

**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 ТОВ «АКВАПЛАСТ»**  
як фактор удосконалення якості корпоративного управління

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

Богуцька К.В.

Керівник д.е.н., проф. Зборовська О.М.

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

Запоріжжя 2020

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

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

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ А.П. Кущик

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ**

Богуцькій Катерині Володимирівні

1. Тема роботи: «Управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «АКВАПЛАСТ» як фактор удосконалення якості корпоративного управління»»

керівник роботи: Зборовська Ольга Михайлівна, д.е.н, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
затверджені наказом ЗНУ від 18 червня 2020 р. № 811-с.

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

3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності ТОВ «АКВАПЛАСТ», а також монографічні дослідження, наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити теоретичні аспекти управління фінансово-економічною безпекою підприємства; проаналізувати та оцінити фінансово-економічну безпеку ТОВ «АКВАПЛАСТ» як фактор удосконалення якості корпоративного управління; розробити шляхи покращення щодо управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «АКВАПЛАСТ» з урахуванням якості корпоративного управління

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 12 рис., 23 табл. і 22 формул.

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|--------|---|----------------|------------------|
|        |   | завдання видав | завдання прийняв |
| 1      | Зборовська О.М., д.е.н., професор         | 09.08.2020     | 09.08.2020       |
| 2      | Зборовська О.М., д.е.н., професор         | 13.09.2020     | 13.09.2020       |
| 3      | Зборовська О.М., д.е.н., професор         | 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. –<br>09.07.2020 р. | виконано |
| 2.    | Виконання вступу                                       | 10.07.2020 р. –<br>08.08.2020 р. | виконано |
| 3.    | Виконання розділу 1                                    | 09.08.2020 р. –<br>12.09.2020 р. | виконано |
| 4.    | Виконання розділу 2                                    | 13.09.2020 р. –<br>17.10.2020 р. | виконано |
| 5.    | Виконання розділу 3                                    | 18.10.2020 р. –<br>28.10.2020 р. | виконано |
| 6.    | Формулювання висновків                                 | 28.10.2020 р. –<br>31.10.2020 р. | виконано |
| 7.    | Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії       | 01.11.2020 р. –<br>09.11.2020 р. | виконано |
| 8.    | Подання роботи на кафедру                              | 10.11.2020 р.                    | виконано |

Студент \_\_\_\_\_ К.В. Богуцька  
( підпис ) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ О.М. Зборовська  
( підпис ) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ Л.А. Бехтер  
( підпис ) (ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 98 с., 15 рис., 26 табл., 87 джерел, 5 додатків.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є фінансово-економічна безпека ТОВ «АКВАПЛАСТ».

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо управління фінансово-економічної безпеки підприємства як фактор удосконалення якості корпоративного управління.

Завдання: 1) дослідити теоретичні аспекти управління фінансово-економічною безпекою підприємства; 2) проаналізувати та оцінити фінансово-економічну безпеку ТОВ «АКВАПЛАСТ» як фактор удосконалення якості корпоративного управління; 3) запропонувати шляхи підвищення фінансово-економічної безпеки ТОВ «АКВАПЛАСТ» з урахуванням корпоративного управління.

Методи дослідження: – кількісні: методи порівняння відносних і абсолютних величин, групування; – загальнонаукові та емпіричні методи наукових досліджень, зокрема: описовий, методи аналізу та синтезу; методи економічного, статистичного та експертного аналізу; метод графічного зображення.

Одержані результати: 1) досліджено теоретичні аспекти управління фінансово-економічною безпекою підприємства; 2) проаналізовано та оцінено фінансово-економічну безпеку ТОВ «АКВАПЛАСТ» як фактор удосконалення якості корпоративного управління; 3) запропоновано шляхи підвищення фінансово-економічної безпеки ТОВ «АКВАПЛАСТ» з урахуванням корпоративного управління.

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ,  
ТИПИ УПРАВЛІННЯ, НОВОВВЕДЕННЯ, ПЕРСОНАЛ, КОМУНІКАЦІЇ

## SUMMARY

Qualification work: 98 pp., 15 fig., 26 tab., 87 references, 5 annex.

The object of the qualification work is the financial and economic security of AQUAPLAST LLC.

The purpose of the qualification work is to generalize the theoretical foundations and practical recommendations for the management of financial and economic security of the enterprise as a factor in improving the quality of corporate governance.

Tasks: 1) to investigate the theoretical aspects of managing the financial and economic security of the enterprise; 2) analyze and assess the financial and economic security of LLC "AQUAPLAST" as a factor in improving the quality of corporate governance; 3) to suggest ways to increase the financial and economic security of LLC "AQUAPLAST" taking into account corporate governance.

Research methods: - quantitative: methods of comparing relative and absolute values, grouping; - general scientific and empirical methods of scientific research, in particular: descriptive, methods of analysis and synthesis; methods of economic, statistical and expert analysis; graphic image method.

The obtained results: 1) the theoretical aspects of management of financial and economic security of the enterprise are investigated; 2) identify the components of financial and economic security; 3) identify the main problems of economic security in enterprises; 4) analyzed and assessed the financial and economic security of LLC "AQUAPLAST" as a factor in improving the quality of corporate governance; 5) to provide organizational and economic characteristics of LLC "AQUAPLAST" and analysis of its financial and economic indicators; 6) ways to increase the financial and economic security of LLC "AQUAPLAST" taking into account corporate governance are proposed; 7) to develop ways to improve the management of financial and

economic security of LLC "AQUAPLAST" taking into account corporate governance; 8) to calculate the effect of financial and economic security management taking into account the quality of corporate governance in LLC "AQUAPLAST"; 9) group the conclusions of the research work

FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY, CORPORATE GOVERNANCE, TYPES OF GOVERNANCE, INNOVATION, PERSONNEL, COMMUNICATIONS

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП.....  | 8  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....   | 12 |
| 1.1 Сутність фінансово-економічної безпеки підприємства та необхідність її забезпечення.....  | 12 |
| 1.2 Складові фінансово-економічної безпеки.....   | 20 |
| 1.3 Основні проблеми забезпечення економічної безпеки на підприємствах.....   | 28 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «АКВАПЛАСТ» ЯК ФАКТОР УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ .....         | 38 |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АКВАПЛАСТ» та аналіз його фінансово-економічних показників.....                                | 38 |
| 2.2 Аналіз управління фінансово-економічною безпекою у ТОВ «АКВАПЛАСТ» як фактор удосконалення якості корпоративного управління.....            | 53 |
| РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТОВ «АКВАПЛАСТ» ЯК ФАКТОР УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ..... | 63 |
| 3.1. Шляхи покращення щодо управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «АКВАПЛАСТ» з урахуванням корпоративного управління.....               | 63 |
| 3.2. Розрахунок ефективності управління фінансово-економічної безпеки з урахуванням якості корпоративного управління у ТОВ «АКВАПЛАСТ».....     | 89 |
| ВИСНОВКИ.....   | 96 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....   | 99 |
| ДОДАТКИ.....  | 10 |

## ВСТУП

В сучасних економічних умовах підприємства функціонують і розвиваються як складний організм, життєвий потенціал якого забезпечує фінансово-економічна безпека. В той же час корпоративне управління зумовлює не тільки відмінність між організаціями, а й визначає успіх функціонування та виживання в конкурентній боротьбі. Інноваційна діяльність будь-якого підприємства також вимагає міцного підґрунтя в матеріальних, фінансових і людських ресурсах, проте, без чіткого налагодженого корпоративного управління, організація не зможе досягти успіху на ринку та конкурентоздатності своєї інноваційної продукції, інноваційні процеси не розвиватимуться задовільним чином й якість не буде задовольняти споживачів, тому у зазначеному аспекті важливу роль відіграють методи діагностики корпоративного управління, над розробленням яких працювали відомі вчені. Серед найбільш значних результатів цих досліджень необхідно виділити метод клінічного дослідження Е. Шейна, метод діагностики корпоративного управління організації, запропонований К. Камероном та Р. Куїнном, і певною мірою систему показників діагностики і стратегічного управління організацією, запроповану Д. Нортоном і Р. Капланом та іншими.

У той же час слід визнати що, незважаючи на розуміння надзвичайної важливості людського чиннику у функціонуванні підприємства, у практичній діяльності питанням формування управління фінансово-економічною безпекою підприємства як фактор удосконалення корпоративного управління все ще не приділяється достатньої уваги.

Сучасні загрози в діяльності підприємства висувають принципово нові вимоги до побудови й організації діяльності систем їх безпеки. Для того, щоб протистояти сучасним загрозам і ризикам система фінансово-економічної



безпеки повинна використовувати сучасні технології, методи та методики щодо активної протидії всім реальним і потенційним небезпекам й ризикам, тому управління фінансово-економічною безпекою підприємства як фактор удосконалення якості корпоративного управління створюється з метою забезпечення правильного використання всіх захисних заходів для мінімізації (або недопущення) негативного впливу небезпек, загроз та ризиків.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є фінансово-економічна безпека ТОВ «АКВАПЛАСТ».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні й практичні аспекти фінансово-економічна безпеки ТОВ «АКВАПЛАСТ» як фактор удосконалення якості корпоративного управління.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо управління фінансово-економічною безпекою підприємства як фактор удосконалення якості корпоративного управління.

Відповідно до поставленої мети в кваліфікаційній роботі слід вирішити наступні завдання:

- розкрити сутність фінансово-економічної безпеки підприємства та необхідність її забезпечення;
- розглянути складові фінансово-економічної безпеки;
- розкрити основні проблеми забезпечення економічної безпеки на підприємствах;
- дати загальну характеристику та проаналізувати організаційно-економічну діяльність ТОВ «АКВАПЛАСТ»;
- проаналізувати систему управління фінансово-економічною безпекою у ТОВ «АКВАПЛАСТ» як фактор удосконалення якості корпоративного управління;
- розробити напрями вдосконалення управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «АКВАПЛАСТ» з урахуванням корпоративного управління;
- розрахувати ефективність управління фінансово-економічної

безпеки з урахуванням якості корпоративного управління у ТОВ «АКВАПЛАСТ».

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

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

- запропоновано шляхи вдосконалення щодо управління системою фінансово-економічної безпеки з врахуванням корпоративного управління;
- набуло подальшого розвитку:
  - показники ефективності корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ», що призведе до ефективного управління підприємства;
  - організаційно-технологічні заходи, які сприяють підвищенню фінансово-економічної безпеки.

Отримані результати дослідження спрямовані на підвищення заходів щодо управління фінансово-економічною безпекою підприємства як фактор удосконалення корпоративного управління і можуть бути впроваджені в практику роботи господарюючих суб'єктів.

Практичне значення мають запропоновані заходи, методичні рекомендації щодо підвищення забезпечення фінансово-економічної безпеки ТОВ «АКВАПЛАСТ» як фактор удосконалення корпоративного управління.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі управління персоналом, маркетингу та психології управління. Правове поле дослідження становлять чинні законодавчі й нормативні документи, що регламентують діяльність вітчизняних підприємств у сфері управління персоналом; аналітичні матеріали, Internet.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати

дослідження за темою кваліфікаційної роботи апробовані в тезах-доповідях у II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Інтеграція освіти, науки та бізнесу в сучасному середовищі: літні диспути» (17-18 серпня 2020 р., м. Дніпро) на тему: «Фінансово-економічна безпека підприємства як чинник ефективного корпоративного управління».

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність фінансово-економічної безпеки підприємства та необхідність її забезпечення

Фінансово-економічна безпека підприємства, організації чи установи посідає особливе місце в системі економічної безпеки, впливаючи абсолютно на всі сфери діяльності підприємства. Фінансова безпека є невід'ємною складовою фінансового менеджменту підприємства та повинна бути реалізована в системі певних стратегічних і тактичних заходів та відповідати сучасним умовам господарювання. У науковій літературі з питань фінансової безпеки суб'єктів господарювання наведена велика кількість визначень фінансової безпеки. Серед основних критеріїв визначення сутності фінансово-економічної безпеки підприємства виділяють стратегічний, ресурсний та функціональний.

Необхідність чіткого і зрозумілого трактування сутності поняття «фінансово-економічна безпека» та визначення основних його складових обумовлена доцільністю забезпечення єдиного методологічного підходу щодо у процесі його дослідження. Доцільно погодитися із науковцями [1], які зазначають, що фінансово-економічна безпека є надзвичайно складною багаторівневою системою, яку утворюють ряд підсистем, кожна з яких має власну структуру і логіку розвитку. Вищезазначене й зумовлює наявність трьох основних підходів до визначення сутності фінансово-економічної безпеки.

Згідно із першим підходом фінансово-економічна безпека розглядається як стан захищеності. Під фінансово-економічною безпекою на мікроекономічному рівні необхідно розуміти фінансово-економічний стан, який забезпечує захищеність його фінансово-економічних інтересів від

внутрішніх і зовнішніх загроз та створює необхідні фінансово-економічні передумови для стійкого розвитку в поточному та довгостроковому періодах. [2, с. 28]. Подібне визначення наводить колектив авторів у [3, с. 5]. Так, фінансовоекономічну безпеку підприємства вони розглядають як стан захищеності його ресурсів та інтелектуального потенціалу від наявних та потенційних загроз зовнішнього і внутрішнього середовища його функціонування, який характеризується високими фінансовими показниками діяльності та перспективою економічного розвитку в майбутньому.

Другий підхід орієнтується на розгляд фінансово-економічної безпеки підприємства як визначальної передумови його конкурентоспроможності. У рамках даного підходу, фінансово-економічна безпека визначається як результат комплексу складових, орієнтованих на усунення фінансово-економічних загроз функціонування та розвитку підприємства і забезпечення його фінансової стійкості й незалежності, високої конкурентоспроможності технологічного потенціалу, оптимальності та ефективності організаційної структури, правового захисту діяльності, захисту інформаційного середовища, комерційної таємниці, безпеки персоналу, капіталу, майна та комерційних інтересів [4].

Третій підхід до визначення сутності фінансово-економічної безпеки підприємства враховує динамізм виробничо-господарських систем. Дослідник Р. Дацьків визначає дану категорію як стан економічного розвитку суб'єктів господарювання (особи, держави, організації), який забезпечує йому гармонійний розвиток і ефективне використання шансів і усунення загроз [5].

Отже, фінансово-економічна безпека підприємства є складною системою, яка включає певний набір внутрішніх характеристик, спрямованих на забезпечення ефективності використання корпоративних ресурсів за кожним напрямом діяльності. Фінансово-економічну безпеку доцільно розглядати, перш за все, у контексті її функціональних складових. Даний підхід дозволить: здійснювати моніторинг чинників, які впливають на стан як

функціональних складових, так і фінансовоекономічної безпеки загалом; досліджувати процеси, які здійснюють вплив на забезпечення фінансово-економічної безпеки; проводити аналіз розподілу і використання ресурсів підприємства; вивчати економічні індикатори, що відображають рівень забезпечення функціональних складових; розробляти заходи, які сприятимуть досягненню високого рівня складових, що призведе до посилення фінансово-економічної безпеки підприємства загалом [6].

Також російський вчений Р. С. Папехін трактує поняття «фінансова безпека» як граничний стан фінансової стійкості, в якому повинно знаходитися підприємство для реалізації своєї стратегії, що характеризується спроможністю підприємства протистояти внутрішнім і зовнішнім факторам [1].

Професор І. О Бланк вважає, що «фінансова безпека підприємства являє собою кількісно та якісно детермінований рівень його фінансового стану, що забезпечує стабільний захист його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від ідентифікованих реальних і потенційних загроз внутрішнього та зовнішнього характеру, параметри якого визначаються на основі його фінансової філософії і створюють необхідні передумови фінансової підтримки стійкого розвитку в поточному та перспективному періоді» [2].

В свою чергу дослідники Нікіфоров П. О. та Куперівська С. С. вважають фінансово-безпечною компанію ту, яка виважено і оптимально підходить до використання і управління своїми фінансовими ресурсами, здійснює чіткий їх контроль, оперативно реагує на будь-які загрози, внутрішні чи зовнішні, з метою їх мінімізації або уникнення без шкоди для загальної діяльності [3].

Доктор економічних наук Єпіфанов А. О. трактує «фінансову безпеку» як стан підприємства, що:

- 1) дозволяє забезпечити фінансову рівновагу, стабільність, платоспроможність і ліквідність у довгостроковому періоді;
- 2) забезпечує достатню фінансову незалежність; задовольняє потреби

підприємства у фінансових ресурсах для стійкого розширеного відтворення;

3) здатен протистояти існуючим і виникаючим небезпекам, що прагнуть завдати фінансової шкоди підприємству або змінити всупереч бажанню структуру власного капіталу, або примусово ліквідувати підприємство;

4) забезпечує достатню гнучкість при прийнятті фінансових рішень, захищає фінансові інтереси власників підприємства [4].

Реверчук Н. Й трактує поняття «фінансова безпека підприємства» як захист від можливих фінансових втрат і попередження банкрутства підприємства, досягнення найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів [5].

Отже, проведені дослідження дозволили дійти висновку, що фінансово-економічна безпека – це стан захищеності його ресурсів, фактичного виробничого та інтелектуального потенціалу від потенційних загроз зовнішнього і внутрішнього середовища за допомогою інструментів, методів, важелів та системи інформаційно-аналітичного забезпечення.

Варто відмітити, що фінансово-економічна безпека суб'єкта господарювання є складною системою, яка включає певний набір внутрішніх характеристик, спрямованих на забезпечення ефективності використання корпоративних ресурсів за кожним напрямом діяльності. Таким чином, ми вважаємо, що будь-яку безпеку, в тому числі і фінансово-економічну, варто розглядати через призму її функціональних складових, що дозволяє: здійснювати моніторинг чинників, які впливають на стан фінансово-економічної безпеки загалом; досліджувати процеси, які здійснюють вплив на забезпечення фінансово-економічної безпеки; проводити аналіз переділу і використання ресурсів підприємства; вивчати економічні показники, що відображають рівень забезпеченості функціональних складових; розробляти заходи, які слугуватимуть досягненню високого рівня складових, що призведе до посилення фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання у цілому.

Об'єктом фінансово-економічної безпеки виступає як фінансово-

економічна система узята в цілому, так і її складові елементи: природні багатства, виробничі і невиробничі фонди, нерухомість, фінансові ресурси, людські ресурси, господарські структури, сім'я, особа (рис. 1.1).

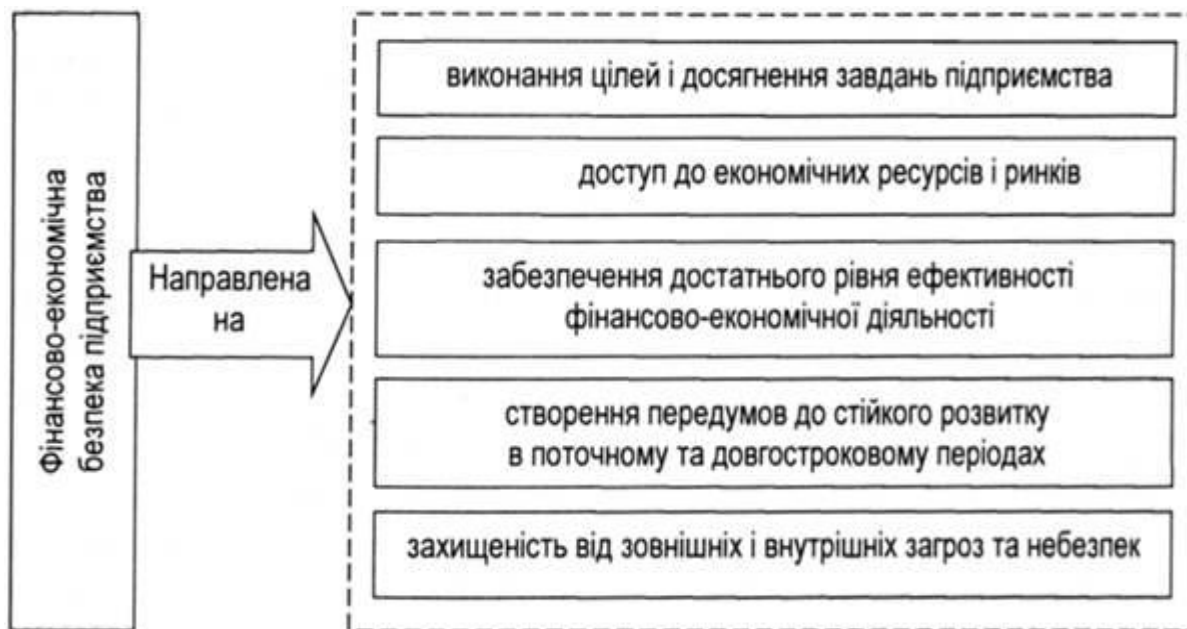


Рис. 1.1 – Фінансово-економічна безпека підприємства

Головною метою фінансово-економічної безпеки виступає гарантування фінансової стійкості та максимально ефективного функціонування підприємства у поточному періоді та високий потенціал розвитку у майбутньому, головною умовою якого є здатність протистояти існуючим негативним зовнішнім та внутрішнім факторам, виникаючим небезпекам та загрозам, які здатні завдати збитків підприємству.

Основними завданнями управління фінансово-економічною безпекою підприємства є:

- визначення пріоритетних фінансових інтересів, які потребують захисту у процесі фінансово-господарської діяльності підприємства;
- ідентифікація і прогнозування зовнішніх та внутрішніх загроз фінансово-економічним інтересам підприємства;



- виявлення та попередження кризових явищ;
- забезпечення ефективної нейтралізації загроз фінансово-економічним інтересам підприємства, розробка необхідних заходів та оцінка їхньої ефективності.

Елементом фінансово-економічної безпеки підприємства є управління фінансовими ризиками. Управління ризиком у цілях фінансової безпеки включає в себе такі методи:

- усунення або запобігання ризику. Очевидно, що потрібно уникати ризику невиконання зобов'язань, неповернення кредиту та інше;
- зменшення несприятливого впливу тих чи інших факторів на результати виробництва і в цілому підприємницької діяльності;
- передача або переведення ризику шляхом його страхування;
- оволодіння ризиком. Це найбільш дієвий метод ризикового менеджменту, застосування якого доцільно і навіть необхідно, коли потенційні втрати незначні, коли робиться все можливе для попередження або зниження шкоди від впливу непередбачених обставин.

