

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра економічної кібернетики

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри
економічної кібернетики

_____ Іванченко Н.О.
«_____» _____ 2020 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(Пояснювальна записка)

здобувача освітнього ступеня «Магістр»

Тема: Управління ризиками при рішенні задач економічної
безпеки

Виконала: Макарницька Валентина Олександрівна

Керівник: д.т.н., професор Олешко Т.І.

Консультанти з розділів:

Розділ 1: д.т.н., професор Олешко Т.І.

Розділ 2: д.т.н., професор Олешко Т.І.

Розділ 3: д.т.н., професор Олешко Т.І.

Нормоконтролер із ЄСКД (ЄСПД):

к.е.н., доцент Густера О.М.

Національний авіаційний університет
Факультет економіки та бізнес-адміністрування
Кафедра економічної кібернетики
Освітній ступінь «Магістр»
Освітньо-професійна програма «Економічна кібернетика»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
економічної кібернетики
_____ Іванченко Н.О.
« _____ » _____ 2020 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Студента: Макарницької Валентини Олександрівни

Тема роботи: Управління ризиками при рішенні задач економічної безпеки затверджена наказом ректора № 1967/ст від 08.10.2020 р.

1. Термін здачі студентом закінченої роботи на кафедру:
2. Вихідні дані до роботи: наукові дослідження з управління ризиками підприємства, фінансові результати діяльності ТОВ «ДЗЗУ ІЕЗ ім.Є.О.Патона».
3. Зміст дослідження:
 - охарактеризовано системи управління ризиками при рішенні задач економічної безпеки підприємства;
 - проаналізовано систему управління ризиками на підприємстві;
 - оцінено економічну безпеку підприємства;
 - розроблено заходи по вдосконаленні управління ризиками при рішенні задач економічної безпеки.
4. Перелік обов'язкових демонстраційних матеріалів: слайдів

Календарний план

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Отримання завдання на кваліфікаційної роботу	05.10.2020	
2	Огляд літератури за темою	05.10.2020-30.10.2020	
3	Розгляд теоретичних основ економічної безпеки підприємства	30.10.2020-06.11.2020	
4	Виявлення основних ризиків та їхнього впливу на економічну безпеку підприємства	06.11.2020-10.11.2020	
5	Дослідження основних принципів та методів для організації управління ризиком	10.11.2020-16.11.2020	
6	Аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства	17.11.2020	
7	Аналіз та оцінка системи управління ризиками та ефективність провадження економічної безпеки на підприємстві	17.11.2020-22.11.2020	
8	Розробка заходів по вдосконаленню управління ризиками при рішенні задач економічної безпеки	22.11.2020-01.12.2020	
9	Аналіз отриманих результатів	02.12.2020-05.12.2020	
10	Розробка слайдів та написання доповіді	05.12.2020-07.12.202	
11	Попередній захист кваліфікаційної роботи	17.12.2020	
12	Корегування роботи за результатами попереднього захисту	17.12.2020-18.12.2020	
13	Остаточне оформлення кваліфікаційної роботи та слайдів	18.12.2020	
14	Підписання відгуку та рецензії	18.12.2020	
15	Захист кваліфікаційної роботи у ДЕК	23.12.2020	

5. Дата видачі завдання: 05.10.2020р.

Керівник:

д.т.н., професор _____

Олешко Т.І.

Завдання прийняла для виконання _____

Макарницька В.О.

РЕФЕРАТ

Макарницька Валентина Олександрівна. Управління ризиками при рішенні задач економічної безпеки. – Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 051 «Економіка», ОПП «Економічна кібернетика». Національний авіаційний університет, Міністерства освіти і науки України, м. Київ, 2020.

Дипломна робота містить 91 сторінок, 25 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел з 61 найменувань.

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками при рішенні задач економічної безпеки.

Предметом дослідження є методи та моделі управління ризиком.

Мета дослідження – дослідження принципів та методів управління ризиками, розробка заходів вдосконалення управління ризиками при рішенні задач економічної безпеки.

У процесі роботи були вивчені теоретичні засади економічної безпеки підприємства, розглянуто основні види ризиків і їх вплив на економічну безпеку підприємства, вивчені принципи і методи управління ризиками організації при вирішенні завдань економічної безпеки підприємства, проведено аналіз системи управління ризиками підприємства, дана оцінка ефективності вирішення завдань економічної безпеки підприємства, розроблено заходи щодо вдосконалення системи управління ризиками підприємства, обґрунтована економічна ефективність пропонованих заходів щодо забезпечення економічної безпеки підприємства.

При написанні роботи використовувалися методи дослідження: метод експертних оцінок, SWOT-аналіз підприємства.

Ключові слова: управління ризиками, економічна безпека, ризик-менеджмент, метод експертних оцінок, фінансова стійкість, рентабельність.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ РІШЕННІ ЗАДАЧ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Теоретичні основи економічної безпеки	9
1.2 Основні види ризиків та їх вплив на економічну безпеку підприємства.....	15
1.3 Принципи та методи організації управління ризиком при рішенні задач економічної безпеки підприємства.....	24
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «ДЗЗУ ІЕЗ ІМ.Є.О.ПАТОНА»	30
2.1 Організаційно-економічна структура підприємства	30
2.2 Аналіз системи управління ризиками на підприємстві.....	41
2.3 Оцінка ефективності економічної безпеки підприємства.....	49
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «ДЗЗУ ІЕЗ ІМ.Є.О.ПАТОНА»	63
3.1 Організаційний механізм підвищення економічної безпеки підприємства..	63
3.2 Розробка заходів по вдосконаленню управління ризиком при рішення задач економічної безпеки.....	67
3.3 Розробка елементів внутрішнього контролю як інструменту економічної безпеки підприємства	76
Висновки до 3 розділу	78
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85

ВСТУП

Актуальність теми. Процес успішного функціонування і економічного розвитку організації багато в чому залежить від якості діяльності в галузі забезпечення економічної безпеки. Вся діяльність щодо забезпечення економічної безпеки організації так чи інакше зводиться до реалізації комплексу заходів з управління ризиками. Це визначає актуальність проведення досліджень в даній сфері.

