

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему **Управління фінансово-економічною безпекою на підприємстві агропромислового комплексу ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА»**

Виконав: студент 2 курсу, 8.0739-уб-з
спеціальності 073 Менеджмент, освітньої
програми управління фінансово-економічною
безпекою, спеціалізації управління безпекою
фінансових установ

Кравець О.Л.

Керівник к.е.н., доцент Бехтер Л.А.

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 СТУДЕНТУ**

Кравцю Олексію Леонідовичу

1. Тема роботи: «Управління фінансово-економічною безпекою на підприємстві агропромислового комплексу ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА»
керівник роботи: Бехтер Лілія Анатоліївна, к.е.н., доцент
затверджені наказом ЗНУ від 18 червня 2020 р. № 810-с.
2. Строк подання студентом роботи: 10 листопада 2020 р.
3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності підприємства агропромислового комплексу ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА», а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити сутність фінансово-економічної безпеки підприємства; дослідити особливості формування системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства; опрацювати сучасні методичні підходи до оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства; вивчити організаційно-економічні аспекти роботи підприємства та проаналізувати фінансовий стан ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА»; оцінити систему управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА»; обґрунтувати доцільність впровадження контролінгу у систему управління фінансово-економічною безпекою аграрного підприємства; розробити організаційне забезпечення розвитку системи управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 20 рис. і 23 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бехтер Л.А., к.е.н., доцент	09.08.2020	09.08.2020
2	Бехтер Л.А., к.е.н., доцент	13.09.2020	13.09.2020
3	Бехтер Л.А., к.е.н., доцент	18.10.2020	18.10.2020

7. Дата видачі завдання: 05 липня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент _____ О.Л. Кравець
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Л.А. Бехтер
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

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

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 108 с., 20 рис., 23 табл., 68 джерел, 3 додатка.

Об'єктом дослідження є процес управління фінансово-економічною безпекою підприємства агропромислового комплексу.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні питання розвитку системи управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА».

Метою кваліфікаційної роботи розвиток підходів до управління фінансово-економічною безпекою на підприємстві агропромислового комплексу й обґрунтування напрямів зміцнення фінансово-економічної безпеки ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА».

Завдання дослідження: визначення сутності фінансово-економічної безпеки підприємства; дослідження особливостей формування системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства; опрацювання сучасних методичних підходів до оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства; вивчення організаційно-економічних аспектів роботи підприємства та аналіз фінансового стану ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА»; оцінювання системи управління фінансово-економічною безпекою; обґрунтування доцільності впровадження контролінгу у систему управління фінансово-економічною безпекою; розробка організаційного забезпечення розвитку системи управління фінансово-економічною безпекою.

Результати: вдосконалено систему управління фінансово-економічною безпекою підприємства; набуло подальшого розвитку визначення фінансово-економічної безпеки.

ЗАГРОЗИ, КОНТРОЛІНГ, ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ.

SUMMARY

Qualification work: 108 p., 20 fig., 23 tab., 68 references, 3 annex.

The object of the study is the process of managing the financial and economic security of the agro-industrial complex. The subject of the research is theoretical, methodical and practical issues of development of the financial and economic security management system of LLC "AF BATKIVSCHINA".

The purpose of the qualification work is the development of approaches to the management of financial and economic security at the enterprise of the agro-industrial complex and substantiation of the directions of strengthening the financial and economic security of LLC "AF BATKIVSCHINA".

Objectives of the study: to determine the essence of financial and economic security of the enterprise; research of features of formation of management system of financial and economic safety of the enterprise; elaboration of modern methodological approaches to assessing the financial and economic security of the enterprise; study of organizational and economic aspects of the enterprise and analysis of the financial condition of LLC AF "BATKIVSCHINA"; assessment of the financial and economic security management system; substantiation of expediency of introduction of controlling in system of management of financial and economic safety; development of organizational support for the development of financial and economic security management system.

Results: improved management system of financial and economic security of the enterprise, covering a number of subsystems (organizational and managerial, regulatory and information and analytical), takes into account the principles of construction and operation, limitations and factors influencing financial and economic security, as well as functions due to interaction and influence of subjects on objects of safety by means of levers, tools and methods gives the chance to solve problems and to reach the purpose of management of financial and economic safety; has further developed the definition of financial and economic security as a state of

the most efficient use of economic resources, which is manifested in financial indicators of profit and profitability, stability, business activity, liquidity and solvency, as well as management of fixed assets and working capital. Developments on substantiation of expediency of introduction of controlling in system of management of financial and economic safety of LLC AF "BATKIVSCHINA" and definition of economic effect from the organization of division on management of financial and economic safety of LLC AF "BATKIVSCHINA" have practical value.

THREATS, CONTROLLING, AGRICULTURAL COMPLEX ENTERPRISES, MANAGEMENT SYSTEM, FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY, FINANCIAL RESULT.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1 Визначення сутності фінансово-економічної безпеки підприємства	11
1.2 Формування системи управління фінансово-економічною безпекою на підприємстві.....	20
1.3 Методичні підходи до оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства.....	30
2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА».....	42
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства.....	42
2.2 Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА»	53
2.3 Оцінка ефективності системи управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА»	64
3 НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО- ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА»	75
3.1 Впровадження контролінгу у систему управління фінансово-економічною безпекою аграрного підприємства	75
3.2 Організаційне забезпечення розвитку системи управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА»	84
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102
ДОДАТКИ.....	109

ВСТУП

Економічна безпека суб'єктів бізнесу є доволі широким і багатограним поняттям, натомість фінансова безпека, як основна складова економічної, надто звужує спектр аналізу, тому доцільно досліджувати саме фінансово-економічну безпеку підприємства.

Формування фінансово-економічної безпеки й виділення її як окремої категорії економічної безпекології пояснюється тим, що рівень фінансової складової частини економічної безпеки підприємства визначає його можливості забезпечувати свій збалансований розвиток з урахуванням інших складових.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розвиток підходів до управління фінансово-економічною безпекою на підприємстві агропромислового комплексу й обґрунтування напрямів зміцнення фінансово-економічної безпеки ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА».

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі завдання дослідження:

- визначено сутність фінансово-економічної безпеки підприємства;
- досліджено особливості формування системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства;
- опрацьовано сучасні методичні підходи до оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства;
- вивчено організаційно-економічні аспекти роботи підприємства та проаналізовано фінансовий стан ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА»;
- здійснено оцінювання системи управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА»;
- обґрунтовано доцільність впровадження контролінгу у систему управління фінансово-економічною безпекою аграрного підприємства;
- розроблено організаційне забезпечення розвитку системи управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА».

Об'єктом дослідження є процес управління фінансово-економічною безпекою підприємства агропромислового комплексу.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні питання розвитку системи управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА».

При виконанні кваліфікаційної роботи магістра використані такі методи економічних досліджень: абстрактно-логічний, економіко-статистичний, монографічний, аналізу, синтезу та ін.

Інформаційну базу дослідження складають показники фінансової звітності ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА», дані Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

- вдосконалено систему управління фінансово-економічною безпекою підприємства, що охоплює низку підсистем (організаційно-управлінську, нормативно-правову й інформаційно-аналітичну), враховує принципи побудови та функціонування, обмеження та фактори впливу на фінансово-економічну безпеку, а також функції, що за рахунок взаємодії та впливу суб'єктів на об'єкти безпеки за допомогою важелів, інструментів і методів дає можливість вирішити завдання та досягти мети управління фінансово-економічною безпекою;

- набуло подальшого розвитку визначення фінансово-економічної безпеки як стану найбільш ефективного використання економічних ресурсів, що проявляється в фінансових показниках прибутку й рентабельності, стабільності, ділової активності, ліквідності та платоспроможності, а також у якості управління основними засобами й оборотними коштами.

Практичне значення мають розробки з обґрунтування доцільності впровадження контролінгу в систему управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» та визначення економічного ефекту

від організації підрозділу з управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА».

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати кваліфікаційного дослідження пройшли апробацію на Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів розвитку територіальної системи» (м. Харків, 2020 р.) [1].

Публікації. За матеріалами дослідження подано до друку статтю в збірник наукових праць «Нова економіка».

1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Визначення сутності фінансово-економічної безпеки підприємства

Оснoву безпеки будь-якої держави становить її економіка. Виходячи з цього, можна стверджувати, що здебільшого джерела загроз для безпеки генеруються і діють усередині країни. Хоча з глобалізаційними змінами акцент починає зміщуватися на рівень міждержавних відносин. Так само й підприємства є відкритими системами, тому їхня фінансово-економічна безпека частково, й досить суттєво залежить як від внутрішніх чинників, так і від зовнішнього середовища мікро-, мезо- й макрорівня.

Безпека як сукупність корінних, типових властивостей будь-якої системи втілює в собі всі сторони різних галузей життєдіяльності та розвитку людини, суспільства, держави і природи. У змістовному плані її складовими виступають інформаційна, інтелектуальна (безпека культури, освіти, науки), політична, військова, економічна, громадська (безпека громадянського суспільства), національна, екологічна та інші елементи безпеки країни [2].

За певних умов найбільш важливою для безпеки буде екологія, в інших умовах обороноздатність або правопорядок. В умовах трансформації ринкових відносин, розвитку економічних механізмів, відбулося різке загострення не тільки зовнішніх, але й внутрішніх загроз, що впливають на оптимальний стан системи функціонування господарюючих суб'єктів. У процесі розвитку ринкових механізмів в економіці важливим завданням економічної науки та практики господарської діяльності підприємств стає забезпечення фінансово-економічної безпеки [3].

Таке поняття, як фінансово-економічна безпека є досить поширеним і давно використовується у практичній діяльності розвинутих країн. Проблема фінансово-економічної безпеки вперше виникла в тридцятих роках минулого

століття на території США. Актуальність цього питання була зумовлена тогочасною потужною світовою кризою та необхідністю напрацювання заходів швидкого реагування на загрози такого масштабу в рамках національної економіки [4].

Об'єктами фінансово-економічної безпеки є економічна система в цілому, а також її різноманітні складові: природні багатства, виробничі й невиробничі фонди, нерухомість, фінансові ресурси, господарські структури, сім'я, окрема особистість тощо. Суб'єктами фінансово-економічної безпеки є держава та її інститути (міністерства, відомства, податкові й митні органи, біржі, фонди та страхові компанії), а також підприємства, установи й організації як державного, так і приватного секторів економіки [5].

Не виключається і участь громадян та їх об'єднань у підтримці економічної безпеки. До речі, в Конституції України чітко зазначено, що поряд із захистом суверенітету та територіальної цілісності України, забезпечення її економічної безпеки є найважливішою функцією держави і справою всього українського народу [6].

Фінансово-економічній безпеці притаманний інтегральний характер, оскільки вона є результатом спільних зусиль, що проявляється в дії всіх гілок влади, на всіх рівнях (від всеукраїнського до місцевого), наявних у державі сил і засобів, об'єднань громадян та окремих осіб.

На рівні підприємств фінансово-економічну безпеку можна трактувати, як: стан захищеності всіх систем підприємства при здійсненні господарської діяльності в певній ситуації; стан усіх ресурсів підприємства (капіталу, трудових ресурсів, інформації, технологій, техніки, прав) та підприємницьких здібностей, за якого можливе найбільш ефективне їх використання для стабільного функціонування і динамічного науково-технічного та соціального розвитку, здатність запобігати або швидко нівелювати різні внутрішні та зовнішні загрози; сукупність організаційно-правових, режимно-охоронних, технічних, технологічних, економічних, фінансових, інформаційно-аналітичних та інших методів, спрямованих на

усунення потенційних загроз та створення умов для забезпечення ефективного функціонування суб'єктів підприємницької діяльності відповідно до їхніх цілей та завдань; стан соціально-технічної системи підприємства, що дає змогу уникнути зовнішніх загроз і протистояти внутрішнім чинникам дезорганізації за допомогою наявних ресурсів, підприємницьких здібностей менеджерів, а також структурної організації та зв'язків менеджменту [7].

В табл. 1.1 проаналізовані основні визначення сутності фінансово-економічної безпеки підприємства.

Таблиця 1.1 – Визначення фінансово-економічної безпеки підприємства

Автори та джерела	Трактування сутності фінансово-економічної безпеки підприємства
Безус Р. М., Дуброва Н. П., Пашенко О. С. [8]	Стан фінансово-економічної системи, що характеризується внутрішньою збалансованістю, стійкістю до негативного впливу будь-яких загроз, високим рівнем адаптивності до мінливих умов зовнішнього середовища та здатністю забезпечувати на основі реалізації інтересів власників корпоративних прав, інвесторів свій сталий і ефективний розвиток відповідно до стратегічної мети
Гоголь Т. А., Нехай В. А. [9]	Кількісно та якісно детермінований рівень фінансового стану підприємства, що забезпечує стабільну можливість захисту його пріоритетних, збалансованих фінансових інтересів від визначених реальних і потенційних загроз зовнішнього та внутрішнього характеру
Давидюк Т. В. [10]	Стан ефективного використання ресурсів та існуючих ринкових можливостей підприємства, здатний забезпечити попередження внутрішніх і зовнішніх загроз та його тривале виживання, що забезпечує сталий розвиток на ринку відповідно до обраної місії
Петряєва З. Ф. [11]	Здатність забезпечувати стабільну захищеність пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від ідентифікованих реальних і потенційних загроз зовнішнього й внутрішнього характеру, параметри якого визначаються на основі фінансової філософії й створюють необхідні передумови підтримки стійкого зростання підприємства в поточному й перспективному періодах
Черкашина М. В. [12]	Комплексна характеристика підприємства, що визначається, по-перше, збалансованістю і якістю фінансових інструментів, технологій та послуг, які використовуються підприємством, по-друге, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз, по-третє, здатністю фінансової системи підприємства забезпечувати реалізацію власних фінансово-економічних інтересів, місії та завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів, по-четверте, забезпечувати ефективний і сталий розвиток цієї фінансово-економічної системи підприємства

Отже, сутність фінансово-економічної безпеки полягає в наявності такого фінансового стану, що характеризується: збалансованістю та якістю фінансових інструментів, технологій і послуг; стійкістю до загроз; здатністю підприємства забезпечувати реалізацію фінансово-економічних інтересів, а також місії і завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів; спрямованістю на ефективний і сталий розвиток підприємства.

Фінансово-економічна безпека підприємства включає в себе:

- організацію ефективного управління підприємством;
- ефективність фінансової системи на підприємстві;
- стійкість і незалежність функціонування підприємства;
- гарантування безпеки персоналу підприємства, збереження їхніх професійних інтересів і майна;
- дієвий механізм правового регулювання, щодо всіх напрямів діяльності підприємства;
- забезпечення захисту інформації на підприємстві;
- відповідність стандартам екологічної безпеки [13].

В умовах тотальної нестабільності, коли на стан і розвиток вітчизняної економіки впливає, головним чином, політична неузгодженість і воєнна агресія, питання національної безпеки в цілому та фінансово-економічної безпеки зокрема стоїть надзвичайно гостро. Проблеми, що існують у сфері забезпечення економічної безпеки держави, створюють підґрунтя для дестабілізації функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання, і, цим самим, не дають змоги створити умови для головного – стабілізації економічного розвитку країни в такий складний час.

Саме тому забезпечення фінансово-економічної безпеки держави в цілому та підприємства зокрема є однією з актуальних проблем сьогодення. Загальновідомо, що вказані індикатори на рівні держави безпосередньо стосуються і діяльності суб'єктів господарювання, адже неможливо визначити, наприклад, ВВП держави, не маючи уявлення про обсяг виготовленої підприємством промислової продукції [14].

Проблеми фінансово-економічної безпеки підприємств останнім часом набули широкого розповсюдження, що зумовлено високою ймовірністю банкрутства останніх внаслідок незадовільного їх фінансового стану.

Як видно з проведеного теоретичного аналізу, більшість вчених ставлять акцент на тезі, що базується на визначенні фінансово-економічної безпеки держави, тільки екстраполюють її на мікрорівень. У загальному випадку фінансово-економічну безпеку підприємства представляють як певний механізм, що забезпечує, з одного боку, стабільність фінансової системи господарського суб'єкта шляхом використання захисних фінансових інструментів, а з іншого – економічну ефективність шляхом організації раціонального використання всіх ресурсів.



Рисунок 1.1 – Основні об'єкти фінансово-економічної безпеки підприємства

В сучасних умовах господарювання, пов'язаних з кризовими ситуаціями, політичною нестабільністю, неузгодженістю та недосконалістю правової бази, відсутністю науково обґрунтованої концепції реформ, корупції, підвищується зацікавленість до питань забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, об'єктами захисту якої є фінансові ресурси, персонал підприємства, інформаційні ресурси та інші компоненти. Наочно це можна представити на рис. 1.1.

Видно, що до основних об'єктів фінансово-економічної безпеки були віднесені такі:

- 1) персонал підприємства як головний ресурс і фактор успішності будь-якого бізнесу;
- 2) техніко-технологічна база, що в основному представлена основними засобами підприємства;
- 3) матеріальні ресурси чи оборотні активи підприємства;
- 4) фінансовий стан підприємства, що характеризує його фінансові ресурси й ефективність (ліквідність і платоспроможність, ділова активність, фінансова стійкість, рентабельність господарської діяльності);
- 5) нематеріальні активи чи об'єкти права інтелектуальної власності (гудвіл, винаходи, промислові зразки та корисні моделі, об'єкти авторського та суміжних прав, нетрадиційні об'єкти інтелектуальної власності, що використовуються підприємством);
- б) інформаційні ресурси, що не захищені інтелектуальною власністю, втім становлять цінність як для самого підприємства, так і для його конкурентів.

Крім того, в сучасних умовах, характеризуючи фінансово-економічну безпеку, необхідно звісно враховувати фінансові параметри підприємства, а також його операційну діяльність і маркетингову складову, що визначає позиції підприємства на ринку.

В період кардинальних економічних перетворень, коли трансформуються різні сектори економіки України, важливо, щоб

підприємницькі структури дбали не лише про власні інтереси і безпеку, як це спостерігається нині, але й враховували інтереси держави і суспільства, та сприяли забезпеченню економічної безпеки України [15].

Поняття фінансово-економічної безпеки підприємства необхідно розглядати у сукупності складових з утворенням конкретної системи на кожному підприємстві та створенням заходів, враховуючи індивідуальність цього підприємства.

Сьогодні головними проблемами підприємств у сфері фінансово-економічної безпеки є: неконтрольована зміна власників бізнесу, банкрутство неефективних підприємств, які не витримують ринкової, зокрема й недобросовісної конкуренції, брак прозорої податкової системи. Крім того, потреба в ефективній кадровій політиці є першочерговою для функціонуючих підприємств [16].

Під поняттям забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства слід розуміти реалізацію всіх елементів фінансово-економічної безпеки для уникнення ймовірних втрат та отримання найбільш оптимального рівня безпеки як у певний момент, так і на майбутнє.

Умовами забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства є легітимність усіх видів його діяльності, використання системного підходу до забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства та відповідне ресурсне забезпечення.

Систему забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства доцільно розглядати як впорядковану сукупність взаємодіючих елементів, сумарну дію яких спрямовано на якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз [17].

При цьому для кожного підприємства зовнішні та внутрішні загрози його фінансово-економічній безпеці є індивідуальними, але з певними типовими рисами.

Головна мета управління фінансово-економічною безпекою полягає в забезпеченні найбільш ефективного функціонування, найпродуктивнішої

роботи операційної системи й економічного використання ресурсів, забезпечення певного рівня трудового життя персоналу та якості господарських процесів підприємства, а також постійного стимулювання для нарощування наявного потенціалу та його стабільного розвитку.

Варто підкреслити, що економічна безпека суб'єктів бізнесу є доволі широким і багатограним поняттям, натомість фінансова безпека, як основна складова економічної, надто звужує спектр аналізу, тому доцільно досліджувати саме фінансово-економічну безпеку підприємства.

Формування фінансово-економічної безпеки й виділення її як окремої категорії економічної безпекології пояснюється тим, що рівень фінансової складової частини економічної безпеки підприємства визначає його можливості забезпечувати свій збалансований розвиток з урахуванням інших складових.

Фінансово-економічну безпеку можна визначити як стан найбільш ефективного використання економічних ресурсів, що проявляється в фінансових показниках прибутку й рентабельності, стабільності, ділової активності, ліквідності та платоспроможності, а також у якості управління основними засобами й оборотними коштами.

Крім того, фінансово-економічну безпеку варто визначати, доповнюючи попереднє формулювання, як здатність до саморозвитку шляхом створення необхідних економічних передумов для сталого функціонування суб'єкта господарської діяльності за рахунок модернізації виробництва, залучення інвестицій і впровадження інновацій для забезпечення стійкого прогресу підприємства [18].

Виокремлюючи основні чинники, що найбільше впливають на сучасні особливості управління фінансово-економічною безпекою аграрних підприємств в Україні, необхідно розподілити їх, принаймні на три групи: перша група – чинники, зумовлені сучасною специфікою розвитку суб'єктів бізнесу в світі; друга група чинників – це ті, що характеризують особливості діяльності підприємств в українських реаліях ведення бізнесу; зрештою,

третья група чинників пов'язана з унікальними рисами, притаманними аграрному бізнесу сьогодні.

Так, наприклад, зважаючи на загальносвітовий масштаб коронакризи, управління фінансово-економічною безпекою має бути антикризовим, досить обґрунтовані механізми якого для цих завдань уже напрацьовані вітчизняними вченими-економістами [19].

Сучасний розвиток також пов'язаний із широким застосуванням цифрових технологій, у тому числі й аграрними підприємствами, що є сьогодні одним із пріоритетів трансформації аграрного сектора [20].

Серед чинників другої групи, звісно треба виділити анексію Криму, військові дії на сході України, нестабільність у політичному сенсі, що безперечно відбивається негативно на діяльності аграрних підприємств. До цього переліку можна додавати недосконалість законодавчої бази щодо ринку землі сільськогосподарського призначення, корумпованість судової системи тощо. Чинники як правило діють кумулятивно.

Третя група чинників, які мають враховуватися при управлінні фінансово-економічною безпекою аграрних підприємств, пов'язані зі специфікою галузі. Аграрний бізнес має підвищені ризики, сезонний характер перебігу всіх процесів [8]. Незаперечним є сьогодні вплив на безпеку глобального потепління, досягнення генної інженерії продукують нові сорти рослин, породи тварин, інноваційні способи ведення сільського господарства.

Отже, процес управління фінансово-економічною безпекою аграрних підприємств в Україні має бути системним із урахуванням особливостей, зумовлених дією трьох груп чинників, пов'язаних із сучасними тенденціями розвитку бізнесу в цілому, з перебігом економічних процесів в українському бізнес-середовищі, а також зі специфікою діяльності підприємств аграрної сфери економіки. Для забезпечення дієвості управління фінансово-економічною безпекою необхідно задіяти відповідний механізм із його адаптацією до мінливих умов сьогодення та майбутніх змін в економіці.

1.2 Формування системи управління фінансово-економічною безпекою на підприємстві

В сучасних умовах діяльність підприємств усіх галузей економіки України перебуває під впливом чинників політичного, економічного, фінансового, правового характеру, що спричиняють численні деструктиви, загострюють кризові явища й небезпеки на глобальному, макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях, призводять до погіршення фінансового стану багатьох суб'єктів господарювання та їх ліквідації.

За таких умов актуалізується необхідність впровадження дієвої системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства, що повинна забезпечити його стабільність як у поточному, так і в перспективному періодах, мінімізувати та нейтралізувати вплив ризиків, загроз і небезпек. Це актуалізує важливість формування основних засад фінансово-економічної безпеки підприємств з позицій комплексності, ефективності та системності з виокремленням її ключових елементів, форм, методів, важелів та інструментів, урахуванням як стабільних, так і кризових умов функціонування.

Наслідком підвищення рівня небезпек, загроз і ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища є зменшення доходів і прибутків підприємства, втрата ліквідності, платоспроможності й фінансової незалежності. За таких умов досить важливим є дослідження теорії управління фінансово-економічною безпекою підприємства з метою своєчасного виявлення і усунення непередбачуваних обставин, які зумовлюють фінансову нестабільність підприємства [21].

Необхідно вдосконалити існуючі теоретичні та методологічні підходи до організації системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства. З позицій тісної взаємозалежності, взаємообумовленості й рівнозначності на мікрорівні обґрунтовано доцільність використання дефініції «фінансово-економічна безпека підприємства». Варто зазначити, що

для розкриття економічної суті даного поняття використовуються ресурсний, фінансовий і комплексний підходи. Зокрема, Васильєв О. В. та Мейта В. І. дотримуються ресурсного підходу до розгляду фінансово-економічної безпеки підприємства – як стану захищеності його ресурсів, фактичного виробничого та інтелектуального потенціалу від потенційних загроз зовнішнього та внутрішнього середовища за допомогою інструментів, методів, важелів та системи інформаційно-аналітичного забезпечення [22].

На думку Данілової Е. І., це такий стан економічної системи підприємства, який характеризується внутрішньою збалансованістю, стійкістю до негативного впливу будь-яких загроз, високим рівнем адаптованості до мінливих умов зовнішнього середовища та її здатністю забезпечувати фінансово-господарську діяльність на основі реалізації інтересів власників корпоративних прав, інвесторів шляхом оптимального поєднання наявного інструментарію діагностичного та контролюючого фінансового характеру [23].