Процес забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства складається з декількох етапів. Змістом першого етапу є визначення видів і причин виникнення негативних впливів на підприємство. Негативні впливи, які загрожують фінансово-економічній безпеці підприємства можуть мати суб'єктивний і об'єктивний характер. До негативних впливів суб'єктивного типу відносяться внутрішні і зовнішні впливи, в основі яких лежать усвідомлені дії (а іноді і бездіяльність) людей і інших суб'єктів ринку з метою нанесення шкоди підприємству, а також неякісна робота її співробітників або партнерів по бізнесу.

На другому етапі процесу забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства необхідно визначити його фінансовий стан та надати оцінку поточного рівня її безпеки. При цьому детально аналізується існуюча загроза негативних впливів на безпеку підприємства та можливі збитки від цих впливів. Для забезпечення максимального ефекту в запобіганні загрози таких

дій кожне підприємство повинно мати у своєму розпорядженні єдину систему збору, аналізу та оцінки інформації про стан її економічної безпеки.

Показники за допомогою яких можна оцінити фінансово-економічний стан підприємства наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Показники для визначення фінансово-економічного стану підприємства

| Платоспроможність:  | Ділова активність:   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- коефіцієнт загальної ліквідності;</li> <li>- коефіцієнт термінової ліквідності;</li> <li>- коефіцієнт абсолютної ліквідності.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- оборотність активів;</li> <li>- оборотність товарно-матеріальних запасів;</li> <li>- середній термін оплати дебіторської заборгованості;</li> <li>- середній термін оплати кредиторської заборгованості.</li> </ul> |
| Фінансова стійкість:  | Прибутковість:   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- коефіцієнт автономії;</li> <li>- коефіцієнт забезпеченості боргів;</li> <li>- фінансовий важіль.</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- чистий прибуток;</li> <li>- рентабельність.</li> </ul>  |

Індикатори фінансово-економічної безпеки призначені для визначення кількісних показників соціально-економічної дійсності, перевищення рівня яких перетворить потенційні загрози на реальні.

До основних індикаторів, що характеризують рівень фінансово-економічної безпеки на підприємствах України, відносять наступні.

1. Показники, що визначають фінансову стійкість:

- коефіцієнт автономії (нормативне значення -  $K_{фа} > 0,5$ );
- коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів або коефіцієнт фінансового ризику (нормативне значення -  $K_{фр} < 0,5$ ; критичне значення  $K_{фр} = 1$  );
- коефіцієнт фінансової стійкості (нормативне значення  $0,5 < K_{фс} < 0,9$ );
- коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами;
- коефіцієнт маневреності власного капіталу (нормативне значення  $0,1 <$

$K_m < 0,5$ );

- коефіцієнт співвідношення мобільних і іммобілізованих коштів або коефіцієнт структури капіталу (позитивна характеристика - зростання в динаміці).

2. Показники, що визначають платоспроможність:

- коефіцієнт абсолютної ліквідності (нормативне значення  $0,2 < K_{ал} = 0,5$ );

- коефіцієнт швидкої ліквідності або проміжний коефіцієнт ліквідності (нормативне значення  $0,6 < K_{шл} = 0,8$ );

- коефіцієнт поточної ліквідності або загальний коефіцієнт покриття (нормативне значення  $K_{пл} > 2,0$ ).

3. Показники, що визначають ділову активність:

- коефіцієнт загальної оборотності капіталу або ресурсовіддача (позитивна характеристика – зростання в динаміці);

- фондovіддача (позитивна характеристика – зростання в динаміці);

- період обороту запасів (позитивна характеристика - зменшення в динаміці);

- коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (позитивна характеристика – зростання в динаміці).

Завершуючи вивчення фінансово-господарської звітності, необхідно ретельно проаналізувати її прибутковість і рентабельність. Показники прибутковості і рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства, використання капіталу та інших ресурсів, обґрунтованість структури витрат.

Наступний напрям оцінки поточного рівня забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства пов'язаний з вивченням конкурентного становища підприємства на відповідному ринку за показниками, які характеризують його основні конкурентні переваги (динаміка обсягів продажу, розподіл ринку, стан і динаміка асортименту товарів та їх основні споживчі характеристики, співвідношення ціна / якість, маркетингова

стратегія та цінова політика, які реалізуються підприємством). При цьому також корисно отримати деяке уявлення про технологічний потенціал, організаційну структуру та рівні менеджменту у основних конкурентів.

Отже, фінансово-економічна безпека відіграє значну роль в управлінні підприємством, сприяє захищеності його фінансово-економічних інтересів від негативних внутрішніх і зовнішніх загроз, захищає фінансові інтереси власників підприємства, здійснює контроль за фінансовими ресурсами підприємства, здатна протистояти існуючим і виникаючим небезпекам, які завдають фінансової шкоди підприємству або змінюють наперекір бажанню структуру власного капіталу. Фінансова безпека має бути орієнтована на мінливість економічного середовища підприємства та бути спроможна швидко реагувати на подразники. Для фінансово-економічної безпеки важливе значення мають як показники, так і їхні граничні значення, недотримання яких може перешкодити нормальній роботі підприємства та призвести до формування негативних, руйнівних тенденцій.

Таким чином, враховуючи вище викладене вважаємо, що фінансово-економічна безпека – це такий фінансово-економічний стан підприємства, який сприяє забезпеченню захищеності його фінансово-економічних інтересів від негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища і створенню необхідних фінансово-економічних умов для безперервної успішної діяльності та сталого розвитку підприємства.

1.2

### Складові фінансово-економічної безпеки

Система економічної безпеки підприємства - комплексне поняття, до складу якого входять суб'єкти, об'єкти та механізм реалізації безпеки на підприємстві. Система економічної безпеки кожного підприємства є індивідуальною, її повнота і дієвість залежать від чинної в державі законодавчої бази; від обсягу матеріально-технічних і фінансових ресурсів,

виділених керівниками підприємств; від розуміння кожним з працівників важливості гарантування безпеки бізнесу; а також від досвіду роботи керівників служб безпеки підприємств.

Головною метою забезпечення економічної безпеки підприємства є досягнення максимальної стабільності його функціонування, а також створення основи для подальшого зростання його економіки навіть за наявності об'єктивних та суб'єктивних факторів, що несуть загрози. В умовах непередбачуваної цінової кон'юнктури це особливо актуально.

Для досягнення високого рівня економічної безпеки підприємство повинно проводити роботу із забезпечення стабільності та ефективності функціонування всіх основних її складових:

- фінансової;
- інформаційної;
- техніко-технологічної;
- кадрової;
- правової.

Фінансова складова є найбільш важливою, оскільки фінансова стабільність свідчить про забезпеченість підприємства власними фінансовими ресурсами, рівень їх використання, напрямки розміщення. До того ж, фінансова стабільність має тісний взаємозв'язок з ефективністю виробництва, а також з кінцевими результатами діяльності підприємства.

Так, Реверчук Н.Й. вважає, що фінансова безпека підприємства – це захист від можливих фінансових втрат і попередження банкрутства підприємства, шлях до досягнення найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів. Саме вона, на її думку, є провідною і вирішальною, оскільки за ринкових умов господарювання фінанси є рушієм будь-якої економічної системи [9, С. 22]. З цією точкою зору важко не погодитись. Це твердження є справедливим для будь-якого суб'єкта господарювання – для підприємства чи фінансової установи.

В умовах кризи банківські установи не мають достатньої ліквідності.

Вони різко скорочують обсяги кредитування бізнесу, особливо малого, знижують строки кредитування, підвищують відсоткові ставки, посилюють вимоги до застави, в результаті чого з'являється нове негативне явище – «зайва ліквідність», яке виникло в результаті того, що акумульовані депозити не досить активно розміщуються ними в кредити .

Така ситуація в банківському секторі економіки призводить до того, що більшість підприємств в силу дефіциту фінансових ресурсів посилює їх економію через контроль за бюджетами, скорочення видатків. Зменшення витрат веде до наступних змін в компаніях:

- перегляду портфелів інвестиційних проєктів;
- зниження обсягів закупівлі ресурсів;
- перегляду організаційної структури компаній за рахунок об'єднання відділів;
- скорочення персоналу;
- надмірного підвищення інтенсивності праці співробітників;
- скорочення бюджетів на освіту персоналу.

Часом це виглядає як бажання поліпшити управлінську діяльність без кваліфікованих кадрів.

Фінансова нестабільність призводить до погіршення умов фінансування і діяльності всіх інших складових економічної безпеки, до неефективного функціонування всієї системи.

Тож першочергова задача менеджменту підприємств на етапі кризи та виходу із неї полягає у побудові оптимальної структури капіталу для забезпечення фінансової стійкості, забезпечення платоспроможності та фінансової незалежності підприємства.

Важливою складовою економічної безпеки підприємства є інформація. Інформація, щодо різних сторін діяльності підприємства є в теперішній час найбільш цінним та важливим з ресурсів підприємства. Інформація щодо зміни політичної, соціальної, економічної ситуації, новизни в методах організації та управлінні підприємством дозволить йому адекватно реагувати

на будь-які зміни зовнішнього середовища, ефективно планувати та вчасно коригувати свою господарську діяльність. Ризик втрати конфіденційної інформації для компаній суттєво зростає саме в період фінансових криз.

Як визначає В. Ортинський [7, С. 61], інформаційна складова полягає у здійсненні ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення господарської діяльності підприємства. Відповідні служби виконують при цьому певні функції, які в сукупності характеризують процес створення та захисту інформаційної складової економічної безпеки.

Кожен суб'єкт господарювання характеризується набором технологій матеріального або інтелектуального виробництва, що використовуються в їх діяльності. Якість даних технологій та їх відповідність новим світовим стандартам суттєвим чином впливають на ефективність діяльності суб'єкта господарювання та на перспективи його подальшого розвитку, а відповідно, і на забезпечення економічної безпеки.

Важливою складовою економічної безпеки є кадровий склад. Професійна, кваліфікована група менеджерів здатна реорганізувати збиткове підприємство а некваліфіковане управління, погане виконання службових обов'язків, відсутність трудової дисципліни можуть привести прибуткове підприємство до банкрутства. Належний рівень економічної безпеки значною мірою залежить від інтелекту та професіоналізму кадрів, що працюють на підприємстві. Вітчизняні вчені [7, С. 24] наголошують, що факторами, які негативно впливають на цю складову є:

- звільнення провідних висококваліфікованих працівників, що призводить до ослаблення інтелектуального потенціалу;
- зниження освітнього рівня працівників;
- невідповідність кваліфікації працівників вимогам до них з боку підприємства;
- слабка організація системи управління персоналом;
- неефективна система мотивації кадрів;
- відсутність корпоративної політики;

- неякісні перевірки кандидатів в процесі приймання на роботу.

Значення правової складової економічної безпеки підприємства полягає в ефективному правовому забезпеченні діяльності суб'єкта господарювання, чіткому дотриманні співробітниками усіх правових норм чинного законодавства при оптимізації витрат ресурсів на досягнення даних цілей корпорації.

Таким чином, головною метою економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності є забезпечення їх стійкого функціонування в даний час та високого потенціалу розвитку в майбутньому.

Напрямами посилення економічної безпеки господарюючих суб'єктів мають стати:

- підвищення їх фінансової стійкості та незалежності;
- посилення конкурентоспроможності технологічного потенціалу;
- раціоналізація системи управління фінансами,;
- підвищення рівня кваліфікації персоналу та повноцінне використання його інтелектуального потенціалу;
- високий рівень екологічності роботи, мінімізація руйнівного впливу результатів діяльності на стан навколишнього середовища;
- поліпшення правової захищеності усіх аспектів діяльності;
- надійний захист інформаційного середовища суб'єкта, його комерційної таємниці та досягнення високого рівня інформаційного забезпечення роботи усіх його служб;
- забезпечення безпеки персоналу, капіталу, майна та комерційних інтересів.

Виконання кожної із перерахованих задач дає можливість досягнути мети економічної безпеки суб'єкта господарської діяльності та найбільш ефективно використовувати її елементи.

Складові економічної безпеки підприємства зображені у табл. 1.2.

---

Внутрішньовиробничі складові:

1. Фінансова складова вважається провідною й вирішальною для



ефективного функціонування підприємства.

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

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

Таблиця 1.2 – Складові фінансово-економічної безпеки підприємства

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

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

У програмі має бути визначений можливий негативний вплив антикризових факторів за наявності працівників чи структурних підрозділів,

які не здатні приносити максимальну користь своєму підприємству. Програма має бути спрямована на охорону належного рівня безпеки й охоплювати організацію системи підбору, найму, навчання й мотивації праці працівників, включаючи матеріальні та моральні стимули, престижність професії, свободу творчості, забезпечення соціальними благами.

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

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

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

5. Інформаційна складова економічної безпеки формується таким чином:

- 1) здійснюється збір всіх видів інформації, яка стосується діяльності суб'єкта господарювання;
- 2) аналіз отриманої інформації з дотриманням загальноприйнятих принципів (систематизації, безперервності надходження, характеру аналітичних процесів) і методів (локальних і специфічних проблем, загальнокорпоративних проблем) організації робіт;
- 3) прогнозування тенденцій розвитку науково-технологічних, економічних і політичних процесів на підприємстві, в країні, за кордоном стосовно конкретної сфери бізнесу;
- 4) оцінювання рівня економічної безпеки завсіма складовими та в

цілому, розробка рекомендацій для підвищення рівня безпеки на конкретному суб'єкті господарювання;

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

6. Екологічна складова має гарантувати безпеку суспільству від суб'єктів господарювання, що здійснюють виробничо-комерційну діяльність. З цією метою товаровиробник повинен ретельно дотримуватись національних норм мінімально допустимого вмісту шкідливих речовин, що потрапляють у навколишнє середовище, та екологічних параметрів продукції, яка виготовляється. План забезпечення екологічної складової є частиною загальної антикризової програми і економічної безпеки підприємства.

7. Силова складова економічної безпеки в програмі антикризового господарства має:

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

Позавиробничі складові:

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

- зменшення частки ринку, яку займає підприємство;

- ослаблення конкурентних позицій і спроможності протидіяти конкурентному тиску;

- зниження адаптаційних можливостей підприємства до змін ситуації на ринку, відставання від вимог ринку і т. ін.

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

### 1.3 Основні проблеми забезпечення економічної безпеки на підприємствах

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

- наявність у регіонах негативних соціальних наслідків структурної перебудови економіки, якої потребують національні інтереси;

- незабезпечення регіонами виконання заходів у національних програмах, які мають ресурсну підтримку з боку держави;

- відсутність умов та механізмів забезпечення рівних стартових можливостей життєдіяльності населення з урахуванням мінімальних гарантій держави та бюджетної забезпеченості одного мешканця;

- незбалансованість формування та здійснення регіональних програм і цільових державних програм підтримки конкретних регіонів;

- відсутність балансу інтересів у системі «центр-регіон»;

- зростання кількості депресивних регіонів:

- критичний стан малих міст та сіл, шахтарських поселень у районах закриття вугільних шахт та відсутність ефективних заходів щодо їх

відродження та підтримки;

– відсутність державної підтримки регіонів, які мають стратегічне значення;

– нечітка визначеність обов'язків, прав, повноважень та відповідальності між центром і регіонами;

– неефективний міжрегіональний розподіл праці, недосконалість механізму використання трудових ресурсів, несформованість регіональних ринків праці (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Загрози економічної безпеки

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

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

Основними причинами виникнення економічних загроз можуть бути:

- загальна неплатоспроможність суб'єктів господарювання;
- зростаюча злочинність;
- споживацький менталітет значної кількості громадян;
- низький рівень трудової дисципліни та відповідальності працівників;

- недостатнє правове врегулювання діяльності;
- низький професійний рівень.

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

Таблиця 1.4 – Загрози регулювання економічної безпеки

| № п/п | Загрози                             | Непослідовність проведення   |
|-------|-------------------------------------|--|
| 1     | 2                                   | 3  |
| 1.    | Недосконалість                      | Яка полягає у непослідовності проведення змін і відсутності системи чітких орієнтирів стосовно подальшого розвитку економіки, законодавчої бази, яка б реально стимулювала її розвиток, скоординованої роботи владних структур на всіх рівнях управління (столиця - регіони), механізмів реагування на критичні ситуації в регіональних економічних системах та їх оптимізації |
| 2.    | Відсутність перспектив              | Відсутність чіткої системи загально державної та регіональної політики стосовно напрямів та перспектив розвитку вітчизняного промислового комплексу  |
| 3.    | Залежність                          | Високий рівень залежності вітчизняної економіки від закордонного надходження енергоносіїв  |
| 4.    | Наявність дезінтеграційних процесів | Між окремими галузями промисловості як в масштабах держави, так і регіонів (порушення господарсько-економічних зв'язків між окремими галузями та підприємствами, орієнтування на співпрацю з іноземними виробниками)   |
| 5.    | Нерівномірність розвитку            | Нерівномірність економічного розвитку регіонів України   |
| 6.    | Втрата товарів                      | Витіснення іноземними виробниками вітчизняних товарів з внутрішнього ринку   |
| 7.    | Недосконалість функціонування       | Відсутність чітких пріоритетів їх розвитку; значний дефіцит місцевих бюджетів, неефективна податкова політика, яка   |

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

З табл. 1.4 видно, що економічна безпека досягається шляхом здійснення єдиної державної політики, узгодженої системою заходів, адекватних внутрішнім та зовнішнім загрозам». Така політика буде ефективною за умов визначення стратегії й тактики забезпечення економічної безпеки. Важливо, щоб стратегія забезпечення економічної

безпеки базувалась на багатоваріантності прогнозів соціально-економічного розвитку України і коригувалась залежно від розвитку подій за тим чи іншим варіантом. Переваги багатоваріантної стратегії полягають у тому, що з'являється можливість вибору різноманітних заходів, а не термінового застосування екстрених і недостатньо розроблених рішень.

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

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

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

- різке розшарування суспільства на вузьке коло багатих і переважну масу бідних, невпевнених у своєму майбутньому людей;
- збільшення частки бідних прошарків населення в міському



середовищі порівняно з сільською місцевістю, що сприяє появі соціальної та кримінальної напруженості і створює сприятливе підґрунтя для поширення нових для України негативних явищ (наркоманія, організована злочинність, проституція тощо);

- зростання безробіття, що веде до соціальних конфліктів;
- нерегулярна виплата заробітної плати, зупинка підприємств.

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

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

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

3. Недостатнє застосування аналізу витрат підприємства на економічну безпеку;

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

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

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

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

- 1) відмова від видів діяльності, які містять визначене джерело фінансового ризику;
- 2) прийняття відповідальності за ризик фінансової стратегії з гарантією повної компенсації втрат за рахунок власних джерел;
- 3) продаж і перекладання відповідальності за фінансовий ризик на інших осіб (зокрема страхові організації);
- 4) скорочення або попередження можливих негативних наслідків від фінансового ризику за допомогою попереджувальних заходів;
- 5) орієнтація діяльності на фінансовий ризик, тобто використання усіх видів ресурсів в одній сфері діяльності з метою отримання прибутку при високому рівні ризику [5, с. 3].

В основі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства лежить концепція системного поєднання функцій контролю, планування, зворотного зв'язку та інформаційного забезпечення. Сутність контролінгу фінансової безпеки підприємства визначено як самоорганізовану систему, яка забезпечує інтеграцію, організацію і координацію всіх фаз управління фінансовою безпекою підприємства.

Основними функціями контролінгу фінансово-економічної безпеки підприємства є планування, інформаційне забезпечення, контроль, аналіз.

Процес планування забезпечення фінансової безпеки включає:

- оцінку загроз економічній безпеці, що мають політико-правовий характер;
- оцінку поточного рівня забезпечення фінансової безпеки;
- оцінку ефективності запобігання можливій шкоді від негативних дій;
- планування комплексу заходів із забезпечення фінансової безпеки і розробку рекомендацій стосовно його реалізації;
- бюджетне планування практичної реалізації пропонованого комплексу заходів;
- планування корпоративних ресурсів;

- оперативну реалізацію запланованих дій у процесі здійснення суб'єктом господарювання фінансово-господарської діяльності.

До основних методів забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства слід віднести збір та обробку аналітичної інформації про досвід та заходи забезпечення безпеки зарубіжних підприємств, аналіз, постійний моніторинг та прогнозування умов, загроз, небезпек та індикаторів фінансової безпеки, розробка та запровадження необхідних заходів щодо підтримки фінансової безпеки на належному рівні.

Стратегічний аналіз використовується в процесі здійснення управління фінансово-економічною безпекою підприємства з урахуванням пропозиції щодо його поліпшення.

Для здійснення стратегічного аналізу стану фінансово-економічної безпеки підприємства можна використовувати такі методи:

- SWOT-аналіз,
- PEST-аналіз,
- SNW-аналіз, аналіз розробки сценаріїв подій [2, с. 41].

Процес аналізу поточного рівня забезпечення фінансової складової фінансово-економічної безпеки неможливий без інформаційного забезпечення, а саме: фінансова звітність, результати роботи підприємства, конкурентний стан підприємства на ринку, ринок цінних паперів підприємства.

Отже, система фінансово-економічної безпеки кожного підприємства є індивідуальною, її повнота і дієвість залежать від чинної в державі законодавчої бази, від обсягу матеріально-технічних і фінансових ресурсів, виділених керівниками підприємств, від розуміння кожним з працівників важливості гарантування безпеки бізнесу, а також від досвіду роботи керівників служб безпеки підприємств.

Надійна фінансово-економічна безпека підприємства можлива лише за комплексного і системного підходу до її організації. Ця система забезпечує можливість оцінити перспективи зростання підприємства, розробити тактику

і стратегію його розвитку, зменшити наслідки фінансових криз і негативного впливу нових загроз та небезпек.