Ризик економічної безпеки - це ймовірність отримання збитків або додаткових витрат, пов'язаних зупинкою виробничих процесів, порушенням технології виконання операцій, низькою якістю сировини, роботи персоналу та іншими факторами.

В даний час основний ризик більшості українських підприємств пов'язаний з порушенням безперебійності виробничого процесу в результаті порушення поставок сировини у зв'язку зі зміною ціни, зміна цін на паливо, електроенергію. У число завдань з управління ризиками економічної безпеки входять наступні:

- збір, обробка і зберігання інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище;
- формування сукупності факторів ризику організації;
- визначення ступеня небезпеки виявлених чинників ризику;
- розробка стратегії і тактики управління ризиками;
- розробка програми ризикових рішень, організація її виконання, контроль і аналіз результатів;
- здійснення страхової та інвестиційної діяльності по ризиковим рішенням;
- ведення відповідної бухгалтерської, статистичної та оперативної звітності по ризикових рішеннях.

Система управління ризиками на підприємстві являє собою елемент механізму забезпечення економічної безпеки, який є частиною загально

корпоративного управління, технологічним засобом і інструментами, що забезпечують ефективність функціонування ризик-менеджменту. Дана система забезпечує організаційні передумови, принципи і структури для проектування, впровадження та вдосконалення бізнес-процесів управління ризиками організації в загальну систему економічної безпеки. Таким чином, система управління ризиками створює інфраструктуру для моніторингу рівня економічної безпеки на регулярній основі.

Забезпечення мінімізації рівня невизначеності щодо досяжності поставлених перед службою економічної безпеки задач, розробка і практичне розвиток процесів управління ризиками є головною метою створення комплексної системи управління ризиками.

Під зазначеними завданнями розглядаються результати, що підлягають досягненню згідно зі стратегією розвитку, в програмах тактичного і операційного рівнів. При цьому система управління оціненими ризиками має на меті контрольованої ділянки економічної безпеки. Система управління ризиками, що не піддаються оцінці, спрямована на підтримку прийнятного рівня економічної безпеки за допомогою активізації засобів для мінімізації можливих наслідків настання ризикової ситуації.

По суті комплексне управління ризиками організації є інструментом усунення конфлікту інтересів власників і системи менеджменту підприємства за допомогою досягнення балансу інтересів.

Мета дослідження - дослідження принципів та методів управління ризиками, розробка заходів вдосконалення управління ризиками при рішенні задач економічної безпеки.

Постановка мети визначила наступне формулювання **завдань**:

- охарактеризувати систему управління ризиками при рішенні задач економічної безпеки підприємства;
- проаналізувати систему управління ризиками на підприємстві;
- оцінити економічну безпеку підприємства;

- розробити заходи вдосконалення управління ризиками при рішенні задач економічної безпеки

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками при рішенні задач економічної безпеки.

Предметом дослідження є методи та моделі управління ризиком

Інформаційно-методичну основу дослідження становлять праці зарубіжних і вітчизняних вчених в області теорії управління ризиками на промислових підприємствах, матеріали наукових конференцій, статті в наукових збірниках і періодичній пресі з досліджуваної проблеми, а також дані з досліджуваного підприємства.

Методика дослідження заснована на використанні загальнонаукових та спеціальних методів пізнання, застосуванні методів системного, економічного і логічного аналізу.

Практична значимість роботи полягає в можливості використання розроблених рекомендацій для адаптації управління ризиками до особливостей діяльності підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

Кафедра економічної кібернетики

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ РІШЕННІ ЗАДАЧ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні основи економічної безпеки

Процес успішного функціонування і економічного розвитку підприємства багато в чому залежить від якості діяльності в галузі забезпечення економічної безпеки. Економічна безпека підприємства - це стан його захищеності від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, дестабілізуючих чинників, при яких досягається стійка реалізація основних комерційних інтересів і цілей статутної діяльності. Економічну безпеку слід розглядати в трьох аспектах: фінансовому, економічному та управлінському. Суть та значення представлена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Суть та значення економічної безпеки

Аспект економічної безпеки	Суть та значення
Фінансовий	стан найбільш ефективного використання ресурсів підприємства, що забезпечує запобігання ризику із зовнішнього середовища, і стабільне функціонування підприємства як в даний час, так і в майбутньому
Економічний	прогнозна комплексна оцінка рівня економічної безпеки виходячи з даних аналізу реалізованих і потенційних ризиків діяльності
Управлінський	забезпечення сталого функціонування підприємства в умовах негативного впливу навколишнього середовища шляхом мобілізації та найбільш оптимального управління ресурсами підприємства

Ряд авторів помічають, що економічна безпека підприємства - це стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз (джерел небезпеки), що формується колективом підприємства шляхом реалізації системи заходів правового, економічного, організаційного, інженерно-технічного і соціально-психологічного характеру.