Фінансовий підхід ґрунтується на низці базових положень, а саме:

- 1) усунення фінансово-економічних загроз і забезпечення фінансової стійкості підприємства;
- 2) стійкий фінансово-економічний стан підприємства, який забезпечує захищеність від внутрішніх і зовнішніх загроз;
- 3) можливість виконання фінансових зобов'язань та здатність застосовувати відповідні фінансові механізми через фінансові важелі, стимули й у фінансових цілях [24].

Комплексний підхід не лише спрямовується на досягнення фінансової стійкості, але й на захист від негативних впливів внутрішніх і зовнішніх загроз, тобто поєднує як фінансовий, так і ресурсний підходи. Згідно з даним підходом комплексність поняття розкривається двояко:

– по-перше, через інтеграцію системи заходів, механізму їх генерування та забезпечення та проявляється через відповідний стан, який характеризується стабільністю, адаптивністю та позитивною динамікою

економічної та інших взаємопов'язаних систем підприємства;

– по-друге, як рівень захищеності від негативних впливів оточуючого середовища, який досягається за рахунок відповідності фінансового, кадрового, техніко-технологічного та економічного потенціалів стратегічним цілям і завданням підприємства [25].

В теоретичному та прикладному аспектах також не сформувалось одноставності в підходах до розкриття змісту, механізму формування та забезпечення системи безпеки підприємства. Зокрема, варто наголосити, що системний підхід базується на сукупності взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють між собою та забезпечують досягнення поточних і стратегічних цілей в умовах дії мега-, макро-, мезо- й мікрочинників.

Система безпеки підприємства є особливою та залежить від значної кількості чинників здійснення підприємницької діяльності – рівня розвитку та структури виробничого потенціалу, ефективності його використання та спрямованості виробничої діяльності, кваліфікації кадрів, виробничих зв'язків підприємства, конкурентного середовища, ризикованості виробництва тощо [26]. Така позиція акцентує на необхідності врахування особливостей та елементів зовнішнього й внутрішнього середовища функціонування підприємства.

Заслуговує на увагу позиція Іващенко О. В., яка зауважує, що є два різні підходи до формування системи – дескриптивний та конструктивний: Згідно з дескриптивним підходом система вже є сформованою одиницею в середовищі її функціонування зі сталою структурою та взаємозв'язками між елементами.

Конструктивний підхід полягає в можливості системи «адаптуватися» до вимог та проблем, які потребують вирішення, у результаті чого конструюється система, що є засобом вирішення поставленого завдання. Останній підхід – адаптаційний, відповідає сучасним реаліям функціонування підприємства, оскільки враховує динамічність його розвитку та змінність зовнішнього та внутрішнього середовища [27].

Під системою економічної безпеки також розуміють сукупність зовнішніх і внутрішніх елементів, які, використовуючи наявні ресурси, методи та засоби, забезпечують захист суб'єкта господарювання від реальних і потенційних ризиків стосовно його економічної безпеки, що дає змогу підприємству ефективно функціонувати та розвиватися [28].

Комплексну систему економічної безпеки підприємства доцільно трактувати як комплекс взаємопов'язаних організаційно-правових заходів, що здійснюються спеціальними службами, підрозділами підприємства, спрямованих на захист життєво важливих інтересів особистості та підприємства від реальних або потенційних загроз для забезпечення успішного фінансово-економічного розвитку [29].

Система фінансово-економічної безпеки підприємства – це сукупність взаємопов'язаних елементів та механізмів, які знаходяться у взаємозв'язку і взаємозалежності та здатні забезпечити стабільність підприємства з урахуванням впливу існуючих і потенційних ризиків, загроз і небезпек. Системний та безпекоорієнтований підходи спрямовані на досягнення мети, цілей та завдань діяльності підприємства в поточному та стратегічному вимірах.

Метою формування системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства є необхідність досягнення фінансової стабільності функціонування підприємства та здатності ідентифікувати та мінімізувати реальні й потенційні ризики, загрози, небезпеки. Основними завданнями визначено не лише гарантування фінансової стабільності підприємства, але й організацію управління фінансово-економічною безпекою в умовах впливу потенційних і реальних кризових явищ і впровадження як превентивного, так і реактивного антикризового менеджменту (рис. 1.2).

Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства зазвичай відбувається на двох рівнях: оперативний рівень передбачає розв'язання повсякденних господарських проблем, які пов'язані зі встановленням оптимального рівня вживання ресурсів, якими розпоряджається

підприємство; стратегічний рівень передбачає приймання максимально важливих рішень, які спрямовані на довгостроковий період.

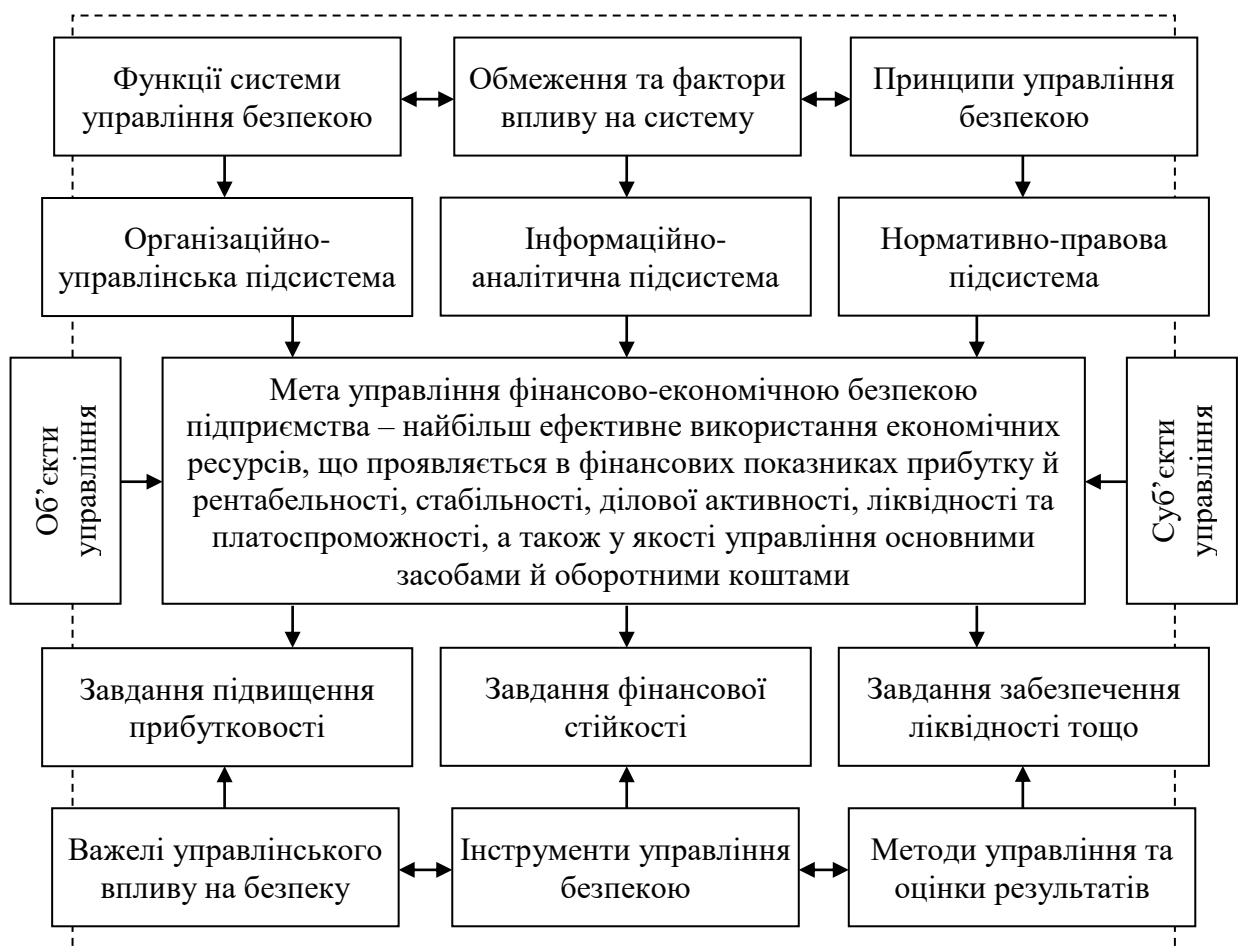


Рисунок 1.2 – Система управління фінансово-економічною безпекою підприємства

Побудова та функціонування системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства мають відбуватися з урахуванням низки основоположних компонентів: принципи побудови підприємства, його організаційна й управлінська структура, ефективне функціонування підрозділів і служб, у тому числі з управління фінансово-економічною безпекою.

Функціонування системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства неможливе без уточнення її об'єктів та суб'єктів, які пов'язані між собою. Так, Антошкін В. К. влучно зауважує, що об'єктом системи

безпеки є все те, на що спрямовані зусилля щодо її забезпечення, а саме: інформація, персонал, сукупність немайнових прав і економічних інтересів, трансформація стану яких приводить до зміни рівня їх фінансово-економічної безпеки [26]. Спираючись на такий підхід, вважаємо, що об'єктом у зазначеній системі є безпека фінансового, майнового, техніко-технологічно, кадрового, інформаційного, інтелектуального потенціалу підприємства.

До суб'єктів системи відносять осіб, підрозділи, служби, органи, установи, міністерства та відомства, які безпосередньо забезпечують фінансово-економічну безпеку підприємства [30].

Отже, суб'єкти забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства є внутрішніми й зовнішніми і згідно з регламентованими повноваженнями формують, організовують, контролюють і відстежують рівень фінансово-економічної безпеки підприємства в поточному та стратегічному періодах.

Ефективне функціонування системи фінансово-економічної безпеки підприємства повинно базуватися та дотримуватися низки принципів, найвагомішими з яких є:

- системність – необхідність створення комплексної системи безпеки, яка б функціонувала ефективно та своєчасно реагувала на ризики, загрози й небезпеки;
- безперервність – постійність у функціонуванні всіх складових елементів системи;
- превентивність – здатність системи до реалізації заходів попереджувального характеру щодо потенційних ризиків, загроз і небезпек;
- оптимальність – передбачає мінімізацію витрат на організацію системи з позицій найбільш ефективного її функціонування в умовах ризиків, загроз і небезпек;
- ієрархічність – обумовлює чітку регламентацію та підзвітність суб'єктів управління фінансово-економічною безпекою підприємства;

– ефективність – передбачає забезпечення фінансової стабільності в результаті налагодженої системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Система управління фінансово-економічною безпекою підприємства повинна ґрунтуватися на ефективному функціонуванні низки підсистем: організаційно-управлінській, інформаційно-аналітичній, нормативно-правовій, моніторингово-контрольній та ін.

Організаційно-управлінська підсистема – це комплекс дій щодо діагностики реальних і потенційних ризиків, небезпек та загроз і впровадження заходів щодо їх мінімізації або нейтралізації.

За критерієм глибини та деталізації діагностика може бути поверхневою або поглибленою. У зв'язку з цим у економічній літературі розрізняють: 1) експрес-діагностику – формальну оцінку фінансового стану суб'єкта підприємництва на основі регулярного обчислення відповідних коефіцієнтів і даних балансу (ця методика має такі цілі: виявити тенденції зміни стану суб'єкта підприємництва, провести аналіз фінансового обігу); 2) фундаментальну діагностику – всебічну та глибоку оцінку поточного стану суб'єкта підприємництва, виявлення причин його погіршення та очікуваних тенденцій розвитку [31].

Інформаційно-аналітична підсистема є фундаментальною в організації й забезпеченні фінансово-економічної безпеки підприємства, оскільки передбачає збір, оброблення та документування інформації щодо її стану й визначення рівня безпеки, конфіденційність та транспарентність інформації. Функціонування цієї підсистеми повинно базуватися на плануванні, аналізі та контролі фінансово-економічних показників діяльності, визначенні ключових параметрів прибутковості, загроз і банкрутства й ліквідації.

Така система повинна містити: якісні та кількісні значення індикаторів фінансово-економічної безпеки, наявність або потенційність ризиків і загроз, формалізовані фінансові інтереси та стан їх реалізації, стратегічний план (стратегію) забезпечення фінансової безпеки підприємства, якісні та кількісні

параметри використання фінансових ресурсів, обсяг останніх, а також джерела їх надходження, фінансовий план (бюджет). Інформаційне забезпечення є сукупністю статистичної, економічної, комерційної, фінансової та іншої інформації.

Нормативно-правова підсистема регламентує відповідність функціонування підприємства існуючим нормативним і законодавчим актам, дотримання вимог у частині гарантування безпеки підприємства.

Моніторингово-контрольна підсистема ґрунтується на постійному відслідковуванні ризиків, загроз і небезпек та впровадженні методів оперативного антикризового й стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства. На нашу думку, для забезпечення ефективності системи управління безпекою підприємства необхідно використовувати сучасні методи контролінгу, такі як бенчмаркінг, аналіз точки беззбитковості, SWOT-аналіз, ABC-аналіз та інші – як для поточного, так і для стратегічного управління безпекою підприємства.

Система фінансово-економічної безпеки підприємства повинна ґрунтуватися на дієвому механізмі, який являє собою сукупність методів, важелів та інструментів, що спрямовані на реалізацію заходів забезпечення безпеки в рамках суб'єктно-об'єктних відносин і за допомогою якого гарантується мінімізація впливу ризиків, загроз і небезпек.

Методи фінансово-економічної безпеки – це засоби дії, спрямовані на гарантування результативності заходів із зміцнення безпеки підприємства. Такими методами є організаційні, економічні, фінансові, управлінські й соціальні, які повинні конкретизуватися залежно від стабільних або кризових умов функціонування підприємства.

Структуруючий елемент механізму – це важелі, які є прийомами дії та реалізації методів. Їх доцільно розглядати в контексті мотиваційних, організаційних, економічних та інших.

Інструменти являють собою засоби забезпечення фінансово-економічної безпеки для досягнення поставлених цілей і завдань.

Такі інструменти доцільно класифікувати на адміністративні, фінансові, організаційні, враховуючи як стабільність діяльності підприємства, так і реальні й потенційні кризові явища та загрози.

Поєднання всіх елементів системи забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства дозволить мінімізувати зовнішні та внутрішні загрози і небезпеки та пов'язані з ними ризики.

Формування ефективної системи фінансово-економічної безпеки підприємства є специфічним, складним і багатоаспектним завданням і охоплює сукупність елементів, раціональне поєднання яких дозволить підприємствам забезпечити реалізацію мети їх функціонування як у поточному, так і в стратегічному вимірах. При її формуванні необхідно враховувати специфіку функціонування конкретних суб'єктів господарювання, ступінь ризиковості їх діяльності, реальні й потенційні загрози та небезпеки [32].

У складі системи вагоме місце займають суб'єкти, об'єкти, компоненти, принципи та підсистеми забезпечення її функціонування, а також ефективно функціонуючий механізм, який є сукупністю методів, важелів та інструментів.

Методичне забезпечення системи фінансово-економічної безпеки на підприємстві ґрунтується на таких методах: метод фінансово-економічного аналізу, економіко-математичного моделювання, прогнозування, техніко-економічний та балансовий. Загалом, методичне забезпечення ефективного управління фінансово-економічною безпекою поділяється на дві групи: фінансово-економічні методи та економічні важелі.

Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства реалізується через: стратегічне планування фінансово-господарської діяльності; оперативне оцінювання досягнутого рівня забезпечення економічної безпеки підприємства та вироблення рекомендацій; оперативне планування фінансово-господарської діяльності підприємства; практичну реалізацію розроблених планів та заходів.

Також на роботу системи впливають внутрішні і зовнішні загрози [33].

Одним із головних елементів системи управління безпекою на підприємстві є його інформаційно-аналітичне забезпечення, яке має містити якісні та кількісні значення індикаторів фінансово-економічної безпеки, інформацію про наявність ризиків та загроз для підприємства, фінансові інтереси підприємства та ступінь їх реалізації, план забезпечення фінансово-економічної безпеки, інформацію про обсяг фінансових ресурсів, їх використання та джерела їх надходження, бюджет.

Постійний контроль і моніторинг рівня фінансово-економічної безпеки підприємства дає можливість на ранньому етапі виявити ознаки кризового розвитку, визначити його масштаби та розробити заходи для уникнення розвитку даної ситуації. Діагностика діяльності підприємства в системі фінансово-економічної безпеки – це системний аналіз середовища його функціонування за допомогою взаємозалежних та взаємодоповнюючих показників, які відображають стан використання потенціалу підприємства та оцінку рівня безпеки. Результати діагностики є основою прийняття відповідних управлінських рішень [34].

Отже, підтримання належного рівня фінансово-економічної безпеки на підприємстві сприятиме досягненню цілей та завдань підприємства і створить умови для своєчасного виявлення й подолання загроз та небезпек зовнішнього і внутрішнього середовища.

Підтримка належного рівня фінансово-економічної безпеки можлива лише за умови створення ефективної системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Подальше дослідження має бути спрямоване на розробку дієвої стратегії розвитку фінансово-економічної безпеки, яка б характеризувалася тісним взаємозв'язком і взаємообумовленістю її основних складових. Оскільки основним критерієм ефективності управління системою фінансово-економічної безпеки є оцінка економічного стану підприємства та його фінансової стабільності, то перспективним напрямом подальших досліджень

виступатиме визначення системи кількісних і якісних параметрів ефективності управління системою фінансово-економічної безпеки.

1.3 Методичні підходи до оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства

Для оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства важливо правильно розробити методику її проведення, що передбачає аналіз різних аспектів економічної діяльності підприємства, її підсистем. Крім того, аналіз повинен мати динамічний характер. Усе це зумовлює природа категорії фінансово-економічної безпеки.

В науковій економічній літературі відсутній єдиний підхід щодо методики проведення оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства, відповідно необхідним є формування переліку вимог, якому має відповідати методика оцінки рівня економічної безпеки вітчизняних підприємств, а саме [35]:

- 1) динамічність (врахування мінливого, швидкозмінного середовища існування підприємства);
- 2) репрезентативність (відображення найбільш суттєвих показників, що впливають на рівень економічної безпеки підприємства);
- 3) достовірність (адекватність відображення стану складової безпеки);
- 4) інформаційна доступність (використання під час розрахунку офіційних статистичних даних, звітності підприємства та публічних експертних оцінок);
- 5) врахування найбільш важливих складових економічної безпеки для підприємства.

Оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства доцільно проводити щоквартально з метою постійного моніторингу його діяльності, підвищення конкурентоспроможності на ринку металургії та підтримання здатності опиратися впливу внутрішніх та зовнішніх загроз у разі створення

нового виду діяльності (нового продукту), зміни видів діяльності або підвищення ефективності діяльності підприємства тощо [36].

Забезпечення економічної безпеки підприємства викликає необхідність у розв'язанні ряду питань, серед яких особливого значення набуває визначення критеріїв, індикаторів та показників оцінювання економічної безпеки підприємств.

На другому етапі оцінювання рівня економічної безпеки підприємства відбувається планування та збір інформації, визначення виконавців та безпосередньо опрацювання інформації про результати економічної діяльності підприємства за декілька років. Дані збираються з метою вирішення окремої проблеми, отже, їх кількість повинна бути достатньою.

Для оцінювання рівня економічної безпеки необхідним є аналіз діяльності підприємства протягом визначеного періоду, розгляд отриманих показників в динаміці, який дозволить більш повно й точно відобразити економічні процеси та явища і зробити обґрунтовані висновки.

Третій етап полягає в проведенні оцінки рівнів кожної компоненти економічної безпеки підприємства. Ґрунтуючись на статистичних усередненнях та експертних висновках для показників оцінювання компонент економічної безпеки підприємств використовуються так звані «порогові» значення кожної компоненти, що дає можливість визначити загальний рівень економічної безпеки підприємства.

Четвертий етап – оцінювання економічної безпеки підприємства на основі теорії нечітких множин і нечіткої логіки та виявлення загального рівня економічної безпеки підприємства.

П'ятим етапом є прогнозування рівня економічної безпеки підприємства і виявлення тенденцій його зміни в напрямку підвищення, збереження чи зниження.

На шостому етапі відбувається надання рекомендацій щодо забезпечення належного рівня фінансово-економічної безпеки підприємства:

- систематизація проблем підприємства;

- визначення стратегій подальшого розвитку підприємства;
- надання пропозицій щодо застосування організаційно-економічних заходів забезпечення економічної безпеки підприємства з урахуванням впливу різних факторів [37].

Оцінку рівня фінансово-економічної безпеки слід проводити на підприємстві з урахуванням їх галузевих особливостей, спеціалізації, розміщення, виробничої діяльності, тобто для кожного повинна бути розроблена відповідна методика оцінки. Для отримання ґрунтовної інформації щодо діяльності підприємства необхідно аналізувати показники кожної сфери функціонування та врахувати вплив зовнішніх загроз. За допомогою проаналізованих показників визначають рівень економічної безпеки, але критерії та межі кожного рівня повинні бути обґрунтованими і проаналізованими.

Використання методів, показників оцінки рівня економічної безпеки дозволить поліпшити фінансово-виробничу діяльність підприємства, покращити ефективність прийняття управлінських рішень, підвищити рівень конкурентоспроможності, налагодити діяльність служби управління економічною безпекою для розробки заходів захисту, створить можливість для стабільного функціонування та процвітання в майбутньому.

Більш детально розглянемо підходи до оцінки фінансово-економічної безпеки на підприємстві (табл. 1.2).

Так, відомий ресурсно-функціональний підхід, сутність якого зводиться до оцінки рівня фінансово-економічної безпеки підприємства на основі оцінки ступеня використання ресурсів підприємства за спеціальними критеріями. Отже, за цією методикою оцінка рівня фінансово-економічної безпеки підприємства визначається на підставі розрахунку сукупного критерію завдяки знаходженню та підсумовуванню окремих функціональних критеріїв, які обчислюються за допомогою порівняння можливої величини збитків підприємства та суми витрат на реалізацію заходів, пов'язаних із запобіганням цього збитку.

Таблиця 1.2 – Основні підходи до оцінки рівня фінансово-економічної безпеки підприємства

Назва підходу	Сутність	Переваги	Недоліки
Індикаторний (пороговий)	Встановлення рівня безпеки в результаті порівняння фактичних показників діяльності підприємства з індикаторами, що виступають пороговими значеннями	Дає змогу визначитись з категоріями: безпечно або небезпечно; кризовий, критичний, передкризовий нормальний стан фінансово-економічної безпеки підприємства	При неточному визначенні значень індикаторів неправильно буде визначений рівень фінансово-економічної безпеки
Ресурсно-функціональний	Оцінювання ефективності використання ресурсів підприємства. Розробляється комплекс заходів щодо захисту від загроз і за кожним напрямом оцінюється економічний ефект	Оцінювання рівня безпеки підприємства ототожнюється із аналізом стану його фінансово-господарської діяльності	Рівень фінансово-економічної безпеки за таким підходом можна визначити лише порівнюючи з такими ж рівнями за декілька періодів, тобто в динаміці
Програмно-цільовий (комплексний)	Інтегрування показників, які визначають рівень економічної безпеки підприємства	Підвищену увагу необхідно приділити відбору показників та визначенню методів їх інтегрування	Виникають складності при встановленні коефіцієнтів значущості на основі методів експертних оцінок
На основі теорії економічних ризиків	Визначення різних загроз підприємству та розрахунок збитку, який порівнюється з величиною прибутку, доходу та майна	Прогнозування, упередження ризиків зовнішнього та внутрішнього середовищ	Деяко вужчий, ніж інші підходи оцінки фінансово-економічної безпеки підприємства
Бухгалтерський	Передбачає використання критеріїв, що розраховуються на основі інформації бухгалтерського та управлінського обліку, полягає у можливості використання при розрахунках фактичної інформації	Доцільність застосування, дає можливість позбутися недоліків визначення цього рівня за допомогою методів експертної оцінки	Процес ідентифікації і виміру необхідних даних характеризується складністю, довго тривалістю та вимагає обробки значних масивів інформації
Економіко-математичного моделювання	На основі функціональної залежності рівня безпеки підприємства від відповідних показників діяльності підприємства	Відрізняється простотою інтерпретації отриманих результатів оцінки	Складність формування системи оціночних показників; неточність алгоритму

Серед типових функціональних складових фінансово-економічної безпеки підприємства слід виокремити фінансову, інтелектуальну, кадрову, техніко-технологічну, політико-правову, інформаційну, екологічну та силову складові.

Основними недоліками цього підходу є: невизначеність розподілу пріоритетності (вагомості) складових для підприємств різних форм господарювання та галузевого призначення; можливість використання тільки за наявності кількісних оцінок збитку, пов'язаного із впливом загроз, та величини втрат, необхідних для його усунення [38].

Найпоширенішим науковим підходом оцінки рівня фінансово-економічної безпеки підприємства є індикаторний, про що свідчить наявність численної кількості методик щодо оцінки рівня економічної безпеки підприємства, застосування яких передбачає використання так званих індикаторів. Сутність цього підходу зводиться до розрахунку певного набору показників економічної безпеки та зіставлення їх фактичних значень з індикаторами.