## Висновки до розділу 1

Фінансово-економічна безпека підприємства залежить від стану фінансової безпеки країни. В даний час фінансова безпека України знаходиться під загрозою. Адже всі складові забезпечення фінансово-економічної безпеки знаходяться в незадовільному стані. Банківська система України належить іноземним інвесторам, не створена єдина податкова система, постійною є розбалансованість державного бюджету. Все це та багато іншого створює загрозу фінансовій безпеці України, а, отже, і фінансовій безпеці підприємств, як основних компонентів економіки держави

В умовах нестабільної економічної ситуації в країні виникають постійні зміни попиту і пропозиції, конкуренція між виробниками продукції, зміни цін тощо. Ці фактори впливають на стратегію і тактику розвитку суб'єктів господарювання, їх фінансовий стан. Для підтримання позицій на ринку товару, суб'єкти господарювання постійно повинні діагностувати стан внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінювати рівень фінансової стійкості та планувати рівень фінансової безпеки. Типологія факторів впливу дає змогу виявити ризики і загрози, які виникають із зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування, вчасно та ефективно на них реагувати, що в свою чергу гарантує фінансову безпеку суб'єкта господарювання. У цілому сучасне підприємство повинно управляти фінансовими ризиками, котрі виникають через різні дестабілізуючі чинники. Для забезпечення фінансово-економічної безпеки на підприємстві і можливості передбачення ризиків на підприємстві повинна існувати система управління фінансовою безпекою підприємства в цілому.

Отже, на кожному підприємстві нагальним завданням є розробка дієвої стратегії розвитку фінансово-економічної безпеки, яка характеризується тісним взаємозв'язком і взаємообумовленістю її окремих складових, тому при прийнятті управлінських рішень потрібно враховувати цей взаємовплив одних факторів на інші.

## 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «АКВАПЛАСТ» ЯК ФАКТОР УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АКВАПЛАСТ» та аналіз його фінансово-економічних показників

Базовим підприємством, на основі якого здійснюється дослідження кваліфікаційної роботи, виступає Товариство з обмеженою відповідальністю «АКВАПЛАСТ». Код ЄДРПОУ: 32974593.

Адреса: 50066, Дніпропетровська обл., місто Кривий Ріг, Тернівський район, вул. Двінська, будинок 9.

Товариство з обмеженою відповідальністю «АКВАПЛАСТ» – господарське товариство, зареєстрований капітал якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів, і яке несе відповідальність за своїми зобов'язаннями усім своїм майном; учасники, які повністю сплатили свої внески, несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, у межах вартості своїх внесків.

Середня кількість працівників на підприємстві – 59 осіб.

Товариство є юридичною особою згідно чинного законодавства України, має самостійний баланс, має право відкривати поточні та інші рахунки у будь-яких банках України, у тому числі в іноземній валюті. Товариство має право відкривати рахунки в банках інших держав за своїм вибором у порядку, що встановлюється Національним банком України. Товариство має печатки, штампи, бланки зі своїм найменуванням, емблему, інші реквізити здійснює свою діяльність на основі повнотого господарського розрахунку, самофінансування і самоокупності.

Вищим органом Товариства є загальні збори його Учасників. Загальні збори Учасників Товариства мають право приймати рішення з усіх питань

діяльності Товариства, у тому числі і з тих, що передані загальними зборами до компетенції виконавчого органу.

На сьогоднішній день підприємство діє на підставі статуту ТОВ «АКВАПЛАСТ», викладеного у новій редакції від 14 жовтня 2011 р. (дод. А).

Основним видом діяльності базового підприємства за КВЕД 41.20 є будівництво житлових і нежитлових приміщень.

ТОВ «АКВАПЛАСТ» здійснює свою діяльність у сфері будівництва згідно вимог та норм чинного законодавства на підставі Ліцензії, виданою Державною архітектурно-будівельною інспекцією України серія АЕ за №639811 від 16.04.2015 (дод. Б). Згідно Додатку до Ліцензії, діяльність цього підприємства спрямована на провадження господарської діяльності, пов'язаної із створенням об'єктів архітектури.

Галузь будівництва була і залишається найбільш матеріаломісткою, адже пов'язана більш ніж з 70 галузями, тому сміливо може стати рушієм економіки всієї держави.

Для бюджету країни економічно вигідно, щоб будівництво зростало. Під час зведення новобудов використовується близько трьох сотень найменувань різних матеріалів, для населення створюються нові робочі місця, а отже збільшується кількість податкових виплат.

За рахунок будівельної галузі розвивається також малий бізнес. Підприємець отримує можливість відкрити і розвивати свій бізнес в місці безпосереднього проживання клієнтів, власники нових квартир отримують покращену інфраструктуру, а держава – нові надходження до бюджету.

Зараз основним джерелом інвестицій для розвитку будівництва залишається населення. Понад 2,5 мільйонів українців прагнуть придбати і покращити житлові умови, а будівельна галузь готова забезпечити ці запити.

Аналізуючи статистичні дані за 2018 р. можна зробити наступні висновки. Українські будівельники за вісім місяців поточного року виконали будівельних робіт вартістю 73,2 млрд. грн., що становить 105,7 % порівняно із аналогічним періодом 2017 р.».

Будівельна галузь продовжує демонструвати стабільні результати. За підсумками звітнього періоду індекс будівництва інженерних споруд становив 111,9 %, будівель – 100,2 % (з них житлових – 99,6 % і нежитлових – 100,8 %).

У розрізі регіонів, лідерами за обсягами виконання будівельних робіт стали місто Київ із загальною вартістю 16,7 млрд. грн. та Одеська область (9,6 млрд. грн.). За темпами зростання кращі результати продемонстрували Одеська (143,7 %), Хмельницька (132,5 %) та Івано-Франківська (131,4 %) області.

Як зазначив заступник міністра регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України Лева Парцхаладзе у звіті щодо стану будівельної галузі за січень-вересень 2018 р., нове будівництво, реконструкція та технічне переоснащення становили 75,8 % від загального обсягу будівельних робіт, виконаних у січні-серпні 2018 р., капітальний і поточний ремонт – 14,9 % та 9,3 % відповідно.

Суттєвий недолік у розвитку будівельної галузі України – це поділ управління будівельною галуззю між двома міністерствами: капітальними інвестиціями відає Міністерство економічного розвитку, а експлуатацією та капітальним будівництвом – Міністерство регіонального розвитку. Застосовуючи такий підхід, влада розглядає єдиний процес інвестування, будівництва та експлуатації будівлі як непов'язані між собою етапи. Через це вони регулюються за різними правилами, що ускладнює будівництво та збільшує корупційні ризики.

Розвинуті країни вимірюють ефективність не тільки вартістю, а і якістю об'єктів, енергетичними витратами та впливом на навколишнє середовище. Тому ЄС ставить за мету до 2050 р. знизити енергоспоживання в будівництві на 30 %, а обсяг викидів – на 80 %.

Щоб реалізувати ці плани, для оцінки життєвого циклу придумали систему інформаційного моделювання будівель. Вона передбачає збирання всієї інформації про майбутній об'єкт і надання доступу до неї всім



спеціалістам, які з ним працюватимуть. В такій моделі всі рішення вони приймають з точки зору користі для майбутнього власника.

Будівництво та його регулювання за такою системою дозволить суттєво знизити витрати на будівництво та експлуатацію будівель.

Таким чином, органи державного регулювання в галузі будівництва мають бути не просто переатестовані. Їх необхідно реформувати на нових засадах, які б регулювали процес будівництва від інвестування до експлуатації та ставили б за мету максимальну ефективність будівництва.

Закони ринкової економіки вимагають відповідного способу мислення і поведінки всіх її учасників. Ринкова економіка приведе в рух всі ресурси, аби кожна вкладена в підприємство гривня давала максимальний прибуток. Щоб забезпечити це, на підприємстві здійснюється аналіз фінансового стану.

Основні економічні показники діяльності ТОВ «АКВАПЛАСТ» за 2015-2017 рр. згідно фінансових звітів – балансів (звіт про фінансовий стан) (дод. В та Д) та звітів про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) (дод. Ж та К) представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «АКВАПЛАСТ» за 2015-2017 рр., тис. грн.

| № з/п | Показник  | 2015 | 2016 | 2017  | Відхилення  |             | Темпи росту |             |
|-------|---|------|------|-------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|       |   |      |      |       | 2016 / 2015 | 2017 / 2016 | 2016 / 2015 | 2017 / 2016 |
| 1     | 2   | 3    | 4    | 5     | 6           | 7           | 8           | 9           |
| 1     | Усього активів  | 9466 | 4902 | 13257 | -4564       | 8355        | 51,79       | 270,44      |
| 2     | Основні засоби  | 1207 | 1207 | 2636  | 0           | 1429        | 100,00      | 218,39      |
| 3     | Запаси  | 656  | 1331 | 452   | 675         | -879        | 202,90      | 33,96       |
| 4     | Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 6277 | 2351 | 9186  | -3926       | 6835        | 37,45       | 390,73      |
| 5     | Зареєстрований капітал                                | 20   | 20   | 20    | 0           | 0           | 100,00      | 100,00      |
| 6     | Нерозподілений прибуток                               | 3673 | 3774 | 4978  | 101         | 1204        | 102,75      | 131,90      |

## Продовження таблиці 2.1

| 1  | 2  | 3    | 4    | 5    | 6     | 7    | 8     | 9       |
|----|--|------|------|------|-------|------|-------|---------|
| 7  | Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 5403 | 912  | 6489 | -4491 | 5577 | 16,88 | 711,51  |
| 8  | Валовий прибуток                                       | 2370 | 1557 | 4082 | -813  | 2525 | 65,70 | 262,17  |
| 9  | Фінансовий результат від операційної діяльності        | 1329 | 123  | 1468 | -1206 | 1345 | 9,26  | 1193,5  |
| 10 | Чистий прибуток (збиток)                               | 1090 | 101  | 1204 | -989  | 1103 | 9,27  | 1192,08 |

Дані табл. 2.1 вказують на зменшення валюти балансу у 2016 р. на 4564 тис. грн., та збільшення суми майна товариства на 8355 тис. грн. (270,44 %), що характеризується позитивно.

Основні засоби за залишковою вартістю за 2016 р. не змінилися, а у 2017 р. вони зросли на 1429 тис. грн. (218,39 %), що пов'язано із оновленням основного фонду і характеризується позитивно. Запаси підприємства за 2016 рік зросли на 675 тис. грн. (202,9 %), а за 2017 р. зменшилися на 879 тис. грн. (33,96 %), що характеризується позитивно, оскільки вказує на зростання їх оборотності та зростання виробництва. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги за 2016 р. зменшилася на 3926 тис. грн. (37,45 %), а за 2017 р. зросла на 6835 тис. грн. (390,73 %), що характеризується позитивно.

Зареєстрований капітал ТОВ «АКВАПЛАСТ» за 2015-2017 рр. не змінився – 20 тис. грн. Зростання нерозподіленого прибутку за 2016 р. склало 101 тис. грн. (102,75 %), а за 2017 р. – на 1204 тис. грн. (131,90 %), що характеризується позитивно. Кредиторська заборгованість товариства за 2015 р. зменшилися на 4491 тис. грн. (16,88 %), а за 2017 р. – зросла на 5577 тис. грн. (711,51 %), що характеризує зростання залежності від кредиторів і є негативним.

Валовий прибуток підприємства за 2016 р. зменшився на 813 тис. грн. (65,70 %), що пов'язано із зменшенням продаж і характеризується негативно. За 2017 р. сума валового прибутку зросла на 2525 тис. грн. (262,17 %), що

характеризується позитивно. За 2016 р. спостерігається зменшення фінансових результатів від операційної діяльності ТОВ «АКВАПЛАСТ» на 1206 тис. грн. (9,26 %), а за 2017 р. – зростання на 1345 тис. грн. (1193,5 %), що характеризується позитивно.

Сума чистого прибутку за 2016 р. зменшилася на 989 тис. грн. або 9,27 % в порівнянні з минулим роком, а за 2017 р. – зросла на 1103 тис. грн. (1192,08 %), що характеризується досить позитивно.

Таким чином, характеризуючи основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «АКВАПЛАСТ» можна стверджувати, що за 2017 р. вони поліпшилися, що характеризує активізацію діяльності підприємства.

Фінансовий стан підприємства – це показник його фінансової конкурентоздатності, тобто платоспроможності, кредитоспроможності, виконання зобов'язань перед державою та іншими підприємствами.

Проаналізуємо аналітичний баланс, складений у відповідності до фінансової звітності ТОВ «АКВАПЛАСТ» за 2015-2017 рр. (дод. Л). Так, у відповідності до розрахованих даних, підприємство можна охарактеризувати як матеріаломістке, оскільки частка необоротних активів менше за питому вагу оборотних. Так, у 2015 р. ці частки відповідно складають 12,75 % до 87,25 %, у 2016 р. – 24,62 % до 75,38 % та у 2017 р. – 19,88 % до 80,12 %.

У складі необоротних активів розміщені лише основні засоби (за залишковою вартістю). У складі оборотних активів засоби розміщені наступним чином: частка запасів складає 6,93 % у 2015 р., 27,15 % у 2016 р. та 3,41 % у 2017 р.; частка дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги – 66,31 % у 2015 р., 47,96 % у 2016 р. та 69,29 % у 2017 р.; гроші та їх еквіваленти – 13,99 % у 2015 р., 0,27 % у 2016 р. та 1,72 % у 2017 р. Незначну частку майна у складі необоротних активів складають інша поточна заборгованість, окрім даних 2017 р. – 5,7 %.

Аналізуючи пасив балансу можна зазначити, що у 2015 р. та 2017 р. частка власного капіталу була менше від позикового: 39,07% до 60,93% у 2015 р. та 37,74 % до 62,26 % у 2017 р., що характеризувало залежність

підприємства від своїх кредиторів. У 2016 р. питома вага власного капіталу до позикового складає 77,5 % до 22,5 %. У складі позикового капіталу зобов'язання мають наступний вигляд: частка кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги складає 57,08% у 2015 р., 18,6 % у 2016 р. та 48,95 % у 2017 р. Питома вага кредиторської заборгованості за розрахунки та інша мають незначну питому вагу: 3,86 % у 2015 р., 3,9 % у 2016 р. та 13,31 % у 2017 р.

Проаналізуємо динаміку змін щодо майна підприємства за 2015-2017 рр. Так, сума загального майна ТОВ «АКВАПЛАСТ» за 2016 р. зменшилася на 4564 тис. грн. (темп росту – 51,79 %), а за 2017 р. – зросла на 8355 тис. грн. (270,44 %), що характеризується позитивно, оскільки свідчить про активізацію діяльності.

Сума необоротних активів за 2016 р. не змінилася, а у 2017 р. – зросла на 1429 тис. грн. (218,39 %). Сума оборотних активів за 2016 р. зменшилася на 4564 тис. грн. (44,74 %), у 2017 р. – зросла на 6926 тис. грн. (287,44 %), з них: сума запасів за 2016 рік зросла на 675 тис. грн. (202,9%), за 2017 рік – зменшилася на 879 тис. грн. (33,96 %); сума дебіторської заборгованості за 2016 р. зменшилася на 3926 тис. грн. (37,45 %), за 2017 р. – зросла на 6835 тис. грн. (390,73 %); дебіторська заборгованість за розрахунки за 2016 р. зменшилася на 2 тис. грн., а у 2017 р. – зросла на 755 тис. грн.; грошові кошти за 2016 р. зменшилися на 1311 тис. грн. (0,9 %) та у 2017 р. – зросли на 215 тис. грн. (1753,85 %).

Проаналізуємо зміни у складі пасивів ТОВ «АКВАПЛАСТ». Так, власний капітал підприємства за 2016 р. зріс на 101 тис. грн. (102,73 %), у 2017 р. – на 1204 тис. грн. (131,69 %). Позиковий капітал за 2016 р. зменшився на 4665 тис. грн. (19,12 %), за 2017 р. – зріс на 7151 тис. грн. (748,32 %), з них: сума кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги зменшилася на 4491 тис. грн. (16,88 %), за 2017 р. – зросла на 5577 тис. грн. (711,51 %); сума кредиторської заборгованості за розрахунки у 2016 р. зменшилася на 174 тис. грн. (52,33 %), у 2017 р. – зросла на

1574 тис. грн. (924,08 %).

Аналіз фінансового стану підприємства є необхідним етапом для розробки планів і прогнозів фінансового оздоровлення підприємства.

Фінансовий стан підприємства характеризує забезпеченість власними оборотними коштами, оптимальне співвідношення запасів товарно-матеріальних цінностей з потребами виробництва, своєчасне проведення розрахункових операцій, платоспроможність.

Для оцінки фінансового стану підприємства найважливішими вважаються показники:

– прибутковості – дають можливість порівняти отриманий прибуток з вкладеним капіталом, тобто міру ефективності авансованого у виробництво і реалізацію капіталу;

– фінансової стійкості – характеризує співвідношення власних і залучених коштів;

– платоспроможності і ліквідності – характеризують фінансові можливості підприємства щодо погашення заборгованості, покриття підприємством позичкових коштів [25].

Відобразимо показники прибутковості ТОВ «АКВАПЛАСТ» за 2016-2017 рр. в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз прибутковості ТОВ «АКВАПЛАСТ» за 2016-2017 рр.

| № з/п | Назва показника                   | Алгоритм розрахунку  | 2016  | 2017  | Абсолютне відхилення |
|-------|-----------------------------------|--|-------|-------|----------------------|
| 1     | 2                                 | 3  | 4     | 5     | 6                    |
| 1     | Чистий прибуток, тис. грн.        | ряд. 2350 форми №2   | 101   | 1204  | 1103                 |
| 2     | Прибутковість основної діяльності | Чистий дохід від реалізації продукції<br>Собівартість реалізованої продукції | 1,290 | 1,109 | -0,181               |
| 3     | Прибутковість загального капіталу | Чистий прибуток (збиток)   | 0,018 | 0,133 | 0,115                |
|       |                                   | Валюта балансу   |       |       |                      |

## Продовження таблиці 2.2

| 1 | 2   | 3                        | 4     | 5     | 6     |
|---|---|--------------------------|-------|-------|-------|
| 4 | Прибутковість власного капіталу             | Чистий прибуток (збиток) | 0,031 | 0,274 | 0,243 |
|   |   | Власний капітал          |       |       |       |
| 5 | Прибутковість позикового капіталу           | Чистий прибуток (збиток) | 0,042 | 0,257 | 0,215 |
|   |   | Позиковий капітал        |       |       |       |
| 6 | Прибутковість необоротних активів           | Чистий прибуток (збиток) | 0,090 | 0,627 | 0,536 |
|   |   | Необоротні активи        |       |       |       |
| 7 | Прибутковість оборотних (мобільних) активів | Чистий прибуток (збиток) | 0,022 | 0,168 | 0,146 |
|   |   | Оборотні активи          |       |       |       |

Прибутковість підприємства вимірюється двома показниками – прибутком і рентабельністю. Прибуток виражає абсолютний ефект без урахування використаних ресурсів. Тому для аналізу його доповнюють показником рентабельності.

Рентабельність – це відносний показник ефективності роботи підприємства, котрий у загальній формі обчислюється як відношення прибутку до витрат (ресурсів). Рентабельність має кілька модифікованих форм залежно від того, які саме прибуток і ресурси (витрати) використовують у розрахунках.

У ТОВ «АКВАПЛАСТ» у 2017 р. збільшилась сума чистого прибутку на 1103 тис. грн., що характеризується позитивно. Прибутковість основної діяльності показує, що у 2016 р. на 1 грн. собівартості продукції припадало 1,3 грн. чистого доходу від реалізації, у 2017 р. – 1,1 грн. Зменшення показника в динаміці на 0,18 характеризується негативно і вказує на те, що собівартість реалізації зростала швидшими темпами, ніж дохід від реалізації.

Прибутковість загального капіталу характеризує ефективність використання всього наявного майна підприємства. Так, у 2016 р. на 1 грн. всього майна ТОВ «АКВАПЛАСТ» припадало 1,8 коп. чистого прибутку, у 2017 р. – 13,3 коп. Зростання показника на 11,5 коп. характеризується позитивно.

Прибутковість власного капіталу відображає ефективність використання активів, створених за рахунок власних коштів. У 2016 р. на 1 грн. власного капіталу припадало 3,1 коп. чистого прибутку, у 2017 р. – 27,4 коп. Зростання показника на 24,3 коп. характеризується позитивно.

Прибутковість позикового капіталу характеризує відношення чистого прибутку до власного капіталу підприємства: у 2016 р. на 1 грн. власного капіталу припадало 4,2 коп. чистого прибутку, у 2017 р. – 25,7 коп. Зростання показника на 21,5 коп. характеризується позитивно.

Прибутковість необоротних та оборотних активів характеризує відношення чистого прибутку до іммобілізованих та мобілізованих активів підприємства: у 2016 р. на 1 грн. необоротних активів припадало 9 коп. чистого прибутку, на 1 грн. оборотних активів – 2,2 коп. чистого прибутку, у 2017 р. – відповідно 62,7 коп. та 16,8 коп. Зростання показників на 53,6 коп. та на 14,6 коп. характеризується позитивно.