Логіка даного визначення дозволяє виділити три основні особливості функціонування системи економічної безпеки:

- стан захищеності носить динамічний характер і вимагає високого рівня гнучкості та адаптивності під мінливі умови;

- система економічної безпеки незважаючи на гадану автономність носить відкритий характер, а тому зовнішні загрози є не менш важливими, ніж внутрішні;

- система економічної безпеки підприємства базується на правових засадах регулювання питань безпеки і тісно пов'язана з діяльністю інших інститутів забезпечення безпеки (судові органи, поліція). [47]

Для промислових підприємств оцінка економічної безпеки важлива, оскільки активно задіяний потенціал є визначальним стабілізуючим фактором антикризового розвитку, гарантом економічного зростання і підтримки економічної незалежності.

Головною метою економічної безпеки є реалізація функціональних складових економічної безпеки для запобігання можливих збитків, досягнення максимального рівня економічної безпеки з метою забезпечення його сталого і максимально ефективного функціонування підприємства в даний час і забезпечення високого потенціалу розвитку і зростання в майбутньому.

Функціональні складові економічної безпеки являють собою основні напрямки реалізації економічної безпеки, що істотно відрізняються один від одного за своїм змістом.

Основні фактори розвитку бізнесу представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Фактори розвитку бізнесу

Фактор	Економічний зміст та значення
Капітал	акціонерний капітал підприємства в поєднанні з позиковими фінансовими ресурсами є найважливішою основою, що забезпечує діяльність підприємства і дозволяє купувати і підтримувати інші ресурси, спочатку відсутніх у власників даного підприємства
Персонал	менеджери підприємства, працівники та виробничі

	робітники з їх знаннями, досвідом і навичками є основною сполучною ланкою, що з'єднує воедино всі фактори даного бізнесу, забезпечує проведення в життя ідеології підприємства, а також досягнення цілей бізнеса
Інформація та технології	інформація, що стосується всіх сторін діяльності підприємства, в даний час є найбільш цінним і дорогим з ресурсів підприємства. Саме інформація про зміну політичної, соціальної, економічної та екологічної ситуації, ринків підприємства, науково-технічна та технологічна інформація, ноу-хау, що стосуються будь-яких аспектів даного бізнесу, нове в методах організації та управління бізнесом дозволяють підприємству адекватно реагувати на будь-які зміни зовнішнього середовища бізнесу, ефективно планувати і здійснювати свою господарську діяльність
Техніка та обладнання	на основі наявних фінансових, інформаційно-технологічних і кадрових можливостей підприємство купує устаткування, необхідне і доступне (виходячи з наявних ресурсів)
Права на інтелектуальні ресурси	ресурс включає в себе права на використання патентів, ліцензії та квоти на використання природних ресурсів, а також експортної квоти, права на користування землею. Використання цього ресурсу дозволяє підприємству долучитися до передових технологічних розробок, не проводячи власних дорогих наукових досліджень, а також отримати доступ до прихованих можливостях розвитку бізнесу

Кожна з перерахованих вище функціональних складових економічної безпеки характеризується власним змістом, набором функціональних критеріїв і способами забезпечення.

Процес забезпечення фінансової безпеки організації розглядається як процес запобігання всіляких збитків від негативних, як зовнішніх, так і внутрішніх, впливів і оптимізації окремих аспектів управління фінансово-господарською діяльністю та планування.

Інтерпретація структури функціональних складових економічної безпеки представлена у таблиці 1.3

Забезпечення економічної безпеки підприємства являє собою складну багатоцільову систему, зміст і структура якої залежить від фінансово-економічного стану підприємства, впливу на нього внутрішніх факторів, що

оточує її економічного середовища, яке визначається конкретно для кожного промислового підприємства

Таблиця 1.3

Складові економічної безпеки та їхній зміст

Складова економічної безпеки	Економічний зміст
Фінансова	досягнення найбільш ефективного використання ресурсів
Інтелектуальна	збереження і розвиток інтелектуального потенціалу підприємства
Кадрова	Ефективне управління персоналом
Техніко-технологічна	характеризує ступінь відповідності застосовуваних на підприємстві технологій сучасним світовим аналогам в розрізі оптимізації витрат ресурсів
Політико-правова	всебічне правове забезпечення діяльності підприємства
Інформаційна	передбачає ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення господарської діяльності підприємства
Силова	забезпечення фізичної безпеки працівників підприємства
Екологічна	відповідає за дотримання діючих екологічних норм, мінімізацію втрат від забруднення навколишнього середовища

Економічна безпека підприємства може бути забезпечена тільки в тому випадку, якщо буде визначена і побудована логічна схема своєчасного виявлення і ліквідації можливих небезпек і загроз. Про економічну безпеку мова найчастіше заходить тоді, коли нависає загроза в якості потенційної небезпеки, яку можна послабити або запобігти. Це обумовлено тим, що в умовах ринкових відносин кожен господарюючий суб'єкт діє на свій страх і ризик, застосовує механізми, які здатні інформувати про можливі негативні наслідки, про загрози економічним інтересам, господарським рішенням, планам і задумам задовго до виникнення реальних загроз.

В умовах ринкових відносин, що характеризуються вільним обміном незайнятих у виробництві та споживанні економічних благ, безпека є ознакою економічної поведінки господарюючих суб'єктів, які, починаючи з будь-якої

людини, покликані самостійно захищати свої економічні інтереси, оберігати і зберігати умови власної діяльності. У цьому контексті економічна безпека входить в поняття промислове підприємство і розглядається в якості поведінкової детермінанти економічних відносин з приводу захисту відтворювального процесу.