Узагальнююча оцінка економічної безпеки проводиться на підставі зіставлення граничних і фактичних значень індикаторів. В якості індикаторів рівня економічної безпеки підприємства можуть бути значення показників, які нормуються на основі фактичних і нормативних значень. Основою порівняння можуть служити рекомендовані (нормативні) значення по групах підприємств, що зумовлені розташуванням підприємства в певному промисловому регіоні.

Однією з переваг цієї методики є можливість аналізу не лише фактичного стану підприємства, а й того стану безпеки, до якого треба прямувати. Недоліком методичної розробки є відсутність рекомендацій щодо вибору оціночних індикаторів і діапазону нормативних значень показників, оскільки внаслідок недостатньо точного визначення індикаторів сам рівень економічної безпеки може бути неправильно витлумачено.

Запропонована Кузнецовою С. А. методика передбачає оцінку впливу

загроз на економічну безпеку емісійної діяльності акціонерного товариства за допомогою двоїстої стохастичної моделі. За результатами експертного опитування кожному з показників присвоюється питома вага залежно від його впливу на економічну безпеку акціонерного товариства при випуску та публічному розміщенні акцій [39].

Застосування наведеної методики дає можливість провести діагностику загроз, що впливають на економічну безпеку емісійної діяльності акціонерного товариства. Однак, ця методика є специфічною і може бути застосована лише для акціонерних товариств. В основі визначення рівня безпеки лежать граничні значення показників та їх рейтинг. Для одержання узагальненої оцінки рівня безпеки може бути використаний увесь перелік показників чи відібрані ті з них, які становлять найбільший інтерес для дослідження. Рейтинг показника визначається залежно від мети дослідження та важливості показника для обраного напрямку дослідження.

Використання цієї методики дає змогу провести як експрес-аналіз економічної безпеки підприємства за обраним напрямом, так і загальну її оцінку. До недоліків розглянутої методики слід віднести необхідність диференціації розрахунків з урахуванням галузевої специфіки, форми власності підприємств, тривалості життєвого циклу їх функціонування та розмірів. На особливу увагу в межах індикаторного підходу щодо оцінки рівня економічної безпеки підприємства заслуговує методична розробка, що пропонує алгоритми розрахунку рівня безпеки за кожною складовою окремо, дає рекомендації стосовно переведення у відносні оцінки показників рівнів кожної складової та в подальшому отриманні відносні оцінки використовує для розрахунку інтегрального показника рівня економічної безпеки.

Так, оцінку фінансової безпеки підприємства пропонується проводити на основі аналізу його фінансової стійкості, тобто визначення ступеня достатності власних чи позичених обігових засобів для провадження виробничо-збутової діяльності. Розглянута методика є найбільш обґрунтованою та дає найбільшу кількість рекомендацій з визначення

критеріїв економічної безпеки підприємства та їх інтерпретації.

У ній подаються основи формування системи оціночних показників на підприємстві, визначені локальні показники для оцінки рівня певних складових економічної безпеки підприємства та представлена методика оцінки інтегрального рівня економічної безпеки на підприємстві. Водночас подібна оцінка є однією з найбільш трудомістких і вимагає найбільшої кількості релевантної інформації; оцінювання рівня економічної безпеки підприємства за таким методом рекомендується проводити раз на рік.

Перевагою цього методу є простота інтерпретації отриманих результатів оцінки. Для визначення рівня економічної безпеки пропонується використовувати такі показники діяльності підприємства, як прибутковість, ліквідність, фінансова стійкість тощо. Однак у розглянутих методиках оцінки рівня економічної безпеки спеціалісти визначають низку вагомих недоліків: відсутність рекомендацій щодо формування системи оціночних показників; для оцінки загального рівня економічної безпеки пропонується використовувати лінійну функцію, що не завжди відповідає динаміці аналізованих процесів, авторами не визначено види локальних функцій, що не дозволяє зрозуміти алгоритм їх розрахунку.

Для оцінки рівня економічної безпеки підприємства потрібно використовувати співвідношення величини бруто-інвестицій підприємства та величини інвестиційних ресурсів, необхідних для підтримки умов, що забезпечують економічну безпеку. Пропонується виділити певні рівні економічної безпеки підприємства задля якісної інтерпретації кількісних показників: підтримання, мінімальний, дуже низький, низький, середній, високий і дуже високий. Ця методика передбачає не лише розрахунок кількісного, а й якісного показників. Недоліком методики є її статичність і те, зокрема, що вона не дає змоги провести діагностику загроз, що виникають у сфері виробництва, фінансування, відносин праці тощо. Проблемою також є коректне визначення величини потрібних для забезпечення економічної безпеки підприємства інвестицій, адже чітких рекомендацій і методичної

бази не існує [40].

Також для оцінки економічної безпеки підприємства запропоновано використати підхід, що відображає принципи й умови програмно-цільового управління і розвитку. Відповідно до цього підходу оцінка економічної безпеки підприємства ґрунтується на інтеграції сукупності показників, що визначають економічну безпеку. При цьому використовується кілька рівнів інтеграції показників і кластерний та багатовимірний методи аналізу. Такий підхід відзначається високою мірою складності аналізу, що проводиться з використанням методів математичного аналізу. І якщо його використання в дослідницькій сфері дає змогу одержати достовірні результати оцінки рівня економічної безпеки підприємства, то у практичній діяльності підприємств це дуже складно.

Проведений аналіз підходів до оцінки рівня економічної безпеки підприємства виявив значну кількість методичних розробок. Проте методики щодо оцінки рівня економічної безпеки підприємства, які пропонують науковці, попри їх переваги, є недосконалими у зв'язку з властивими їм певними недоліками. Одним із найвагоміших недоліків розглянутих методик є їх ретроспективний характер.

В оцінюванні рівня економічної безпеки підприємства необхідно застосувати не тільки ретроспективну, а й перспективну оцінку. По-перше, результати перспективної оцінки економічної безпеки підприємства можуть слугувати основою для розроблення стратегії і тактики економічної безпеки підприємства; по-друге, застосування перспективного оцінювання дасть можливість виявити інтенсивність впливу загроз на економічну безпеку підприємства та вчасно розробити заходи щодо протидії загрозам.

Слід зазначити, що при застосуванні розглянутої методики виникають певні труднощі, пов'язані з вимірювання економічних інтересів підприємства. На нашу думку, перспективна оцінка рівня економічної безпеки підприємства повинна враховувати результати його діяльності та міру досягнення цілей бізнесу. На відміну від економічних інтересів, цілі

підприємства можна кількісно виміряти або оцінити якимось іншим об'єктивним способом. Тому перспективна оцінка рівня економічної безпеки підприємства, на думку автора, може бути заснована на встановленні взаємозалежності міри реалізації цілей підприємства (У) і міри реалізації загроз (Х), тобто залежності змін значень показників реалізації цілей підприємства від зміни значень індикаторів загроз, групи яких об'єднані в поля [41].

Перспективне оцінювання рівня економічної безпеки підприємства, засноване на взаємозалежності міри реалізації цілей підприємства (У) та міри реалізації загроз (Х), має здійснюватись в такій послідовності. Першим етапом перспективного оцінювання рівня економічної безпеки підприємства є визначення його стратегічних та поточних цілей і показників, які дають змогу виконати вимогу вимірності цілей. Для кожного підприємства цілі є індивідуальними (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Показники реалізації цілей фінансово-економічної безпеки підприємства

Найменування цілі	Показник реалізації цілі
Стратегічні цілі	
Накопичення капіталу	Приріст чистих активів, %
Забезпечення ринкової стійкості	Відхилення від заданого співвідношення за показником продажів на експорт/продаж на внутрішньому ринку, %
Забезпечення високої прибутковості капіталу	Показник рентабельності чистих активів підприємства, %
Поточні цілі	
Забезпечення високої прибутковості підприємства	Показник рентабельність продажів, %
Забезпечення стійкості підприємства	Відхилення від планової ритмічності випуску продукції (у натуральному виразі), %
Оптимізація витрат підприємства	Інтегральний коефіцієнт трансакційності

У табл. 1.3 запропоновано перелік цілей, які є найактуальнішими для багатьох підприємств і найбільш повно характеризують рівень їх фінансово-економічної безпеки.

Другий етап перспективного оцінювання рівня економічної безпеки підприємства передбачає визначення загроз, від реалізації яких залежить міра реалізації цілей підприємства, та індикаторів загроз(табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Індикатори загроз фінансово-економічній безпеці підприємства

Найменування поля загроз	Індикатор загроз	Сутність загроз
Зовнішній фон	Питома вага у виручці без ПДВ, %	Збільшення податкового тягара підприємства
Конкуренти	Відхилення від заданого співвідношення (суми продажів на внутрішньому ринку) сумарно по всіх конкурентах, %	Різка зміна поведінки конкурентів відносно співвідношення обсягів продажів
Постачальники	Відхилення від заданого співвідношення (темпу зростання необоротних активів/темпу зростання виручки), %	Відхилення від заданого співвідношення стратегії придбання необоротних активів і процесу формування фондів для придбання цих активів
Споживачі	Відхилення відношення розміру портфеля замовлень до фактичних обсягів виробництва, %	Невідповідність обсягів замовлень і фактичних обсягів виробництва, що говорить про незбалансованість стратегічних цілей підприємства і його поточних можливостей
Кадровий потенціал	Співвідношення фактичної наявності працівників до потреби у кваліфікованих працівниках	Значна недостатність кваліфікованих працівників обумовлює безліч системних криз підприємства

Для кожного підприємства зовнішні та внутрішні загрози є суто індивідуальними. Разом з тим, зазначені види загроз включають окремі елементи, які можуть бути застосовані практично до будь-якого суб'єкта господарської діяльності.

Третім етапом перспективного оцінювання рівня економічної безпеки підприємства є збір масиву даних. Слід зауважити, що розрахунок параметрів перспективної моделі потребує наявності масиву даних, який складається мінімум із 10-12 спостережень.

Наступним етапом перспективного оцінювання рівня економічної безпеки підприємства є розрахунок регресійних коефіцієнтів на основі

вихідних даних. За допомогою отриманих регресійних коефіцієнтів можна розрахувати вплив фактичного рівня індикаторів загроз на зміну планового рівня показника реалізації цілі. Для цього складається модель [42].

Фактичний рівень індикаторів загроз працює на зменшення планового рівня показника реалізації цілей. У разі, якщо всі індикатори загроз будуть дорівнювати 0 (ідеальний варіант), то ніякого зменшення запланованого рівня не відбудеться. Для узагальнення результатів перспективного оцінювання рівня економічної безпеки потрібно прошкалувати отримані розрахункові значення показників реалізації цілей підприємства та розрахувати зведений і середній інтегральний показники перспективної оцінки економічної безпеки підприємства.

Зведений інтегральний показник перспективної оцінки фінансово-економічної безпеки підприємства розраховується шляхом підсумовування балів за всіма показниками. Середній інтегральний показник перспективної оцінки економічної безпеки підприємства розраховується як середнє арифметичне зведеного інтегрального показника перспективної оцінки економічної безпеки підприємства.

Висновки до розділу 1

Набуло подальшого розвитку визначення фінансово-економічної безпеки як стану найбільш ефективного використання економічних ресурсів, що проявляється в фінансових показниках прибутку й рентабельності, стабільності, ділової активності, ліквідності та платоспроможності, а також у якості управління основними засобами й оборотними коштами.

До основних об'єктів фінансово-економічної безпеки були віднесені такі: персонал підприємства як головний ресурс і фактор успішності будь-якого бізнесу; техніко-технологічна база, що в основному представлена основними засобами підприємства; матеріальні ресурси чи оборотні активи підприємства; фінансовий стан підприємства, що характеризує його

фінансові ресурси й ефективність; нематеріальні активи чи об'єкти права інтелектуальної власності; інформаційні ресурси, що не захищені інтелектуальною власністю, втім становлять цінність як для самого підприємства, так і для його конкурентів.

Крім того, в сучасних умовах, характеризуючи фінансово-економічну безпеку, необхідно звісно враховувати фінансові параметри підприємства, а також його операційну діяльність і маркетингову складову, що визначає позиції підприємства на ринку.

Доведено, що процес управління фінансово-економічною безпекою аграрних підприємств в Україні має бути системним із урахуванням особливостей, зумовлених дією трьох груп чинників, пов'язаних із сучасними тенденціями розвитку бізнесу в цілому, з перебігом економічних процесів в українському бізнес-середовищі, а також зі специфікою діяльності підприємств аграрної сфери економіки.

Вдосконалено систему управління фінансово-економічною безпекою підприємства, що охоплює низку підсистем (організаційно-управлінську, нормативно-правову й інформаційно-аналітичну), враховує принципи побудови та функціонування, обмеження та фактори впливу на фінансово-економічну безпеку, а також функції, що за рахунок взаємодії та впливу суб'єктів на об'єкти безпеки за допомогою важелів, інструментів і методів дає можливість вирішити завдання та досягти мети управління фінансово-економічною безпекою.

Сьогодні вже напрацьований методичний інструментарій оцінки фінансово-економічної безпеки, проте за сучасних складних умов його необхідно вдосконалювати, щоб враховувати нові фактори впливу на безпеку. Доцільно в інтегральному індикаторі відображати фінансові аспекти, результати операційної діяльності та ринкові позиції підприємства, що в сукупності характеризують рівень його фінансово-економічної безпеки.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «АФ «БАТЬКІВЩИНА» (скорочена офіційна назва – ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА») є юридичною особою, що діє на підставі статуту, Закону України «Про господарські товариства», Цивільного та Господарського кодексів України, а також інших нормативно-правових актів [43]. Юридична адреса підприємства: 70624, Запорізька обл., Пологівський р-н, село Воскресенка, вул. Коцюбинського, буд. 39.

Метою господарської діяльності ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» є отримання прибутку шляхом задоволення потреб підприємств, установ та організацій усіх форм власності і громадян у товарах та послугах, які виробляються (надаються) у сферах, визначених предметом діяльності підприємства, для реалізації за рахунок отриманого прибутку соціальних та економічних інтересів його засновників [44].

Агрофірма є підприємством агропромислового комплексу, що для України та Запорізької області має важливе значення, зокрема щодо забезпечення продовольчої безпеки, яка суттєво визначає фінансово-економічну безпеку.

Так, видами економічної діяльності підприємства відповідно до його статуту є: допоміжна діяльність у рослинництві; післяурожайна діяльність; виробництво олії та тваринних жирів.

Основним видом економічної діяльності ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА», що визначає його спеціалізацію та забезпечує найбільшу частку виручки, є саме вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (основний). Підприємство займає лідируючі позиції на ринку зернових культур у Запорізькій області [45].

Таблиця 2.1 – Аналіз складу та структури необоротних активів ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА»

Показники	На 31 грудня 2017 р.		На 31 грудня 2018 р.		На 31 грудня 2019 р.		Відхилення 2019 р. до 2017 р., +/-	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Нематеріальні активи	512,5	2,87	481,7	1,74	456,0	2,00	-56,5	-0,87
первісна вартість	545,1	3,06	545,1	1,97	553,7	2,43	8,6	-0,63
накопичена амортизація	-32,6	-0,18	-63,4	-0,23	-97,7	-0,43	-65,1	-0,25
Незавершені капітальні інвестиції	1033,7	5,80	1026,9	3,71	1050,9	4,61	17,2	-1,19
Основні засоби	16284,2	91,33	26170,5	94,55	21300,2	93,39	5016,0	2,06
первісна вартість	21550,5	120,86	37090,6	134,00	40580,9	177,93	19030,4	57,07
знос	-5266,3	-29,54	-10920,1	-39,45	-19280,7	-84,54	-14014,4	-55,00
Усього необоротних активів	17830,4	100,00	27679,1	100,00	22807,1	100,00	4976,7	×

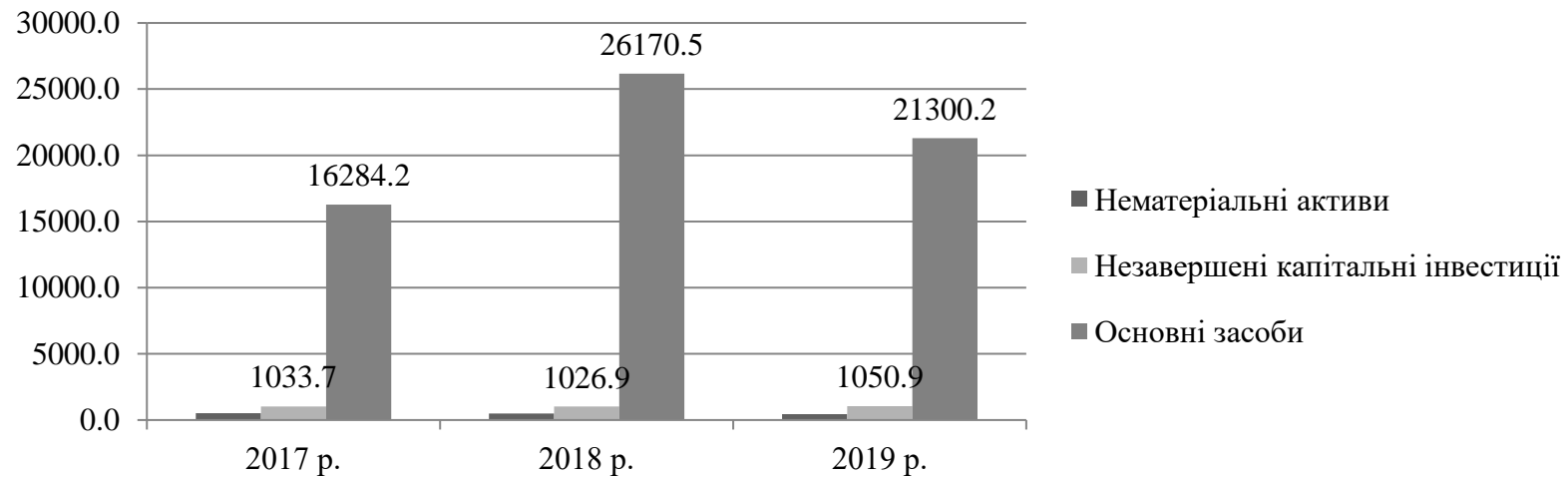


Рисунок 2.1 – Динаміка залишкової вартості основних складових необоротних активів підприємства, тис. грн

Загальний аналіз економічних показників, які в цілому характеризують масштаби діяльності підприємства доцільно розпочати з оцінки складу та динаміки необоротних активів ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» (табл. 2.1).

Аналіз необоротних активів має важливе значення саме в аспекті визначення їхнього впливу на структуру загальних активів підприємства. Дані для проведення аналізу отримані з фінансової звітності підприємства, а саме балансів (звітів про фінансовий стан) за період з 2017 р. по 2019 р. (додаток А).

Слід зазначити, що необоротні активи – це сукупність майнових цінностей підприємства, що багаторазово беруть участь у процесі операційного циклу та переносять частинами свою вартість на вартість виготовленої продукції (реалізованих товарів, робіт, послуг). Вони включають: нематеріальні активи; незавершені капітальні інвестиції; основні засоби; інвестиційну нерухомість; довгострокові біологічні активи; довгострокові фінансові інвестиції (які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств, інші фінансові інвестиції); довгострокову дебіторську заборгованість; відстрочені податкові активи; інші необоротні активи [46].

Необоротні активи ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» представлені лише нематеріальними активами, незавершеними капітальними інвестиціями й основними засобами, до того ж, питома вага останніх становить понад 90% вартості сукупних необоротних активів. З 2017 р. по 2019 р. їхня первісна вартість збільшилася на 19030,4 тис. грн, що пояснюється придбанням нових основних засобів. Залишкова вартість зросла всього на 5016,0 тис. грн, однак з 2018 р. по 2019 р. вона навіть дещо скоротилася – на 4870,3 тис. грн, унаслідок зносу та нарахування амортизації.

Незавершені капітальні інвестиції, питома вага яких у загальній вартості необоротних активів у середньому коливається в межах 5%, збільшилися, за період, що був проаналізований, несуттєво – всього на 17,2 тис. грн.

Найменшу питому вагу мають нематеріальні активи підприємства, первісна вартість яких збільшилася на 8,6 тис. грн, проте їх залишкова вартість зменшилася на 56,5 тис. грн також через вплив накопиченої амортизації (рис. 2.1).

Формування, управління та аналіз оборотних активів є важливим напрямом поліпшення фінансового стану підприємства. Встановлення оптимального співвідношення оборотних коштів у сфері виробництва та обігу має важливе значення для забезпечення грошовими коштами і виконання виробничої програми підприємства [47].

Аналіз складу та динаміки оборотних активів підприємства проведено за допомогою даних табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка оборотних активів підприємства, тис. грн

Показники	На 31 грудня			Відхилення			
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. до 2018 р.		2019 р. до 2017 р.	
				+/-	%	+/-	%
Запаси	98776,3	133657,1	119795,3	-13861,8	-10,37	21019,0	21,28
у тому числі готова продукція	95731,7	130667,4	116394,1	-14273,3	-10,92	20662,4	21,58
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	4047,5	925,7	6828,1	5902,4	637,61	2780,6	68,70
Дебіторська заборгованість за розрахунками:							
за виданими авансами	3390,9	4020,0	406,3	-3613,7	-89,89	-2984,6	-88,02
з бюджетом	11196,1	14936,7	3738,9	-11197,8	-74,97	-7457,2	-66,61
у тому числі з податку на прибуток	66,9	0,0	54,9	54,9	×	-12,0	-17,94
Інша поточна дебіторська заборгованість	6306,9	4320,0	557,1	-3762,9	-87,10	-5749,8	-91,17
Грошові кошти та їх еквіваленти	36595,2	38467,2	52114,7	13647,5	35,48	15519,5	42,41
Витрати майбутніх періодів	5369,2	5454,9	5561,2	106,3	1,95	192,0	3,58
Інші оборотні активи	973,7	3577,7	697,7	-2880,0	-80,50	-276,0	-28,35
Всього оборотні активи	166655,8	205359,3	189699,3	-15660,0	-7,63	23043,5	13,83

З аналізу даних табл. 2.2 видно, що в цілому загальна сума оборотних активів ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» у 2019 р. зменшилася порівняно до попереднього року на 15660,0 тис. грн або 7,63%. Однак у порівнянні з 2017 р. відбулося збільшення сукупних оборотних активів підприємства на 23043,5 тис. грн або 13,83% (рис. 2.2).

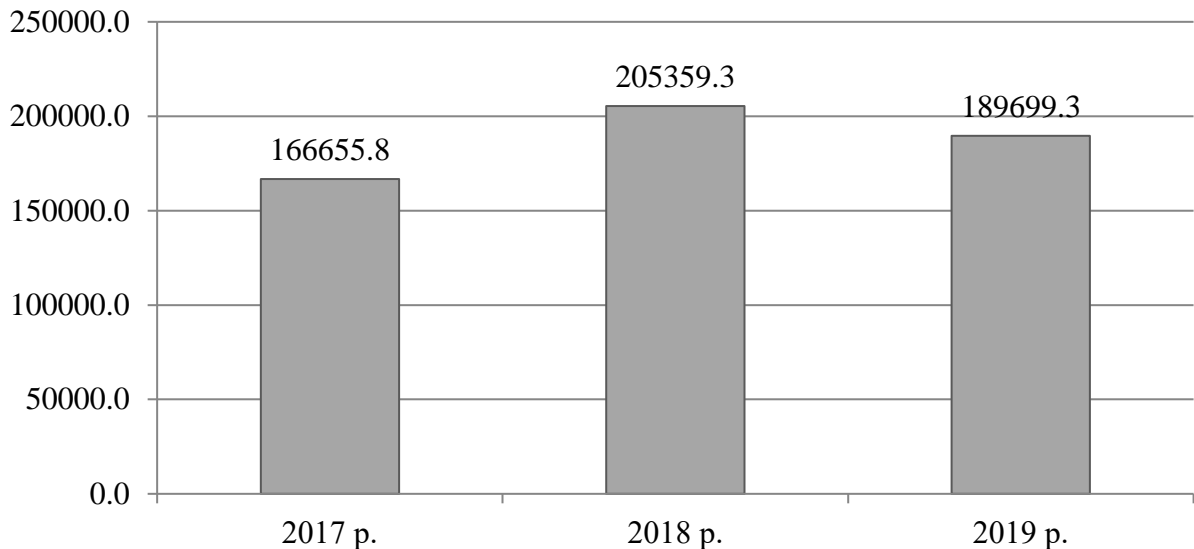


Рисунок 2.2 – Зміни загальної величини оборотних активів підприємства за період з 2017 р. по 2019 р., тис. грн

При цьому за весь період, який був проаналізований, зросли запаси – на 21019,0 тис. грн (21,28%), що й становлять найбільшу питому вагу в структурі оборотних активів підприємства. Також збільшилися дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги – 2780,6 тис. грн (68,7%), гроші та їх еквіваленти – на 15519,5 тис. грн (42,41%) і несуттєво витрати майбутніх періодів – на 192,0 тис. грн (3,58%).

Натомість зменшилися дебіторська заборгованість за розрахунками, як за виданими авансами – на 2984,6 тис. грн (88,02%), так і з бюджетом – на 7457,2 тис. грн (66,61%), інша поточна дебіторська заборгованість – на 5749,8 тис. грн (91,17%) й інші оборотні активи – на 276,0 тис. грн (28,35%). Все це мало наслідком певне збільшення загальної величини оборотних активів ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА».