Наступним показником аналізу є фінансова стійкість довгострокової та короткострокової перспективи, тобто це визначення стану рахунків підприємства, які забезпечують його постійну платоспроможність. Проаналізуємо фінансову стійкість довгострокової перспективи ТОВ «АКВАПЛАСТ» за 2016-2017 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Фінансова стійкість довгострокової перспективи ТОВ «АКВАПЛАСТ» за 2016-2017 роки

| № | Назва показника   | Алгоритм розрахунку | 2016  | 2017  | Відхилення |
|---|---|---------------------|-------|-------|------------|
| 1 | 2   | 3                   | 4     | 5     | 6          |
| 1 | Коефіцієнт концентрації власного капіталу (фінансової незалежності) | Власний капітал     | 0,775 | 0,377 | -0,398     |
|   |   | Валюта балансу      |       |       |            |
| 2 | Коефіцієнт концентрації позикового капіталу                         | Позиковий капітал   | 0,225 | 0,623 | 0,398      |
|   |   | Валюта балансу      |       |       |            |
| 3 | Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу            | Позиковий капітал   | 0,290 | 1,650 | 1,359      |
|   |   | Власний капітал     |       |       |            |

Аналіз фінансової стійкості підприємства є найважливішим етапом оцінки його діяльності і фінансово-економічного благополуччя, відображає результати його поточного, інвестиційного і фінансового розвитку, містить необхідну інформацію для інвесторів, а також характеризує здатність підприємства відповідати за своїми боргами і зобов'язаннями та нарощувати свій економічний потенціал.

Коефіцієнт концентрації власного капіталу характеризує частку власників підприємства в загальній сумі коштів, авансованих у його діяльність. Чим вище значення цього показника, тим більш фінансово стає підприємство, стабільне і незалежне від зовнішніх кредиторів. Мінімальне нормативне значення цього показника 0,5. Так, у 2016 р. цей показник складає 0,775, однак зменшення цього показника на 0,398 за 2017 р. до рівня 0,377 характеризується негативно, оскільки вказує на посилення залежності підприємства від кредиторів.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу (зворотній показник до показника концентрації власного капіталу) характеризує частку боргу у загальному капіталі. Частка позикового капіталу зросла на 0,398: з показника 0,225 у 2016 р. до 0,623 у 2017 р. Таким чином має місце зниження коефіцієнту співвідношення позикового до власного капіталу (фінансового ризику) підприємства на 1,359: з показника 0,29 у 2016 р. до 1,65 у 2017 р.

Отже, в процесі своєї виробничо-господарської діяльності підприємство у 2016 р. в основному орієнтувалося на власні джерела, але мало місце і залучення позикового капіталу, у 2017 р. підприємство залучило більше позикових коштів, ніж мало власних, а це може привести до зниження його стабільності та зменшення фінансової незалежності.

Проаналізуємо фінансову стійкість короткострокової перспективи ТОВ «АКВАПЛАСТ» (табл. 2.4).



Таблиця 2.4 – Фінансова стійкість короткострокової перспективи ТОВ «АКВАПЛАСТ» за 2016-2017 рр.

| № з/п | Назва показника  | Алгоритм розрахунку  | 2016 | 2017  | Абсолютне відхилення, тис. грн. |
|-------|--|--|------|-------|---------------------------------|
| 1     | 2  | 3  | 4    | 5     | 6                               |
| 1     | Оборотні активи (ОА)                                   | ряд. 1195 ф.№1   | 3695 | 10621 | 6926                            |
| 2     | Власні оборотні засоби (ВОЗ)                           | Власний капітал + Довгострокові зобов'язання – Необоротні активи – Необоротні активи і групи вибуття | 2592 | 2367  | -225                            |
| 3     | Нормальні джерела формування оборотних активів (НДФОА) | ВОЗ + Короткострокові кредити банків + Векселі видані + Кредиторська заборгованість                  | 3504 | 8856  | 5352                            |

За даними табл. 2.4 можна зробити висновок, що спостерігається незначне поліпшення фінансового положення ТОВ «АКВАПЛАСТ», завдяки зростанню суми оборотних активів на 6926 тис. грн. та суми нормальних джерел формування оборотних активів на 5352 тис. грн. Однак, як у 2016 р., так і у 2017 р. фінансове становище ТОВ «АКВАПЛАСТ» визначається як «хитливе», оскільки величина оборотних активів менше нормальних джерел їх фінансування.

Ліквідність підприємства – це його здатність швидко продати активи й одержати гроші для оплати своїх зобов'язань. Вона характеризується співвідношенням величини його активів і короткострокової заборгованості.

Розрахуємо ліквідність підприємства в табл. 2.5.

Коефіцієнт загальної ліквідності характеризує здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів – оборотних коштів. Цей коефіцієнт дає найбільш загальну оцінку ліквідності активів. Оскільки поточні зобов'язання підприємства погашаються в основному за рахунок поточних активів, для забезпечення нормального рівня ліквідності необхідно, щоб вартість поточних активів

перевищувала суму поточних зобов'язань (ця вимога також впливає з «модифікованого золотого фінансового правила»). Нормальним значенням даного коефіцієнта вважається 1,5-2,5, але не менше 1.

Таблиця 2.5 – Показники ліквідності ТОВ «АКВАПЛАСТ» за 2016-2017 рр.

| № з/п | Назва показника                                       | Алгоритм розрахунку   | 2016  | 2017  | Відхилення |
|-------|---|---|-------|-------|------------|
| 1     | 2   | 3   | 4     | 5     | 6          |
| 1     | Коефіцієнт поточної ліквідності (загального покриття) | Оборотні активи+ВМП   | 3,349 | 1,286 | -2,063     |
|       |   | Поточні зобов'язання+ ДМП   |       |       |            |
| 2     | Коефіцієнт швидкої ліквідності (критичної)            | Оборотні активи+ВМП - Запаси                                      | 2,143 | 1,232 | -0,911     |
|       |   | Поточні зобов'язання+ ДМП   |       |       |            |
| 3     | Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) | Грошові кошти та їх еквіваленти+ Поточні фінансові інвестиції+ВМП | 0,012 | 0,028 | 0,016      |
|       |   | Поточні зобов'язання + ДМП  |       |       |            |

Так, у 2016 р. показник загальної ліквідності складає 3,349, що значно вище нормативного значення. У 2017 р. показник зменшився на 2,063 та склав 1,286, що характеризується негативно.

За своїм змістом, аналогічним коефіцієнту поточної ліквідності, є коефіцієнт швидкої ліквідності, який розраховують по більш вузькому колу оборотних активів, коли з їх загальної величини вилучають найменш ліквідну частку. Логіка такого вилучення полягає не тільки в значно меншій ліквідності запасів, а й у тому, що грошові кошти, які можна отримати на випадок змушеної реалізації виробничих запасів, можуть бути значно менші за витрати на їх придбання. Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,6. Як у 2016 р., так і у 2017 р. коефіцієнт поточної ліквідності вище нормативного значення (2,143 у 2016 р., 1,232 у 2017 р.), однак його зниження в динаміці на 0,911 характеризується

негативно.

Найбільш жорстким критерієм ліквідності є коефіцієнт абсолютної ліквідності, який визначається відношенням найбільш ліквідних активів (грошових коштів) до поточних зобов'язань.

Цей коефіцієнт показує, яка частка короткострокової заборгованості в разі потреби може бути погашена негайно за рахунок наявних грошових коштів. Ось чому цей показник називають ще коефіцієнтом платоспроможності. Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,2-0,3. У 2016 р. показник склав 0,012, у 2017 р.– 0,028 і хоча показники не досягають нормативного значення, однак їх зростання в динаміці на 0,016 характеризується позитивно.

Здійснені розрахунки фінансового аналізу дозволили спрогнозувати фінансову неспроможність (ймовірність банкрутства) підприємства на майбутнє, ймовірність якої була визначена низькою. Прогноз ймовірності банкрутства здійснювався на основі розрахунків по Таффлеру і Спрінгейту за такими формулами:

$$Z = 0,53X1+0,13X2+0,18X3+0,16X4 \quad (1.1)$$

$$Z = X1*1,03+X2*3,07+X3*0,66+X4*0,4 \quad (1.2)$$

Результати аналізу по Спрінгейту наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Прогноз ймовірності банкрутства по Спрінгейту ТОВ «АКВАПЛАСТ» за 2016-2017 рр.

| Окремі показники | Алгоритм розрахунку   | 2016  | 2017  |
|------------------|---|-------|-------|
| 1                | 2   | 3     | 4     |
| X1               | Оборотні активи   | 0,754 | 0,801 |
|                  | Всього активів  |       |       |
| X2               | Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування | 0,025 | 0,111 |
|                  | Всього активів  |       |       |

## Продовження таблиці 2.6

| 1  | 2   | 3     | 4     |
|----|---|-------|-------|
| X3 | Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування | 0,112 | 0,178 |
|    | Поточні зобов'язання  |       |       |
| X4 | Доход (виручка) від реалізації                              | 1,411 | 3,117 |
|    | Всього активів  |       |       |
| Z  | Результат (Z=1,491 – низька , Z=2,529 – низька)             | 1,491 | 2,529 |

Результати аналізу по Таффлеру наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Прогноз ймовірності банкрутства по Таффлеру ТОВ «АКВАПЛАСТ» за 2016-2017 рр.

| Окремі показники | Алгоритм розрахунку                           | 2016  | 2017  |
|------------------|---|-------|-------|
| 1                | 2   | 3     | 4     |
| X1               | Прибуток від реалізації                       | 1,412 | 0,495 |
|                  | Короткострокові зобов'язання                  |       |       |
| X2               | Оборотні активи                               | 3,350 | 1,287 |
|                  | Зобов'язання                                  |       |       |
| X3               | Короткострокові зобов'язання                  | 0,225 | 0,623 |
|                  | Всього активів                                |       |       |
| X4               | Виручка від реалізації                        | 1,411 | 3,117 |
|                  | Всього активів                                |       |       |
| Z                | Результат (Z=1,45 – низька , Z=1,04 – низька) | 1,450 | 1,040 |

За даними табл. 2.6 та 2.7, фінансова неспроможність (ймовірність банкрутства) підприємства за 2016-2017 роки оцінюється як низька.

Таким чином, застосування різних методик та розрахунків при оцінці фінансового стану ТОВ «АКВАПЛАСТ» дає право стверджувати, що воно має хитливе фінансове положення в короткостроковій та довгостроковій перспективі, низький рівень платоспроможності в 2017 р., однак при цьому всьому позитивним є зростання чистого прибутку та показників рентабельності, а також низьку ймовірність банкрутства в майбутньому.

## 2.2 Аналіз управління фінансово-економічною безпекою у ТОВ «АКВАПЛАСТ» як фактор удосконалення якості корпоративного управління

Зростаюча імовірність виникнення кризових ситуацій в економічних системах на різних рівнях викликає необхідність досліджувати функціонування та розвиток економічних суб'єктів. Так, для реалій господарської діяльності в Україні, що характеризуються наявністю різноманітних форм власності, високим ступенем конкуренції, комерційним шпіонажем та іншими проявами криміналізації бізнесу, першочергового, пріоритетного значення набуває негайність вирішення проблем забезпечення безпеки підприємств. При розгляді фінансово-економічної безпеки будь-якої економічної системи будь-якого рівня необхідно виходити з її здатності протистояти небезпекам і ризикам для досягнення поставлених цілей. Однією з умов ефективного функціонування ТОВ «АКВАПЛАСТ» є здатність системи менеджменту організувати управління фінансово- економічною безпекою для протидії загрозам, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

У системі корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ» фінансово-економічну безпеку можна охарактеризувати як ступінь захищеності фінансових інтересів на усіх рівнях фінансових відносин. При цьому організація управління фінансово-економічною безпекою підприємства має відповідати принципам якісного корпоративного управління. Так, науковці [1, с. 100] зазначають, що під організацією управління фінансово-економічною безпекою підприємства слід насамперед розуміти формування його організаційної структури (визначення складу суб'єктів управління та їхніх взаємозв'язків) та розподіл завдань, повноважень, відповідальності між окремими ланками управління. Аналіз літературних джерел [2-4, 7] дозволив визначити напрями

оцінювання якості корпоративного управління у ТОВ «АКВАПЛАСТ» (табл. 2.8).

Недотримання ключових принципів корпоративного управління призводить до виникнення загроз фінансово-економічної безпеки у ТОВ «АКВАПЛАСТ» за вказаними складовими (табл. 2.9).

Відносини між суб'єктами корпоративного управління у ТОВ «АКВАПЛАСТ» характеризуються виникненням конфліктів інтересів різного типу.

Таблиця 2.8 – Напрями оцінювання якості корпоративного управління у ТОВ «АКВАПЛАСТ»

| Складові системи корпоративного управління | Напрями оцінювання якості корпоративного управління   |
|--|---|
| 1  | 2   |
| Структура власності ТОВ «АКВАПЛАСТ»        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- доступність та публічність інформації стосовно структури власності компанії, інформації відносно основних власників, наявності взаємозв'язків між власниками, участі правління та/або топ-менеджменту у статутному капіталі компанії;</li> <li>- входження компанії до групи компаній, можливість підтримки компанії з боку власників, наявність сторонніх інтересів чи конфліктів інтересів власників компанії, впливу на діяльність компанії зацікавлених осіб</li> </ul>  |
| Права власників та інших зацікавлених осіб | <ul style="list-style-type: none"> <li>- відповідність закріплення прав власності чинним законодавством, можливості реалізації прав стосовно відчуження чи передачі частки власності, права на частку прибутку компанії, на регулярне та своєчасне отримання інформації стосовно компанії;</li> <li>- право на участь у загальних зборах власників, участь у виборі правління компанії, внесення пропозицій на розгляд правління щодо діяльності компанії, участь у прийнятті рішень;</li> <li>- право на отримання достатньої та своєчасної інформації відносно істотних змін у діяльності компанії, а саме: внесення змін до статуту або інших статутних документів, збільшення статутного капіталу, інформації щодо угод, які приводять до зміни структури власності або продажу компанії</li> </ul> |

## Продовження таблиці 2.8

| 1   | 2   |
|---|---|
| Механізм управління й контролю                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- відповідність організаційної структури, виконавчого органу компанії існуючим довгостроковим цілям розвитку суб'єкта господарювання;</li> <li>- розподіл повноважень, обов'язків виконавчого органу, виконання зазначених обов'язків; наявність регламентованого внутрішніми документами бізнес-процесу;</li> <li>- достатність кваліфікації та належної компетенції управлінського складу, що передбачає наявність знань та професійного досвіду для прийняття рішень;</li> <li>- наявність впровадженої системи стратегічного та поточного планування діяльності, контролю</li> </ul> |
| Рівень розкриття інформації, аудит                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- своєчасність подання звітності та повнота розкриття інформації перед регулюючими органами, наявність оприлюдненої інформації підприємством, яка передбачена чинним законодавством;</li> <li>- повнота, періодичність та своєчасність, наявність стандартів розкриття інформації</li> </ul>   |
| Рівень розробки бази для вирішення корпоративних конфліктів | <ul style="list-style-type: none"> <li>- законодавчо підвищити відповідальність за порушення законодавства у сфері корпоративного управління;</li> <li>- доопрацювання внутрішніх нормативних документів акціонерного товариства (насамперед статуту) з метою усунення конфліктних ситуацій;</li> <li>- внесення в організаційну структуру акціонерного товариства елементів, діяльність яких буде скерована на моніторинг, недопущення та вирішення корпоративних конфліктів</li> </ul>  |

Таблиця 2.9 – Загрози фінансово-економічної безпеки підприємства в системі корпоративного управління

| Складові системи корпоративного управління | Загрози, що виникають в системі корпоративного управління   |
|--|---|
| 1  | 2   |
| Структура власності компанії               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- викривлення інформації відносно основних власників, наявності взаємозв'язків між власниками, участі правління та/або топ-менеджменту у статутному капіталі компанії;</li> <li>- недостовірність даних щодо входження підприємства до групи підприємств та основних видів його діяльності;</li> <li>- вплив на діяльність компанії сторонніх зацікавлених осіб</li> </ul> |
| Права власників та інших зацікавлених осіб | <ul style="list-style-type: none"> <li>- утиск прав акціонерів;</li> <li>- недостовірність та несвоєчасність інформації стосовно стану підприємства;</li> <li>- викривлення інформації стосовно змін у діяльності підприємства</li> </ul>   |
| Механізм управління й контролю             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- недотримання довгострокових цілей розвитку підприємства;</li> <li>- нераціональний розподіл повноважень, обов'язків виконавчого органу, невиконання зазначених обов'язків;</li> <li>- недостатність кваліфікації та належної компетенції управлінського складу, що передбачає наявність знань та професійного досвіду</li> </ul>   |

## Продовження таблиці 2.9

| 1   | 2  |
|---|--|
| Рівень розкриття інформації, аудит                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- несвоєчасне подання звітності та не повне розкриття інформації перед регулюючими органами;</li> <li>- викривлення фінансової звітності;</li> <li>- недостовірність даних внутрішнього аудиту</li> </ul>   |
| Рівень розробки бази для вирішення корпоративних конфліктів | <ul style="list-style-type: none"> <li>- недоліки законодавства у сфері корпоративного управління;</li> <li>- недосконалість внутрішніх нормативних документів акціонерного товариства відносно усунення конфліктних ситуацій;</li> <li>- неефективність моніторингу корпоративних конфліктів</li> </ul> |

Зазначене розмаїття форм прояву конфліктів інтересів пояснюється як особливостями систем корпоративного управління, які мають специфічні ознаки в кожній країні та на кожному підприємстві, так і складністю та багат шаровістю середовища інтересів, у якому діє кожна корпорація. Конфлікт інтересів являється центральною проблемою корпоративного управління. Передумови виникнення корпоративних конфліктів представлено на рис. 2. 1.





Рис. 2.1 – Передумови виникнення корпоративних конфліктів у ТОВ «АКВАПЛАСТ»

Досягнення цілей ефективного управління фінансово-економічною безпекою у ТОВ «АКВАПЛАСТ» потребує вирішення низки організаційних питань на всіх рівнях взаємодії учасників корпоративного управління. Основною причиною конфліктів інтересів в українських корпоративних підприємствах є те, що зацікавленими особами реалізуються не ринкові цілі підприємства (нарощування обсягів прибутку, зменшення витрат, посилення конкурентної позиції на ринку), а особисті цілі збагачення окремих груп учасників товариств за рахунок виведення з підприємств активів і прибутків через мережу виробничо-господарських взаємозв'язків [5].

Методи регулювання корпоративних конфліктів залежно від їх типів, а також суб'єкти врегулювання корпоративних конфліктів наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Особливості регулювання корпоративних конфліктів

| Вид корпоративних конфліктів                | чинники, що викликають конфлікт  | Методи врегулювання корпоративних конфліктів  | Суб'єкти врегулювання корпоративних конфліктів |
|---|--|---|--|
| 1   | 2  | 3   | 4  |
| Конфлікт між товариством та його учасниками | Протиріччя прийняття рішень: або виплата високих дивідендів, або розвиток виробництва  | Регламентації процедури прийняття рішення про виплату дивідендів. Зокрема, необхідно визначити, який орган управління уповноважений приймати рішення про виплату дивідендів, визначення їх форми і розміру      | Директор                                       |
| Міжособові конфлікти                        | Недостатнє спілкування та розуміння; різниця в планах, інтересах, оцінках, протистояння в групових конфліктах; відсутність співчуття потребам і бажанням інших людей | Ухилення; згладжування (потреба в солідарності);<br>- примушення (намагання змусити прийняти свою точку зору будь-якою ціною);<br>- компроміс (прийняття точки зору іншої сторони, але лише до деякого ступеня) | Директор                                       |

Продовження таблиці 2.9

| 1  | 2  | 3   | 4        |
|--|--|---|----------|
| Конфлікти між управлінцями (менеджерами) | Нечіткий розподіл повноважень між рівнями ієрархії, відсутність чіткого розподілу повноважень, розмиті функціональні обов'язки, «роздуті» штати управлінців, некваліфіковано підібрані менеджери, особистісні характеристики | - Урахування інтересів власників, менеджменту і найманих працівників;<br>- вибір стратегії, яка б дозволила узгоджувати інтереси власників та всіх зацікавлених сторін;<br>- можливість виробити та реалізувати філософію управління, що забезпечує роботу за узгодженими правилами, яких | Директор |

|  |                  |                           |  |
|--|------------------|---------------------------|--|
|  | управлінців тощо | дотримуються всі учасники |  |
|--|------------------|---------------------------|--|

Для вдосконалення якості корпоративного управління важливу роль відіграють правові процедури: оформлені у формі відповідної угоди домовленості учасників конфлікту; розгляд корпоративних конфліктів відповідними органами ТОВ «АКВАПЛАСТ»; арбітрування, для чого в товаристві зі значною кількістю учасників доцільно створити спеціальну комісію, передбачивши у відповідному внутрішньому документі товариства; розв'язання конфлікту компетентними державними органами в межах наданих їм повноважень; передбачені чинним законодавством, які застосовуються у разі неефективності вищезгаданих процедур за ініціативою хоча б одного з учасників конфлікту за умови, що подібний спір може бути предметом судового розгляду [5, с. 16-19].

Важливим аспектом регулювання корпоративних конфліктів є наявність чіткого розподілу функцій та повноважень учасників корпоративного управління щодо ключових аспектів діяльності, що закріплені у статуті підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Розподіл функцій ТОВ «АКВАПЛАСТ» відповідно до статуту

| Питання, що вирішуються   | Загальні збори акціонерів | Наглядова рада | Виконавчий орган |
|---|---------------------------|----------------|------------------|
| 1   | 2                         | 3              | 4                |
| Визначення основних напрямів діяльності (стратегії)                   | Так                       | Так            | Так              |
| Затвердження планів діяльності (бізнес-планів)                        | Ні                        | Ні             | Так              |
| Затвердження річного фінансовою звіту або балансу чи бюджету          | Так                       | Так            | Так              |
| Обрання та припинення повноважень голови та членів наглядової ради    | Так                       | Ні             | Ні               |
| Обрання та припинення повноважень голови та членів ревізійної комісії | Ні                        | Ні             | Ні               |

|   |     |     |     |
|---|-----|-----|-----|
| Визначення розміру винагороди для голови та членів виконавчого органу           | Ні  | Так | Ні  |
| Визначення розміру винагороди для голови та членів наглядової ради              | Так | Ні  | Ні  |
| Прийняття рішення про притягнення до майнової відповідальності членів правління | Ні  | Ні  | Ні  |
| Прийняття рішення про додатковий випуск акцій                                   | Так | Так | Так |
| Прийняття рішення про викуп, реалізацію та розміщення власних акцій             | Так | Так | Так |
| Затвердження зовнішнього аудитора   | Ні  | Так | Ні  |
| Затвердження договорів, щодо яких існує конфлікт інтересів                      | Так | Так | Так |

Принципи корпоративного управління для ТОВ «АКВАПЛАСТ» передбачають, що інформація про діяльність товариства має розповсюджуватися найбільш зручними шляхами. Найбільш вірогідними шляхами отримання інформації залишається участь у загальних зборах або безпосереднє звернення до товариства з запитом. Це не є ані найзручніші, ані найдешевші способи отримати інформації, особливо для іногородніх власників невеликих пакетів акцій. Світова тенденція – це використання електронних засобів масової інформації та засобами Інтернет.