Промислове підприємство являє собою організаційно-економічну структуру суб'єкта ринкових відносин, визначає ділову активність економічної діяльності. Промислове підприємство включає в якості складової частини особливу форму управління, зміст якої полягає в координації дій окремих елементів з метою досягнення взаємної відповідності частин цілого. Промислове підприємство може бути представлено у вигляді фірми, підприємства, корпорації. Складові частини підприємства взаємопов'язані між собою, а координація їх діяльності здійснюється за допомогою управлінських рішень і механізмів. Координація дій всередині підприємства здійснюється адміністративною структурою управління.

У промисловому підприємстві взаємини індивідів координуються когерентними правилами, а ціни відіграють допоміжну роль, в той час, як на ринку роль цін в координації економічної діяльності є основною, а правилам відводиться другорядне значення. Крім того, промисловому підприємству притаманна ієрархія влади, заснована на відносинах субординації.

Для ринкової економіки є нормою, коли багато підприємств зникають, виникають нові форми організації виробничої діяльності. У ринковій економіці таке зникнення болісно для обмеженого кола суб'єктів господарської діяльності, які спочатку знають про це і готуються до того, що настане момент, коли їх підприємство стане зайвою в системі суспільного розподілу праці і буде приречене на трансформацію в нову економічну структуру. В цьому сенсі небезпеку в умовах ринку завжди підстерігає будь підприємство у вигляді економічної системи, яка перестає реагувати на потреби суспільства і потребує перетворення. Живучість і захищеність підприємств в ринковому середовищі визначається їх адаптаційною здатністю до зміни зовнішніх економічних умов і

постійною готовністю до їх погіршення, а значить, умінням підприємства вчасно створити нові економічні можливості та прийняти адекватні рішення.

Підприємство як форма організації економічної діяльності, представляючи собою безліч пов'язаних один з одним сегментів, груп, індивідів, що утворюють внутрішню систему соціально-економічних відносин, опосередкованих інституціональною структурою, працює по своїм, властивим їй законам і принципам, має замкнутий цикл відтворення, в процесі якого виявляються критичні сторони діяльності підприємства або організації.

Ігнорування - свідоме чи несвідоме - ролі і значення інститутів та інституційних відносин спочатку прирікає підприємство або організацію на невдачу. Так, наприклад, закупівля неякісної сировини вносить збій в техніко-технологічний процес зумовлює зростання трансформаційних витрат, що надає вплив на рівень внутрішніх цін на продукцію в бік скорочення розміру доходів і прибутку. Перебої в технологічному виробництві, помилки в його організації, невірні управлінські рішення також вносять певний дисонанс в діяльність підприємства і ведуть до зростання витрат. Крім того, високий рівень конфліктності в трудовому колективі, нераціональний підбір і розстановка кадрів надають негативні впливи на ефективність діяльності підприємства, завдають їм відчутної шкоди і створюють загрози економічній безпеці їх функціонуванню. У діяльності підприємства важливо не тільки застосування на ринку ресурсів відповідно до заздалегідь встановленим сценарієм, а й знати, а, отже, і вміти їх скомбінувати у виробництві так, щоб ці ресурси, будучи факторами виробництва, максимізувати віддачу. Це процес також передбачає певні витрати, іменовані в економічній теорії трансакційні витрати. Такі витрати обумовлені умовами, без яких не може обійтися виробництво, які визначають його надійність як творчого процесу. Все це створює певні небезпеки в діяльності підприємства.

При визначенні конкретних напрямків забезпечення економічної безпеки необхідно враховувати тенденції в діяльності підприємства з їх можливостями саморегулювання і стабілізації. Інституційні перетворення, створюють основу

ефективного функціонування економіки, соціальні процеси, здатні впливати на настрої широких верств населення, зберігається ресурсно-інтелектуальний і науково-технічний потенціали створюють сприятливі умови для забезпечення економічної безпеки підприємства. Реалії економічного розвитку висувають на передній план проблему досягнення і підтримки інституційної стабільності як одного з основних умов, що забезпечують економічну безпеку підприємства. Для забезпечення економічної безпеки підприємства, перш за все, виявити ступінь стабільності і умови її збереження при впливах зовнішнього і внутрішнього середовища.

1.2 Основні види ризиків та їх вплив на економічну безпеку підприємства

Вся діяльність щодо забезпечення економічної безпеки організації так чи інакше зводиться до реалізації комплексу заходів з управління ризиками.

Ризик економічної безпеки - це ймовірність отримання збитків або додаткових витрат, пов'язаних зі збоями або зупинкою виробничих процесів, порушенням технології виконання операцій, низькою якістю сировини, роботи персоналу та іншими факторами.

Серед найбільш важливих видів ризиків в діяльності підприємства можна виділити наступні:

- ризик не реалізації профільної технології підприємства через не укладення договору на поставку вихідних продуктів;
- ризик недоотримання вихідних матеріалів через зрив укладених договорів про постачання;
- ризик неповернення передоплати постачальників
- ризик не укладення договорів на реалізацію виробленої продукції (ризик не реалізації виробленої продукції);
- ризик отримання або несвоєчасного отримання оплати за реалізовану без оплати продукцію;
- ризик відмови покупця від отриманої ним продукції (повернення);

- ризик зриву власних виробничих планів або інноваційних проектів;
- ризик невірною прогнозування ситуації і отримання неправильних вихідних даних;

- ризик неотримання зовнішніх інвестицій та кредитів. [34]

В даний час основний ризик більшості підприємств пов'язаний з порушенням безперервності виробничого процесу в результаті порушення поставок сировини або матеріалів у зв'язку та різкими коливаннями цін на них через нестабільність курсу валют.