Далі доцільно порівняти зміни, що відбулися з необоротними та оборотними активами підприємства, визначивши також тенденції щодо валюти балансу підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз динаміки необоротних та оборотних активів ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА», тис. грн

Показники	На 31 грудня			Відхилення			
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. до 2018 р.		2019 р. до 2017 р.	
				+/-	%	+/-	%
Необоротні активи	17830,4	27679,1	22807,1	-4872,0	-17,60	4976,7	27,91
Оборотні активи	166655,8	205359,3	189699,3	-15660,0	-7,63	23043,5	13,83
Валюта балансу підприємства	184486,2	233038,4	212506,4	-20532,0	-8,81	28020,2	15,19

З аналізу даних табл. 2.3 видно, що за період аналізу більш суттєво зросли необоротні активи підприємства, хоча їх питома вага менша. Така частка необоротних активів зумовлена здебільшого специфікою господарської діяльності ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА». Співвідношення необоротних і оборотних активів у динаміці відображає рис. 2.3.

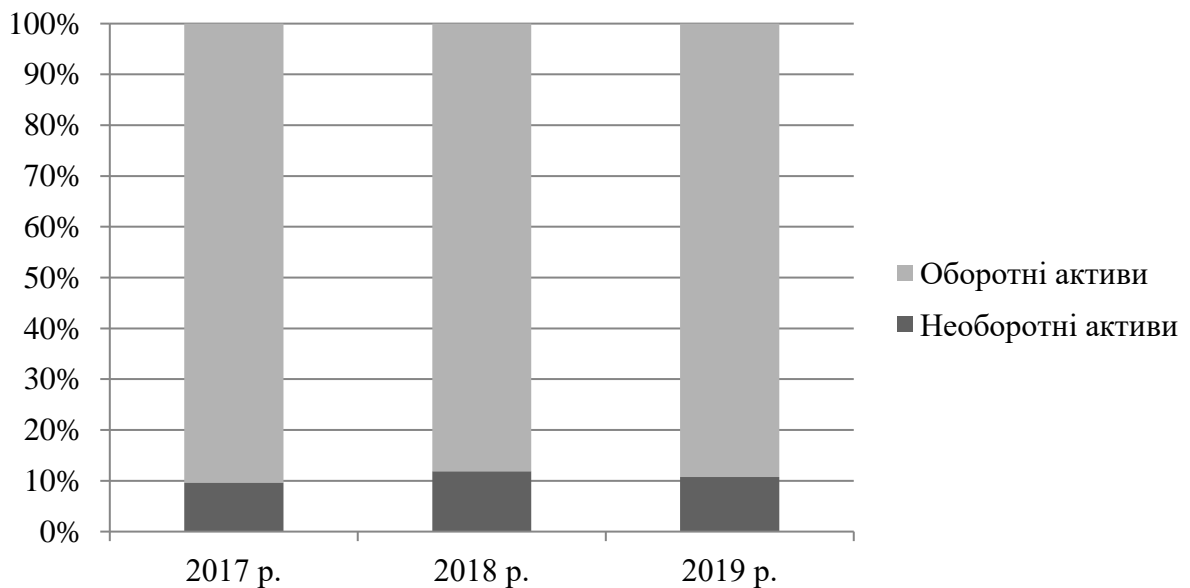


Рисунок 2.3 – Структурні зміни валюти балансу підприємства з 2017 р. по 2019 р., %

В цілому валюта балансу в 2019 р. порівняно до попереднього року зменшилася на 20532,0 тис. грн або 8,81%, однак з 2017 р. по 2019 р. зросла на 28020,2 тис. грн або 15,19%.

Власний капітал – це сума власних коштів підприємства, що є результатом його діяльності чи отримана від власників або учасників підприємства у вигляді внесків, придбаних акцій, паїв тощо. Капітал втілює в собі ту частину активів підприємства, яку без будь-яких умов та обмежень можна визнати власністю підприємства. Від власного капіталу слід відрізняти суми зобов'язань та ті кошти, які утримуються підприємством для виконання певних цілей (програм), тобто від майбутніх, відкладених витрат [48].

Наступним був проаналізований власний капітал підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз власного капіталу ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА», тис. грн

Показники	На 31 грудня			Відхилення			
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. до 2018 р.		2019 р. до 2017 р.	
				+/-	%	+/-	%
Зареєстрований (пайовий) капітал	12000,0	12000,0	12000,0	0,0	0,00	0,0	0,00
Додатковий капітал	857,3	2571,5	2571,5	0,0	0,00	1714,2	199,95
Резервний капітал	3000,0	3000,0	3000,0	0,0	0,00	0,0	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-24,0	162,9	963,4	800,5	491,41	987,4	-4114,17
Усього власний капітал	15833,3	17734,4	18534,9	800,5	4,51	2701,6	17,06

Зареєстрований (пайовий) капітал ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» був сформований у розмірі 12000,0 тис. грн відповідно до статуту й не змінювався (як і резервний капітал). Додатковий капітал підприємства в 2018 р. було збільшено за рішенням засновників на 1714,2 тис. грн, отже його приріст становив у процентному вираженні 199,95%.

У 2017 р. підприємство мало непокритий збиток у розмірі 24,0 тис. грн,

однак з цього ж року була відновлена його прибуткова робота, тому з 2018 р. має місце нерозподілений прибуток, що зріс на 987,4 тис. грн.

Таким чином, загальна величина власного капіталу в 2019 р. порівняно до попереднього року зросла на 800,5 тис. грн або 4,51%, а порівняно до 2017 р. зростання становило 2701,6 тис. грн або 17,06%. Така тенденція є позитивною для підприємства. На рис. 2.4 зображено динаміку основних складових власного капіталу ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА».

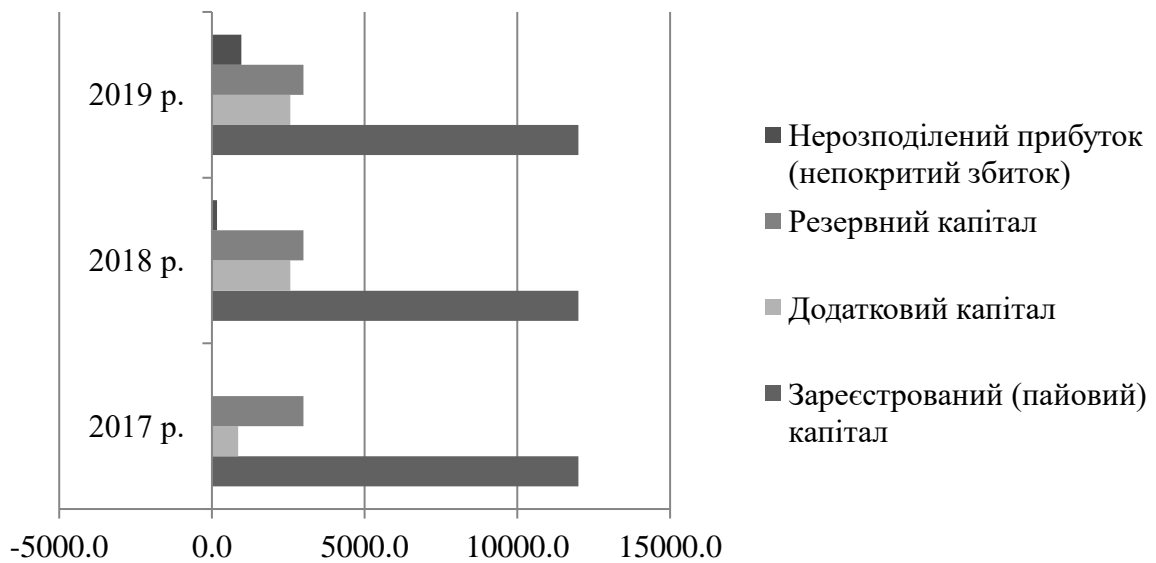


Рисунок 2.4 – Динаміка складових власного капіталу, тис. грн

У табл. 2.5 проаналізовані довгострокові зобов'язання.

Таблиця 2.5 – Горизонтальний аналіз довгострокових зобов'язань ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА», тис. грн

Показники	На 31 грудня			Відхилення			
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. до 2018 р.		2019 р. до 2017 р.	
				+/-	%	+/-	%
Довгострокові кредити банків	60405,1	58951,4	53926,7	-5024,7	-8,52	-6478,4	-10,72
Інші довгострокові зобов'язання	58836,5	79060,1	88955,0	9894,9	12,52	30118,5	51,19
Всього довгострокові зобов'язання	119241,6	138011,5	142881,7	4870,2	3,53	23640,1	19,83

Зміни основних складових довгострокових зобов'язань репрезентує рис. 2.5.

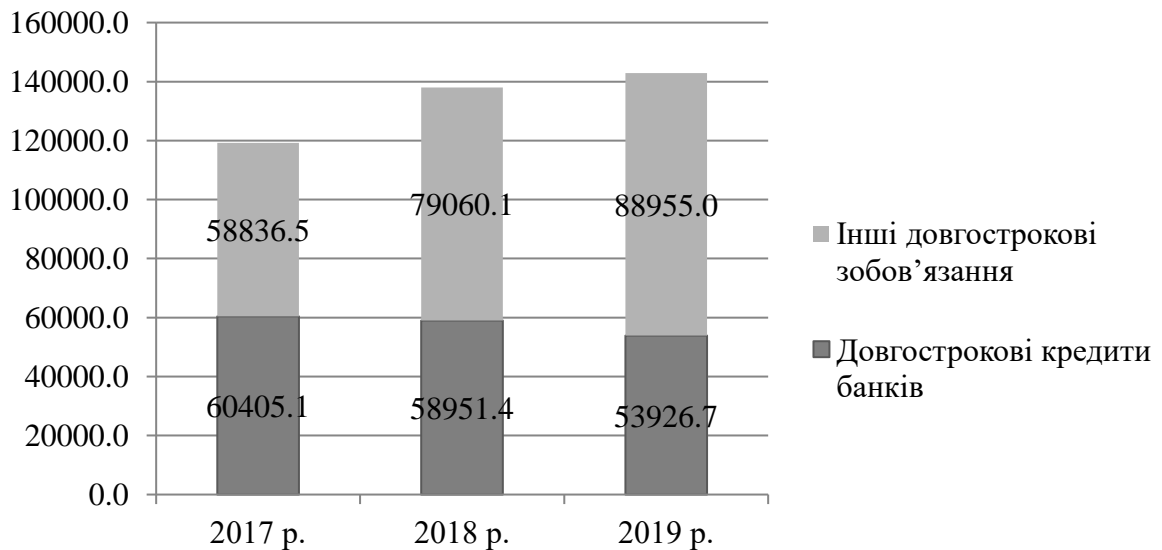


Рисунок 2.5 – Динаміка довгострокових зобов'язань, тис. грн

У 2019 р. порівняно до попереднього року загальна величина довгострокових зобов'язань ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» зросла на 4870,2 тис. грн або 3,53%, а за весь період аналізу – на 23640,1 тис. грн або на 19,83%.

Варто зазначити, що в сучасних умовах підприємствам доцільно залучати кошти саме на довготривалій термін, однак із урахуванням фінансового важеля, коли економічна віддача від їх використання більша, ніж проценти за кредит.

Поточні зобов'язання – це зобов'язання, які будуть погашені впродовж операційного циклу підприємства або повинні бути погашені впродовж дванадцяти місяців, починаючи з дати балансу. Поточне зобов'язання визнається, якщо його оцінка може бути достовірно визначена та існує ймовірність зменшення економічних вигод у майбутньому внаслідок його погашення. Якщо на дату балансу раніше визнане зобов'язання не підлягає погашенню, то його сума включається до складу доходу у звітному періоді [49].

В табл. 2.6 проаналізовані поточні зобов'язання підприємства, а на рис. 2.6 зображена їх динаміка за період з 2017 р. по 2019 р.

Таблиця 2.6 – Поточні зобов'язання ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА», тис. грн

Показники	На 31 грудня			Відхилення			
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. до 2018 р.		2019 р. до 2017 р.	
				+/-	%	+/-	%
Поточна кредиторська заборгованість за:							
довгостроковими зобов'язаннями	10975,5	11294,2	7798,4	-3495,8	-30,95	-3177,1	-28,95
товари, роботи, послуги	15156,7	13999,0	23125,9	9126,9	65,20	7969,2	52,58
розрахунками з бюджетом	270,9	461,1	58,3	-402,8	-87,36	-212,6	-78,48
у тому числі з податку на прибуток	197,1	426,9	0,0	-426,9	-100,00	-197,1	-100,00
розрахунками зі страхування	133,7	178,3	89,1	-89,2	-50,03	-44,6	-33,36
розрахунками з оплати праці	315,4	370,3	430,3	60,0	16,20	114,9	36,43
Інші поточні зобов'язання	22559,1	50989,6	19587,8	-31401,8	-61,58	-2971,3	-13,17
Усього поточні зобов'язання	49411,3	77292,5	51089,8	-26202,7	-33,90	1678,5	3,40

З 2017 р. по 2019 р. зменшилися всі види поточних зобов'язань підприємства, крім поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги та за розрахунками з оплати праці, що зросли відповідно на 7969,2 тис. грн і 114,9 тис. грн, або 52,58% та 36,43%. У 2019 р. було повністю погашено поточну кредиторську заборгованість перед бюджетом з податку на прибуток.

За цей період поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями зменшилася на 3177,1 тис. грн (28,95%), за розрахунками з бюджетом – на 212,6 тис. грн (78,48%), розрахунками зі страхування – на 44,6 тис. грн (33,36%), інші поточні зобов'язання підприємства знизилися на 2971,3 тис. грн або 13,17%. Однак загальна величина поточних зобов'язань ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» за період аналізу дещо зросла, а саме на 1678,5

тис. грн, що в процентному вираженні становить 3,40%.

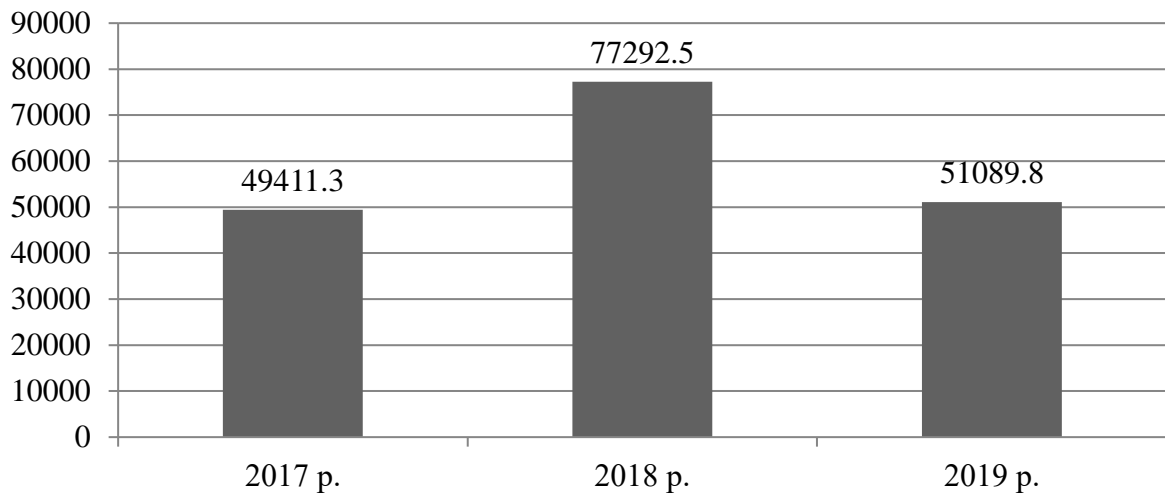


Рисунок 2.6 – Динаміка поточних зобов'язань підприємства, тис. грн

Для можливості співставлення власного капіталу, довгострокових і поточних зобов'язань ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» їх було згруповано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз складу та структури пасивів підприємства

Показники	На 31 грудня			Відхилення 2019 р., +/-	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	до 2018 р.	до 2017 р.
Власний капітал:					
абсолютна величина, тис. грн	15833,3	17734,4	18534,9	800,5	2701,6
в структурі пасивів, %	8,59	7,61	8,72	1,11	0,13
Довгострокові зобов'язання:					
абсолютна величина, тис. грн	119241,6	138011,5	142881,7	4870,2	23640,1
в структурі пасивів, %	64,63	59,22	67,24	8,01	2,61
Поточні зобов'язання:					
абсолютна величина, тис. грн	49411,3	77292,5	51089,8	-26202,7	1678,5
в структурі пасивів, %	26,78	33,17	24,04	-9,13	-2,74
Всього пасивів, тис. грн	184486,2	233038,4	212506,4	-20532,0	28020,2

З аналізу даних табл. 2.7 видно, що власний капітал має вкрай незначну питому вагу в структурі пасивів, а саме менше 9%. Це негативно відображається на фінансовій стійкості підприємства (рис. 2.7).

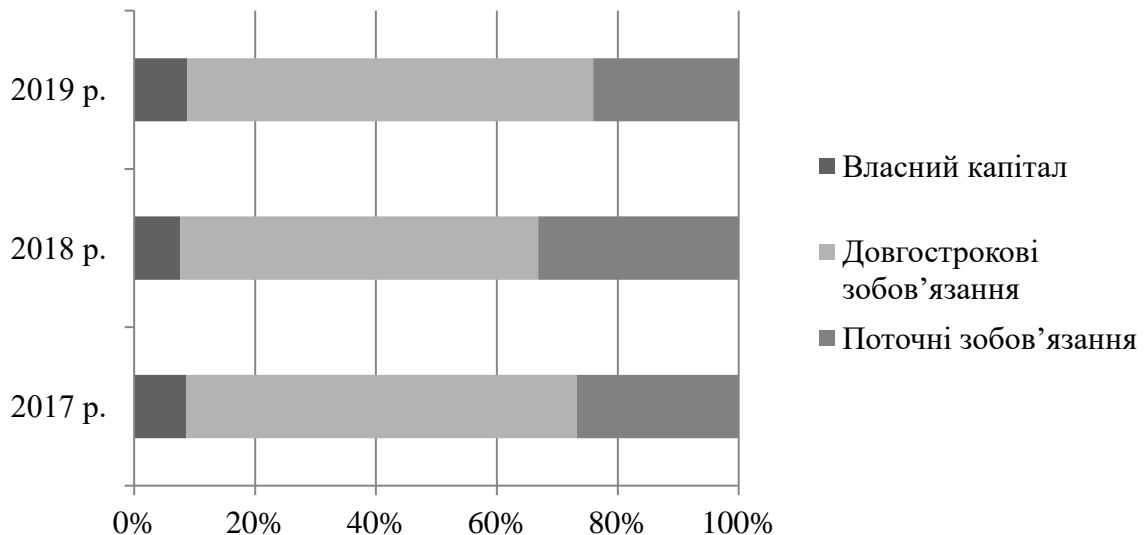


Рисунок 2.7 – Зміни структури пасивів ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА»

Отже, до позитивних тенденцій слід віднести збільшення питомої ваги в структурі сукупних пасивів довгострокових зобов'язань підприємства на тлі зменшення частки його короткострокових зобов'язань, що може позитивно позначитися на динаміці показників платоспроможності ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА». Утім незначна частка власного капіталу посилює фінансові ризики щодо ймовірної втрати фінансової стійкості підприємства.

2.2 Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА»

Аналіз фінансово-економічних показників є процесом, побудованим на вивченні даних про фінансовий стан підприємства та результатів його діяльності в минулому з метою оцінки майбутніх умов і результатів. Таким чином, головною метою фінансово-економічного аналізу є зниження неминучої невідомості, пов'язаної з прийняттям економічних рішень, орієнтованих на майбутнє. Аналіз фінансового стану підприємства є важливим розділом фінансово-економічного аналізу.

Основними завданням проведення такого аналізу є оцінка результатів

господарської діяльності за попередній та поточний періоди, виявлення факторів, які позитивно чи негативно впливають на кінцеві показники роботи підприємства [50].

Проведення аналізу фінансового стану підприємства є необхідним для отримання інформативного матеріалу, який дасть змогу оцінити об'єктивну і точну картину фінансового стану підприємства, його прибутки та збитки, зміни в структурі активів і пасивів, у розрахунках з дебіторами та кредиторами. Оцінка фінансового стану підприємства має здійснюватись шляхом обчислення системи економічних показників, які характеризують фінансово-господарське становище суб'єкта господарювання, основними з яких є: показники прибутковості, показники оцінки майнового стану, показники ліквідності та платоспроможності, показники фінансової стійкості та стабільності, показники рентабельності. Основним джерелом інформації для фінансово-економічного аналізу є фінансова звітність підприємства (додатки А, Б).

Таким чином, фінансово-економічний аналіз підприємства складається з таких етапів:

- оцінювання ділової активності;
- аналіз ліквідності підприємства;
- аналіз фінансової стійкості підприємства;
- оцінка майнового стану підприємства та динаміки його змін;
- аналіз фінансових результатів і рентабельності [51].

Ділова активність є комплексною характеристикою, що втілює в собі різні аспекти діяльності підприємства, а тому визначається системою таких критеріїв, як місце підприємства на ринку конкретних товарів, географія ділових відносин, репутація підприємства як партнера, активність інноваційно-інвестиційної діяльності та конкурентоспроможність. Таким чином, ділова активність може характеризуватись динамікою показників ефективності виробничо-господарської діяльності в цілому.

Позитивна динаміка цих показників сприятиме зміцненню фінансового

стану підприємства. Тому «золоте правило» економіки підприємства передбачає додержання умови, за якої темпи зростання прибутку підприємства мають перевищувати темпи зростання обсягів продажу, а останні повинні бути вищими за темпи зростання активів (майна).

Щодо фінансів «золоте правило» диктує умови підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, вкладених у засоби, фонди й оборотні кошти. Показники оборотності оборотного капіталу в цілому та окремих його елементів, дохідності капіталу, авансованого у виробництво, дають змогу оцінити ділову активність підприємства.

Чим вищі показники оборотності капіталу, тим більших обсягів продажу та прибутку досягне підприємство, і тим вище буде його ділова активність [39].

В табл. 2.8 проаналізовані основні показники, що характеризують ділову активність ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» у динаміці за період з 2017 р. по 2019 р.

Таблиця 2.8 – Аналіз ділової активності ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА»

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р., +/-	
				до 2018 р.	до 2017 р.
Витрати операційної діяльності на 1 грн реалізованої продукції, грн	0,93	0,93	0,93	0,00	0,00
Темп зростання обсягу реалізованої продукції	1,12	1,04	1,07	0,03	-0,05
Фондовіддача, грн	60,40	39,19	51,38	12,19	-9,02
Фондомісткість, грн	0,02	0,03	0,02	-0,01	0,00
Темп зростання чистого прибутку	1,06	0,72	2,21	1,49	1,15
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	39,44	42,38	94,92	52,54	55,48
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	33,47	35,38	31,54	-3,84	-1,93
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,90	4,99	5,77	0,78	-0,13
Коефіцієнт оборотності запасів	9,96	7,67	9,14	1,47	-0,82

Динаміку коефіцієнтів оборотності підприємства демонструє рис. 2.8.

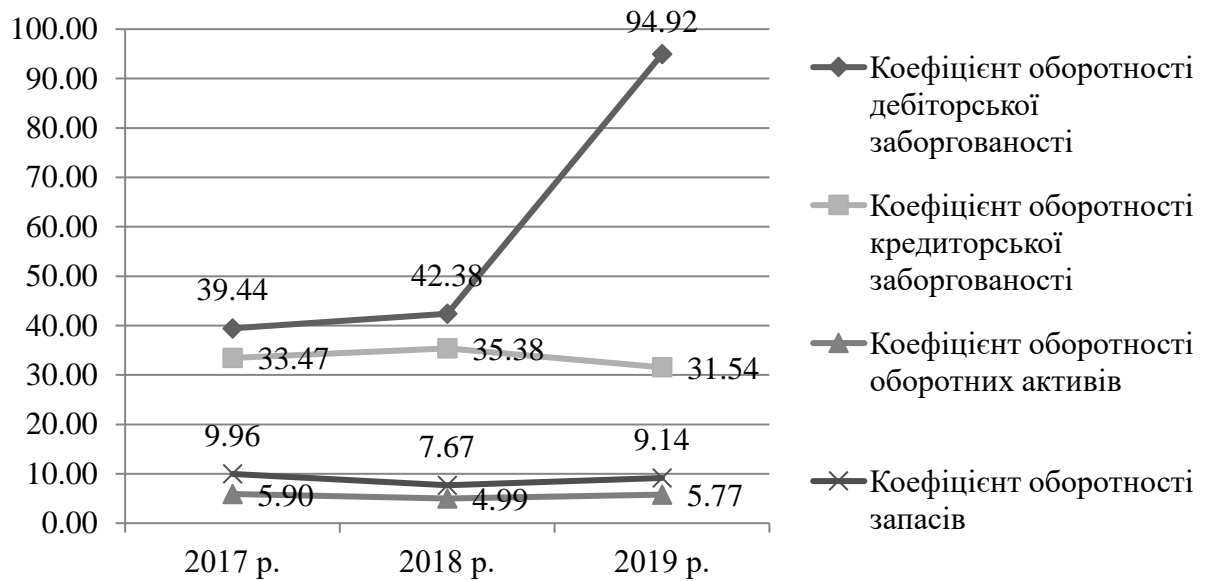


Рисунок 2.8 – Коефіцієнти оборотності ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» у динаміці за період з 2017 р. по 2019 р.