Використовуючи власну інтернет-сторінку, підприємство надає можливість акціонерам отримати інформацію про фінансову звітність, результати діяльності акціонерного товариства. Серед найбільш закритих питань є питання щодо розміру винагороди посадових осіб ТОВ «АКВАПЛАСТ».

При виборі варіантів розповсюдження інформації ТОВ «АКВАПЛАСТ» використовує засоби поширення інформації, що забезпечували б своєчасність її розкриття. Крім того, процес отримання інформації має бути зручним при мінімальних витратах. Сучасні засоби комунікації, такі як Інтернет, дозволяють швидко та ефективно оприлюднити інформацію про діяльність товариства.

Достовірність та повнота річної фінансової звітності ТОВ «АКВАПЛАСТ» повинні бути підтвержені незалежним аудитором

(аудиторською фірмою). Згідно із законодавством України проведення аудиту є обов'язковим для емітента цінних паперів. Оскільки річний господарський оборот ТОВ «АКВАПЛАСТ» значно більший, ніж 250 неоподаткованих мінімумів доходів громадян, то аудиторська перевірка річної звітності проводиться щорічно. Для більшої незалежності аудитор призначатися наглядовою радою.

Також важливим для аналізу загроз фінансово-економічної безпеки ТОВ «АКВАПЛАСТ» є аналіз та оцінка показників фінансової стійкості (табл. 2.4), адже саме фінансова стійкість є однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства. Фінансова стійкість виступає гарантом захищеності прав акціонерів, стійкий фінансовий стан свідчить про те, що працівники підприємства мають змогу повною мірою реалізовувати свої права та отримувати дивіденди.

Аналізуючи дані табл. 2.4, бачимо, що така тенденція за показниками вважається позитивною, оскільки перевищення нормативного значення даного коефіцієнта вказує на збільшення фінансової незалежності, підвищення гарантії погашення підприємством своїх зобов'язань, а також розширення можливості залучення коштів з боку інвесторів. Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів збільшився у звітному. Це означає, що частка позикових засобів, що використовуються для фінансування діяльності заводу, зросла, що може свідчити про залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт маневреності за останні три роки постійно знижується і складає 0,16. Таке явище є негативним, адже це вказує на нездатність підтримувати рівень капіталу та поповнювати оборотні кошти за рахунок власних джерел.

Значення фінансових індикаторів може служити також сигналом про можливість викривлення фінансової інформації у звітності, що може негативно позначитися на можливості реалізації прав акціонерів. Наявність фактів викривлення інформації негативно впливає на узгодженість корпоративних інтересів і може призводити до виникнення конфліктів через

прийняття необґрунтованих, необ'єктивних стратегічних рішень, що є прямою загрозою стану фінансово-економічної безпеки підприємства. Тому напрямок подальших досліджень полягає в обґрунтуванні та оцінці відповідних індикаторів.

## Висновки до розділу 2

Отже, за існування ТОВ «АКВАПЛАСТ» сформовано корпоративне управління, що характеризується системою цінностей, звичаїв та традицій, які слід ефективно використати при впровадженні необхідних змін культури та заходів з підтримки її розвитку.

У ході аналізу внутрішніх організаційних процесів у ТОВ «АКВАПЛАСТ» були виявлені наступні «проблемні зони» управління фінансово-економічною безпекою як фактор удосконалення якості корпоративного управління:

- питанням корпоративного управління не приділяється необхідна увага вищим керівництвом, на підприємстві відсутні власні спеціалісти з корпоративного управління, проте не запрошуються і зовнішні спеціалісти;

- не створено «осередку» корпоративного управління на підприємстві
- відсутня робоча група, яка б системно та постійно займалася питаннями формування, оцінки, розвитку та управління корпоративного управління;

- заходи щодо підтримки розвитку корпоративного управління розробляються та впроваджуються несистемно і спонтанно, в результаті чого у працівників не сформовано єдиного образу управління фінансово-економічною безпекою як фактор удосконалення корпоративного управління (системи цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., які б приймалися та підтримувалися більшістю співробітників).

- більшість положень з корпоративного управління задекларовано

лише на папері, відсутнє якісне доведення їх до працівників (особливо найнижчих рівнів), і як наслідок, відсутнє реальне виконання положень корпоративної культури на практиці;

- не затверджено чіткої нормативної бази з корпоративного управління: Кодексу корпоративної культури, Кодексу ділової поведінки співробітників, Кодексу взаємин з клієнтами та діловими партнерами;

Хоча існують певні «проблемні зони» корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ», проте:

- визначена стратегія розвитку підприємства;
- сформована система управління фінансово-економічною безпекою персоналом;
- підприємство має певний фірмовий стиль (логотип та корпоративні кольори);
- створена система позитивних цінностей, традицій, звичаїв.

Надалі при впровадженні заходів зі зміни та підтримки корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ» необхідно спиратися на вже існуючі цінності, традиції та звичаї, та на основі їх і будувати нове управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «АКВАПЛАСТ» як фактор удосконалення якості корпоративного управління.

### **3 ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТОВ «АКВАПЛАСТ» ЯК ФАКТОР УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ**

#### **3.1 Шляхи покращення щодо управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «АКВАПЛАСТ» з урахуванням корпоративного управління**

Належне управління фінансово-економічною безпекою як фактор удосконалення якості корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ» залежить від ефективності та компетентності Спостережної ради.

Корпоративне управління вимагає надійної структури органів філії та процедур їх діяльності. У ТОВ «АКВАПЛАСТ» існує ефективна система важелів і противаг, які є життєво важливими для того, щоб попередити зловживання повноваженнями.

Для оцінки корпоративного управління у ТОВ «АКВАПЛАСТ» необхідно встановити вплив рівня розвитку корпоративного управління підприємства на ефективність його діяльності, який можна визначити двома методами:

- 1) прямою оцінкою на основі тестування і опитів;
- 2) непрямим методом, за елементною оцінкою, аналізуючи можливості (або вплив) кожного елемента системи на результати.

Метод по елементній якісній оцінці корпоративної культури є більш переважним, оскільки його можна використовувати під час послідовного вдосконалення існуючої культури. Оскільки точне вимірювання соціально-психологічних якісних параметрів неможливе, тому пропонується використовувати для цього систему тестів (відповідно до ієрархічної структури), які дозволять на основі опитувальника оцінити рівень корпоративної культури на підприємстві.

Для аналізу фінансово-економічної безпеки з врахуванням корпоративного управління була відібрана визначена фокус-група, що складається з 5 осіб управлінського складу, 15 фахівців і робітників, з якими було проведено опитування. Таким чином, здійснено дослідження за всіма рівнями організаційної структури товариства. За допомогою даного опитування був здійснений аналіз корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ» експертним методом із використанням п'ятибальної оцінювальної шкали за двома напрямками:

- 1) оцінка зовнішніх суб'єктивних атрибутів корпоративного управління;
- 2) оцінка внутрішніх суб'єктивних атрибутів.

Принцип даного методу полягає у визначенні властивостей –



найважливіших елементів корпоративного управління та вагомості кожного із них. Вагомість обраних властивостей, які є складовими якості корпоративного управління, було визначено на основі опитування фокус-групи. Головним завданням було встановлення доцільного балансу між цінностями та інтересами сторін фокус-групи.

У результаті опитування фокус-групи на основі ранжування були визначені вагомості зовнішніх та внутрішніх елементів фінансово-економічної безпеки з врахуванням корпоративного управління у ТОВ «АКВАПЛАСТ», їх середній бал було розраховано (табл. 3.1).

За допомогою вагомості та середнього балу кожного з елементів корпоративної культури було розраховано їх загальну оцінку за формулою (3.1):

$$I_i = W_i * V_i, \quad (3.1)$$

де,  $I_i$  – загальна оцінка  $i$ -го елемента корпоративного управління;

$W_i$  – вага  $i$ -го елемента корпоративного управління;

$V_i$  – середній бал  $i$ -го елемента корпоративного управління.

За допомогою визначення загальних оцінок кожного із зовнішніх та внутрішніх елементів фінансово-економічної безпеки з врахуванням корпоративного управління у ТОВ «АКВАПЛАСТ» можливо розрахувати середню величину між показниками:

$$I_c = (I_{\text{зов}} + I_{\text{внутр.}}) / 2, \quad (3.2)$$

де,  $I_c$  – середня загальна оцінка корпоративної культури підприємства;

$I_{\text{зов}}$  – загальна оцінка зовнішніх суб'єктивних атрибутів корпоративного управління;

$I_{\text{внутр.}}$  – загальна оцінка внутрішніх суб'єктивних атрибутів

корпоративного управління.

Таблиця 3.1 – Оцінка суб'єктивних атрибутів корпоративного управління у ТОВ «АКВАПЛАСТ»

| п/п  | Назва елементу корпоративного управління | Бали |
|--|--|------|
| Зовнішні елементи корпоративного управління  |  |      |
|  | Логотип                                  | 3    |
|  | Лозунг                                   | 3    |
|  | Зовнішній вигляд працівників             | 3    |
|  | Інтер'єр                                 | 4    |
|  | Легенди                                  | 4    |
|  | Свята                                    | 4    |
| Внутрішні елементи корпоративного управління |  |      |
|  | Місія                                    | 4    |
|  | Ціль                                     | 3    |
|  | Корпоративні цінності                    | 3    |
|  | Корпоративні правила                     | 4    |
|  | Норми                                    | 3    |

Далі проаналізуємо внутрішні організаційні процеси фінансово-економічної безпеки та корпоративні культурні цінності у ТОВ «АКВАПЛАСТ» і детально зупинимося на реалізації першого етапу методичного підходу щодо оцінки корпоративного управління.

I етап. Якісна оцінка фінансово-економічної безпеки з врахуванням корпоративного управління. Аналіз внутрішніх організаційних процесів та корпоративних цінностей у ТОВ «АКВАПЛАСТ».

Аналіз внутрішніх організаційних процесів у ТОВ «АКВАПЛАСТ» включатиме збір і аналіз інформації про підприємство, цілі його діяльності і розвитку, організаційну структуру, стиль керівництва, індивідуальні і групові норми поведінки, цінності, установки, типи взаємин і взаємодій її членів і т.д.

Перший етап оцінки корпоративного управління у ТОВ «АКВАПЛАСТ» передбачає виконання наступних робіт:

1.1. Аналіз чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на корпоративне управління у ТОВ «АКВАПЛАСТ». Виділимо основні чинники зовнішнього середовища, що впливають на корпоративне

управління у ТОВ «АКВАПЛАСТ»:

1. Ділові партнери підприємства – вони по-різному впливають на фінансову-економічну безпеку корпоративного управління.

а. Постачальники – для здійснення своєї діяльності ТОВ «АКВАПЛАСТ» має налагоджену структуру постачальників щодо сировини, матеріалів, комплектуючих, обладнання та технологій, з якими має тривалий досвід роботи.

Особливості і специфіка діяльності ТОВ «АКВАПЛАСТ» в сучасних умовах формують нову культуру взаємин з постачальниками сировини, матеріалів, комплектуючих, обладнання і технологій, засновану на довірі, позитивній репутації. Це пов'язано з необхідністю точних і своєчасних поставок в потрібних для безперебійної діяльності філії.

Співпраця філії з освітніми закладами стала доброю традицією. В ТОВ «АКВАПЛАСТ» налагоджена системна робота по залученню та закріпленню на підприємстві кваліфікованих робітників та спеціалістів, які навчаються в відповідних професійних технологічних, технічних машинобудівних ліцеях, коледжах, технікумах або університетах.

б. Споживачі – сучасний споживач диктує умови на ринку. Тому, в умовах нецінової конкуренції велику значущість набуває розробка фірмового стилю, створення власної торгівельної марки і ін. способи залучення споживачів.

в. Фінансові інститути. Сучасна несприятлива ситуація в нашій країні, що характеризується економічною кризою, вимагає створення нового управління ТОВ «АКВАПЛАСТ» з банками або з іншими фінансовими інститутами, при необхідності можливості отримання підприємством кредиту, страхування, проведення розрахунків з постачальниками, а також надання соціальних гарантій персоналу.

За час своєї діяльності підприємство зарекомендувало себе як надійний партнер, який завжди вчасно виконує свої зобов'язання перед банками та іншими фінансовими структурами, що сприяло налагодженню довірчих

відносин з фінансовими колами.

2. Міжнародна політична, економічна, соціальна ситуації чинять вплив на корпоративне управління ТОВ «АКВАПЛАСТ» шляхом формування загальних напрямів і тенденцій розвитку підприємства (наприклад, глобалізація, інформаційна економіка), а також встановлення загальнолюдських цінностей.

3. Внутрішня політична, економічна, соціальна ситуації. При оцінці корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ» слід врахувати складну економічну ситуацію, що склалася в країні.

Проте, в таких складних умовах ТОВ «АКВАПЛАСТ» намагається підтримувати високий рівень соціальної захищеності та соціальної відповідальності перед працівниками підприємства.

Дана ситуація буде суттєво ускладнювати процес впровадження змін та підтримки фінансово-економічної безпеки з врахуванням корпоративного управління у ТОВ «АКВАПЛАСТ», тому потрібно ретельно враховувати негативний вплив та намагатися згладжувати його.

4. Науково-технічний прогрес змушує ТОВ «АКВАПЛАСТ» зміщувати акцент у своїй виробничо-господарській діяльності. Для досягнення високого рівня корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ» слід змінювати морально та фізично застаріле обладнання і устаткування на нове, а замість морально застарілих методів організації виробництва, управління персоналом, організації управління підприємством використовувати нові, прогресивні й ефективні методи.

Виділимо основні чинники внутрішнього середовища, що впливають на корпоративне управління ТОВ «АКВАПЛАСТ»:

1. Особа керівника підприємства. Вплив керівника підприємства на корпоративне управління виявляється в тому, що його основні переконання, світогляд, ідеали передадуться його співробітникам і всьому підприємству, і згодом транслюватимуться через покоління працівників.

Керівник ТОВ «АКВАПЛАСТ» є прикладом вольового, авторитетного,

мудрого і зваженого керівника, який проводить не лише економічно виважену виробничу політику, а й усіяко підтримує та примножує традиції, закладені на підприємстві його попередниками.

2. Часовий період існування підприємства на ринку (стадія життєвого циклу). Підприємство перебуває на стадії зрілості (стабільності) життєвого циклу. Про це свідчить наявність певного фірмового стилю підприємства, управління іміджем та репутацією, генерування нових ідей, проведення досліджень, поступове впровадження інновацій, розвинута система соціального забезпечення персоналу, наявність певних традицій та звичаїв. Тому при оцінці корпоративного управління у ТОВ «АКВАПЛАСТ» слід врахувати вже сформовані позитивні цінності і традиції та покласти їх в основу нового управління.

3. Розмір підприємства. У ТОВ «АКВАПЛАСТ» важливе місце при оцінці корпоративного управління займає питання об'єднання працівників, ієрархії управління, культурної адаптації нових працівників і т.п.

4. Рівень освіти і кваліфікації працівників. Вплив рівня освіти і кваліфікації працівників на корпоративне управління у ТОВ «АКВАПЛАСТ» виявляється в тому, які цінності зможуть сприйняти працівники підприємства, наскільки можливий прояв творчого підходу й ініціативності з їх боку, які і в якій кількості необхідні заходи для навчання, ротації, підвищення кваліфікації працівників і т.д. Якщо персонал не розуміє створеної керівництвом корпоративного управління, не приймає її, то вона залишиться лише декларованою, а дійсна, реально існуюче управління буде зовсім іншим. Саме тому при оцінці корпоративного у ТОВ «АКВАПЛАСТ» необхідно враховувати рівень освіти та кваліфікації робітників для того, щоб культура була сприйнята й усвідомлена працівниками.

5. Ресурси, якими розпоряджається підприємство. При оцінці корпоративного управління у ТОВ «АКВАПЛАСТ» слід врахувати наскільки цей процес забезпечений необхідними ресурсами, наскільки вони відповідають вимогам за якістю та кількістю. Особливо важливо врахувати

теперішнє скрутне становище підприємства в умовах економічної кризи, гострої нестачі обігових коштів.

б. Технології виробництва є чинником, що знаходиться в тісному взаємозв'язку з корпоративним управлінням підприємства. Оскільки у ТОВ «АКВАПЛАСТ» постійно проводиться реконструкція філії та починають застосовуватися сучасні технології виробництва, на підприємстві можна сформувати корпоративне управління, що буде орієнтуватися на сучасні вимоги зовнішнього середовища, задоволення споживачів, створення сприятливих умов для праці робітників, проведення досліджень та розробок, дотримання заходів з екологічної безпеки тощо.

Виконавши аналіз, бачимо, що на корпоративне управління у ТОВ «АКВАПЛАСТ» найбільше впливають наступні чинники зовнішнього та внутрішнього середовища: ділові партнери підприємства; внутрішня політична, економічна, соціальна ситуації; особа керівника підприємства; часовий період існування підприємства на ринку; розмір підприємства; рівень освіти і кваліфікації працівників; ресурси, якими розпоряджається підприємство.

Перейдемо тепер для кількісної оцінки фінансово-економічної безпеки з врахуванням корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ».

II етап. Кількісна оцінка корпоративного управління. Побудова профілів корпоративного управління .

2.1 Експертна оцінка корпоративного управління в ТОВ «АКВАПЛАСТ». Для експертної оцінки корпоративного управління в ТОВ «АКВАПЛАСТ» використаємо оціночну таблицю, яка вимагає бального заповнення по шести пунктам, кожен з яких має чотири альтернативи (А, В, С та D), між якими будемо розподіляти 100 балів.

Першим кроком при заповненні оціночної таблиці є оцінка існуючого стану корпоративного управління, а саме заповнення стовпця «Поточний стан» (табл. 3.1), будемо спиратися на результати якісної оцінки корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ».

Таблиця 3.1 – Узагальнена бальна оцінка корпоративного управління у ТОВ «АКВАПЛАСТ»

| 1. Найважливіші характеристики ТОВ «АКВАПЛАСТ» |   | Поточний стан | Бажаний стан |
|--|---|---------------|--------------|
| 1  |   | 2             | 3            |
| A  | Підприємство унікальне за своїми особливостями. Воно подібне до великої сім'ї. Працівники мають багато спільного.                             | 20            | 20           |
| B  | Підприємство дуже динамічне і пройняте духом підприємництва. Працівники готові жертвувати собою і йти на ризик.                               | 5             | 10           |
| C  | Підприємство орієнтоване на результат. Головна турбота – досягти виконання завдання. Працівники орієнтовані на суперництво і досягнення мети. | 15            | 50           |
| D  | Підприємство жорстко структуроване і строго контролюється. Дії працівників, як правило, визначаються формальними процедурами.                 | 60            | 20           |
| УСЬОГО (балів):                                |   | 100           | 100          |
| 2. Загальний стиль лідерства у ТОВ «АКВАПЛАСТ» |   | Поточний стан | Бажаний стан |
| A  | Загальний стиль лідерства на підприємстві являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти і навчити.                                     | 20            | 20           |
| B  | Загальний стиль лідерства служить прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику.   | 10            | 10           |
| C  | Загальний стиль лідерства служить прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати.  | 20            | 45           |

Продовження таблиці 3.1

| 1  | 2   | 3             | 4            |
|--|---|---------------|--------------|
| D  | Загальний стиль лідерства являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ в руслі рентабельності.                | 50            | 25           |
| УСЬОГО (балів):  |   | 100           | 100          |
| 3. Стиль менеджменту у ТОВ «АКВАПЛАСТ» (управління найманими працівниками) |   | Поточний стан | Бажаний стан |
| A  | Стиль менеджменту на підприємстві характеризується заохоченням бригадної роботи, одностайності і участі в ухваленні рішень.                     | 25            | 25           |
| B  | Стиль менеджменту на підприємстві характеризується заохоченням індивідуального ризику працівників, новаторства, свободи і самобутності.         | 5             | 10           |
| C  | Стиль менеджменту на підприємстві характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності і заохоченням досягнень. | 20            | 40           |
| D  | Стиль менеджменту на підприємстві характеризується  | 50            | 25           |

|                                       |   |               |              |
|---------------------------------------|---|---------------|--------------|
|                                       | гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбаченості і стабільності в стосунках колективу.   |               |              |
| УСЬОГО (балів):                       |   | 100           | 100          |
| 4. Поєднуюча сутність ТОВ «АКВАПЛАСТ» |   | Поточний стан | Бажаний стан |
| A                                     | Підприємство зв'язує воедино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість цінується дуже високо.  | 30            | 30           |
| B                                     | Підприємство зв'язує прихильність новаторству і вдосконаленню. Акцентується необхідність бути на передових рубежах.                                   | 10            | 25           |
| C                                     | Підприємство зв'язує акцент на досягненні мети і виконанні завдання. Загальноприйняті теми – агресивність і перемога.                                 | 20            | 30           |
| D                                     | Підприємство зв'язують формальні правила і офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності підприємства.                                | 40            | 15           |
| УСЬОГО (балів):                       |   | 100           | 100          |
| 5. Стратегічні цілі ТОВ «АКВАПЛАСТ»   |   | Поточний стан | Бажаний стан |
| A                                     | Підприємство фокусує увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримується висока довіра, відвертість і співучасть.                                  | 10            | 10           |
| B                                     | Підприємство акцентує увагу на отриманні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і дослідження можливостей підприємства. | 10            | 25           |
| C                                     | Підприємство акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільове напруження сил і прагнення до перемоги на ринку.                      | 30            | 40           |
| D                                     | Підприємство акцентує увагу на незмінності і стабільності. Найважливіше рентабельність, контроль і плавність всіх операцій.                           | 50            | 25           |
| УСЬОГО (балів):                       |   | 100           | 100          |

Продовження таблиці 3.1

|                                      |   |               |              |
|--------------------------------------|---|---------------|--------------|
| 1                                    | 2   | 3             | 4            |
| 6. Критерії успіху у ТОВ «АКВАПЛАСТ» |   | Поточний стан | Бажаний стан |
| A                                    | Підприємство визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості найманих працівників справою і турботою про людей. | 25            | 25           |
| B                                    | Підприємство визначає успіх через володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор на ринку.                          | 15            | 15           |
| C                                    | Підприємство визначає успіх на базі перемоги на ринку і випередженні конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство на ринку.                   | 20            | 40           |
| D                                    | Підприємство визначає успіх на базі рентабельності, надійного постачання, гладких планів-графіків і низьких виробничих витратах.                  | 40            | 20           |
| УСЬОГО (балів):                      |   | 100           | 100          |



Другим кроком при заповненні оціночної таблиці є оцінка бажаного стану корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ», виходячи з бачення підприємства через п'ять років. Заповнення стовпця «Бажаний стан» ґрунтуватиметься на виявлених при якісній оцінці «проблемних зонах» корпоративного управління підприємства.