До основних причин виникнення ризиків підприємства відносяться:

- зниження намічених обсягів виробництва і реалізації продукції внаслідок зниження продуктивності праці, простою устаткування, втрат робочого часу, відсутності необхідної кількості вихідних матеріалів, підвищеного відсотка шлюбу виробленої продукції;

- зниження цін, за якими планувалося реалізовувати продукцію (послугу), в зв'язку з її недостатньою якістю, несприятливим зміною ринкової кон'юнктури, падінням попиту;

- збільшення витрат матеріальних витрат через перевитрати матеріалів, сировини, палива, енергії, а також за рахунок збільшення транспортних витрат, торгових витрат, накладних та інших додаткових витрат;

- зростання фонду оплати праці за рахунок перевищення наміченої чисельності або виплат більш високого, ніж заплановано, рівня заробітної плати окремим співробітникам;

- збільшення податкових платежів та інших відрахувань підприємства;

- низька дисципліна поставок, перебої з паливом і електроенергією;

- високий фізичний і моральний знос обладнання. [34]

Система управління ризиками організації для забезпечення оптимального рівня економічної безпеки носить комплексний характер і вимагає чіткої ідентифікації об'єкта, суб'єкта управління, постановки мети, деталізації завдань, вибір способу впливу на ризик і моніторинг ефективності здійснених заходів.

Об'єктом управління є ризик як фактор, що виникає при здійсненні економічних відносин, пов'язаних з імовірним приходом несприятливих подій.

Суб'єкти управління можуть бути розглянуті як в широкому, так і у вузькому сенсі слова. З загальної позиції ними виступають всі члени колективу організації, включаючи керівників і співробітників. У вузькому сенсі суб'єктами є спеціально уповноважені керівники, співробітники служби економічної безпеки і т.д.

У число завдань з управління ризиками економічної безпеки входять наступні:

- збір, обробка і зберігання інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище;
- формування сукупності факторів ризику організації;
- визначення ступеня небезпеки виявлених чинників ризику;
- розробка стратегії і тактики управління ризиками;
- розробка програми ризикових рішень, організація її виконання, контроль і аналіз результатів;
- здійснення страхової та інвестиційної діяльності за ризиковими рішенням;
- ведення відповідної бухгалтерської, статистичної та оперативної звітності по ризикових рішень.

Виконання даних завдань забезпечує своєчасний вияв ризику, швидку реакцію та

Цілі і завдання управління ризиками економічної безпеки пов'язані з етапами розвитку бізнесу і проходження їм стадій життєвого циклу. Цілі управління ризиками організації представлена в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Цілі та завдання управління ризиками організації

Цілі управління ризиками організації	
Етап виживання організації	мінімізація непередбачуваних фінансових втрат
	забезпечення збереження майна організації
	підтримка мінімально-допустимого рівня фінансової стійкості

Етап розвитку організації	забезпечення беззбитковості виробництва та продаж
	Зростання рівня конкурентоспроможності підприємства
	Підвищення рівня виробництва та продаж
	Збільшення кредитного рейтингу
	Забезпечення захисту прав власності на майно та технології виробництва
Етап розквіту організації	Підтримка оптимального рівня фінансової стійкості
	Збереження рівня високої ділової репутації
	Оптимізація джерел залучення позикового капіталу
	Забезпечення захисту прав власності на майно та технології, комерційну інформацію
	Ріст власного капіталу та ринкової вартості організації
	Досягнення високого рівня фінансової стійкості

Система управління ризиками як сукупність взаємопов'язаних елементів містить дві підсистеми: керуючу і керовану. Основні елементи комплексної системи управління ризиками економічної безпеки організації представлені в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Основні елементи комплексної системи управління ризиком економічної безпеки

Елемент системи управління ризиками	Змістовний аспект в розрізі реалізації комплексної системи управління ризиками
Корпоративне управління	збільшення інформованості про ризики членів ради директорів і вищого менеджменту для концентрації на вирішенні стратегічних завдань по нейтралізації ризиків і мінімізації наслідків їх реалізації
Відповідність законодавству	поліпшення процесу управління ризиками в області відповідності законодавчим, внутрішнім установчим і іншими джерелами нормативно-правового регулювання
Стратегічне планування	управління ризиками включено в стратегічне планування як складова частина комплексної системи управління ризиками
План внутрішнього аудиту	ефективний ризик-орієнтований підхід внутрішнього аудиту факторів ризику
Основні інвестиційні проекти	ключові інвестиційні ризики ідентифіковані і оцінені, розроблений план дій щодо їх зниження до прийнятного рівня
Планування бюджету	складання бюджету відповідно до допустимого рівня ризику
Управління фінансовими ризиками	Формування програми по комплексному управлінню страховими та кредитними ризиками

З іншого боку, система управління ризиками економічної безпеки включає в себе технологічний комплекс управління і комплекс організаційних засобів і структур.

Система управління ризиками на підприємстві являє собою елемент механізму забезпечення економічної безпеки, який є частиною загально корпоративного управління, технологічним засобом і інструментами, що забезпечують ефективність функціонування ризик-менеджменту (відображені на рис. 1.1.)