Показник витрат операційної діяльності на 1 грн реалізованої продукції за період аналізу залишався незмінним. Зменшилися темп зростання обсягу реалізованої продукції – на 0,05, фондovіддача – на 9,02 грн, коефіцієнт оборотності оборотних активів – на 0,13 і коефіцієнт оборотності запасів – на 0,82, що негативно характеризує динаміку ділової активності підприємства. Проте решта показників збільшилися, що свідчить про позитивні зміни, тому однозначно неможливо охарактеризувати зміни щодо ділової активності ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА».

Одним із важливих показників фінансового стану підприємства є ліквідність, сутність якої полягає в можливості підприємства в будь-який момент розрахуватися за своїми зобов'язаннями (пасивами) за допомогою майна (активів), яке є на балансі. Аналіз ліквідності доповнюється аналізом платоспроможності, яка характеризує спроможність підприємства своєчасно й повністю виконати свої платіжні зобов'язання, які впливають із кредитних та інших операцій грошового характеру, що мають певні терміни сплати.

Ліквідність – термін, який характеризує здатність окремих видів майнових цінностей швидко і без значних втрат своєї вартості перетворюватися у грошові кошти. Аналіз ліквідності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких основних показників (коефіцієнтів): коефіцієнта покриття, коефіцієнта швидкої ліквідності, коефіцієнта абсолютної ліквідності, коефіцієнта співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості, чистого оборотного капіталу.

Коефіцієнт покриття розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства та показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань. Коефіцієнт покриття показує, скільки грошових одиниць оборотних засобів припадає на кожен грошову одиницю короткострокових зобов'язань. Критичне значення коефіцієнту покриття дорівнює 1, значення коефіцієнту покриття у межах 1-1,5 свідчить про те, що підприємство своєчасно ліквідує борги.

Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховується як відношення найбільш ліквідних оборотних засобів (грошових засобів та їх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості) до поточних зобов'язань підприємства. Він відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності обчислюється як відношення грошових засобів та їхніх еквівалентів і поточних фінансових інвестицій до поточних зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно. Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності повинно бути у межах від 0,2 до 0,35.

Зниження значень показників ліквідності найчастіше говорить про загальне погіршення ситуації щодо забезпеченості оборотними коштами та про необхідність серйозних заходів для управління ними на підприємстві, що досліджується [31].

В табл. 2.9 проаналізовані показники ліквідності підприємства в динаміці.

Таблиця 2.9 – Динамічний аналіз основних показників ліквідності ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» за період з 2017 р. по 2019 р.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р., +/-	
				до 2018 р.	до 2017 р.
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	3,37	2,66	3,71	1,05	0,34
Коефіцієнт термінової ліквідності	1,37	0,93	1,37	0,44	0,00
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,74	0,50	1,02	0,52	0,28

Виходячи з нормативних і фактичних значень показників ліквідності ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» можна зробити висновок про існування на підприємстві навіть надлишкової ліквідності.

До того ж, усі показники ліквідності мають стабільну тенденцію до зростання, за винятком коефіцієнта термінової ліквідності, який з 2017 р. по 2018 р. зріс на 0,44, а в 2019 р. зменшився, повернувшись до значення 2017 р. (рис. 2.9).

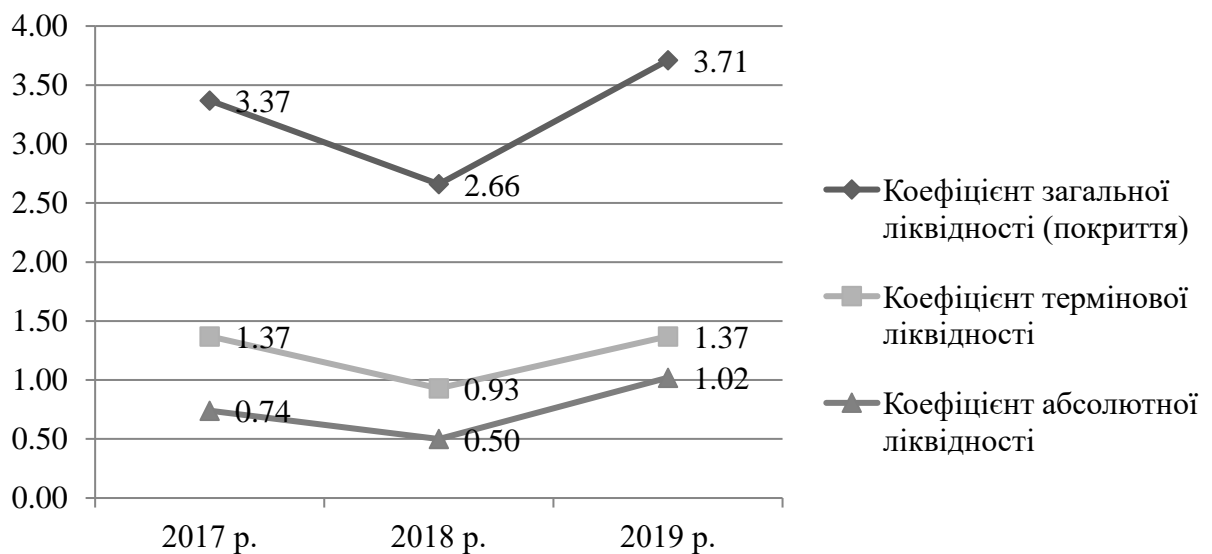


Рисунок 2.9 – Динаміка показників ліквідності підприємства

Фінансова стійкість підприємства характеризує такий стан його фінансових ресурсів, їх розподілу та використання, який забезпечує збереження ніші ринку, розвиток підприємства за рахунок зростання прибутку та капіталу при збереженні його платоспроможності, а також кредитоспроможності в умовах допустимого ризику.

В табл. 2.10 проаналізовані основні показники фінансової стійкості ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА».

Таблиця 2.10 – Оцінка фінансової стійкості підприємства за період з 2017 р. по 2019 р.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р., +/-	
				до 2018 р.	до 2017 р.
Коефіцієнт автономії	0,09	0,08	0,09	0,01	0,00
Коефіцієнт фінансової залежності	11,65	13,14	11,47	-1,67	-0,18
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	7,40	7,22	7,48	0,26	0,08
Коефіцієнт покриття запасів власним оборотним капіталом	1,19	0,96	1,16	0,20	-0,03
Коефіцієнт економічного зростання	0,13	0,13	0,17	0,04	0,04
Фінансовий леверидж підприємства	1,51	0,64	2,08	1,44	0,57

Фінансова стійкість характеризує ступінь фінансової незалежності підприємства щодо володіння своїм майном і його використання [54].

Аналіз даних табл. 2.10 дає підстави стверджувати, що підприємство має певні проблеми з фінансовою стійкістю, зумовлені відносно низьким розміром власного капіталу. Також за період аналізу знизився коефіцієнт покриття запасів власним оборотним капіталом – на 0,03. Проте позитивним для ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» є зниження коефіцієнта фінансової залежності – на 0,18. Також до позитивних змін слід віднести зростання значення фінансового левериджу, що в 2018 р. становило 1,44, а в 2019 р. – 0,57. Рис. 2.10 більш наочно демонструє зміни щодо фінансової стійкості.

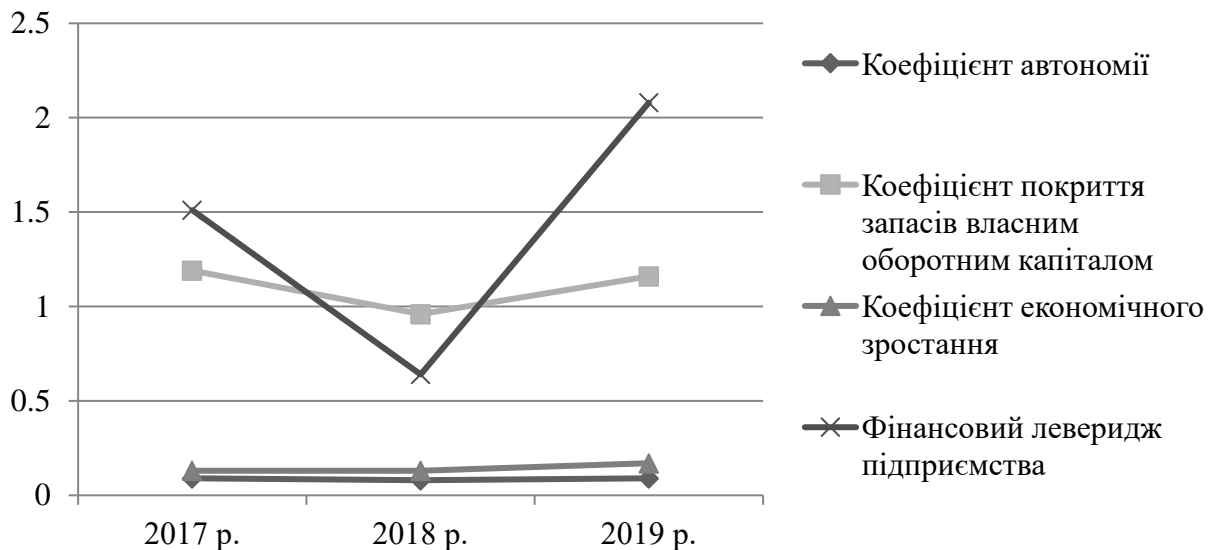


Рисунок 2.10 – Динаміка основних коефіцієнтів, що характеризують фінансову стійкість ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА»

Майновий стан підприємства характеризується використанням засобів (активів) і джерелами їх формування (пасивів). Джерелом інформації для оцінки майнового стану є баланс підприємства (додаток А).

Під час аналізу активу й пасиву балансу визначаються показники структури, динаміки балансу, структурної динаміки балансу, а саме: абсолютні величини за статтям активу і пасиву балансу на початок і кінець періоду та зміни абсолютних величин; питома вага окремих статей у валюті балансу на початок і кінець періоду та зміни у питомій вазі; зміни статей балансу на кінець періоду у порівнянні із відповідними значеннями на початок періоду (абсолютні прирости і темпи зростання).

Розраховані показники порівнюються із аналогічними за попередні звітні періоди, на основі чого робляться висновки про динаміку показників. Аналіз статей активу й пасиву балансу дає змогу відповісти на питання, за рахунок яких джерел відбувався приріст нових засобів і напрями їх вкладення, позитивні та негативні тенденції таких змін.

Для оцінки майнового стану розглядаються також показники, що характеризують виробничий потенціал підприємства, такі як коефіцієнт зносу, коефіцієнти оновлення і вибуття основних засобів [52].

В табл. 2.11 згруповані основні показники, що характеризують майновий стан ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА».

Таблиця 2.11 – Оцінка майнового стану ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА»

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р., +/-	
				до 2018 р.	до 2017 р.
Темп зростання майна	1,04	1,55	0,82	-0,73	-0,22
Частка поточних активів у балансі підприємства	0,90	0,88	0,89	0,01	-0,01
Частка запасів у поточних активах	0,59	0,65	0,63	-0,02	0,04
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,76	0,71	0,52	-0,19	-0,24
Коефіцієнт вводу основних засобів	0,22	0,66	0,25	-0,41	0,03
Частка виробничих засобів у активах	0,10	0,12	0,11	-0,01	0,01
Активна частка основних засобів	0,97	0,95	0,96	0,01	-0,01

З аналізу даних табл. 2.11 видно, що в 2018 р. темп зростання майна був найбільшим за період, який аналізувався, натомість у 2019 р. він знизився до значення менше одиниці. Поточні активи в балансі підприємства мають надто високу частку, проте в 2018 і 2019 рр. вона дещо знизилася.

Запаси в поточних активах ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» також мають питому вагу більшу 50%, за період аналізу цей показник зріс на 0,04. Придатність основних засобів знижується внаслідок їх зносу, що потребує оновлення. Тому важливо зазначити, що в 2018 р. коефіцієнт вводу основних засобів мав досить високе значення. Виробничі засоби в активах становлять незначну частку, втім за період з 2017 р. по 2019 р. вона дещо збільшилася. Позитивним є досить висока питома вага активної частини основних засобів підприємства. На рис. 2.11 відображено зміни основних коефіцієнтів щодо майнового стану ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА».

Показники рентабельності є відносними характеристиками фінансових результатів і ефективності діяльності підприємства. Вони характеризують доходність підприємства з різних позицій і групуються згідно з інтересами учасників економічного процесу та ринкового обміну.

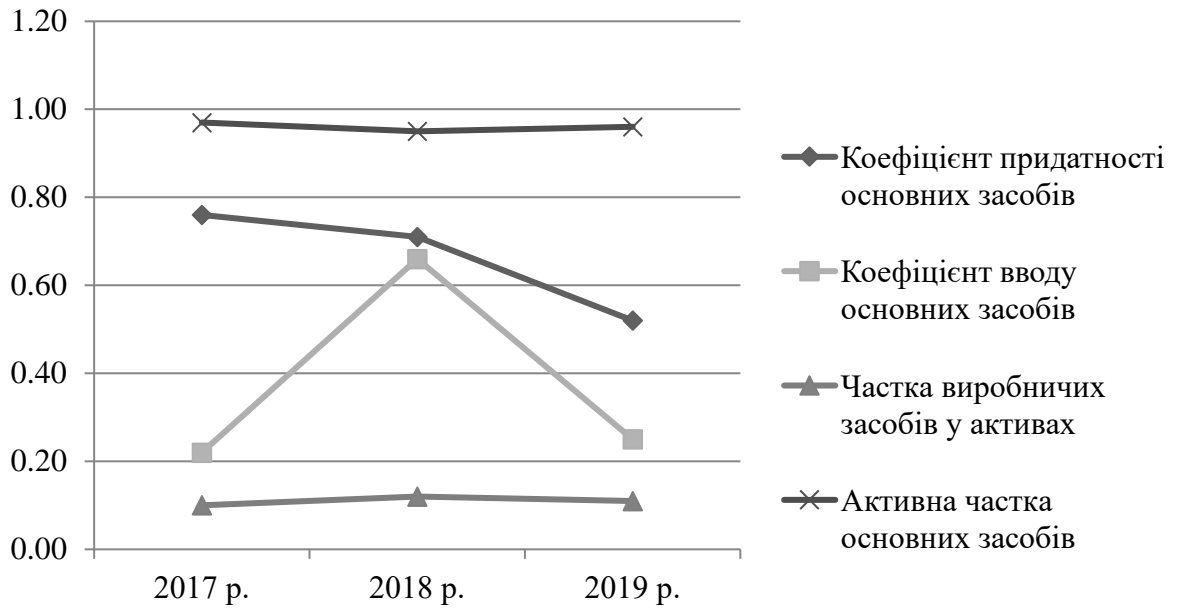


Рисунок 2.11 – Динаміка основних коефіцієнтів майнового стану підприємства

Показники рентабельності є важливими для характеристики складових формування прибутку та доходів підприємства. При аналізі виробництва показники рентабельності використовуються як інструмент інвестиційної політики і ціноутворення. Вони більш повно, ніж прибуток, характеризують кінцеві результати господарювання, тому що їх величина показує співвідношення між наявними та використаними ресурсами. В табл. 2.12 проаналізовано зміни абсолютного показника прибутку та показників рентабельності ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» [48].

Таблиця 2.12 – Аналіз прибутку і рентабельності підприємства за період з 2017 р. по 2019 р.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р., +/-	
				до 2018 р.	до 2017 р.
Чистий прибуток, тис. грн	10183,0	7292,9	16119,5	8826,6	5936,5
Рентабельність діяльності, %	1,13	0,78	1,62	0,84	0,49
Рентабельність активів, %	5,52	3,13	7,59	4,46	2,07
Рентабельність власного капіталу, %	64,31	41,12	86,97	45,85	22,66

У 2019 р. чистий прибуток підприємства порівняно до попереднього року збільшився на 8826,6 тис. грн, а за весь період аналізу – на 5936,5 тис. грн, тобто підприємство є стабільно прибутковим. Однак рентабельність діяльності має невисоке значення, тому керівництву необхідно впроваджувати заходи щодо підвищення прибутковості.

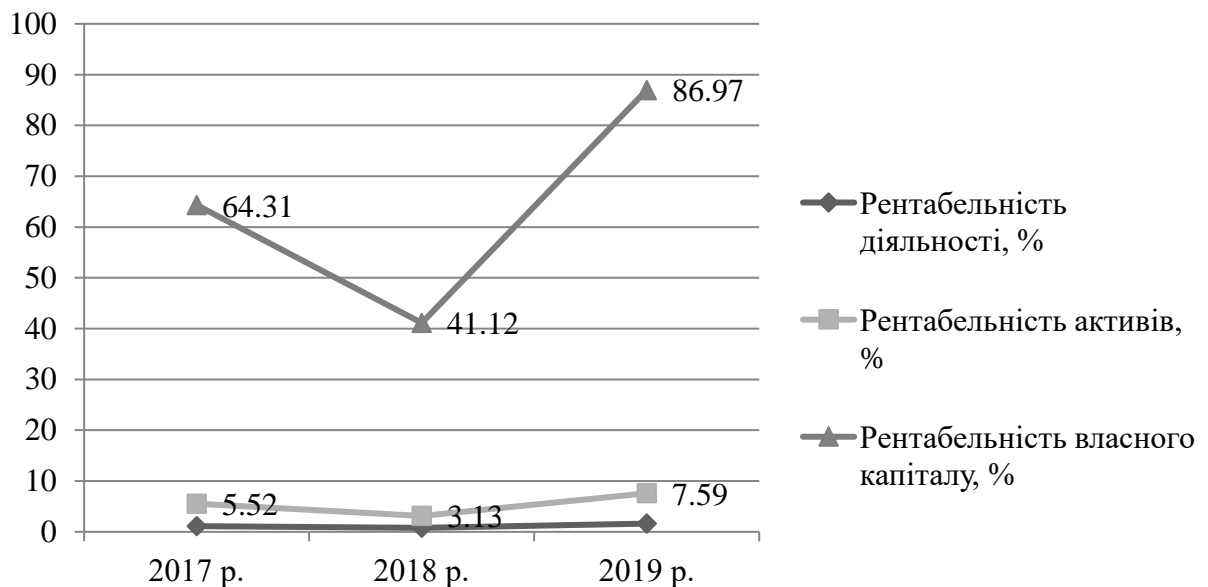


Рисунок 2.12 – Динаміка рентабельності ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА»

Рентабельність активів ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» за період аналізу зросла на 2,07% і знаходиться в межах допустимих відхилень. Рентабельність власного капіталу також зростала й мала досить високі значення, втім вони зумовлені відносно низьким розміром власного капіталу підприємства. Зміни показників рентабельності та чистого прибутку підприємства зображені на рис. 2.12.

Отже, проведений економічний аналіз засвідчив досить неоднозначні тенденції щодо змін у фінансовому стані ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» за період 2017-2019 рр., тому для остаточного висновку необхідно ще провести комплексне оцінювання ефективності системи управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА».

2.3 Оцінка ефективності системи управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА»

Здійснений аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства за період, який досліджувався, тобто з 2017 р. по 2019 р. засвідчив неоднозначні тенденції зміни його фінансового стану, що подекуди мають протилежну спрямованість, отже це ускладнює формулювання загального висновку. Проблема полягає в тому, що проаналізовані показники не мають єдиного «знаменника», відсутній алгоритм для обрахунку інтегрального показника, який би давав змогу чітко визначити загальну позитивну або ж негативну тенденцію розвитку підприємства ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА».

Тому був також проведений економічний аналіз ризиків, який дає змогу комплексно оцінити фінансово-економічні результати господарської діяльності підприємства через призму ризиків, тобто з урахуванням впливу основних ризиків на діяльність підприємства. В такий спосіб було визначено ефективність системи управління фінансово-економічною безпекою, проведено оцінювання її здатності мінімізувати негативний вплив ризик-факторів, а також були визначені слабкі місця в тій системі, що наразі використовується підприємством.

Для усунення недоліку щодо неоднозначності визначених раніше тенденцій зміни окремих компонентів фінансового стану, подальші розрахунки з визначення ефективності системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства, що досліджується, проведені шляхом комплексного оцінювання ризиків діяльності ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» зі зведенням усіх значень до єдиного універсального показника. Методичний підхід і безпосередньо розрахунки наведені далі.

Так, було запропоновано, звісно з певною умовністю, розподілити всі ризики, що впливають на діяльність підприємства та виступають об'єктами системи управління безпекою ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА», на три групи:

- 1) фінансові показники;
- 2) показники операційної діяльності;
- 3) ринкові показники.

Вважаємо, що саме така послідовність відображає ступінь їхньої важливості з точки зору впливу на результати ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА», а також з позиції здатності підприємства до мінімізації негативного впливу цих ризиків. Тому для оцінювання фінансових ризиків був здійснений добір найбільшої кількості показників (а саме семи), операційні ризики були оцінені вже за меншою кількістю показників (за п'ятьма), а ефективність системи ризик-менеджменту щодо ринкових ризиків оцінена за найменшою кількістю показників (за трьома). Такий методичний підхід дає змогу не застосовувати коефіцієнти вагомості для окремих показників оцінки ризиків, а також для їхніх груп.

Унаслідок цього розрахунки не ускладнюються надміру, адже інколи неправильні акценти за рахунок встановлення необґрунтованих коефіцієнтів вагомості можуть звести майже нанівець результати аналітичної роботи з оцінювання фінансово-економічної безпеки [53].

Для того, щоб звести окремі показники до їхнього співставного вигляду, запропонована така шкала переводу з урахуванням темпів зростання цих показників або ж факту недотримання нормативного (рекомендованого, граничного) значення (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Алгоритм переводу фактичних значень показників оцінки безпеки до співставного вигляду для визначення інтегральної оцінки

Фактичне значення показника	Нормативне значення не дотримується	Нормативне значення дотримується		
		Темп зростання менше 100%	Темп зростання більше за 100%	Темп зростання більше, ніж 200%
Співставне значення	-1,0	0,5	1,0	1,5

Господарську діяльність підприємства можуть супроводжувати різні види фінансових ризиків: ризики зниження фінансової стійкості та

неплатоспроможності, втрати прибутковості чи просто збиткової роботи підприємства, а також інвестиційний, відсотковий, депозитний, кредитний, валютний, ціновий, інфляційний, інноваційний ризики та ін. Ці види фінансових ризиків мають різні джерела виникнення, тому вони відносяться або до систематичних, або до несистематичних (специфічних) ризиків.

Перші з них характеризують ймовірність фінансових втрат, які пов'язані з несприятливими змінами кон'юнктури, а другі – ймовірність фінансових втрат, викликаних неефективною діяльністю самого підприємства.

Найбільш небезпечним фінансовим ризиком підприємства з позиції створення загрози його банкрутства є ризик зниження фінансової стійкості. Його ще називають ризиком порушення рівноваги фінансового розвитку підприємства. Такі назви цього виду фінансового ризику зумовлені його суттю, яка зводиться до того, що він виникає через недосконалу структуру капіталу, тобто надмірну частку позикових коштів у структурі пасивів підприємства.

Таким же за рівнем небезпеки, як і попередній вид фінансового ризику, є ризик неплатоспроможності (або ризик незбалансованої ліквідності) підприємства. Цей ризик виникає через зниження рівня ліквідності оборотних активів підприємства, що призводить до розбалансованості його позитивного та негативного грошових потоків у часі.

Перелік найбільш небезпечних фінансових ризиків підприємства можна завершити ризиком його збитковості чи втрати прибутковості, що може мати для підприємства вкрай тяжкі наслідки, аж до банкрутства підприємства [54].

З огляду на такий підхід до класифікації найбільш суттєвих фінансових ризиків, у табл. 2.14 були згруповані показники, фактичні значення та динаміка яких відображають ефективність системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства щодо мінімізації ризиків втрати фінансової стійкості, ліквідності, а також прибутковості.

Таблиця 2.14 – Оцінювання ефективності системи управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» за фінансовими показниками

Вплив показників	Фактичні значення			Темп зростання, %		Коефіцієнти для оцінки ризиків	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2018 р.	2019 р.	2018 р.	2019 р.
1.1. Коефіцієнт автономії	0,09	0,08	0,09	88,89	112,50	-1,0	-1,0
1.2. Коефіцієнт покриття запасів власним оборотним капіталом	1,19	0,96	1,16	80,67	120,83	0,5	1,0
1.3. Фінансовий леверидж	1,51	0,64	2,08	42,38	325,00	0,5	1,5
1.4. Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	3,37	2,66	3,71	78,93	139,47	0,5	1,0
1.5. Частка поточних активів у балансі	0,90	0,88	0,89	97,78	101,14	0,5	1,0
1.6. Чистий прибуток, тис. грн	10183,0	7292,9	16119,5	71,62	221,03	0,5	1,5
1.7. Рентабельність сукупних активів, %	5,52	3,13	7,59	56,70	242,49	0,5	1,5

З даних табл. 2.14 можна зробити висновок, що найбільш вразливим місцем для підприємства є його надмірна залежність від позикового капіталу, що негативно відбивається на оцінці ефективності управління ризиком втрати фінансової стійкості ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА».

У 2019 р. порівняно до попереднього 2018 р. система управління безпекою мала набагато кращі результати щодо мінімізації фінансових ризиків підприємства, зважаючи на динаміку основних показників, які характеризують ефективність управління фінансовими ризиками.