Заповнення оціночної таблиці ґрунтується на зібраній та узагальненій експертній оцінці корпоративного управління працівниками управлінського апарату ТОВ «АКВАПЛАСТ». В подальшому для об'єктивізації оцінки корпоративного управління рекомендується залучати представників місцевої влади, ділових партнерів підприємства та конкурентів, представників Державного комітету з технічної та технологічної промисловості, незалежних експертів з корпоративного управління тощо.

Бальні оцінки, отримані в табл. 3.2 дають нам загальну тенденцію щодо домінування певного типу корпоративного управління у ТОВ «АКВАПЛАСТ». Іншими словами, отримані бальні оцінки допомогли висунути на перший план ті особливості підприємства, які визначають характерний для ТОВ «АКВАПЛАСТ» тип корпоративного управління.

Після бального заповнення табл. 3.2 перейдемо до статистичної обробки отриманих даних – заповнимо матрицю, представлену в табл. 3.3.

Таблиця 3.2 – Матриця результатів бальної оцінки корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ»

| Відповіді за стовпцем «Поточний стан» |              |    |    |    | Відповіді за стовпцем «Бажаний стан» |              |    |    |    |
|---------------------------------------|--------------|----|----|----|--------------------------------------|--------------|----|----|----|
| № запитання                           | Альтернатива |    |    |    | № запитання                          | Альтернатива |    |    |    |
|                                       | A            | B  | C  | D  |                                      | A            | B  | C  | D  |
| 1                                     | 2            | 3  | 4  | 5  | 6                                    | 7            | 8  | 9  | 10 |
| 1                                     | 20           | 5  | 15 | 60 | 1                                    | 20           | 10 | 50 | 20 |
| 2                                     | 20           | 10 | 20 | 50 | 2                                    | 20           | 10 | 45 | 25 |
| 3                                     | 25           | 5  | 20 | 50 | 3                                    | 25           | 10 | 40 | 25 |
| 1                                     | 2            | 3  | 4  | 5  | 6                                    | 7            | 8  | 9  | 10 |
| 4                                     | 30           | 10 | 20 | 40 | 4                                    | 30           | 25 | 30 | 15 |
| 5                                     | 10           | 10 | 30 | 50 | 5                                    | 10           | 25 | 40 | 25 |
| 6                                     | 25           | 15 | 20 | 40 | 6                                    | 25           | 15 | 40 | 20 |

Для аналізу отриманих даних та побудови профілів корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ» необхідно заповнити робочий бланк, запропонований в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Робочий бланк для статистичної обробки бальної оцінки корпоративного управління у ТОВ «АКВАПЛАСТ»

| Відповіді за стовпцем «Поточний стан» |            |                             | Відповіді за стовпцем «Бажаний стан» |            |                             |
|---------------------------------------|------------|-----------------------------|--------------------------------------|------------|-----------------------------|
| Альтернатива                          | Сума балів | Середній бал (Сума балів:6) | Альтернатива                         | Сума балів | Середній бал (Сума балів:6) |
| A                                     | 130        | 22                          | A                                    | 130        | 22                          |
| B                                     | 55         | 9                           | B                                    | 95         | 15                          |
| C                                     | 125        | 21                          | C                                    | 245        | 41                          |
| D                                     | 290        | 48                          | D                                    | 130        | 22                          |
| УСЬОГО:                               | 600        | 100                         | УСЬОГО:                              | 600        | 100                         |

На першому кроці статистичної обробки отриманих даних необхідно скласти бали всіх відповідей А в стовпці «Поточний стан» по шести пунктах табл. 3.2, а потім отриману суму розділити на 6, тобто обчислити середню оцінку по альтернативі А. Обчислення повторюються для альтернатив В, С і D.

Другий крок полягає в складанні балів всіх відповідей А в стовпці «Бажаний стан» по шести пунктах табл. 3.3 і діленні суми на 6, тобто знову розраховується середня оцінка по альтернативі А, але для стовпця «Бажаний стан». Ті ж обчислення повторюються для альтернатив В, С і D для стовпця «Бажаний стан».

Аналізуючи результати статистичної обробки даних бачимо, що:

- поточний стан корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ» характеризується домінуванням альтернативи D = 48 балів, альтернатива А отримала 22 бали, альтернатива С = 21 бал, а найменше отримала альтернатива В = 9 балів.

- бажаний стан корпоративного управління у ТОВ «АКВАПЛАСТ» характеризується домінуванням альтернативи С = 41 бал, альтернатива А отримала 22 бали, альтернатива D = 22 бали, найменше – альтернатива В = 15

балів.

Для більшої наочності та можливості аналізу отриманих в табл. 3.3 експертних даних, слід перейти до побудови профілів корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ».

2.2 Побудуємо профіль нинішнього корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ». Для цього проаналізуємо числа зі стовпця «Поточний стан» табл. 3.3. Середні оцінки для кожної альтернативи (А, В, С і D) нанесемо на форму діаграми (рис. 3.1).

Відкладаємо на діагональній шкалі, що тягнеться вгору у верхній лівий квадрант форми альтернативу А – 22 бали. Оцінка альтернативи А представляє кланове управління. На діагональній лінії, що йде вгору у верхній правий квадрант відкладаємо альтернативу В – 9 балів. Оцінка альтернативи В представляє адхократичну культуру. Відкладаємо на діагоналі, направленої вниз в нижній правий квадрант форми альтернативу С – 21 бал. Оцінка альтернативи С представляє ринкове управління. На діагональній лінії, що йде вниз в нижній лівий квадрант відкладаємо альтернативу D – 48 балів. Оцінка альтернативи D визначає ієрархічну культуру.

Відмічені в кожному квадранті форми точки з'єднуємо у чотирикутник. Профіль, зображений на рис. 3.1 відображає картину нинішнього корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ».

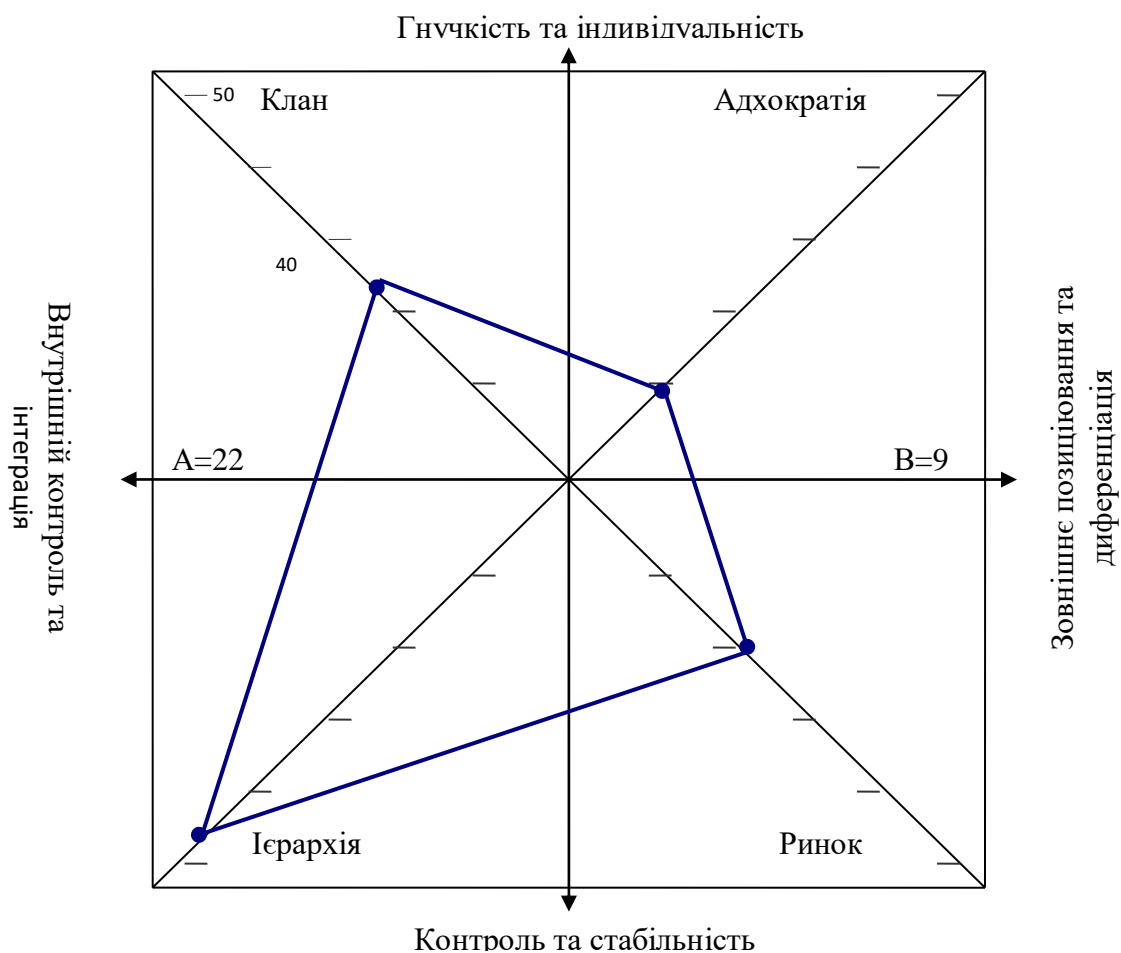


Рис. 3.1 – Профіль нинішнього корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ»

Аналізуючи викреслений профіль нинішнього корпоративного управління, представлений на рис. 3.1 бачимо, що ТОВ «АКВАПЛАСТ» в своїй діяльності фокусує увагу на внутрішній контроль та інтеграцію, а також на контроль та стабільність – квадранти, що мають найвищі бальні оцінки, показують типи корпоративних культур, що домінують на підприємстві.

Як бачимо з рис. 3.1, корпоративне управління ТОВ «АКВАПЛАСТ» характеризується яскраво вираженим домінуванням ієрархічного типу управління. ТОВ «АКВАПЛАСТ» можемо характеризувати як формалізоване і структуроване місце роботи. Роботою найманого персоналу управляють формалізовані процедури. Керівники та лідери пишаються тим, що вони

раціонально мислячі координатори і організатори. Критично важлива підтримка плавного ходу діяльності підприємства, постійність роботи з постачальниками та домінування на локальному ринку. Філію об'єднують формальні правила і офіційна політика. Довгострокові плани підприємства полягають в забезпеченні стабільності і показників плавного ходу рентабельного виконання операцій. Успіх визначається в термінах надійності постачань, плавних календарних графіках і низьких витратах. Управління найнятими робітниками полягає в забезпеченні гарантії зайнятості і забезпечення довгострокової передбаченості.

Окрім ієрархічного типу, корпоративне управління ТОВ «АКВАПЛАСТ» характеризується середнім рівнем вираженості кланового та ринкового типу управління, найслабше виражений адхократичний тип корпоративного управління.

Характерна риса другого по домінантності типу корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ» – клану – схоже на велику сім'ю, це дуже дружнє місце роботи, де у працівників маса спільного. Підприємство тримається разом завдяки відданості і традиції. Керівник підприємства роблять акцент на довгостроковій вигоді вдосконалення особи, надають значення згуртованості колективу і моральному клімату, заохочують бригадну роботу та участь людей в діяльності підприємства.

Один з розумних аргументів на користь визначення типу корпоративного управління в ТОВ «АКВАПЛАСТ» полягає в тому, що організаційний успіх залежить від міри відповідності культури ТОВ «АКВАПЛАСТ» вимогам конкурентного зовнішнього оточення. Бачимо, що ТОВ «АКВАПЛАСТ» має сильну ієрархічне управління, проте ринкове управління є слабким (є третім по домінантності типом корпоративного управління), а тому підприємство вимушене діяти в умовах жорстокої конкуренції усередині агресивної індустрії, а отже зазнає певні труднощі в боротьбі за розвиток та ефективну діяльність саме із-за невідповідності свого корпоративного управління зовнішньому оточенню.

Адхократичний тип найслабше виражений в корпоративному управлінні ТОВ «АКВАПЛАСТ», що свідчить про неспроможність вищого керівництва підприємства спрямувати роботу колективу на динамічний, новий, інноваційний напрямок. У системі цінностей, що склалася у ТОВ «АКВАПЛАСТ», слабо виражене прагнення до вирішення нових задач новаторським, інноваційним способом, слабо заохочується особиста ініціатива та свобода працівників.

Тобто, корпоративне управління ТОВ «АКВАПЛАСТ» є дещо неоднорідною та незбалансованою, оскільки всі чотири типи корпоративного управління мають різну силу прояву. Це є негативною тенденцією, адже якісний аналіз корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ» підтвердив високий рівень впливу зовнішніх факторів на культуру підприємства. Корпоративному управлінні ТОВ «АКВАПЛАСТ» необхідна сумісність з вимогами зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому доводиться існувати (це підтверджується аналізом чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на корпоративне управління).

Побудувавши та проаналізувавши профіль нинішнього корпоративного управління, перейдемо до побудови профілю бажаного корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ». Будувати профіль бажаного корпоративного управління підприємства будемо за оцінками стовпця «Бажаний стан» табл. 3.3. Середні оцінки для кожної альтернативи (A=22, B=15, C=41 і D=22) стовпця «Бажаний стан» наносимо на форму діаграми, аналогічно до побудови профілю нинішнього корпоративного управління. Таким чином отримуємо профіль бажаного корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ».

Аналізуючи викреслений профіль бажаного корпоративного управління, представлений на рис. 3.2 бачимо, що за результатами експертної оцінки, ТОВ «АКВАПЛАСТ» в своїй діяльності має більше фокусувати увагу на зовнішнє позиціонування та диференціацію, а також на контроль та стабільність.

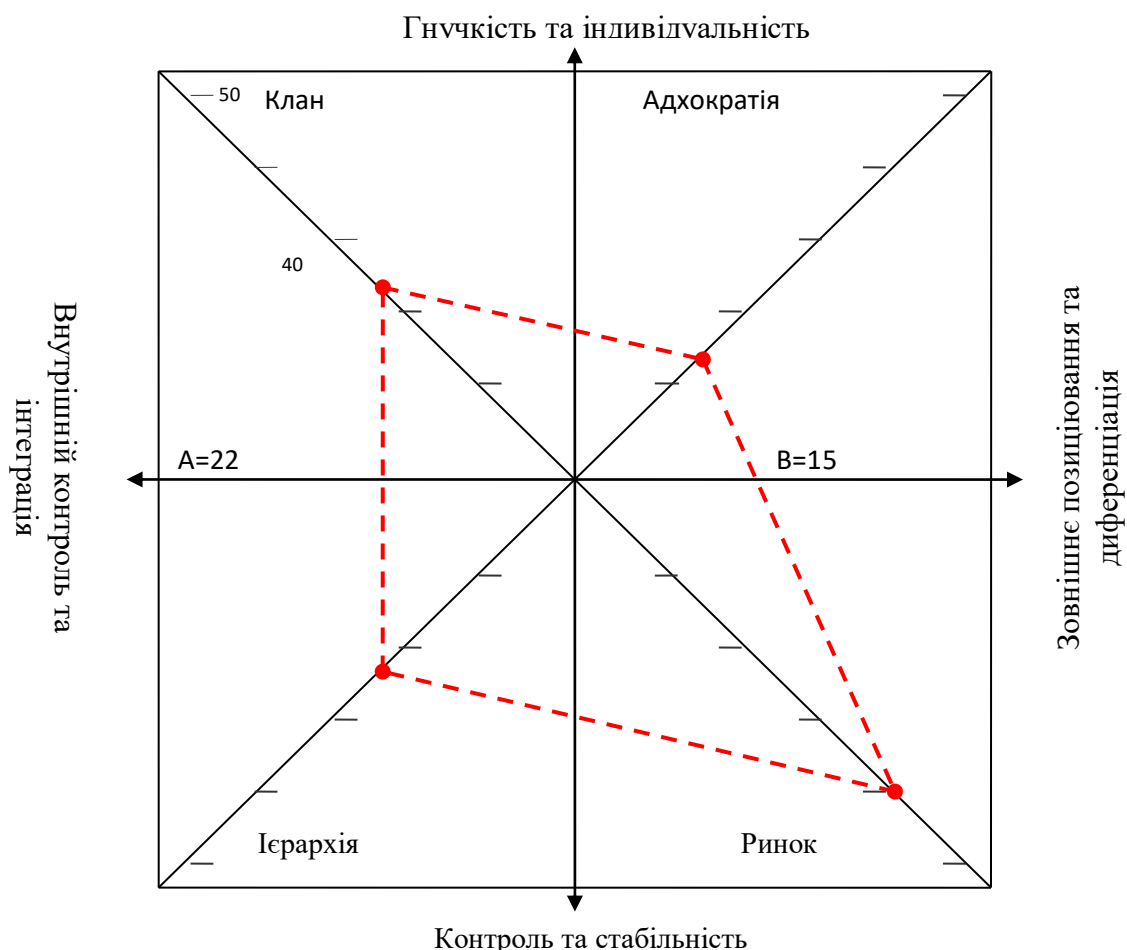


Рис. 3.2 – Профіль бажаного корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ»

Профіль бажаного корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ» свідчить про зменшення бальної оцінки ієрархічного типу корпоративного управління, в новому профілі вона є третім за домінантністю типом управління підприємства. Зменшення бальної оцінки ієрархічного типу управління свідчать про необхідність перегляду вищим керівництвом формальних правил та процедур – якісної та кількісної їх зміни, вдосконаленні організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості». Для підвищення ефективності діяльності підприємства слід поступово переходити від внутрішнього фокусу та інтеграції до зовнішнього фокусу та диференціації.

Перейдемо до третього етапу оцінки корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ» – порівняльного аналізу побудованих профілів

корпоративного управління.

III етап. Аналіз побудованих профілів корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ».

Зображення обох профілів корпоративного управління на одній діаграмі дозволяє порівняти, в якій мірі нинішнє управління відповідає бажаному, а також дає можливість визначити, в чому саме її потрібно змінити для досягнення відповідності. Діаграма на рис. 3.2 відображає картину загальної нинішньої і бажаної корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ». Діаграма комбінує в собі всі окремі стержневі організаційні атрибути підприємства, що в сукупності і є віддзеркаленням корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ».

Зіставлення профілів корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ» є важливим джерелом інформації відмінності між нинішньою культурою і баченням корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ» через п'ять років. Аналіз площ найбільшої відмінності «профілів культури» (рис. 3.3 і 3.4) дає можливість намітити свого роду карту шляхів зміни. Важливо мати на увазі, що з усієї інформації, яку дають профілі корпоративного управління, дані про відмінності можуть виявитися найбільш сильними аргументами.

Хоча більша частина площі профілю нинішнього корпоративного управління співпадає з профілем бажаної, аналіз рис. 3.2 свідчить про суттєву відмінність між профілями. Профіль бажаного корпоративного управління суттєво змістився відносно профілю нинішнього управління. За рахунок суттєвого зменшення площі ієрархічного типу культури (в нижньому лівому квадранті), відбулося збільшення площі ринкового типу культури (в нижньому правому квадранті) та збільшення площі адхократичного типу управління (в верхньому правому квадранті), площа кланового типу управління не змінилася.





Таблиця 3.4 – Відхилення оцінок профілю бажаного корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ» від нинішнього профілю управління

| Профіль нинішнього корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ» |                             | Профіль бажаного корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ» |                             | Відхилення середніх оцінок $\Delta$ (ст.4-ст.2) |
|--|-----------------------------|--|-----------------------------|---|
| Альтернатива   | Середня оцінка альтернативи | Альтернатива   | Середня оцінка альтернативи |   |
| 1  | 2                           | 3  | 4                           | 5   |
| A  | 22                          | A  | 22                          | 0   |
| B  | 9                           | B  | 15                          | + 6   |
| C  | 21                          | C  | 41                          | + 20  |
| D  | 48                          | D  | 22                          | - 26  |

Отже, в результаті зміщення профілю бажаного корпоративного управління відносно профілю нинішнього управління відбулася зміна домінантного типу корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ» – від ієрархічного типу (48 балів) в профілі нинішнього управління до ринкового типу (41 бал) в профілі бажаного корпоративного управління підприємства. Зазначимо, що зміщення домінантного типу корпоративного управління відбулося по вертикалі – ієрархічний та ринковий типи управління не є протиборчими один одному, оскільки не протистоять по діагоналі, а суміжні по вертикалі (за віссю «Стабільність та контроль»), а тому зміна домінантного типу культури не повинна викликати серйозного протистояння цінностей та опору серед працівників.