Рис. 1.1. Система управління ризиками на підприємстві

Дана система забезпечує організаційні передумови, принципи і структури для проектування, впровадження та вдосконалення бізнес-процесів управління ризиками організації в загальну систему економічної безпеки. Таким чином, система управління ризиками створює інфраструктуру для моніторингу рівня економічної безпеки на регулярній основі.

Забезпечення мінімізації рівня невизначеності щодо досяжності поставлених перед службою економічної безпеки задач, розробка і практичний

розвиток процесів управління ризиками є головною метою створення комплексної системи управління ризиками.

Під зазначеними завданнями розглядаються результати, що підлягають досягненню згідно зі стратегією розвитку, в програмах тактичного і операційного рівнів. При цьому система управління оціненими ризиками має на меті контрольованої ділянки економічної безпеки. Система управління ризиками, що не піддається оцінці, спрямована на підтримку прийняттого рівня економічної безпеки за допомогою активізації засобів для мінімізації можливих наслідків настання ризикової ситуації.

По суті комплексне управління ризиками організації є інструментом усунення конфлікту інтересів власників і системи менеджменту підприємства за допомогою досягнення балансу інтересів:

- власники зацікавлені в збереженні стабільності і високої прибутковості розвитку бізнесу;
- менеджмент прагне до максимізації прибутковості навіть зі збільшенням загального рівня ризику.

Система управління ризиками економічної безпеки повинна відповідати наступним вимогам:

- визначені основні поняття системи внутрішнього контролю;
- докладно описані основні компоненти процесу управління ризиками;
- представлена інтегрована модель управління ризиками в візуально зрозумілій формі;
- вироблені принципи справжньої системи управління;
- сформульовані функції і обов'язки учасників процесу управління ризиками;
- описаний власне процес управління;
- дані рекомендації зовнішнім і внутрішнім зацікавленим сторонам у забезпеченні успішного функціонування системи управління ризиками в компаніях.

Принципи функціонування системи управління ризиками в організації визначають також процеси її впровадження і розвитку (Таблиця 1.6).

Таблиця 1.6

Принципи функціонування управління ризиком

Принцип	Значення принципу
Принцип орієнтований на ціль	прописані в стратегічних документах компанії: стратегіях розвитку, плані стратегічних заходів, корпоративних картах, бізнес-плани
Принцип балансу ризиків та прибутку	повинен сприяти балансу між ризиком і прибутковістю бізнесу з урахуванням вимог законодавчих актів та положень внутрішніх регламентів
Принцип обліку невизначеності	присутній в будь-якій бізнес-діяльності і є невід'ємною частиною прийнятих в компанії рішень. Служить систематизації відомостей про джерела (фактори) невизначеності і сприяє її зниженню
Принцип системності	дозволяє вчасно і повноцінно виявити, ідентифікувати і оцінити ризики, зменшити їх негативні наслідки або компенсувати вплив на результати діяльності
Принцип якісної інформації	потрібно своєчасна, безпечна і точна інформація. При прийнятті рішень потрібно враховувати обмеження і допущення джерел відомостей, можливу суб'єктивність експертів і особливості використовуваних методів оцінки і моделювання ризикових ситуацій
Принцип закріплення відповідальності за управління ризиками	вводиться поняття «власник ризику», цей статус присвоюється одному з керівників компанії. Йому надається відповідальність за відповідні процедури управління в межах доданих повноважень і функціонального складу
Принцип ефективності	система управління ризиками повинна забезпечувати розумне і економічно обгрунтоване поєднання результативності управління та витрат на його організацію та виробництво
Принцип неперервності	система управління ризиками функціонує в умовах регулярності (циклічності) основних процесів і їх безперервності. Процеси системи беруть початок в момент розробки стратегії компанії і охоплюють всі області її діяльності
Принцип інтеграції	система прийняття рішень на всіх рівнях управління повинна включати в свій склад предметну сферу системи управління ризиками. Рішення виробляються і затверджуються з урахуванням обставин і ймовірності виникнення несприятливих наслідків, пов'язаних з їх прийняттям
Принцип розширення	система управління ризиками передбачає виявлення, оцінку і врегулювання всіх можливих загроз діяльності, не обмежуючись лише фінансовими і страхуються ризиками

Дані принципи підлягають дотриманню керівниками окремих структурних підрозділів та працівниками служби економічної безпеки,

відповідальними за здійснення контролю рівня економічної безпеки підприємства.

З позиції вирішення основних завдань в системі управління ризиками послідовно виконуються наступні етапи:

- діагностика система управління ризиками на рівні окремих одиниць бізнесу і всієї організації в цілому;
- розробка основних структур системи управління ризиками (організаційної, інформаційної, фінансової і т.д.);
- створення регламентаційного і методологічного забезпечення системи управління ризиками;
- структуризація баз даних по виявлених ризиків і таким, що відбувся ризиковим подіям;
- розробка механізмів моніторингу та звітності по виниклих подіях;
- виявлення, ідентифікація та оцінка ризиків, складання плану по їх мінімізації та компенсації;
- формування карти ризиків;
- інтеграція процедури актуалізації карти в процес бізнес- планування;
- аналіз і оцінка фактів реагування на ризикові події. [23]

На етапі аналізу в першу чергу аналізують елементи зовнішнього середовища, підприємницьке середовище, кон'юнктуру ринку, ресурси підприємницької діяльності. Все це створює зовнішні чинники ризику.