Операційні ризики, здебільшого можуть бути зумовлені відмовою систем, помилками чи неадекватністю внутрішньовиробничих процесів на підприємстві, технологій, які застосовуються для забезпечення виробничо-збутової діяльності, зумисними або ненавмисними діями (бездіяльністю) персоналу підприємства, що в результаті призводить до економічних втрат [56].

Отже, з такого визначення можна виділити низку основних

операційних ризиків підприємства:

- ризики втрати ділової активності підприємства (оцінюються за допомогою коефіцієнтів оборотності кредиторської та дебіторської заборгованості, а також у цілому оборотних активів);
- виробничо-технологічні ризики (по суті, їх можливо оцінити шляхом обчислення та аналізу в динаміці показника фондівдачі);
- кадрові ризики або ризики персоналу (враховуючи, що матеріальне заохочення сьогодні відіграє чи не найголовнішу роль у системі мотивації та стимулювання трудової діяльності, за показник було обрано динаміку середнього рівня оплати праці на ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА»).

У табл. 2.15 здійснено приведення цих показників до коефіцієнтів для оцінювання ефективності системи фінансово-економічної безпеки щодо управління операційними ризиками підприємства. 2019 р. також виявився кращим за 2018 р., однак зміни, що відбулися в управлінні операційними ризиками, не такі разючі, як у сфері мінімізації фінансових ризиків підприємства.

Таблиця 2.15 – Оцінювання ефективності системи управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» щодо операційної діяльності

Вплив показників	Фактичні значення			Темп зростання, %		Коефіцієнти для оцінки ризиків	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2018 р.	2019 р.	2018 р.	2019 р.
2.1. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	33,47	35,38	31,54	105,71	89,15	1,0	0,5
2.2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	39,44	42,38	94,92	107,45	223,97	1,0	1,5
2.3. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,90	4,99	5,77	84,58	115,63	0,5	1,0
2.4. Фондовіддача, грн	60,40	39,19	51,38	64,88	131,10	0,5	1,0
2.5. Середній рівень заробітної плати, грн	4910,11	5148,92	6059,04	104,86	117,68	1,0	1,0

Найсильнішою ланкою тут можна назвати управління ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» своєю дебіторською заборгованістю. Проте з кредиторською заборгованістю ситуація на підприємстві погіршилася, що негативно впливає на оцінку його операційних ризиків.

Європейські дослідники вважають, що ринкові ризики охоплюють сукупність ризиків, властивих діяльності компанії на ринку, які характеризуються ймовірністю виникнення певних подій та їх наслідками, що ускладнюють чи взагалі унеможливають досягнення цілей на окремих етапах маркетингової діяльності. Деталізувати ринкові ризики підприємства можна так: ризик недоотримання прибутку в результаті зниження обсягу реалізації або ціни товару; неправильний вибір ринків збуту продукції і визначення стратегічних рішень на ринку, неточний розрахунок місткості ринку, неправильне визначення потужності виробництва; необдуманість, незлагодженість чи відсутність збутової мережі на основних ринках збуту; небажана подія, пов'язана зі збутом продукції; невизначеність факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства при прийнятті маркетингового рішення [56].

В табл. 2.16 наведені основні показники, що характеризують результативність системи управління фінансово-економічною безпекою щодо ринкових позицій ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА».

Таблиця 2.16 – Оцінка системи управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» за ринковими позиціями

Вплив показників	Фактичні значення			Темп зростання, %		Коефіцієнти для оцінки ризиків	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2018 р.	2019 р.	2018 р.	2019 р.
3.1. Частка ринку в Запорізькому регіоні	0,12	0,13	0,15	108,33	115,38	1,0	1,0
3.2. Частка підприємства на українському ринку	0,03	0,04	0,10	133,33	250,00	1,0	1,5
3.3. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	983581,3	1025689,7	1094422,8	104,28	106,70	1,0	1,0

З аналізу даних табл. 2.16 можна сказати, що на даний момент підприємство розвиває частку українського ринку зернопродукції, що сприяє зміцненню його ринкових позицій. Витримувати конкуренцію з потужними агрохолдингами досить складно. Отже, ринковий ризик не є загрозливим зараз, однак ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» уже треба розробляти стратегію маркетингової діяльності на майбутнє з урахуванням можливих змін ринкової кон'юнктури.

В табл. 2.17 зведені всі співставні коефіцієнти для визначення інтегральної оцінки ефективності ризик-менеджменту підприємства.

Таблиця 2.17 – Розрахунок інтегрального показника системи управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА»

Вплив показників	Темп зростання, %		Коефіцієнти для оцінки ризиків	
	2018 р.	2019 р.	2018 р.	2019 р.
1	2	3	4	5
1.1. Коефіцієнт автономії	88,89	112,50	-1,0	-1,0
1.2. Коефіцієнт покриття запасів власним оборотним капіталом	80,67	120,83	0,5	1,0
1.3. Фінансовий леверидж	42,38	325,00	0,5	1,5
1.4. Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	78,93	139,47	0,5	1,0
1.5. Частка поточних активів у балансі	97,78	101,14	0,5	1,0
1.6. Чистий прибуток, тис. грн	71,62	221,03	0,5	1,5
1.7. Рентабельність сукупних активів, %	56,70	242,49	0,5	1,5
1. Ефективність управління фінансовими ризиками (max = 10,5)			2,0	6,5
2.1. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	105,71	89,15	1,0	0,5
2.2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	107,45	223,97	1,0	1,5
2.3. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	84,58	115,63	0,5	1,0
2.4. Фондовіддача, грн	64,88	131,10	0,5	1,0
2.5. Середній рівень заробітної плати, грн	104,86	117,68	1,0	1,0
2. Ефективність управління операційними ризиками (max = 7,5)			4,0	5,0

Продовження таблиці 2.17

1	2	3	4	5
3.1. Частка ринку в Запорізькому регіоні	108,33	115,38	1,0	1,0
3.2. Частка підприємства на українському ринку	133,33	250,00	1,0	1,5
3.3. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	104,28	106,70	1,0	1,0
3. Ефективність управління ринковими ризиками (max = 4,5)			3,0	3,5
Інтегральна оцінка ефективності системи ризик-менеджменту (max = 22,5)			9,0	15,0

Для загальної оцінки також використовуємо шкалу значень, яка дає змогу визначити рівень ефективності системи управління фінансово-економічною безпекою на підприємстві (рис. 2.13).

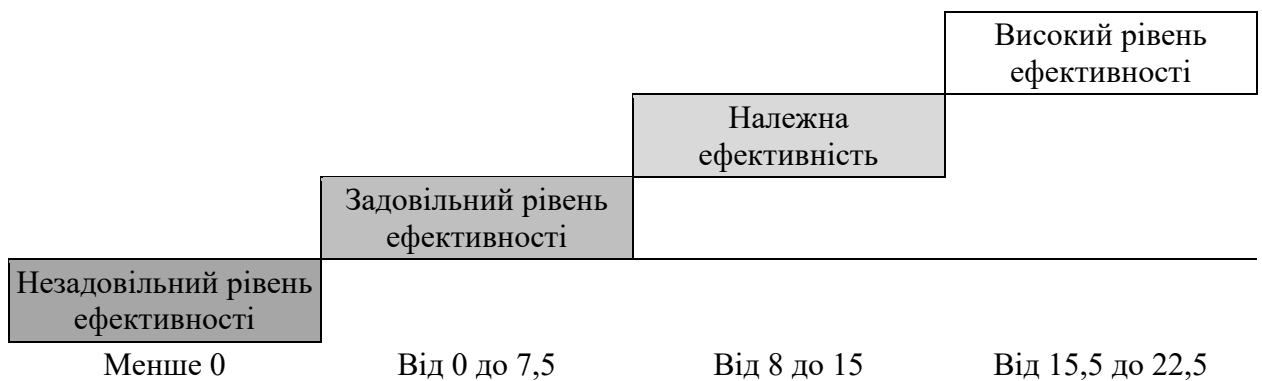


Рисунок 2.13 – Шкала для оцінювання ступеня ефективності системи управління фінансово-економічною безпекою на підприємстві

Так, у 2018 р., як і в 2019 р. система управління фінансово-економічною безпекою може бути оцінена як ефективна, тобто така, що функціонує належним чином. Однак, у 2018 р. значення інтегрального показника ледь подолали задовільний рівень, тоді як у 2019 р. управління фінансовими, операційними та ринковими позиціями відбувалось більш ефективно, тому значення інтегрального показника наблизилися до високого рівня ефективності.

Цікаво також розглянути наочно вплив окремих показників на

інтегральну оцінку за допомогою пелюсткової діаграми, наведеної на рис. 2.14.

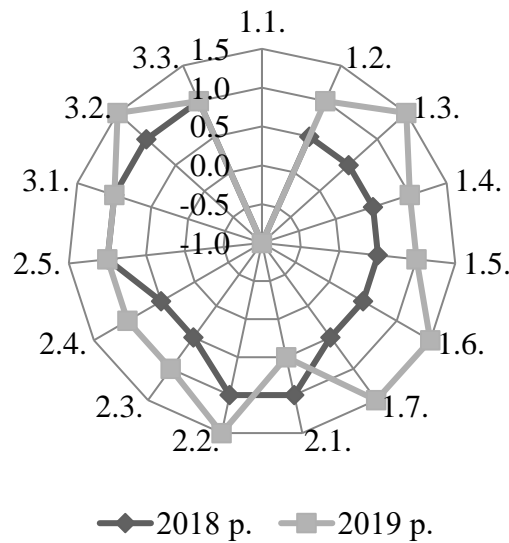


Рисунок 2.14 – Пелюсткова діаграма значень окремих співставних коефіцієнтів оцінки системи управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА»

Наочно видно, що за більшістю показників 2019 р. є кращим за попередній 2018 р., а порівняння площин сірого та чорного багатокутників відповідно свідчить про загальну оцінку ефективності системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства в 2019 і 2018 рр. Так, площа сірого багатокутника (2019 р.) є набагато більшою, що підтверджує проведені розрахунки.

Висновки до розділу 2

Необоротні активи ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» представлені лише нематеріальними активами, незавершеними капітальними інвестиціями й основними засобами, до того ж, питома вага останніх становить понад 90% вартості сукупних необоротних активів. З 2017 р. по 2019 р. їхня первісна вартість збільшилася на 19030,4 тис. грн, що пояснюється придбанням нових

основних засобів. Залишкова вартість зросла всього на 5016,0 тис. грн, однак з 2018 р. по 2019 р. вона навіть дещо скоротилася – на 4870,3 тис. грн, унаслідок зносу та нарахування амортизації.

Загальна сума оборотних активів ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» у 2019 р. зменшилася порівняно до попереднього року на 15660,0 тис. грн або 7,63%. Однак у порівнянні з 2017 р. відбулося збільшення сукупних оборотних активів підприємства на 23043,5 тис. грн або 13,83%. За період аналізу більш суттєво зросли необоротні активи підприємства, хоча їх питома вага набагато менша, ніж оборотних. Така частка необоротних активів зумовлена здебільшого специфікою господарської діяльності ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА».

В цілому валюта балансу в 2019 р. порівняно до попереднього року зменшилася на 20532,0 тис. грн або 8,81%, однак з 2017 р. по 2019 р. зросла на 28020,2 тис. грн або 15,19%.

До позитивних тенденцій слід віднести збільшення питомої ваги в структурі сукупних пасивів довгострокових зобов'язань підприємства на тлі зменшення частки короткострокових зобов'язань, що може позитивно позначитися на показниках платоспроможності ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА». Утім незначна частка власного капіталу посилює фінансові ризики щодо ймовірної втрати фінансової стійкості підприємства.

Проведений економічний аналіз засвідчив досить неоднозначні тенденції щодо змін у фінансовому стані ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» за період 2017-2019 рр. Тому був також проведений економічний аналіз ризиків, який дає змогу комплексно оцінити фінансово-економічні результати господарської діяльності підприємства через призму безпеки. В такий спосіб було визначено ефективність системи управління фінансово-економічною безпекою, проведене оцінювання її здатності мінімізувати негативний вплив ризик-факторів, а також були визначені слабкі місця в тій системі, що наразі використовується підприємством.

Так, у 2018 р., як і в 2019 р. система управління фінансово-

економічною безпекою може бути оцінена як ефективна, тобто така, що функціонує належним чином. Однак, у 2018 р. значення інтегрального показника ледь подолали задовільний рівень, тоді як у 2019 р. управління фінансовими, операційними та ринковими позиціями відбувалось більш ефективно, тому значення інтегрального показника наблизилися до високого рівня ефективності системи управління фінансово-економічною безпекою.

3 НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА»

3.1 Впровадження контролінгу у систему управління фінансово-економічною безпекою аграрного підприємства

ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА», функціонуючи сьогодні за досить складних економічних умов, для забезпечення свого розвитку має не лише враховувати загрози, що впливають на його діяльність, але й активно управляти ними, розвиваючи систему фінансово-економічної безпеки.

Ця система повинна бути побудована з урахуванням передового зарубіжного досвіду в сфері управління фінансово-економічною безпекою, а також сучасних вітчизняних реалій розвитку суб'єктів економіки [57].

Серед перспективних тенденцій розвитку системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства варто окремо виділити зростання ролі контролінгу в управлінні загрозами на підприємстві. З огляду на це, дослідження процесів зближення та взаємного впливу систем контролінгу та безпеки підприємства в аспекті підвищення їх ефективності є актуальним. Утім, слід зазначити, що вчені вже досліджували ці питання, тому їх наукові результати враховані при обґрунтуванні необхідності інтеграції контролінгу в систему управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА».

Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства як вид управлінської діяльності полягає в своєчасному й адекватному реагуванні на різноманітні загрози та здійсненні свідомого, цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт з метою його стійкого розвитку в умовах невизначеності, коли існує ймовірність відхилення від поставлених цілей. Ефективна система управління фінансово-економічною безпекою підвищує шанси керівництва домогтися успіху в довгостроковій перспективі [58].

Відповідно до такого підходу, основним завданням системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства є своєчасне реагування на зміни його зовнішнього середовища та вибір раціональних управлінських рішень із метою забезпечення діагностики причин виникнення ризиків, визначення їх природи та зниження негативної дії з мінімальними витратами всіх необхідних ресурсів [59].

Комплексна система управління фінансово-економічною безпекою повинна стати важливою складовою загальної системи управління підприємством, яка здатна підвищити результативність господарської діяльності в умовах невизначеності його внутрішнього та зовнішнього середовища. В цілому, формування комплексної системи управління фінансово-економічною безпекою покликане забезпечити високу ефективність прийняття управлінських рішень для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Необхідним є дотримання певних вимог і принципів, слідування ключовим факторам успішності при побудові та функціонуванні комплексної системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Успішність її впровадження та подальшого функціонування залежатиме від наявності та дієвості комплексу елементів забезпечення. Однією з умов дієвості такої системи управління безпекою є застосування детально розроблених, обґрунтованих і найбільш прийнятних підходів до оцінки загроз і впливу на їх ступінь. Використання у господарській практиці підприємств комплексної системи управління фінансово-економічною безпекою дає змогу скоригувати стратегію розвитку з урахуванням ступеня ризику, а отже підвищити результативність їх функціонування [60].

Проблематика трактування контролінгу пов'язана здебільшого з визначенням об'єкта дослідження. Під час розробки питання про сутність контролінгу сучасні вчені застосовують диференційований підхід до цієї проблеми, незалежно від галузі наукових знань у яких ведуться дослідження. Крім цього, вона стверджує, що одні вчені спрямовують свої дослідження,

виходячи з того, що контролінг – це підсистема, яка діє в цілісній системі підприємства і, відповідно, така постановка завдання визначає сутність контролінгу у вузькому розумінні його значення. Інтерпретація інших економістів ідентифікує контролінг як науку (філософію) бізнесу про успішне управління підприємством, тому якраз аналіз і синтез їх поглядів дає можливість вбачати широкий зміст і визначення сутності контролінгу [61].

Дослідник Давидович І. Є. вбачає майбутнє контролінгу на підприємствах у розвитку інформаційних технологій [51]. Вважаємо, що такий підхід є правильним і звісно заслуговує на увагу, враховуючи розвиток електронних технологій та зростаючу популярність ERP-систем. Такі системи, спрямовані на обґрунтоване планування ресурсів підприємства, тож можуть використовуватися для цілей ризик-менеджменту, а саме для контролінгу підприємницьких ризиків.

В монографії Колодізева О. М. сутність контролінгу визначена як функціонально обґрунтований напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний із реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті для прийняття стратегічних управлінських рішень [61].

Представники зарубіжних шкіл ризик-менеджменту під контролінгом розуміють спеціальну систему методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства та включає його інформаційне забезпечення, планування, координацію, внутрішній контроль і консалтинг [56].

Крім цього, зарубіжні дослідники зазначають, що детальніший розгляд об'єктів контролінгу дає можливість зробити висновок, що контролінг як такий, є підсистемою фінансового менеджменту та забезпечує керівництво інформацією для прийняття переважно фінансових рішень. Адже пріоритетами контролінгу є стратегічне управління витратами, стратегічне й оперативне планування, фінансова діагностика, управління ризиками, внутрішній контроль, фінансова комунікація, що в сукупності спрямовані на підвищення вартості компанії [62].

Спираючись на такі твердження, можна констатувати, що фінансовий контролінг у широкому розумінні включає в себе більшість завдань, які відносяться до контролінгу в цілому. Більшість науковців розуміють контролінг як інструмент підтримки менеджменту підприємства, спрямований на підвищення ефективності управлінських рішень. Відповідно, зусилля фінансового контролінгу повинні бути направлені на всебічну підтримку фінансового менеджменту, в тому числі й управління безпекою.

Загалом, тематика фінансового контролінгу на підприємстві є дуже популярною у працях вітчизняних та зарубіжних економістів, однак, такий важливий в у мовах сучасного суспільства його елемент як контролінг ризиків, або ризик-контролінг згадується переважно описово. Так, не визначені чітко місце та функції контролінгу ризиків у системі ризик-менеджменту підприємства. Не дивлячись на значну кількість теоретичних та прикладних рекомендацій серед науковців та практиків досі немає спільної думки щодо місця контролінгу ризиків в організаційній структурі підприємства, його функцій та характеру взаємодії з іншими підрозділами.

Контролінг ризиків повинен функціонувати в рамках загальної системи контролінгу незалежно від ризик-менеджменту, тобто виконуючи лише контрольну функцію. З одного боку, при такому підході можна уникнути конфлікту інтересів та дублювання обов'язків, а з іншого боку роль контролінгу в управлінні ризиками суттєво звужується, що може призвести до неадекватної оцінки ризиків та невиконання основних цілей підприємства.

Термінологія контролінгу ризиків та ризик-менеджменту не уніфікована, а також складність у розмежуванні цих понять, пропонують характеризувати контролінг ризиків згідно з класичними функціями контролінгу: планування, контролю, інформаційної підтримки та координації. Так, пропонується розбудова системи, де ризик-менеджмент носить другорядний характер і створюється на базі контролінгу ризиків. Із таким підходом важко погодитись, адже він передбачає повну перебудову системи управління ризиками на вже існуючих підприємствах та обтяжує

службу контролінгу функціями, що притаманні менеджменту.

Доцільно розглядати контролінг ризиків як інформаційно-аналітичну підтримку системи управління фінансово-економічною безпекою, але у складі загальної системи контролінгу на підприємстві. Істотна відмінність полягає в тому, що ризик-менеджмент із самого початку спрямований на систематичне поводження з ризиком, тоді як контролінг ризиків спрямований на цільове управління та підтримку менеджменту. В цілому, з таким твердженням можна погодитись, однак, в умовах, коли навколишнє бізнес-середовище динамічно змінюється, ризик-менеджмент додатково потребує ще координаційної підтримки.

Пропонуємо робити наголос саме на координаційній складовій контролінгу підприємницьких ризиків, коли акцентується не стільки підтримка ризик-менеджменту, скільки процес орієнтації на досягнення стратегічних цілей підприємства. Наголошуючи на важливості координаційної функції контролінгу ризиків, не слід применшувати значення інформаційного забезпечення, внутрішнього контролю та планування, що не повинні нівелюватися.

Здебільшого, в економічній літературі відсутній поділ контролінгу ризиків на фінансовий та нефінансовий, натомість самі ризики диференціюються як такі, що притаманні підприємствам реального сектору економіки та фінансовим посередникам.

Серед дослідників, немає спільної точки зору на сутність контролінгу ризиків та його місце в системі фінансового менеджменту на підприємстві. Зокрема, І. М. Бойчик розглядає контролінг ризиків переважно як елемент антикризового контролінгу, при цьому автор ототожнює поняття «контролінг» та «контроль» [4]. На нашу думку, така позиція не відповідає сучасним тенденціям контролінгу, оскільки внутрішній контроль – це лише одна з функцій контролінгу. До того ж, основною метою управління ризиками є не виведення підприємства з кризи, а запобігання кризовим проявам на підприємстві.

В науковій статті І. С. Побережної зазначено, що контролінг ризиків є важливим компонентом системи управління ризиками та одночасно складовою частиною стратегічного контролінгу. Основні задачі контролінгу ризиків авторка вбачає у вимірюванні ефективності, контролі та формуванні звітності [31]. З нею можна погодитись щодо місця контролінгу ризиків в загальній системі фінансового менеджменту на підприємстві, однак, основні задачі, на нашу думку, більш характерні для внутрішнього контролю. Крім того, важко погодитись із твердженням, що управління ризиками відноситься виключно до стратегічного контролінгу.

Натомість І. М. Посохов під контролінгом ризиків розуміє контрольну-інформаційну підсистему контролінгу, зорієнтовану на досягнення цілей ризик-менеджменту та забезпечення координації його функцій за всіма бізнес-процесами підприємства. Основне завдання контролінгу ризиків автор бачить в інформаційній підтримці вищого керівництва з метою комплексного та об'єктивного управління всіма процесами ризик-менеджменту на підприємстві [34]. З таким підходом можна погодитись, щоправда, на нашу думку, інформаційної підтримки потребує не лише вище керівництво, але й кожен суб'єкт ризик-менеджменту на підприємстві.

Багато наукових публікацій на тему контролінгу ризиків належить Ю. С. Скакальському, який розуміє під ним орієнтовану на досягнення цілей в сфері управління ризиками підприємства інтегровану систему інформаційно-аналітичної та методичної підтримки ризик-менеджменту за всіма функціональними сферами діяльності. Основною метою контролінгу ризиків автор вважає забезпечення ризик-менеджменту комплексною інформацією, що необхідна для попередження можливої дестабілізації діяльності підприємства (превентивний контроль) та її подолання з найменшими втратами. Автор додає, що в контексті реалізації основного завдання контролінгу ризиків на підприємстві, важливою є підтримка у створенні доданої вартості бізнесу як основної мети його існування.

Серед вітчизняних економістів, що займалися проблематикою

контролінгу ризиків чи не в першу чергу варто відзначити Ю. С. Цал-Цалка, що визначає фінансовий ризик-контролінг як управляючу систему, яка координує взаємозв'язки між формуванням інформаційної бази, фінансовим ризик-аналізом, фінансовим ризик-плануванням та внутрішнім ризик-контролем, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках управління фінансовими ризиками підприємства, своєчасному виявленню відхилень фактичних його результатів від запланованих та прийняття оперативних управлінських рішень, направлених на його нормалізацію. Автор, зокрема, вважає, що основними функціями фінансового ризик-контролінгу є:

- спостереження за ходом реалізації ризикових рішень у системі ризик-менеджменту;
- вимірювання відхилення фактичних результатів управління ризиками від запланованих;
- діагностика впливу відхилень ризик-факторів на фінансовий стан підприємства;
- розробка оперативних рішень з нормалізації господарської діяльності підприємства відповідно до запланованих цілей та показників;
- коригування, за необхідності, окремих цілей та показників у зв'язку зі зміною фінансового середовища [54].

Вважаємо, що для сучасних підприємств і для ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» зокрема перелік цих функцій є не досить повним, особливо це стосується початкових етапів контролінгу ризиків у системі ризик-менеджменту, тому їх слід доповнити такими:

- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища на основі вивчення поведінки факторів ризику в минулому та прогнозів їх впливу на плановий період;
- надання рекомендацій щодо комплексу ризикових рішень у системі ризик-менеджменту на плановий період, тобто координація цих рішень.

Ці дві функції виконує контролінг ризиків на початковому етапі (ще до

моменту прийняття рішень). Крім того, можна виділити й кінцеву функцію – підбиття підсумків та аналіз отриманих результатів, сюди також входить проведення роботи, щодо недопущення помилок, які мали місце у звітному періоді. Така заключна функція сприятиме самовдосконаленню підсистеми контролінгу ризиків та сприятиме зростанню її ефективності з кожним періодом у комплексній системі ризик-менеджменту ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА».

Отже, під контролінгом ризиків слід розуміти сукупність функцій та інструментів, які спрямовані на побудову та забезпечення функціонування інтегрованої системи ризик-менеджменту підприємства. Зміст контролінгу ризиків полягає в систематичній ідентифікації, оцінюванні та виробленні рекомендацій щодо нейтралізації ризиків, а також у складанні звітності з управління ризиками. В сучасних умовах зміст контролінгу ризиків потребує розширення, адже для отримання конкурентних переваг потрібно не лише нейтралізувати ризики, але й шукати додаткові можливості, які криються в них.