Порівняємо особливості домінантних типів корпоративного управління в нинішньому та бажаному профілі ТОВ «АКВАПЛАСТ».

Отже, в результаті зіставлення профілю нинішнього та бажаного корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ» були виявлені суттєві відмінності між даними профілями. В ході аналізу були виявлені наступні завдання, вирішення яких сприятиме переорієнтації від існуючої ієрархічної до бажаного ринкового корпоративного управління:

- необхідність зміни акцентів в діяльності підприємства з внутрішнього фокусу та інтеграції до зовнішнього фокусу та диференціації у поєднанні з необхідним рівнем стабільності та контролю;

– необхідність перегляду вищим керівництвом формальних правил та процедур – якісної та кількісної їх зміни, вдосконаленні організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості»;

– необхідність орієнтації керівництва підприємства на досягнення результатів, виконання поставлених завдань, конкурентне ціноутворення та лідерство на ринку;

Таблиця 3.5 – Порівняльний аналіз нинішнього та бажаного профілів корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ»

| Профіль нинішнього корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ»   | Профіль бажаного корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ»  |
|--|---|
| 1  | 2   |
| <b>1. Домінантний тип корпоративного управління та його особливості</b>  |   |
| <p>Ієрархічний тип корпоративного управління</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– формалізоване і структуроване місце роботи, роботою найманого персоналу управляють формалізовані процедури;</li> <li>– керівники та лідери – раціонально мислячі координатори і організатори;</li> <li>– підприємство об’єднує формальні правила і офіційна політика;</li> <li>– успіх визначається в термінах надійності постачань, плавних календарних графіках і низьких витратах;</li> <li>– управління найнятими робітниками полягає в забезпеченні гарантії зайнятості і забезпечення довгострокової передбаченості;</li> <li>– довгострокові плани підприємства полягають в забезпеченні стабільності і показників плавного ходу рентабельного виконання операцій.</li> </ul> | <p>Ринковий тип корпоративного управління</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– підприємство орієнтується на результати, головною турботою має бути виконання поставленого завдання;</li> <li>– лідери і керівники підприємства – тверді керівники і суворі конкуренти, непохитні і вимогливі;</li> <li>– підприємство об’єднує воедино акцент на прагненні перемагати;</li> <li>– успіх визначається в термінах проникнення на ринки і збільшення ринкової частки, важливе конкурентне ціноутворення і лідерство на ринку;</li> <li>– працівники мають бути цілеспрямованими та змагатися між собою;</li> <li>– фокус перспективної стратегії має бути налаштований на конкурентні дії, вирішення поставлених завдань і досягнення вимірних цілей.</li> </ul> |
| <b>2. Сила типів корпоративного управління в профілі</b>   |   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ієрархічний тип – 48 балів;</li> <li>2. Клановий тип – 22 бали;</li> <li>3. Ринковий тип – 21 бал;</li> <li>4. Адхократичний тип – 9 балів.</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ринковий тип – 41 бал;</li> <li>2. Клановий тип – 22 бали;</li> <li>3. Ієрархічний тип – 22 бали;</li> <li>4. Адхократичний тип – 15 балів.</li> </ol>  |
| <b>3. Однорідність корпоративного управління</b>   |   |
| <p>Нинішня корпоративне управління є дещо неоднорідною та незбалансованою, оскільки всі чотири типи корпоративного управління мають різну силу прояву.</p>   | <p>Бажане корпоративне управління характеризується однорідністю та збалансованістю (еклектичністю), оскільки акцентується увага на кожному з чотирьох типів управління.</p>   |

| 1  | 2  |
|--|--|
| 4. Узгодженість корпоративного управління  |  |
| Корпоративне управління є узгодженим, оскільки стратегія, стиль лідерства, система винагород, критерії успіху, домінуючі характеристики підприємства і підходи до управління найнятими робітниками мають тенденцію робити акцент на одному і тому ж наборі культурних цінностей. |  |
| 5. Критерії ефективності, на яких фокусується увага згідно домінуючого типу корпоративного управління  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– внутрішній контроль та інтеграція;</li> <li>– контроль та стабільність;</li> <li>– рентабельність;</li> <li>– своєчасність;</li> <li>– гладке функціонування.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– зовнішнє позиціонування та диференціація;</li> <li>– контроль та стабільність;</li> <li>– ринкова частка;</li> <li>– досягнення цілей.</li> </ul>   |
| 6. Конкуруючі цінності загального менеджменту якості (TQM)   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– виявляти та виміряти помилки;</li> <li>– контролювати процеси;</li> <li>– систематично вирішувати проблеми;</li> <li>– застосовувати інструменти якості.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– виміряти переваги споживачів;</li> <li>– підвищувати продуктивність;</li> <li>– здійснювати творче партнерство;</li> <li>– підвищувати конкурентоспроможність;</li> <li>– залучати споживачів та постачальників.</li> </ul> |

– керівництво підприємства має продовжувати фокусувати увагу на збереженні цінностей колективного духу, здорового психологічного клімату та розвитку особистості кожного працівника;

– необхідність заохочення вищим керівництвом інноваційності, новаторства, особистої ініціативи та свободи працівників підприємства, а також спрямування колективу на динамічний, новий, інноваційний напрямок роботи.

Таким чином, виходячи з отриманих даних, які представлені в табл. 3.2-3.5, надано оцінку стану корпоративного управління у ТОВ «АКВАПЛАСТ» після проведення діагностики: «задовільно». При цьому показники зовнішніх суб'єктивних атрибутів корпоративного управління в ТОВ «АКВАПЛАСТ» вищі, ніж показники внутрішніх атрибутів, що свідчить про недостатню увагу з боку керівництва на розвиток останніх.

З метою зміцнення корпоративного духу у ТОВ «АКВАПЛАСТ» відзначають державні та релігійні свята; професійні свята; свята співробітників (ювілеї, святкування підвищення за посадою, святкування

виходу на пенсію та ін.).

Отже, головною місією ТОВ «АКВАПЛАСТ» є створення високоякісної продукції на рівні кращих світових стандартів, забезпечення своїм співробітникам стабільної та високооплачуваної роботи, соціальний захист співробітників та членів їх сімей, активна та відповідальна позиція щодо проблем сучасного українського суспільства.

Корпоративне управління є ефективним інструментом, використання якого може привести підприємство до успіху, процвітання і стабільності, але невміле або недоречне застосування якого може мати дуже негативні результати. Тому, корпоративну культуру необхідно вивчати, стежити за її формуванням та розвитком, вдосконалювати і регулювати її зміни. Вона повинна стати органічною частиною всього підприємства, бути адекватною сучасним вимогам, які є продиктованими економічним і технологічним розвитком, специфікою українського законодавства і менталітету, а також специфікою конкретного підприємства і сприяти досягненню поставлених цілей, а, отже, і підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Побудувавши та проаналізувавши профілі фінансово-економічної безпеки з урахуванням корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ» перейдемо до останнього етапу методичного підходу щодо оцінки корпоративного управління: розроблення рекомендацій зі зміни корпоративного управління та підтримки її розвитку у ТОВ «АКВАПЛАСТ».

В результаті аналізу профілів корпоративного управління в ТОВ «АКВАПЛАСТ» було отримано певну величину невідповідності між профілями нинішньої і бажаного управління, що в свою чергу дає чітке уявлення, на яких питаннях слід зосередити увагу. З метою визначення стержневих положень і принципів, що описують, які зміни передбачаються, а які не передбачаються в результаті перестановки акцентів в конкретних типах корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ», перейдемо до заповнення форми щодо напрямків зміни корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Необхідні напрямки зміни корпоративного управління у ТОВ «АКВАПЛАСТ»

| Кланове управління  | Адхократичне управління   |
|---|---|
| 1   | 2   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищити;</li> <li>- знизити;</li> <li>- залишити на існуючому рівні.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищити;</li> <li>- знизити;</li> <li>- залишити на існуючому рівні.</li> </ul>  |
| <p>Передбачає...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– створення кращого морального клімату;</li> <li>– збереження цінностей колективного духу;</li> <li>– демонстрація керівництвом турботи про працівників;</li> <li>– більш відчутне визнання заслуг найманих працівників;</li> <li>– розвиток особистості кожного працівника;</li> <li>– необхідність зустрічі керівництва з найманими працівниками;</li> <li>– заохочення бригадної роботи, участі, залученості та особистої ініціативи працівників;</li> <li>– створення високого рівня довіри;</li> <li>– заохочення самоуправління;</li> <li>– більше спілкування на паралельних рівнях управління.</li> </ul> | <p>Передбачає...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– повернення підприємництву динамізму;</li> <li>– створення умов, в яких безпечно йти на ризик;</li> <li>– заохочення творчих альтернатив;</li> <li>– формування гнучкості та пристосовності;</li> <li>– перевірку нових ідей;</li> <li>– перехід підприємства в ранг новаторства;</li> <li>– спрямування колективу на динамічний, новий, інноваційний напрямок роботи;</li> <li>– заохочення новаторства, креативності та інноваційності серед працівників;</li> <li>– терпиме відношення до помилок, здійснюваних вперше</li> </ul> |
| Кланове управління  | Адхократичне управління   |
| <p>Не передбачає...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– появу недисциплінованості та всюдозволеності;</li> <li>– налаштування лише внутрішнього фокусу уваги;</li> <li>– відсутність акценту на наполегливій праці;</li> <li>– захисту працівниками один одного в збиток досягнення цілей;</li> <li>– володіння свободою без відповідальності;</li> <li>– втрати стандартів;</li> <li>– відсутність попередніх рішень;</li> <li>– розслабленості, терпимості до посередності.</li> </ul>   | <p>Не передбачає...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– появу всюдозволеності та повної свободи;</li> <li>– байдужість до потреб споживачів та контрагентів;</li> <li>– втрату стратегічних цілей, зокрема головної цілі діяльності;</li> <li>– прихильність до зайвого та бездумного ризику;</li> <li>– прикриття помилок;</li> <li>– відсутність координації та розділення ідей.</li> </ul>  |
| Ієрархічне управління   | Ринкове управління  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– підвищити;</li> <li>– знизити;</li> <li>– залишити на існуючому рівні.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– підвищити;</li> <li>– знизити;</li> <li>– залишити на існуючому рівні.</li> </ul>  |

Продовження таблиці 3.6

| 1   | 2  |
|---|--|
| <p>Передбачас...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– вдосконаленні організаційної структури в бік зменшення її «забюрократизованості»;</li> <li>– усунення некорисних формальних правил та процедур, якісна та кількісна їх зміна;</li> <li>– затвердження чіткої нормативної бази з корпоративної культури: Кодексу корпоративної культури, Кодексу ділової поведінки співробітників, Кодексу взаємин з клієнтами та діловими партнерами;</li> <li>– усунення незв'язаної з необхідністю звітності;</li> <li>– зменшення контрольних пунктів та бюрократичної тяганини;</li> <li>– усунення бюрократичної бумажної роботи;</li> <li>– послаблення мікроменеджменту;</li> <li>– усунення незв'язаних з необхідністю обмежень;</li> <li>– більше децентралізованих рішень.</li> </ul> | <p>Передбачас...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– орієнтацію керівництва на досягнення результатів та виконання поставлених завдань;</li> <li>– орієнтацію на конкурентне ціноутворення та лідерство на ринку;</li> <li>– налаштування зовнішнього фокусу уваги та диференціації, у поєднанні з необхідним рівнем стабільності та контролю;</li> <li>– налаштування фокусу перспективної стратегії, вирішення поставлених завдань і досягнення вимірних цілей;</li> <li>– підтримку прагнення перемагати;</li> <li>– фокусування уваги на ключових цілях;</li> <li>– розроблення системи ефективної мотивації працівників;</li> <li>– заохочення цілеспрямованості працівників.</li> </ul> |
| <p>Не передбачас...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– усунення правил та/або їх недотримання;</li> <li>– усунення логічної структури управління;</li> <li>– ліквідацію виробничих графіків;</li> <li>– відсутність виміру;</li> <li>– меншої підзвітності працівників;</li> <li>– відсутність моніторингу показників діяльності;</li> <li>– неприйняття орієнтації на зміни.</li> </ul>  | <p>Не передбачас...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ігнорування конкуренції;</li> <li>– втрати настрою на перемогу та бажання перемагати;</li> <li>– втрати цільових орієнтирів;</li> <li>– зневагу та зниження уваги до споживачів;</li> <li>– появу менш задоволених споживачів;</li> <li>– втрати уваги до перевірки результатів;</li> <li>– меншої напруженості в показниках діяльності;</li> <li>– відсутність граничних строків.</li> </ul>   |

Отже, цілеспрямоване формування корпоративного управління є необхідним чинником ефективного використання людських ресурсів в ТОВ «АКВАПЛАСТ» для реалізації стратегії діяльності, підвищення ефективності управління, посилення згуртованості колективу, використання його як стратегічного мотивуючого фактору, який спрямовує співробітників на досягнення місії та цілей підприємства.

За рахунок впровадження корпоративної мультисервісної мережі відбудеться скорочення часу керівника департаменту по роботі з персоналом,

який він витрачає на збори підлеглих та отримання від них звітних даних щодо проробленої роботи на 10 %, так як звіти про виконану роботу можна буде переглянути безпосередньо на внутрішньому порталі ТОВ «АКВАПЛАСТ».

2. У ТОВ «АКВАПЛАСТ» потрібно розробити поточні програми навчання для своїх працівників. Кадрова програма філії має бути спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників операційним потребам підприємства.

Серед працівників ТОВ «АКВАПЛАСТ» необхідно виділити ключові групи персоналу, що найбільш суттєво впливають на результативність підприємства.

Перша ключова група – це співробітники, що безпосередньо працюють з клієнтами, так званій Фронт-офісу, та їх безпосередні керівники. Саме для цих груп необхідно спланувати неперервне внутрішнє навчання: бізнесами на внутрішніх семінарах та на внутрішніх тренінгах.

Двома основними складовими навчального курсу для працівників Фронт-офісу є продуктове та навикове навчання. Продуктове навчання на першому етапі має включати в себе інформацію про філію, його послуги, основні процедури та нормативну базу.

Третім напрямком є оптимізація системи мотивації працівників ТОВ «АКВАПЛАСТ» шляхом впровадження компенсаційного пакету. Його впровадження у ТОВ «АКВАПЛАСТ» оцінюється як довгострокова інвестиція в трудові ресурси. З досвіду інших установ, на яких вже введено в дію користування компенсаційним пакетом відомо, що компенсаційний пакет є вигідним як для керівництва, так і для працівників ТОВ «АКВАПЛАСТ».

Головною метою впровадження компенсаційного пакету є надання працівникам умов більш сприятливих для здійснення його діяльності та отримання максимальної вигоди для ТОВ «АКВАПЛАСТ».

Основними складовими компенсаційного пакету (КП) для ТОВ



«АКВАПЛАСТ» визначено:

1. Оплата харчування. Вважаємо, що впровадження в ТОВ «АКВАПЛАСТ» доставки обідів дасть змогу значно покращити ставлення працівників до своїх обов'язків та дасть змогу створити більш лояльне ставлення персоналу до ТОВ «АКВАПЛАСТ».

2. Оплата навчання працівників. У ТОВ «АКВАПЛАСТ» в основному працює лише висококваліфікований персонал. Обов'язковим є вища освіта, але для вдосконалення знань необхідним є постійне навчання та підвищення своєї кваліфікації.

3. Розподіл, за бажанням персоналу, відпусток на дві частини. На відпустку має право кожен працівник ТОВ «АКВАПЛАСТ».

4. Бонуси є найприємнішим заохоченням над зусилля працівників. Керівництво ТОВ «АКВАПЛАСТ» має сплачувати бонуси тим працівникам, ефективність роботи яких не набуває сумніву. В залежності від рівня продуктивності праці встановлюється відсоток від заробітної плати, що буде нараховано. Річний відсоток премії може коливатись від 120-180 %.

5. Користування послугами мобільного зв'язку. Пропонується придбання корпоративного пакету.

Серед основних переваг, які отримає ТОВ «АКВАПЛАСТ» в результаті впровадження даної системи мотивації працівників ТОВ «АКВАПЛАСТ» варто виділити наступні:

- більш ефективне управління фондом оплати праці;
- зростання відданості роботі;
- більш чітке досягнення цілей ТОВ «АКВАПЛАСТ»;
- зростання результативності роботи як працівників фронт-офісу так і банку в цілому;
- розвиток потенціалу співробітників тощо.

Результати аналізу свідчать, що зростання рівня оплати праці персоналу працівників фронт-офісу на 10 % в ТОВ «АКВАПЛАСТ» та оптимізація мотиваційного механізму призведе до збільшення

продуктивності праці працівників в середньому на 7 %, що свідчить про позитивний вплив запропонованих заходів на діяльність ТОВ «АКВАПЛАСТ» та результативність праці його персоналу.

### 3.2 Розрахунок ефективності управління фінансово-економічної безпеки з урахуванням якості корпоративного управління у ТОВ «АКВАПЛАСТ»

Питання економічного оцінювання ефективності корпоративного управління на сьогодні залишається одним із найбільш складних. Якісні результати такого оцінювання дають змогу здійснювати формування й удосконалення культури організації значно точніше, оцінити рентабельність інвестицій у розвиток культури організації, глибше усвідомити цінність унікальних переваг організації. Для цілей планування розвитку підприємства важливо проводити оцінювання реальної та потенційної ефективності культури організації.

Таким чином, ефективність будь-якої системи може бути представлена в загальному вигляді показником, що характеризує відношення результату, отриманого цією системою, до витрат у вигляді виробничих ресурсів, що викликали цей результат. Розвиток корпоративної культури дає компанії ряд переваг:

1. Знижується конфліктність, поліпшуються ділові взаємини.
2. Зменшуються непродуктивні витрати часу.
3. Підвищується задоволеність і лояльність персоналу, і як наслідок клієнтів, зростає продуктивність праці.
4. Зростає економічна ефективність бізнесу. Одним з помітних результатів сильної корпоративної культури є низька плинність кадрів. Це пояснюється єдиною думкою співробітників про те, що є метою організації і за що вона виступає. Це, в свою чергу, веде до згуртованості співробітників,

вірності і відданості організації, а, отже, бажання покинути таку організацію у працівників пропадає.

Розрахуємо ефективність запропонованих заходів. Для оцінки загального економічного ефекту від всіх розроблених рекомендацій щодо удосконалення якості корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ» використовуватимемо традиційний метод розрахунку ефекту, широко застосовуваний в економічній літературі.

$$\text{Економічний ефект} = \text{додатковий прибуток, що отримується від заходів,} \\ \text{додаткова економія} - \text{витрати на здійснення заходів} \quad (3.1)$$

Спочатку оцінимо витрати підприємства на реалізацію зазначених заходів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Витрати на реалізацію заходів у 2019 р.

| Вид витрат   | Сума                   | Разом за рік,<br>тис. грн. |
|--|------------------------|----------------------------|
| Заробітна плата співробітника, прийнятого на посаду спеціаліста з корпоративного управління (зі страховими внесками) | 6000 грн.*12<br>міс.   | 72                         |
| Витрати на підбір співробітника (оголошення в ЗМІ, витрати на відбір та адаптацію нового співробітника)              | 1000 грн.              | 1                          |
| Витрати на обладнання робочого місця спеціаліста по корпоративному управлінню (покупка оргтехніки)                   | 4000 грн.              | 4                          |
| Витрати на придбання та установку програмного продукту 4П: Офіс Монітор  | 5000 грн.              | 5                          |
| Витрати на технічне обслуговування програмного продукту 4П: Офіс Монітор   | 300 грн.*2<br>рази/рік | 0,6                        |
| Річний бюджет на проведення нових корпоративних свят   | 20000 грн.             | 20                         |
| Разом:   |                        | 102,6 тис. грн.            |

Таким чином, витрати на реалізацію запропонованих заходів складуть в 116 тис. грн. Тепер оцінимо додатковий прибуток, який отримає підприємство від впровадження зазначених заходів.

Реалізація запропонованих заходів в області розвитку корпоративного управління призведе до підвищення задоволеності працею (мотиваційний

ефект), оскільки робота з персоналом будуватиметься на обліку соціальних моментів у трудових відносинах. Ефект проявиться також у підвищенні продуктивності праці, зменшенні шкоди від плинності кадрів у зв'язку зі стабілізацією колективу. Щоб оцінити ефективність від зниження плинності персоналу, необхідно розрахувати витрати на заміщення одного співробітника в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Розрахунок витрат на наймання одного співробітника

| Елемент витрат   | Допущення   | Розрахунок  | Витрати, тис. грн. |
|--|---|-------------|--------------------|
| Процес звільнення працівника   |   |             |                    |
| Зниження продуктивності праці в період, що передує звільненню                            | 5 % зниження протягом трьох місяців   | $8*3*0,05$  | 1,2                |
|  | При середньому виробітку на місяць 8 тис. грн./люд.   |             |                    |
| Час на співбесіду витрачений інтер'юєрами  | $\frac{1}{2}$ год. керівника відділу (30 грн./год.) і $\frac{1}{2}$ год. спеціаліста (24 грн./год.) | $(30+24)/2$ | 0,027              |
| Документальне оформлення   | $\frac{1}{2}$ год. працівника (за середньою ставкою 22 грн./год.)                                   | $22/2$      | 0,011              |
| Найм нового працівника   |   |             |                    |
| Подача оголошення  | Одне місце в місцевій газеті на 3 тижні (на 3 випуску)  | $50.*3$     | 0,15               |
| Перевірка рекомендацій   | 2 год.  | $24*2$      | 0,048              |
| Оформлення (внесення в платіжну відомість та інші документи)<br>Співбесіда з кандидатами | 2 год. по середній ставці спеціаліста (22 грн. / год.) і 1 год. за ставкою керівника                | $2*24+30$   | 0,078              |
| Витрати відділу кадрів   |   |             |                    |
| Навчання на робочому місці   |   |             |                    |
| Час керівника підрозділу   |   |             |                    |
| Час помічника, з числа колег   |   |             |                    |
| Додаткове навантаження колегам   |   |             |                    |
| Зниження продуктивності праці  |   |             |                    |
| Разом  |   |             |                    |
| Оформлення особової справи   | 3 год.  | $3*24$      | 0,072              |

## Продовження таблиці 3.8

| 1                              | 2   | 3       | 4     |
|--------------------------------|---|---------|-------|
| Витрати відділу кадрів         | 10 год.   | 10*24   | 0,24  |
| Навчання                       |   |         |       |
| Навчання на робочому місці     |   |         |       |
| Час керівника підрозділу       | 1/3 год. в день, 60 днів = 20 год.                              | 20*25   | 0,5   |
| Час помічника, з числа колег   | 10 год., 20 грн./год.   | 10*20   | 0,2   |
| Додаткове навантаження колегам | 20 год., 20 грн./год.   | 20*20   | 0,4   |
| Зниження продуктивності праці  | В середньому на рівні 20% від нормативної протягом двох місяців | 8*2*0,2 | 3,2   |
| Разом                          |   |         | 6,138 |

Таким чином, на заміну одного співробітника в середньому витрати складають 6138 грн., що є дуже великою сумою.