Від ефективності реалізації управління ризиками залежить успіх впровадження системи. Дуже часто в компаніях замовником виступає фінансова служба, що пов'язано з домінуючою роллю фінансових ризиків функціонування компанії. Замовником в ряді випадків виступає генеральний директор, і особливо цінною, якщо його починання підтримуються позицією основних акціонерів.

Побудова системи управління ризиками економічної безпеки має на увазі реалізацію наступних етапів:

1. Аналіз ризикового середовища;

2. Встановлення замовником процесів управління ризиком;
3. Визначення організаційної структури керуючої підсистеми;
4. Розробка регламентуючої документації системи;
5. Розробка та коригування корпоративної карти ризиків;
6. Вироблення стратегії управління ризиками;
7. Реалізація програми мінімізації та компенсації ризиків;
8. Розробка процесу оперативного регулювання ризику;
9. Регулярний аудит системи управління ризику;
10. Впровадження процедур інформування про зміни в системі управління ризиками;
11. Створення та розвиток системи контролю та моніторингу;
12. Впровадження процедур збереження та архівування інформації генерування в системі.

Система може справлятися спеціально виділеним фахівцем або керівником відокремленого підрозділу (служби економічної безпеки), який координує різні напрямки: ризикових вкладень, страхових операцій, венчурних інвестицій. Така організаційна побудова носить назву концентрованої моделі. Другим варіантом організації система управління ризиками може виступати розподілена модель управління ризиками.

Розробка регламентної документації системи включає в себе: політику управління ризиками, положення (концепції) з управління ризиками, декларації про ризики.

На етапі розробки і коригування карти ризиків циклічно реалізуються заходи щодо виявлення, ідентифікації та оцінки ризиків організації. У стратегії управління ризиками, крім принципів вибору методів роботи з ризиками, механізмів їх фінансування, особливе місце займають показники ефективності управління ризиками з точки зору досягнення певного рівня економічної безпеки і розподіл зон відповідальності за реалізацію управлінських рішень.

Виходячи з цілей створення бізнесу, а також особливостей реалізації моделі управління підприємством, галузевої специфікації бізнесу і

загальноекономічної ситуації на ринках даного підприємства, формується комплексна система управління ризиками економічної безпеки.

Для здійснення цілей бізнесу на основі сформованої стратегії проводиться відбір ресурсів підприємства, за рахунок яких воно досягає реалізації цілей бізнесу.

1.3 Принципи та методи організації управління ризиком при рішенні задач економічної безпеки підприємства

Необхідно відзначити, що складність і швидкість змін як зовнішнього середовища, так і внутрішніх процесів підприємства, а також їх обмежена прогнозованість обумовлює необхідність прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень в умовах зростаючої невизначеності. У зв'язку з цим доцільно застосування таких інструментів управління ризиками економічної безпеки, які дозволили б відслідковувати потенційні ризики підприємства і зовнішнього середовища у взаємозв'язку з його стратегічними цілями. При цьому облік факторів ризику є тільки тоді ефективним, коли стратегічне управління знаходить продовження в оперативному управлінні ризиками підприємства.

В системі основних функцій служби економічної безпеки важлива роль належить здійсненню на підприємстві внутрішнього ризик-контролю.

Внутрішній ризик-контроль являє собою організований підприємством процес перевірки виконання і забезпечення реалізації всіх прийнятих рішень в галузі управління ризиками з метою реалізації стратегії і попередження кризових ситуацій, що призводять до його банкрутства.

Підвищенню ефективності реалізації функції внутрішнього контролю сприяє впровадження на підприємстві ефективної комплексної керуючої системи, що отримала назву контролінгу.

Ризик-контролінг являє собою регуляторну керуючу систему, координуючу взаємозв'язку між формуванням інформаційної бази, ризик-аналізом, ризик-плануванням і внутрішнім ризик-контролем, що забезпечує

концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках управління ризиками підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних його результатів від передбачених та прийняття оперативних управлінських рішень, спрямованих на його нормалізацію.

Таким чином, ризик-контролінг економічної безпеки можна визначити як механізм, створений з метою здійснення:

- координування процесів планування і контролю ризиків;
- забезпечення служби економічної безпеки інформацією про ризики для прийняття управлінських рішень. [24]

Ризик-контролінг не обмежується рамками лише внутрішнього контролю, а служить дієвим механізмом формування, реалізації та коригування всіх основних управлінських рішень в сфері управління ризиками підприємства.

У загальному вигляді схема функціонування системи контролінгу на підприємстві представлена на рис. 1.2. та рис. 1.3.