У контексті сучасних наукових досліджень Н. М. Черненко вбачає роль контролінгу ризиків, як підсистеми фінансового управління підприємством, перш за все, у підтримці та наданні допомоги керівнику. Спираючись на дані обліку, як джерела інформації, спеціалісти з контролінгу вивчають явища і процеси, що відбуваються на підприємстві, виявляють слабкі місця, порівнюють фактичні параметри із запланованими, виконують аналіз причин відхилень, пропонують обґрунтовані заходи, спрямовані покращити стан справ на підприємстві та створити передумови ефективного розвитку [55].

Таким чином, контролінг ризиків є одним із центральних блоків системи контролінгу на підприємстві, що являє собою регулюючу управлінську підсистему, створену з метою надання інформаційно-аналітичної підтримки, координації, аналізу, планування та контролю ризиків. Ця підсистема в ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» має забезпечувати підтримку системи ризик-менеджменту на пріоритетних напрямках

управління ризиками (оперативний контролінг ризиків) і своєчасне виявлення нових ризиків, а також можливостей із метою надання відповідних рекомендацій керівництву (стратегічний контролінг ризиків).

Схема, що відображає інтеграцію та взаємодію контролінгу з системою управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА», наведена на рис. 3.1.

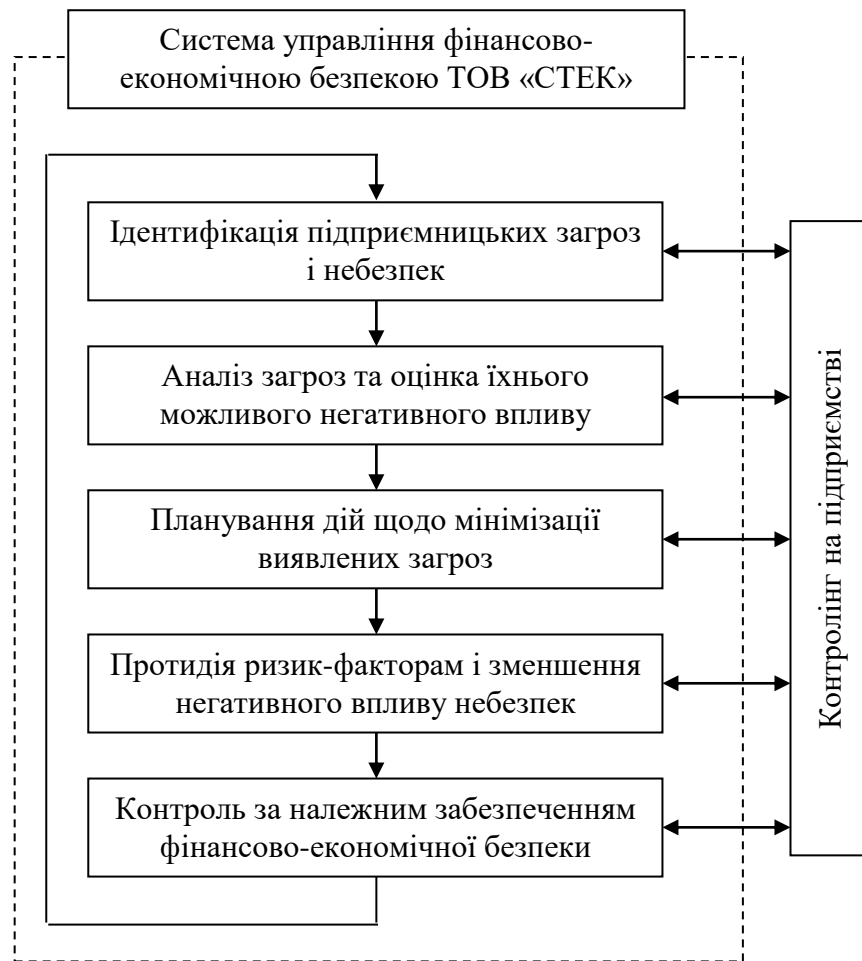


Рисунок 3.1 – Схема взаємодії системи управління фінансово-економічною безпекою та контролінгу на ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА»

В Україні ще не набуло поширення застосування контролінгу у процесі управління фінансово-економічною безпекою на підприємствах. Виключення можуть становити банківські установи чи небанківські фінансові компанії, що впроваджувати сучасні стандарти менеджменту (в т.ч. і контролінг фінансових ризиків), спираючись на передовий зарубіжний досвід. Але така

інтеграція контролінгу у систему управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» є доцільною.

Проведений аналіз засвідчує схильність більшості дослідників вважати за необхідне активне впровадження контролінгу у процес управління підприємницькими загрозами на сучасному підприємстві. Така його інтеграція в систему управління фінансово-економічною безпекою дасть можливість підвищити ефективність управління підприємницькими загрозами, що сприятиме посиленню конкурентних позицій підприємства і його збалансованому розвитку з урахуванням власних можливостей і загроз зовнішнього ринкового середовища.

Впровадження контролінгу на підприємстві дасть змогу істотно підвищити ефективність усього процесу управління та забезпечить стабільне зростання фінансово-економічних показників господарської діяльності підприємства, а також максимально сприятиме недопущенню фінансових криз на ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» та усуненню загроз його банкрутства.

3.2 Організаційне забезпечення розвитку системи управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА»

За умови активізації конкурентних дій, зокрема на ринку аграрної продукції, непередбачуваності зовнішнього економічного середовища діяльності ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА», збільшення обсягів фінансової інформації, посилення інтеграційних процесів та розвитку Інтернет-торгівлі комерційний успіх підприємства в конкурентній боротьбі, пов'язаний із виникненням нових факторів ризиків, що в свою чергу, висуває підвищені вимоги до розробки попереджувальної системи фінансово-економічної безпеки, що адекватно реагує на ці зміни.

В сучасних мінливих умовах господарювання найважливішою вимогою до ефективного управління є виявлення та оцінка «поведінки» загроз, що дає можливість визначати напрями позиціонування управлінських ресурсів і

активів підприємства. Сьогодні управління безпекою стає пріоритетним в загальній системі менеджменту на підприємстві. Таким чином, актуальності набуває проблема формування певних організаційно-методичних підходів та рекомендацій щодо створення підрозділу з фінансово-економічної безпеки в межах відповідної системи на підприємстві.

Вивчення оперативних і стратегічних завдань підприємства дає змогу отримати достатньо достовірний для менеджера сценарій розвитку економічного середовища та відповідним чином підготуватися до змін. Такий підхід дає можливість уникнути втрат при використанні відомих моделей у вирішенні практичних господарських задач, тобто більш повно враховувати негативні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища [63].

Можна виділити інноваційну, регулятивну, захисну та аналітичну функцію безпеки, що можуть бути використані на користь підприємству за умови належної організації системи управління фінансово-економічною безпекою:

- інноваційну функцію загроза виконує, стимулюючи пошук нових нетрадиційних підходів у прийнятті управлінських рішень щодо проблем, які стоять перед підрозділом з безпеки;

- регулятивна функція має суперечливий характер і виступає в двох формах: конструктивній (форма, що базується на подоланні невизначеності новими способами, які ламають загальноприйняті стереотипи), а також деструктивній (форма, яка не враховує закономірності, інформацію при розвитку кризового явища);

- захисна функція проявляється у політичній та економічній стабільності (гарантії) країни (регіону, підприємства чи бізнес-підрозділу), які дають можливість здійснювати виправданий ризик (приймати його), в роботі підприємства;

- аналітична функція, що полягає в необхідності дослідження альтернативних варіантів при прийнятті рішення щодо зниження ступеня впливу ризику на діяльність підприємства [64].

Серед вчених і фахівців поки немає однозначного розуміння змісту процесу управління безпекою, не відпрацьовані єдині організаційно-методичні підходи до формування системи ризик-менеджменту, щодо українських підприємств, і зокрема щодо особливостей Запорізького регіону.

Слід зазначити, що в загальній системі управління підприємством система фінансово-економічної безпеки має підпорядкований характер, однак суттєво впливає на управлінські рішення, що ухвалюються на рівні вищого керівництва ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА».

Для практичного застосування на ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» запропонований організаційно-методичний підхід щодо створення підрозділу з фінансово-економічної безпеки. Цей процес реалізується в шість послідовних етапів, які можуть повторюватися в разі, коли ціль ще не досягнуто:

- перший етап – формується мета і ставляться завдання підрозділу з фінансово-економічної безпеки щодо використання методів аналізу та прогнозування економічної кон'юнктури, виявлення можливостей підприємства в рамках поточної стратегії та оперативних планів;

- другий етап – проводиться ідентифікація загроз сформованою командою менеджерів, здійснюється моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища (ідентифікація загроз починається зі сканування, тобто розпізнавання змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі підприємства, переходячи до розкриття всіх елементів невідомості чи ризиків, використовуючи моніторинг майбутніх змін із певним ступенем ризику);

- третій етап – на основі наявної довідкової, методичної та фактичної інформації сформованим підрозділом з фінансово-економічної безпеки оцінюється рівень загроз із застосуванням методів якісного та кількісного аналізу;

- четвертий етап – складається стратегічний план заходів, спрямованих на зниження економічних втрат і пом'якшення дії факторів

ризикі (тут же розробляються управляючі дії чи антиризові заходи: нейтралізація повністю або частково впливу ризику, прийняття ризику на себе, передачі частини або всього ризику третім особам); усе це завершується складанням протоколу ризику;

– п'ятий етап – здійснюється поточний контроль виконання плану антиризових заходів щодо усунення негативних економічних наслідків виявлених ризиків (у разі виявлення відхилень від плану підрозділом з фінансово-економічної безпеки вводяться корективи в протокол управління);

– шостий етап – здійснюється заключний контроль і моніторинг результатів анти ризикових впливів, підбиваються підсумки зниження втрат в результаті прийняття антиризових заходів, а потім (в разі потреби) проводиться повернення на перший етап, з метою відпрацювання альтернативних варіантів формування підрозділу з фінансово-економічної безпеки.

Інформаційно-логічна модель, яка забезпечує підтримку виконання основних функцій сформованого підрозділу з фінансово-економічної безпеки, що пов'язані з формалізованою обробкою даних, спрямована на підвищення ефективності здійснення роботи менеджерів підприємства [65].

Розроблена для ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» модель включає низку взаємопов'язаних блоків інформаційного, нормативного, довідкового, методичного, а також розрахункового характеру. Характеристика цих блоків наведена нижче.

Блок 1 передбачає постановку завдання до формування підрозділу з фінансово-економічної безпеки підприємства. Цей блок дій включає генерування ідей, крім того, ухвалюються управлінські рішення про привабливість і відбір ідеї, формулюються задачі фінансово-економічної безпеки.

Блок 2 зосереджує в собі процеси бізнес-управління. Вони прямо взаємодіють із зовнішнім середовищем і пов'язані з процесами управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Блок 3 являє собою комплекс заходів, у ході яких проводиться моніторинг ризиків підприємства й економічного середовища його функціонування, ідентифікація факторів ризику та побудова дерева цілей з проблеми щодо збільшення ймовірності ефективної діяльності ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» шляхом зниження ступеня впливу факторів ризику до прийняттого рівня.

Блок 4 представляє собою сукупність експертних процедур аналізу та оцінки рівня загроз.

Блок 5 зосереджує базу відповідної нормативно-довідкової та методичної інформації про фінансово-економічну безпеку та ризики підприємства (основна частина інформації формується в кожному блоці завчасно, а в ході роботи поповнюється для зберігання та актуалізується).

Блок 6 передбачає стеження за загрозами. Даний блок слідкує за кожним протоколом ризику, фіксує основні фактори ризику, які виявляються при їх ранжируванні, створює їх додаткове обстеження. Далі ці дані підрозділом з фінансово-економічної безпеки ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» складаються в рейтинговий лист (список найбільш критичних факторів ризику за кожним розділом або напрямом роботи підприємства, що оцінюються). Він містить необхідну інформацію про фактори ризику і після кожного аналізу направляється для координації процесів управління ризиком.

Блок 7 спрямований на розробку керуючих впливів, тобто антиризикових заходів. Даний блок розробляє антиризикові заходи щодо запобігання небажаного розвитку подій і зниження рівня ризику та величини економічного збитку до прийнятних для ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» значень.

Аналіз існуючих методів експертного визначення вагомості різних ризик-факторів показав, що найбільш широкі розповсюдження отримали такі методи кваліметрії: метод переваг, метод рангу, метод послідовних зіставлень і метод парного порівняння [67].

Проаналізувавши вище перераховані методи експертного визначення вагомості різних факторів в ракурсі оцінки ризиків, віддали перевагу методу парних порівнянь.

Використовуючи методичний підхід та організаційні інструменти підрозділу з фінансово-економічної безпеки підприємства, можна здійснювати планування антиризикових заходів у реальних умовах роботи підприємства на ринку аграрної продукції. При цьому слід виконати такі методичні процедури:

- 1) проведення аналізу загроз і побудова карти ризиків ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА»;
- 2) формування кваліфікованого колективу експертів, інструктаж правильності заповнення анкет та їх оцінки, організація проведення експертиз;
- 3) використання сформованим підрозділом з фінансово-економічної безпеки матриці «ймовірність – втрати» при проведенні експертиз і визначенні результуючої оцінки ризику;
- 4) оформлення протоколу ризику, «Ризик-регістру», інформаційно-довідкового листа «Ризик-інфо» й узагальнення існуючої інформації.

Виконання зазначених методичних процедур проводять менеджери і фахівці, які вивчили програмний комплекс «SAP Business One», розроблений українською компанією ТОВ «BDO» спільно з ІТ партнерами. Вважаємо цей програмний продукт з автоматизації процесів фінансово-економічної безпеки на підприємстві найбільш прийнятним для ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА», зважаючи на його вартість, можливість отримання консалтингової підтримки від розробників, а також проходження навчання співробітників підрозділу з фінансово-економічної безпеки шляхом участі у вебінарах компанії ТОВ «BDO», наприклад у м. Дніпро.

Використовуючи дерево цілей, може бути проведена колективна експертиза з визначення ефективної діяльності ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» через зниження ступеня впливу факторів ризику до прийнятного рівня.

Квантифікація дерева цілей проводиться методом парних порівнянь цілей кожного рівня. Потім визначається середнє значення експертних оцінок, яке є узагальнюючою кількісною характеристикою ознаки досліджуваної сукупності. Далі визначається дисперсія оцінок, що характеризує думки окремих експертів щодо середнього значення. Тут важливою характеристикою є середньоквадратичне відхилення, що характеризує вказаний розкид або міру мінливості можливого результату. В подальшому визначається коефіцієнт варіації, що показує ступінь однорідності досліджуваної сукупності.

Використовуючи коефіцієнт конкордації, можна судити про ступінь узгодженості думок експертів і, як наслідок, про достовірність їхніх оцінок. Величина коефіцієнта конкордації може змінюватись в межах від 0 до 1. При нульовому значенні узгодженості немає, тобто між оцінками різних експертів зв'язок відсутній.

При значенні в одиницю існує повна узгодженість думок експертів. Значимість коефіцієнта конкордації оцінюється за критерієм Пірсона. В такий спосіб було визначено планову економію коштів унаслідок функціонування підрозділу з ризик-менеджменту ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА», тобто за рахунок виявлення фінансових, операційних і ринкових ризиків, мінімізації їх негативного впливу на фінансово-економічні результати діяльності підприємства.

Також для використання сформованим підрозділом із фінансово-економічної безпеки ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» запропоновано організаційно-економічний інструментарій у вигляді матриці «ймовірність – втрати», що дає змогу проводити кількісну оцінку можливого економічного збитку підприємства на основі впливу таких важливих показників, як ймовірність виникнення ризику, рівень ризику, ступінь впливу ризику.

Ця матриця також використовується для визначення економії, отриманої внаслідок ефективного управління фінансово-економічною безпекою (рис. 3.2).

Величина втрат, %	$80 < max \leq 100$	5	5	10	15	20	25
	$60 < висока \leq 80$	4	4	8	12	16	20
	$40 < середня \leq 60$	3	3	6	9	12	15
	$20 < низька \leq 40$	2	2	4	6	8	10
	$0 < min \leq 20$	1	1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
			$0 < R \leq 0,2$	$0,2 < R \leq 0,4$	$0,4 < R \leq 0,6$	$0,6 < R \leq 0,8$	$0,8 < R \leq 1$

Імовірність виникнення ризику ($R = 0-1$)

Рисунок 3.2 – Матриця «ймовірність – ризик» для підрозділу з фінансово-економічної безпеки ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА»

У результаті проведеного дослідження розроблено організаційно-методичні засади розвитку системи фінансово-економічної безпеки ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА». Так, раніше ці функції були розподілені між фахівцями різних структурних підрозділів, коли не було чітко визначено сферу відповідальності й обов'язки щодо управління ризиками підприємства. Тому запропоновано, зважаючи, що підприємство має досить розвинену мережу, планує диверсифікацію своєї діяльності, створити окремий підрозділ з фінансово-економічної безпеки.

Як уже було описано щодо організаційної структури управління, то принаймні на початку, штат персоналу підрозділу з фінансово-економічної безпеки ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» становитиме 4 співробітники:

- 1) керівник підрозділу з фінансово-економічної безпеки;
- 2) менеджер з фінансових загроз;
- 3) менеджер з операційної діяльності;
- 4) менеджер з ринкових позицій.

Інші можливі ризики, що не підпадають під визначені основні групи розподіляються за рішенням керівника підрозділу з фінансово-економічної безпеки за погодженням із вищим керівництвом підприємства.

Також слід зазначити, що співробітників у підрозділі небагато, тому на випадок тимчасової хвороби, відрядження чи інших причин, коли хтось із персоналу не зможе виконувати свої прямі службові обов'язки, передбачено, що всі співробітники цього підрозділу компетентні взяти на себе вирішення суміжних питань, які прямо не відносяться до їхньої компетенції. Така взаємозамінність є необхідною, щоб надміру не збільшувати штат підрозділу, звісно з розвитком підприємства, розвиватиметься й пропорційно збільшуватиметься штат підрозділу з фінансово-економічної безпеки ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА».

Початкові інвестиції потрібні для створення та програмного забезпечення робочих місць менеджерів і керівника підрозділу. Приміщення та офісні меблі є в наявності в ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА», тому витрати будуть пов'язані з придбанням комп'ютерної та офісної техніки. На одне робоче місце підрозділу з безпеки необхідно 20 тис. грн.

Варто зазначити, що для придбання ліцензованого програмного комплексу «SAP Business One» з автоматизації процесів ризик-менеджменту, описаного раніше, доведеться витратити на одне робоче місце 3300 грн. Це є прийнятною ціною, враховуючи що розробники надають консультаційний супровід і технічну підтримку в роботі з їхньою програмою.

Середньомісячна зарплата керівника підрозділу встановлена на рівні 11 тис. грн, а підпорядкованих йому ризик-менеджерів – 9 тис. грн.

Середні поточні витрати, пов'язані з роботою підрозділу, щомісяця становитимуть 5 тис. грн. У цих витратах враховані комунальні платежі, забезпечення канцтоварами, витратні матеріали, Інтернет і мобільний зв'язок.

Для забезпечення професійного розвитку ризик-менеджерів підрозділу передбачено, що протягом року кожен із них пройде навчання шляхом участі у вебінарах із вивчення програми «SAP Business One».

Вартість курсів для однієї особи становить 1 тис. грн. Усі ці витрати згруповані в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Кошторис витрат на формування та розвиток підрозділу з фінансово-економічної безпеки ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» (план на 2021 р.), грн

Менеджери підрозділу	Напрями витрачання коштів						
	Придбання комп'ютерів і офісної техніки	Ліцензований програмний комплекс	Основна заробітна плата	Єдиний соціальний внесок (22%)	Вартість курсів підвищення кваліфікації	Поточні витрати на безпеку	Разом
Керівник підрозділу	20000	3300	132000	29040	1000	15000	200340
Менеджер з фінансових загроз	20000	3300	108000	23760	1000	15000	171060
Менеджер з операційної діяльності	20000	3300	108000	23760	1000	15000	171060
Менеджер з ринкових позицій	20000	3300	108000	23760	1000	15000	171060
Всього	80000	13200	456000	100320	4000	60000	713520

На рис. 3.3 наведено структуру витрат на підрозділ з фінансово-економічної безпеки підприємства в 2021 р.



Рис. 3.3 – Структура планових витрат на підрозділ з фінансово-економічної безпеки ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» у 2021 р.

Також передбачено, що на фонд оплати праці персоналу підрозділу з фінансово-економічної безпеки ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» нараховуватиме та сплачуватиме єдиний соціальний внесок у розмірі 22% відповідно до чинного законодавства України.

Планується що економія від мінімізації фінансових, операційних і ринкових ризиків почне проявлятися вже з першого місяця роботи підрозділу з фінансово-економічної безпеки. Втім, оскільки будь-який колектив виконавців потребує певного часу для встановлення найбільш продуктивних робочих відносин, а також враховуючи, що перші чотири місяці хтось із менеджерів буде проходити курси з вивчення програмного продукту, то в ці місяці економічна віддача від роботи підрозділу поступово збільшуватиметься, досягнувши прогнозного рівня, починаючи з п'ятого місяця. Величина цієї економії була обчислена за допомогою методу кваліметрії, що був описаний раніше.

У табл. 3.2 наведено помісячний календарний графік планових витрат і надходжень за результатами діяльності підрозділу в 2021 р.

Таблиця 3.2 – Плановий графік витрат і надходжень підрозділу з фінансово-економічної безпеки ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» у 2021 р., грн

Місяці	Календарний план		Наростаючим підсумком		Економічний ефект
	Витрати	Надходження	Витрати	Надходження	
Січень	145560	71000	145560	71000	-74560
Лютий	52360	82000	197920	153000	-44920
Березень	52360	93000	250280	246000	-4280
Квітень	52360	104000	302640	350000	47360
Травень	51360	110000	354000	460000	106000
Червень	51360	110000	405360	570000	164640
Липень	51360	110000	456720	680000	223280
Серпень	51360	110000	508080	790000	281920
Вересень	51360	110000	559440	900000	340560
Жовтень	51360	110000	610800	1010000	399200
Листопад	51360	110000	662160	1120000	457840
Грудень	51360	110000	713520	1230000	516480
Разом	713520	1230000	713520	1230000	516480

Графічна схема планових витрат і надходжень наведена на рис. 3.4.

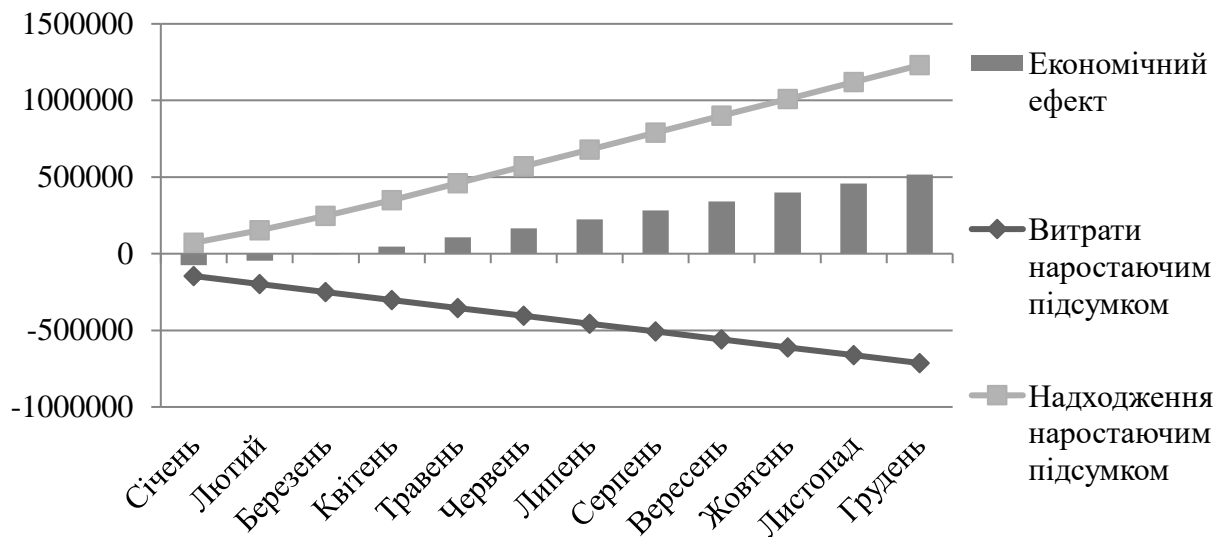


Рисунок 3.4 – Схема витрат, надходжень, а також плановий економічний ефект функціонування підрозділу з фінансово-економічної безпеки в 2021 р., грн

Більш детальні помісячні розрахунки щодо витрат, пов'язаних зі створенням і роботою підрозділу з фінансово-економічної безпеки, наведені в додатку В.

Отже, для організаційно-методичного забезпечення підрозділу з фінансово-економічної безпеки ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» було сформовано інформаційно-логічну модель системи фінансово-економічної безпеки підприємства, що складається із низки взаємопов'язаних блоків інформаційного, нормативного, довідкового, методичного й розрахункового характеру (починаючи від постановки цілей і завдань системи, та закінчуючи розробкою антиризикових заходів).