Так, якщо розрахувати суму, необхідну на заміну співробітників, звільнених за власним бажанням у 2017-2019 рр., отримаємо: 15 осіб \* 6138 грн. = 92070 грн.

Відповідно, при зниженні плинності кадрів дані витрати скоротяться. Після проведення запропонованих заходів планується знизити рівень плинності кадрів на підприємстві до рівня 3 %.

У 2019 році рівень плинності кадрів становив 7,4 %, значить зниження рівня плинності складе 4,4 %. При тій же чисельності персоналу, число співробітників, що звільнилися за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни складе  $73 * 3 \% = 2$  особи.

Відповідно, економія на витратах на найм робочої сили складе:

$$E_k = (21 \text{ ос.} - 2 \text{ ос.}) * 6138 \text{ грн.} = 116,622 \text{ тис. грн.}$$

Тоді економічний ефект складе:

$$E_k = 116,622 - 102,6 = 14,022 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно, впровадження запропонованих заходів економічно вигідно і доцільно, особливо, якщо брати до уваги той факт, що підприємство є не досить великим.

Бачимо, що при зниженні плинності, підприємство заощадить велику суму грошових коштів, частина яких так само можна буде витратити на подальший розвиток корпоративної культури ТОВ «АКВАПЛАСТ».

У табл. 3.8 представлено дані про витрати на реалізацію розроблених заходів щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «АКВАПЛАСТ» у 2017-2019 рр.

Про економічну ефективність рекомендованих заходів щодо вдосконалення управління персоналом в ТОВ «АКВАПЛАСТ» можна судити з економічного результату, який може бути досягнутий від їх реалізації.

Рівень економічного ефекту від заходів з реалізації управлінських нововведень за період 2020-2022 рр. можна оцінити на основі даних таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Показники зменшення витрат та приросту економічного ефекту від нововведень для ТОВ «АКВАПЛАСТ»

| Показники               | Рік, грн. |        |        | Темп зростання, % |           |           |
|-------------------------|-----------|--------|--------|-------------------|-----------|-----------|
|                         | 2019      | 2020   | 2022   | 2018/2019         | 2019/2020 | 2021/2022 |
| Витрати                 | 288294    | 293480 | 278990 | 101,8             | 95,1      | 96,8      |
| Економічний ефект (Ееф) | 372831    | 436483 | 439013 | 117,1             | 100,5     | 117,8     |

Оцінювання економічної ефективності витрат на проведення заходів з удосконалення підприємницької діяльності показало, що економічний ефект від нововведень вже до кінця 2021 р. збільшиться на 117,8 %. Ці показники є доказом ефективності рекомендованих заходів щодо поліпшення фінансово-економічної безпеки ТОВ «АКВАПЛАСТ» як фактор удосконалення якості

корпоративного управління.

Сформовано план заходів з розвитку корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ» з урахуванням визначених принципів фінансово-економічної безпеки та алгоритм оптимізації витрат на формування якості корпоративного управління, що дозволяє здійснювати ефективне корпоративне управління. Реалізація зазначених заходів забезпечує отримання економічного ефекту від нововведень.

Позитивними змінами у результаті коригування концепції розвитку корпоративного управління у ТОВ «АКВАПЛАСТ» можна вважати такі: створення умов для реалізації та розвитку індивідуальних здібностей нових працівників; досягнення більш високого ступеня свободи і самостійності (можливість приймати рішення, визначати методiku виконання завдань, встановлювати графік і інтенсивність роботи та ін.); попередження шкоди для здоров'я персоналу через несприятливі умови праці (професійні захворювання, нещасні випадки на роботі) завдяки впровадженню курсу лекцій для новачків; попередження моральної шкоди через інтелектуальні та фізичні перевантаження і недовантаження, стресові ситуації.

### Висновки до розділу 3

Основними недоліками в управлінні фінансово-економічною безпекою ТОВ «АКВАПЛАСТ» як фактор удосконалення якості корпоративного управління, які були сформовані за результатами проведеного дослідження можна представити наступним чином:

- низький рівень якості внутрішніх та зовнішніх комунікацій ТОВ «АКВАПЛАСТ»;

- мало уваги приділяється навчанню та підвищенню кваліфікації персоналу середнього рівня управління. Опитування респондентів щодо ефективності навчання персоналу у ТОВ «АКВАПЛАСТ» свідчить, що

навчання персоналу в найбільшій мірі проводиться серед працівників топ-менеджменту та керівників середньої ланки. Разом з тим, що стосується керівників структурних підрозділів, то 77,8 % опитаних зауважили, що процес навчання для них практично відсутній, далеко не всі співробітники можуть підвищувати кваліфікацію, працюючи в банку;

- недосконала система оплати праці, яка не в змозі ефективно виконувати мотивуючу та стимулюючу функції.

Для підвищення ефективності впровадження змін якості корпоративного управління у ТОВ «АКВАПЛАСТ» необхідно розробити комплекс робіт щодо підтримки розвитку корпоративного управління.

В ідеалі – потрібно створити у ТОВ «АКВАПЛАСТ» «осередок» корпоративного управління. У відділі маркетингу потрібно організувати відділення корпоративного управління (або робочу групу), в якому мають працювати 2-3 спеціалісти з якості корпоративного розвитку. Відділення (робоча група) корпоративного управління має системно та постійно займатися питаннями формування, оцінки, розвитку і управління якості корпоративного управління. Тому саме на ТОВ «АКВАПЛАСТ» слід покласти завдання з впровадження змін якості корпоративного управління у ТОВ «АКВАПЛАСТ».



## ВИСНОВКИ

Визначено, що в управлінні фінансово-економічною безпекою поняття «корпоративне управління» охоплює явища духовного і матеріального життя колективу, а саме: домінуючі у ньому моральні норми та цінності, кодекс поведінки, ритуали та інше. Концепція цього явища не має єдиного трактування.

Зазначено, що поняття «корпоративного управління» можна визначити як сукупність правил, звичаїв та сталої практики в галузі корпоративного управління, яка не отримала нормативного закріплення в законодавстві та базується на загальному корпоративному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці тощо.

Досліджено, що якість корпоративного управління формується незалежно від нашої участі. Це відбувається приблизно так само, як і виховання дитини: якщо батьки говорять, що красти – не добре, а самі порушують сказане, діти будуть повторювати їх дії, а не слова. Формування корпоративного управління йде від формальних лідерів (керівництва компанії) чи, як буває рідше – неформальних. Тому, найважливіше що повинен зробити керівник, що бажає покращити якість або сформувані корпоративне управління в організації – це сформулювати для себе основні цінності організації. В одних іноземних компаніях вони чітко сформульовані, в інших – усі їх усвідомлюють, хоча вони не записані.

Визначено, що на кожному підприємстві слід започаткувати нескладну схему впровадження та застосування корпоративної культури. Адже в умовах глобалізації процвітає міжнародне співробітництво, яке значно впливає на економічний стан цілої країни. А для співпраці з іншими країнами недостатньо знати тільки свої основні етичні принципи ведення бізнесу, необхідно знати також і специфіку культури тих країн, з якими співпрацює або співпрацюватиме підприємство.

Визначено, що до складових елементів корпоративного управління відносять і такі якості особистості, як бажання конкурувати, уміння переконувати; прагнення відігравати роль неформального лідера; терпимість до рутинної адміністративної роботи.

Узагальнено, що для оцінки корпоративного управління у ТОВ «АКВАПЛАСТ» необхідно встановити вплив рівня розвитку корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ» на ефективність його діяльності, який можна визначити двома методами:

- 1) прямою оцінкою на основі тестування і опитів;
- 2) непрямим методом, за елементною оцінкою, аналізуючи можливості (або вплив) кожного елементу системи на результати.

Визначено, що управління фінансово-економічною безпекою як фактор удосконалення якості корпоративного управління розпочинається з формування цілей і визначення основних задач, після цього переходять до окреслення важливих напрямків, за якими буде здійснюватися процес управління. Під кожним напрямком обирають відповідні методи та інструментарії, тобто технологію управління, і розпочинають безпосередньо сам процес, що проходить за відповідними етапами. Так само це і відбувається у ТОВ «АКВАПЛАСТ», а саме: здійснений теоретичний аналіз корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ», що засвідчив її зростаючу роль у підвищенні якості, досягненні високої конкурентоспроможності та розвитку соціально-трудових відносин. Природа цього зростання полягає в тому, що корпоративне управління у ТОВ «АКВАПЛАСТ» охоплює дедалі більшу частку явищ соціальної й виробничої життєдіяльності колективу.

Визначено, що згідно проведеного опитування можна сказати, що основними недоліками корпоративного управління ТОВ «АКВАПЛАСТ», які були сформовані за результатами проведеного дослідження можна представити наступним чином:

- низький рівень якості внутрішніх та зовнішніх комунікацій ТОВ «АКВАПЛАСТ»;

– мало уваги приділяється навчанню та підвищенню кваліфікації персоналу середнього рівня управління. Опитування респондентів щодо ефективності навчання персоналу у ТОВ «АКВАПЛАСТ» свідчить, що навчання персоналу в найбільшій мірі проводиться серед працівників топ-менеджменту та керівників середньої ланки. Разом з тим, 77,8 % опитаних зауважили, що процес навчання для них практично відсутній, далеко не всі співробітники можуть підвищувати кваліфікацію, працюючи у ТОВ «АКВАПЛАСТ».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В., Кузенко Т. Б. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 1. С. 98-103.
2. Багаутдинов А. Т., Шаваев А. Г. Экономическая безопасность : энциклопедия, М. : Правовое посвящение, 2001. 512 с.
3. Бельских И. Е. Время как экономическая категория (к вопросу формирования экономики времени). *Экономический анализ: теория и практика*. 2013. № 23 (326). С. 19-24.
4. Бінько І., Шлемко В. Т. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення. К. : НІСД, 2007. 143 с.
5. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия. К. : Ника-Центр, Эльга, 2004. 784 с.
6. Бондаренко О. О., Сухецький В. А. Фінансово-економічна безпека підприємства : теоретичний та практичний аспекти. *Ефективна економіка*. 2014. № 10. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3580>.
7. Буднік М. М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання : автореф. дис... канд. екон. наук: 08. 06. 01. Харків, 2002. 21 с.
8. Бутник Д. В. Критерии и показатели экономической безопасности. *Управління фінансовоекономічною безпекою : інформаційно-аналітичне забезпечення та конкурентна розвідка : матеріали конференції*. 2013. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/38580/1/36-38.pdf>
9. Вакуленко Р. Я., Новоселов Е. В. Защита бизнеса и стратегия предприятия. Экономический и правовой аспект М. : Юркнига, 2005. 160 с.
10. Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В. Фінансово-економічна безпека підприємств України : стратегія та механізми забезпечення: монографія, за ред. Т. Г. Васильціва. Львів : Ліга-Прес, 2012.

386 с.

11. Власюк О. С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку. К. : Вид-во «Лібра», 2008. 48 с.

12. Вишневська К. В. Оцінювання адаптації гірничо-металургійних підприємств України. *Фінансовий простір* : електронне наукове фахове видання – міжнар. наук.-практ. журн. 2018. № 2(30) С. 25-37.

13. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия : диагностика и организация. Монография. Луганск : Изд-во Восточноукраинского национального университета, 2000. 315 с.

14. Герчикова В. А. Оценка эффективности кадровой службы. М. : ЮНИТИ, 2009. 340 с.

15. Габузян Х. М. Організація комплексної системи забезпечення економічної безпеки : зб. наук. пр. «Управління розвитком». ХНЕУ. № 16. Х. : 2008. С. 65-72.

16. Галак Ж. В., Данилишин Т. Р. Фінансова безпека як складова економічної безпеки підприємств. *Економікс*. 2010. № 12. С. 13-15.

17. Герчикова И. Н. Менеджмент. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007. 501 с.

18. Гнилицька Л. В. Аналіз методологічних підходів до оцінки стану та рівня економічної безпеки суб'єктів господарювання. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія «економічна». 2011. № 2. С. 46-57.

19. Гук Н. А. Теоретичні підходи до управління економічною безпекою регіонів. URL : [http : //www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnltu/19\\_4/278\\_Guk\\_19\\_4.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/19_4/278_Guk_19_4.pdf).

20. Гулевич О. Ю. Деякі питання функціонування внутрішніх ринків праці : теоретико-методичні аспекти. Вип. 18. К. : Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України, 2003. С. 32-36.

21. Давидюк Т. В. Фінансово-економічна безпека або фінансова

складова економічної безпеки: епістемологічний підхід. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2013. Вип. 1. С. 39-52. URL : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ptmbo\\_2013\\_1\\_6.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ptmbo_2013_1_6.pdf)

22. Дацків Р. М. Економічна безпека держави в умовах глобальної конкуренції. Львів : Центр Європи, 2006 . 159 с.

23. Дерев'янюк Ю. М. Методичні підходи до аналізу економічних циклів діяльності підприємств. Механізм регулювання економіки. К. : Вид-во «Лібра», 2011. № 3. С. 112-117.

24. Дикань В. Л., Назаренко І. Л. Комплексна методика визначення рівня економічної безпеки. монографія : Українська державна академія залізничного транспорту. Харків : УкрДАЗТ, 2011. 142 с.

25. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства : монографія. Харків : ХДЕУ, 2002. 432 с.

26. Доценко Д. В., Круглов В. Н. Экономическая безопасность : методологические аспекты и составляющие. URL: <http://www.auditfin.com/fin/2009/4/Docenco/Docenco%20.pdf>.

27. Дуракова И. Б. Управление персоналом : отбор и найм. М. : Издательство «Центр», 2008. 268 с.

28. Духов В. Є., Орлов П. І., Основи економічної безпеки фірми : навчальний посібник. Х. : ТОВ «Прометей-Прес», 2004. 284с.

29. Економічна безпека: навч. посіб. За ред. З. С. Варналія. К. : Знання, 2009. 647 с.

30. Жамин В. А. Эффективность квалифицированного труда. М. : Прогресс, 2008. 318 с.

31. Живко З. Б., Керницький І. С., Ортинський В. Л., Економічна безпека підприємств, організацій та установ. К. : Правова єдність, 2009. 544 с.

32. Зиннуров У. Г., Исмаилова В. С. Методология обеспечения экономической безопасности предприятия на основе стратегического маркетингового планирования и управления, М. : Изд. МАИ, 2004. 375 с.

33. Зинченко А. М. Вплив інерційності системи адаптації на удосконалення організації складального виробництва: автореф. дис... канд. екон. наук: 08. 06. 01. Луганськ, 2001. 20 с.
34. Зяблицкая Н. В. Адаптационный потенциал как экономическая категория. *Научный журнал*. НИУ ИТМО. 2012. № 1. С. 183-188.
35. Кавун С. В. Системы экономической безопасности предприятия. *Научный информационный журнал «Бизнес Информ»*. ХНЭУ. № 10(2) X. : 2007. С. 45-49.
36. Карковська В. Я., Подольчак Н. Ю. Організація та управління системою фінансово-економічної безпеки. К. : Вид-во «Лібра», 2014. 268 с.
37. Картузов Є. П. Вплив ризиків і загроз на стан фінансової безпеки підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 9 (135). С. 115-124.
38. Кириченко О. А., Денисенко М. П., Сідак В. С. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання : монографія. К. : ІМБ Університету економіки та права «КРОК», 2010. 412 с.
39. Козлобаева Е. А., Яблоновская С. И. Комплексная оценка экономической безопасности сельскохозяйственной организации. *Вестник Воронежского государственного аграрного университета*. 2018. № 3 (58). С. 175-182.
40. Колешня Л. Підготовка фахівців в ринковій економіці : проблеми і шляхи вирішення. *Україна : аспекти праці*, 2003. №3. С. 22-26.
41. Лянной Г. Экономическая безопасность предприятия. *Журнал «Best of security»*, 2006. № 7. URL : [http://bos.dn.ua/view\\_article.php?id\\_article=27](http://bos.dn.ua/view_article.php?id_article=27)
42. Мандзіновська Х. О. Внутрішні загрози фінансовій безпеці підприємства. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. 4 (04). С. 167-171.
43. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия. М. : ИНФРА-М. Новосибирск, 2008. 312 с.
44. Менеджмент в производственной сфере. Луганск : Изд-во ВУГУ, 2006. 160 с.

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

46. Міронов В., Петько В. Фінансова безпека як складова економічної безпеки України. URL : <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1256>

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

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

49. Мойсеєнко І. П., Марченко О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства : навч. Посібник. Львів : Вид-во «Ранок», 2011. 380 с.

50. Мунтіян В. І. Економічна безпека України. К. : Вид-во КВІЦ, 2009. 464 с.

51. Нікіфоров П. О., С .С. Кучерівська. Сутність і значення фінансової безпеки страхової компанії. *Фінанси України*. 2006. № 5. С. 86-94.

52. Нижегородцев Р. М., Горидько Н. П., Хакимов З. Р. Принципы построения эконометрических моделей в макроэкономике. *Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института)*. Серия «Социально-экономические науки». 2011. № 2. С. 14-27.

53. Новікова О. Ф. Економічна безпека : концептуальне визначення та механізм забезпечення : монографія : НАН України. Ін-т економіки промисловості. Донецьк : Фенікс, 2010. 408 с.

54. Нусінов В. Я., Міщук Є. В. Методологічні засади оцінки багаторівневих показників (на прикладі економічної безпеки підприємства). *Вісник ЖДТУ*. Серія: економіка, управління та адміністрування. 2019. № 2



(88). С. 36-45.

55. Одегов Ю. Г. Управление персоналом. М. : Финстатин-форм, 2007. 658 с.

56. Онікієнко В. В. Методологія регулювання попиту і пропозиції робочої сили. *Зайнятість та ринок праці : Міжвід. наук. зб.* Вип. 18. К. : Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України, 2003. С. 7-14.

57. Олійник Т. В., Отенко І. П. Валідизація адаптивності процесів розвитку підприємства. *Культура народів Причорномор'я.* 2011. № 215. С. 96-99

58. Орлик О. В. Аналіз факторів впливу на економічну безпеку підприємств та методи захисту від загроз і нейтралізації їх наслідків. Тренди та інновації в сучасній економіці: кол. монографія, за ред. О. С. Іванілова. Харків : ХНУБА, 2015. С. 154-165.

59. Орлик О. В. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства та його основні складові. *Фінансово-кредитна діяльність : проблеми теорії та практики.* 2015. Вип. 2 (19). С. 222-232.

60. Папехин Р. С. Индикаторы финансовой безопасности предприятий. Волгоград : Волгоградское научное изд-во, 2007. 16 с.

61. Підхомний О. М., Микитюк Н. О., Вознюк І. П. Типологія загроз фінансовій безпеці суб'єктів підприємницької діяльності. URL : [http://vlp.com.ua/files/20\\_29.pdf](http://vlp.com.ua/files/20_29.pdf)

62. Приходько В. П. Методологічні підходи до оцінки економічної безпеки підприємств. *Агросвіт.* 2013. № 13. С. 33-36.

63. Разумова Т. О. Экономика труда. М. : ИНФРА-М, 2000. 400 с.

64. Реверчук Н. Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур : монографія. Львів : ЛБІ НБУ, 2004. 195 с.

65. Смирнов А. Б. Маркетинговый инструментарий в формировании и использовании трудовых ресурсов. *СПбУЭФ,* 2000. 18 с.

66. Спостереження та вимірювання соціальної захищеності населення України : проблеми становлення : монографія. Вн-т економіки

промисловості. Донецьк : Київ, 2003. 440 с.

67. Столбов В., Шаповал Г. Особливості управління системою фінансово-економічної безпеки будівельних підприємств. *Комунальне господарство міст* : Зб. наук. праць. Вип. 111. С.103-107.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

78. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. К. : «Академвидав», 2003. 608 с.
79. Шегда А. В. Менеджмент: навч. посіб. К. : Т-во «Знання», КОО, 2002. 583 с.
80. Шинкевич Н. В. Предприятие как система. Экономика и управление. 2005. № 3. С. 58-63.
81. Штангрет А. М. Методичні аспекти управління фінансовою безпекою підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України* : зб. наук.-техніч. праць. 2013. Вип. 23.2. С. 328-335.
82. Якименко Ю. М. Вибір підходу до оцінки економічної безпеки бізнесу в організації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 3 (13). С. 133-142.
83. Argyris C. Organization and Innovation, Homewood. : Irwin, 1965.
84. Porter L., Lawler E. Managerial Attitudes and Performance. Irwin, 1968. 264 p.
85. Shultz T. W. The Economic Value of Education, New York, Colambia University Press, 1963.
86. Strutz H., Strategien des Personalmarketing. Wiesbaden: Gabler, 1996.
87. Moll M. Zielgruppenorientiertes des Personalmarketing, Key – University Strategien. Munchen: Mering Happ, 1997.