки підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.04.

Хмельницький, 2011. 24с.

67. Якубович З.А. Формування системи економічної безпеки машинобудівного підприємства. *Вісник ТНЕУ*. 2010. № 1. С. 81-86.

68. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия/пер. с англ. - СПб.: Питер, 2007.-30С.

69. Боумен К. Основы стратегического менеджмента/ пер. с англ. - М.: ЮНИТИ, 2007.- 55С.

70. Мойсеєнко І.П., Марченко О.М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч.посіб. Львів, 2011. 380 с.

71. Шершнева З.Є., Обарська С.В. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.

72. Shultz T.W. The Economic Value of Education, New York, Columbia University Press, 1963.

73. Strutz H., *Strategien des Personalmarketing*. Wiesbaden: Gabler, 1996.

74. Argyris C. *Organization and Innovation*, Homewood, : Irwin, 1965.

75. Vroom V.H. *Work and Motivation*. N.Y. Wiley, 1977. 334 p.

76. Porter L., Lawler E. *Managerial Attitudes and Performance*. Irwin, 1968. 264 p.