Проведені розрахунки планового економічного ефекту в розмірі майже 516,5 тис. грн підтверджують доцільність створення окремого підрозділу з фінансово-економічної безпеки на ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА». Така економія значно підвищить рентабельність господарської діяльності підприємства, що за попередні проаналізовані роки була не надто високою.

Це доводить правильність управлінського рішення щодо формування підрозділу з фінансово-економічної безпеки, проте зумовлює також потребу розвитку системи фінансово-економічної безпеки з урахуванням міжнародних норм і стратегічних цілей ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА».

Висновки до розділу 3

Інтеграція контролінгу в систему управління фінансово-економічною безпекою підприємства дасть змогу підвищити ефективність управління підприємницькими загрозами, що сприятиме посиленню конкурентних позицій підприємства та його збалансованому розвитку з урахуванням власних можливостей і загроз зовнішнього ринкового середовища.

Впровадження контролінгу на підприємстві дасть можливість істотно підвищити ефективність усього процесу управління та забезпечить стабільне зростання фінансово-економічних показників господарської діяльності підприємства, а також максимально сприятиме недопущенню фінансових криз на ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» та усуненню загроз його банкрутства.

У результаті проведеного дослідження розроблено організаційно-методичні засади розвитку системи фінансово-економічної безпеки ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА». Так, раніше ці функції були розподілені між фахівцями різних структурних підрозділів, коли не було чітко визначено сферу відповідальності й обов'язки щодо управління безпекою підприємства. Тому запропоновано, зважаючи, що підприємство має досить розвинену мережу, планує диверсифікацію своєї діяльності, створити окремий підрозділ з фінансово-економічної безпеки.

Проведені розрахунки планового економічного ефекту в розмірі майже 516,5 тис. грн підтверджують доцільність створення окремого підрозділу з фінансово-економічної безпеки на ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА». Така економія значно підвищить рентабельність господарської діяльності підприємства, що за попередні проаналізовані роки була не надто високою.

Це доводить правильність управлінського рішення щодо формування підрозділу з фінансово-економічної безпеки, проте зумовлює також потребу розвитку системи фінансово-економічної безпеки з урахуванням міжнародних норм і стратегічних цілей ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА».

ВИСНОВКИ

Необоротні активи ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» представлені лише нематеріальними активами, незавершеними капітальними інвестиціями й основними засобами, до того ж, питома вага останніх становить понад 90% вартості сукупних необоротних активів. З 2017 р. по 2019 р. їхня первісна вартість збільшилася на 19030,4 тис. грн, що пояснюється придбанням нових основних засобів. Залишкова вартість зросла всього на 5016,0 тис. грн, однак з 2018 р. по 2019 р. вона навіть дещо скоротилася – на 4870,3 тис. грн, унаслідок зносу та нарахування амортизації.

Загальна сума оборотних активів ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» у 2019 р. зменшилася порівняно до попереднього року на 15660,0 тис. грн або 7,63%. Однак у порівнянні з 2017 р. відбулося збільшення сукупних оборотних активів підприємства на 23043,5 тис. грн або 13,83%. За період аналізу більш суттєво зросли необоротні активи підприємства, хоча їх питома вага набагато менша, ніж оборотних. Така частка необоротних активів зумовлена здебільшого специфікою господарської діяльності ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА».

В цілому валюта балансу в 2019 р. порівняно до попереднього року зменшилася на 20532,0 тис. грн або 8,81%, однак з 2017 р. по 2019 р. зросла на 28020,2 тис. грн або 15,19%.

До позитивних тенденцій слід віднести збільшення питомої ваги в структурі сукупних пасивів довгострокових зобов'язань підприємства на тлі зменшення частки короткострокових зобов'язань, що може позитивно позначитися на показниках платоспроможності ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА». Утім незначна частка власного капіталу посилює фінансові ризики щодо ймовірної втрати фінансової стійкості підприємства.

Проведений економічний аналіз засвідчив досить неоднозначні тенденції щодо змін у фінансовому стані ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» за

період 2017-2019 рр. Тому був також проведений економічний аналіз ризиків, який дає змогу комплексно оцінити фінансово-економічні результати господарської діяльності підприємства через призму безпеки. В такий спосіб було визначено ефективність системи управління фінансово-економічною безпекою, проведене оцінювання її здатності мінімізувати негативний вплив ризик-факторів, а також були визначені слабкі місця в тій системі, що наразі використовується підприємством.

Так, у 2018 р., як і в 2019 р. система управління фінансово-економічною безпекою може бути оцінена як ефективна, тобто така, що функціонує належним чином. Однак, у 2018 р. значення інтегрального показника ледь подолали задовільний рівень, тоді як у 2019 р. управління фінансовими, операційними та ринковими позиціями відбувалось більш ефективно, тому значення інтегрального показника наблизилися до високого рівня ефективності системи управління фінансово-економічною безпекою.

Набуло подальшого розвитку визначення фінансово-економічної безпеки як стану найбільш ефективного використання економічних ресурсів, що проявляється в фінансових показниках прибутку й рентабельності, стабільності, ділової активності, ліквідності та платоспроможності, а також у якості управління основними засобами й оборотними коштами.

До основних об'єктів фінансово-економічної безпеки були віднесені такі: персонал підприємства як головний ресурс і фактор успішності будь-якого бізнесу; техніко-технологічна база, що в основному представлена основними засобами підприємства; матеріальні ресурси чи оборотні активи підприємства; фінансовий стан підприємства, що характеризує його фінансові ресурси й ефективність; нематеріальні активи чи об'єкти права інтелектуальної власності; інформаційні ресурси, що не захищені інтелектуальною власністю, втім становлять цінність як для самого підприємства, так і для його конкурентів.

Крім того, в сучасних умовах, характеризуючи фінансово-економічну безпеку, необхідно звісно враховувати фінансові параметри підприємства, а

також його операційну діяльність і маркетингову складову, що визначає позиції підприємства на ринку.

Доведено, що процес управління фінансово-економічною безпекою аграрних підприємств в Україні має бути системним із урахуванням особливостей, зумовлених дією трьох груп чинників, пов'язаних із сучасними тенденціями розвитку бізнесу в цілому, з перебігом економічних процесів в українському бізнес-середовищі, а також зі специфікою діяльності підприємств аграрної сфери економіки.

Вдосконалено систему управління фінансово-економічною безпекою підприємства, що охоплює низку підсистем (організаційно-управлінську, нормативно-правову й інформаційно-аналітичну), враховує принципи побудови та функціонування, обмеження та фактори впливу на фінансово-економічну безпеку, а також функції, що за рахунок взаємодії та впливу суб'єктів на об'єкти безпеки за допомогою важелів, інструментів і методів дає можливість вирішити завдання та досягти мети управління фінансово-економічною безпекою.

Сьогодні вже напрацьований методичний інструментарій оцінки фінансово-економічної безпеки, проте за сучасних складних умов його необхідно вдосконалювати, щоб враховувати нові фактори впливу на безпеку. Доцільно в інтегральному індикаторі відображати фінансові аспекти, результати операційної діяльності та ринкові позиції підприємства, що в сукупності характеризують рівень його фінансово-економічної безпеки.

Інтеграція контролінгу в систему управління фінансово-економічною безпекою підприємства дасть змогу підвищити ефективність управління підприємницькими загрозами, що сприятиме посиленню конкурентних позицій підприємства та його збалансованому розвитку з урахуванням власних можливостей і загроз зовнішнього ринкового середовища.

Впровадження контролінгу на підприємстві дасть можливість істотно підвищити ефективність усього процесу управління та забезпечить стабільне зростання фінансово-економічних показників господарської діяльності

підприємства, а також максимально сприятиме недопущенню фінансових криз на ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА» та усуненню загроз його банкрутства.

У результаті проведеного дослідження розроблено організаційно-методичні засади розвитку системи фінансово-економічної безпеки ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА». Так, раніше ці функції були розподілені між фахівцями різних структурних підрозділів, коли не було чітко визначено сферу відповідальності й обов'язки щодо управління безпекою підприємства. Тому запропоновано, зважаючи, що підприємство має досить розвинену мережу, планує диверсифікацію своєї діяльності, створити окремий підрозділ з фінансово-економічної безпеки.

Проведені розрахунки планового економічного ефекту в розмірі майже 516,5 тис. грн підтверджують доцільність створення окремого підрозділу з фінансово-економічної безпеки на ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА». Така економія значно підвищить рентабельність господарської діяльності підприємства, що за попередні проаналізовані роки була не надто високою. Це доводить правильність управлінського рішення щодо формування підрозділу з фінансово-економічної безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бехтер Л. А., Кравець О. Л. Сучасні особливості управління фінансово-економічною безпекою аграрних підприємств в Україні. *Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів розвитку територіальної системи*: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. м. Харків, 31 жовтня 2020 р. Харків, 2020. С. 465–466.
2. Андрієнко В. М. Сучасні підходи до формування системи економічної безпеки вітчизняних підприємств будівельної галузі. *Вчені записки Університету «КРОК»*. Київ, 2014. Вип. 37. С. 119–126.
3. Денисенко М. П., Повзун Д. І. Теоретичні аспекти економічної безпеки підприємства в умовах невизначеності середовища. *Інвестиції: практика та досвід*. Київ, 2019. № 16. С. 47–53.
4. Schönfeld J., Kuděj M., Smrčka L. Financial health of enterprises introducing safeguard procedure based on bankruptcy models. *Journal of Business Economics and Management*. Vilnius, 2018. Vol. 19, Iss. 5. pp. 692–705.
5. Гончар В. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України – запорука фінансової безпеки держави. *Актуальні проблеми економіки*. Київ, 2015. № 8. С. 150–158.
6. Конституція України від 28.06.1996 р. Дата оновлення: 01.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 12.10.2020).
7. Смірная С. М. Формування стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства. *Modern economics*. Миколаїв, 2018. № 8. С. 190–198.
8. Безус Р. М., Дуброва Н. П., Пащенко О. С. Фінансово-економічна безпека аграрного сектору. *Ефективна економіка*. Дніпро, 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5412> (дата звернення: 28.10.2020).
9. Гоголь Т. А., Нехай В. А. Фінансово-економічна безпека

сільськогосподарських підприємств: теорія та практика. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. Чернігів, 2019. № 4. С. 312–319.

10. Давидюк Т. В. Фінансово-економічна безпека чи фінансова складова економічної безпеки: епістемологічний підхід. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. Житомир, 2013. № 1 (25). С. 39–51.

11. Петряєва З. Ф. Забезпечення фінансово-економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства. *Молодий вчений*. Херсон, 2019. № 10 (1). С. 319–325.

12. Черкашина М. В. Ефективні чинники управління фінансово-економічною безпекою підприємств в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Харків, 2018. № 62. С. 154–156.

13. Носань Н. С., Куценко Д. М. Теоретичні засади управління фінансово-економічною безпекою на сучасному етапі розвитку безпекознавства. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія : Економічні науки*. Черкаси, 2019. Вип. 1. С. 74–83.

14. Ковальчук Н. О., Корбутяк А. Г. Підходи щодо оцінювання фінансово-економічної безпеки вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. Харків, 2014. № 10. С. 249–255.

15. Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємництва : навч. посіб. / Г. В. Соломіна. Дніпро : Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2018. 234 с.

16. Дзянбо Ю. Й. Особливості управління фінансово-економічною безпекою будівельних корпоративних підприємств у сучасних умовах господарювання. *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2014. Т. 17. № 2. С. 128–135.

17. Лойко В. В., Лойко Д. М., Лех Д. В. Забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємництва аграрного сектору. *Агросвіт*. Київ, 2019. № 24. С. 28–34.

18. Смірная С. М. Фінансово-економічна безпека підприємства: завдання управління та напрями їх реалізації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Одеса, 2020. № 43. С. 149–154.

19. Химич О. В. Використання механізму антикризового управління для забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми забезпечення економічної безпеки в Україні*: колективна монографія / за ред. Я. Я. Пушака та Я. С. Піцура. Львів : Ліга-Прес, 2017. С. 187–198.

20. Урба С. І. Пріоритети та інструменти розвитку аграрного сектора в системі забезпечення економічної безпеки України : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03. Львів, 2019. 553 с.

21. Селієвська Є. Р., Тарасенко І. О. Формування механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Київ, 2018. № 1 (2). С. 76–80.

22. Васильєв О. В., Мейта В. І. Формування системи управління економічною безпекою промислових підприємств. *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2013. Т. 14. № 2. С. 138–145.

23. Данілова Е. І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства : монографія. Вінниця : Європейська наукова платформа, 2020. 342 с.

24. Гріщенко О. О., Грицишен Д. О. Стійкий розвиток в системі управління фінансово-економічною безпекою: трансформаційний підхід. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. Житомир, 2013. № 2. С. 30–44.

25. Соболева Г. Г. Економіко-аналітична робота в управлінні фінансово-економічною безпекою підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. Київ, 2019. Т. 30 (69), № 5 (2). С. 74–78.

26. Антошкін В. К. Шляхи та принципи удосконалення фінансово-економічної безпеки аграрних підприємств на засадах системного підходу.

Молодий вчений. Херсон, 2018. № 9 (2). С. 457–460.

27. Іващенко О. В. Фінансово-економічна безпека підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. Одеса, 2013. Т. 18, Вип. 1 (1). С. 142–145.

28. Біляк Ю. В. Систематизація наукових поглядів на сутність фінансової безпеки. *Економіка та держава*. Київ, 2020. № 8. С. 78–82.

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

30. Доценко І. О., Мельничук О. П. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. Запоріжжя, 2018. № 3. С. 79–84.

31. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Кондор, 2016. 378 с.

32. Кіржецька М. С., Кіржецький Ю. І. Економічна безпека підсистем харчової промисловості України: проблеми та пріоритети зміцнення : монографія. Львів : Ліга-Прес, 2018. 214 с.

33. Zugrav I. Methods for Overcoming the Financial Crisis of Enterprises. *Economy Transdisciplinarity Cognition*. Васау, 2015. Vol. 18, Iss. 1. pp. 111–116.

34. Копелюк О. І., Гузар У. Є., Гута С. В. Сучасні підходи до організації системи фінансово-економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. Харків, 2019. № 3. С. 229–234.

35. Мельниченко О. В. Роль економічного аналізу в оцінці фінансової безпеки підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. Харків, 2019. № 2. С. 26–31.

36. Бондаренко-Берегович В. В. Підходи до оцінки фінансово-економічної безпеки підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. Київ, 2019. № 6. С. 16–19.

37. Орищин Т. М., Крихівська Н. О., Тягур С. І. Оцінка фінансово-економічної безпеки підприємств: методичний аспект. *Бізнес-навігатор*.

Херсон, 2020. Вип. 2. С. 7–12.

38. Степанов Д. С. Діагностика економічної безпеки сільськогосподарських підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Херсон, 2019. 183 с.

39. Кузнецова С. А. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 124 с.

40. Гавриленко О. В. Моніторинг і контроль фінансової стійкості та стану економічної безпеки аграрного підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. Тернопіль, 2019. Т. 4, № 2. С. 24–31.

41. Шкарлет С. М., Садчикова І. В. Трансформація системи фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах цифрової економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. Чернігів, 2019. № 3. С. 264–276.

42. Szałucka M. Does Location Really Matter? The Influence of the FDI Location on Enterprise Competitiveness: The Evidence from Polish Enterprises. *Managing Global Transitions*. Koper, 2015. Vol. 13, No. 2. pp. 125–149.

43. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. Дата оновлення: 16.10.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 18.10.2020).

44. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань Міністерства юстиції України. URL: <https://usr.minjust.gov.ua/ua/freesearch> (дата звернення: 03.11.2020).

45. Сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України «SMIDA». URL: <https://smida.gov.ua> (дата звернення: 28.10.2020).

46. Кривицька О. Р. Економіка підприємства : навч. посіб. Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2013. 296 с.

47. Отенко І. П., Азаренков Г. Ф., Іващенко Г. А. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 156 с.

48. Грабовецький Б. Є., Шварц І. В. Фінансовий аналіз та звітність : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2011. 281 с.

49. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. М. П. Бутка.

Київ : Центр учбової літератури, 2016. 376 с.

50. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава : ПДАА, 2016. 430 с.

51. Давидович І. Є. Контролінг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 552 с.

52. Ткаченко О. С. Розподіл фінансових ресурсів як основа досягнення економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. Київ, 2018. № 12. С. 27–33.

53. Kubíčková D., Souček J. Management of Receivables in SMEs in the Czech Republic. *European Research Studies*. Piraeus, 2013. Vol. XVI, Special Iss. on SMEs. pp. 97–111.

54. Демчук Н. І., Ткаченко Г. А. Фінансовий контролінг як ключовий елемент в забезпеченні економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. Івано-Франківськ, 2019. № 1. С. 155–162.

55. Економічна безпека аграрної галузі України в умовах інституційних трансформацій : монографія / С. В. Козловський та ін. Вінниця : ТОВ «ТВОРИ», 2019. 254 с.

56. Marc M., Sprčić D., Žagar M. Is enterprise risk management a value added activity? *Ekonomika a management*. Prague, 2018. Vol. XXI, № 1. pp. 68–84.

57. Кислова Л. А. Проблеми стратегічного планування фінансово-економічної безпеки на підприємствах України. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія : Економіка*. Маріуполь, 2018. Вип. 15. С. 20–27.

58. Корженівська Н. Л. Економічна безпека товаровиробників зерна в умовах ринкової глобалізації: теорія, методологія, пріоритети : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Кам'янець-Подільський, 2019. 530 с.

59. Лисенко Н. О., Білошкурська Н. В. Економіко-організаційний

механізм формування економічної безпеки агропромислових підприємств : монографія. Умань : Візаві, 2014. 257 с.

60. Марков Р. В. Фінансові запобіжники економічної безпеки аграрних підприємств. *Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка*. Київ, 2019. Вип. 3. С. 210–215.

61. Контролінг як технологія управління фінансовими та нефінансовими структурами : монографія / О. М. Колодізев та ін. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 348 с.

62. Правдюк Н. Л. Аналітичне забезпечення антикризового управління агроформувань. *Економіка АПК*. Київ, 2020. № 2. С. 33–44.

63. Михайлів Г. В., Гринів Л. В. Інноваційна політика в контексті стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Івано-Франківськ, 2018. Вип. 14 (2). С. 58–64.

64. Нагорна І. І. Організаційно-економічні основи формування механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Вісник Черкаського університету. Серія : Економічні науки*. Черкаси, 2015. Вип. 33. С. 102–109.

65. Немченко В. В., Малішевська В. В. Забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка харчової промисловості*. Одеса, 2012. № 3. С. 10–13.

66. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 30.10.2020).

67. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України : Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 р. № 1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text> (дата звернення: 27.09.2020).

68. Скакальський Ю. С. Контролінг фінансових ризиків підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Київ, 2016. 205 с.

ДОДАТОК А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА», тис. грн

Актив	Код	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	512,5	481,7	456,0
первісна вартість	1001	545,1	545,1	553,7
накопичена амортизація	1002	-32,6	-63,4	-97,7
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1033,7	1026,9	1050,9
Основні засоби	1010	16284,2	26170,5	21300,2
первісна вартість	1011	21550,5	37090,6	40580,9
знос	1012	-5266,3	-10920,1	-19280,7
Інвестиційна нерухомість	1015	0,0	0,0	0,0
Довгострокові біологічні активи	1020	0,0	0,0	0,0
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0,0	0,0	0,0
інші фінансові інвестиції	1035	0,0	0,0	0,0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0,0	0,0	0,0
Відстрочені податкові активи	1045	0,0	0,0	0,0
Інші необоротні активи	1090	0,0	0,0	0,0
Усього за розділом I	1095	17830,4	27679,1	22807,1
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	98776,3	133657,1	119795,3
у тому числі готова продукція	1103	95731,7	130667,4	116394,1
Поточні біологічні активи	1110	0,0	0,0	0,0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4047,5	925,7	6828,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	3390,9	4020,0	406,3
з бюджетом	1135	11196,1	14936,7	3738,9
у тому числі з податку на прибуток	1136	66,9	0,0	54,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6306,9	4320,0	557,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,0	0,0	0,0
Гроші та їх еквіваленти	1165	36595,2	38467,2	52114,7
Витрати майбутніх періодів	1170	5369,2	5454,9	5561,2
Інші оборотні активи	1190	973,7	3577,7	697,7
Усього за розділом II	1195	166655,8	205359,3	189699,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1200	0,0	0,0	0,0
Баланс	1300	184486,2	233038,4	212506,4

Продовження ДОДАТКА А

1	2	3	4	5
Пасив	Код	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	12000,0	12000,0	12000,0
Капітал у дооцінках	1405	0,0	0,0	0,0
Додатковий капітал	1410	857,3	2571,5	2571,5
Резервний капітал	1415	3000,0	3000,0	3000,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-24,0	162,9	963,4
Неоплачений капітал	1425	0,0	0,0	0,0
Вилучений капітал	1430	0,0	0,0	0,0
Усього за розділом I	1495	15833,3	17734,4	18534,9
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0,0	0,0	0,0
Довгострокові кредити банків	1510	60405,1	58951,4	53926,7
Інші довгострокові зобов'язання	1515	58836,5	79060,1	88955,0
Довгострокові забезпечення	1520	0,0	0,0	0,0
Цільове фінансування	1525	0,0	0,0	0,0
Усього за розділом II	1595	119241,6	138011,5	142881,7
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0,0	0,0	0,0
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	10975,5	11294,2	7798,4
товари, роботи, послуги	1615	15156,7	13999,0	23125,9
розрахунками з бюджетом	1620	270,9	461,1	58,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	197,1	426,9	0,0
розрахунками зі страхування	1625	133,7	178,3	89,1
розрахунками з оплати праці	1630	315,4	370,3	430,3
Поточні забезпечення	1660	0,0	0,0	0,0
Доходи майбутніх періодів	1665	0,0	0,0	0,0
Інші поточні зобов'язання	1690	22559,1	50989,6	19587,8
Усього за розділом III	1695	49411,3	77292,5	51089,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,0	0,0	0,0
Баланс	1900	184486,2	233038,4	212506,4

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА», тис. грн

Стаття	Код	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	983581,3	1025689,7	1094422,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-898829,8	-930679,8	-993471,1
Валовий:				
прибуток	2090	84751,5	95009,9	100951,7
збиток	2095	0,0	0,0	0,0
Інші операційні доходи	2120	9406,4	7832,6	14249,3
Адміністративні витрати	2130	-52167,9	-58032,5	-57809,6
Витрати на збут	2150	-16904,7	-19642,4	-19318,4
Інші операційні витрати	2180	-12667,0	-16273,8	-18415,0
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190	12418,3	8893,8	19658,0
збиток	2195	0,0	0,0	0,0
Дохід від участі в капіталі	2200	0,0	0,0	0,0
Інші фінансові доходи	2220	0,0	0,0	0,0
Інші доходи	2240	0,0	0,0	0,0
Фінансові витрати	2250	0,0	0,0	0,0
Втрати від участі в капіталі	2255	0,0	0,0	0,0
Інші витрати	2270	0,0	0,0	0,0
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290	12418,3	8893,8	19658,0
збиток	2295	0,0	0,0	0,0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2235,3	-1600,9	-3538,5
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0,0	0,0	0,0
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350	10183,0	7292,9	16119,5
збиток	2355	0,0	0,0	0,0

Таблиця Б.2 – Операційні витрати ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА»,

тис. грн

Стаття	Код	2017	2018	2019
Матеріальні затрати	2500	428839,0	451154,0	478778,3
Витрати на оплату праці	2505	308217,4	328583,3	392480,4
Відрахування на соціальні заходи	2510	123287,3	120918,2	86345,9
Амортизація	2515	5166,9	5684,6	8394,9
Інші операційні витрати	2520	98154,0	98646,0	103696,3
Разом	2550	963664,6	1004986,1	1069695,8

ДОДАТОК В

Календарний помісячний план-графік витрат, пов'язаних із функціонуванням
і розвитком підрозділу з фінансово-економічної безпеки ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА»
у 2021 р., грн

Місяці	Напрями витрачання коштів						
	Придбання комп'ютерів і офісної техніки	Ліцензований програмний комплекс	Основна заробітна плата	Єдиний соціальний внесок	Вартість курсів підвищення кваліфікації	Поточні витрати на безпеку	Разом
Січень	80000	13200	38000	8360	1000	5000	145560
Лютий	0	0	38000	8360	1000	5000	52360
Березень	0	0	38000	8360	1000	5000	52360
Квітень	0	0	38000	8360	1000	5000	52360
Травень	0	0	38000	8360	0	5000	51360
Червень	0	0	38000	8360	0	5000	51360
Липень	0	0	38000	8360	0	5000	51360
Серпень	0	0	38000	8360	0	5000	51360
Вересень	0	0	38000	8360	0	5000	51360
Жовтень	0	0	38000	8360	0	5000	51360
Листопад	0	0	38000	8360	0	5000	51360
Грудень	0	0	38000	8360	0	5000	51360
Всього	80000	13200	456000	100320	4000	60000	713520

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Кравець Олексій Леонідович, студент 2 курсу магістратури, заочної форми навчання, економічного факультету, спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Управління фінансово-економічною безпекою, адреса електронної пошти okravec@gmail.com,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Управління фінансово-економічною безпекою на підприємстві агропромислового комплексу ТОВ «АФ «БАТЬКІВЩИНА»» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;
- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;
- згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (студент) _____

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (науковий керівник) _____