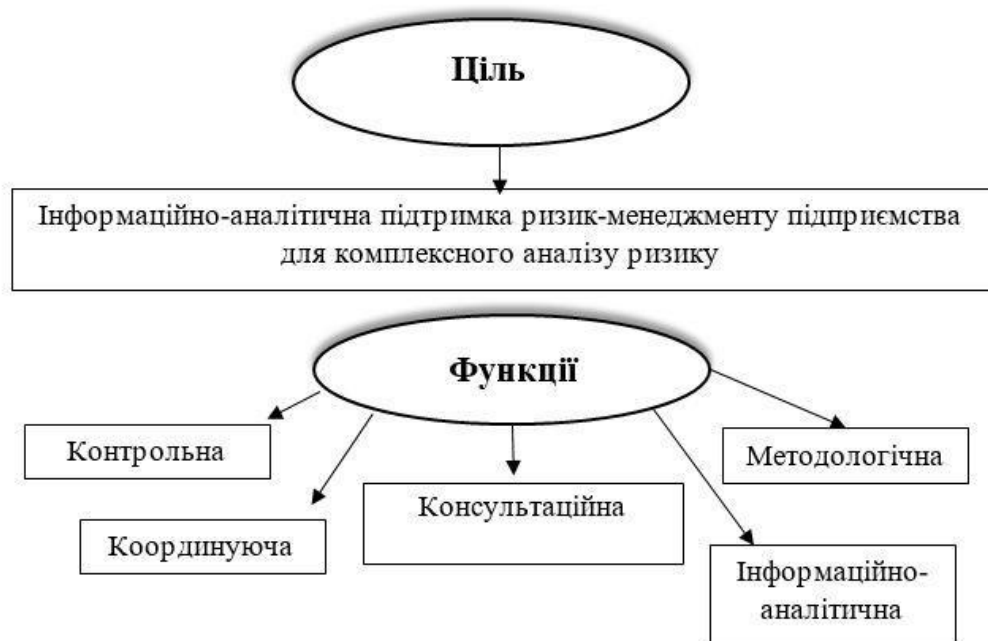


Рис.1.2. Ціль та функції ризик менеджменту

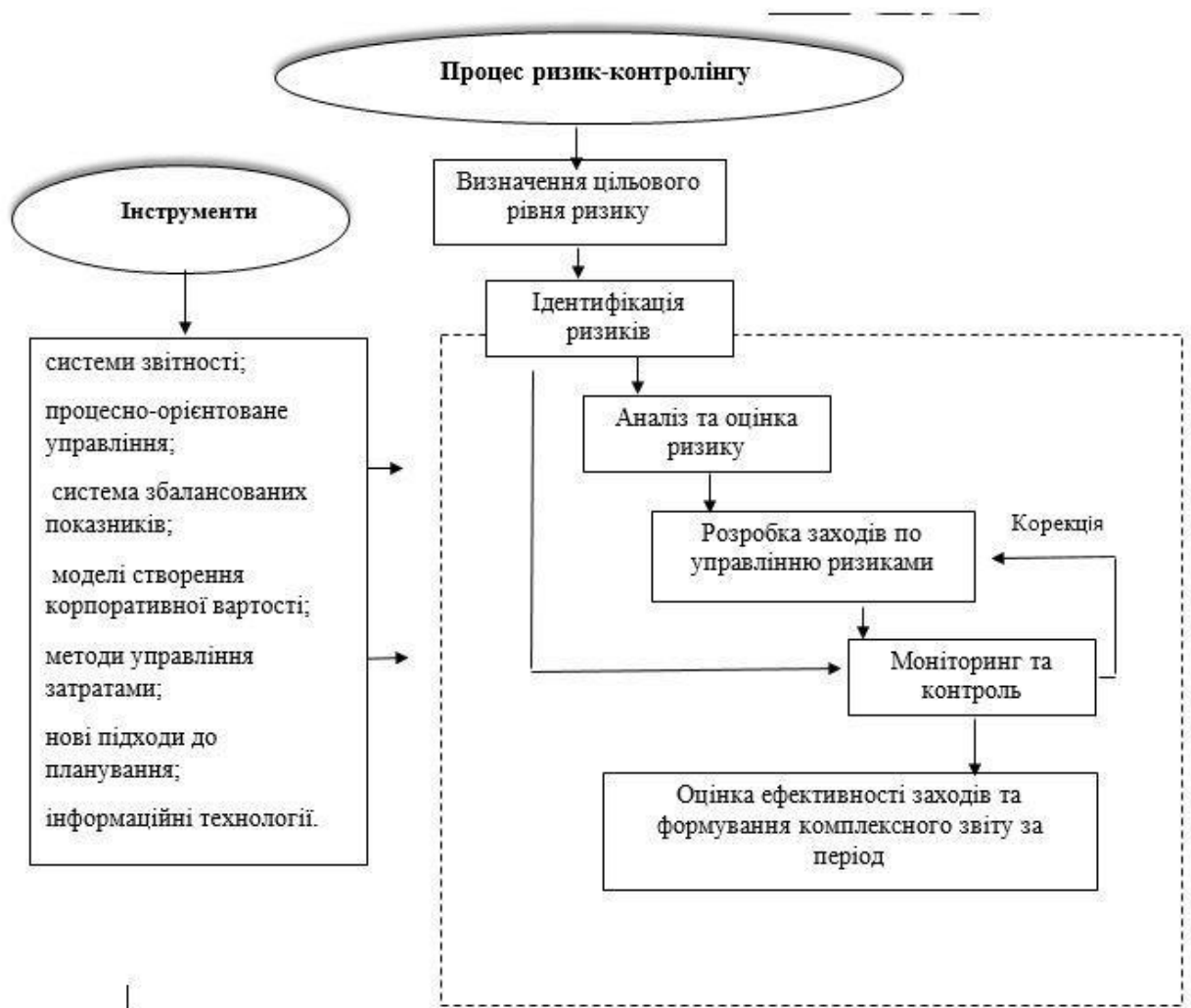


Рис.1.3. Схема функціонування процесу ризик-контролінгу

Основними функціями ризик-контролінгу економічної безпеки є:

- спостереження за ходом реалізації ризикових рішень, встановлених системою планових фінансових показників і нормативів;
- вимір ступеня відхилення фактичних результатів від передбачених;
- діагностування за розмірами відхилень серйозних погіршень у фінансовому стані підприємства і істотного зниження темпів його фінансового розвитку;
- розробка оперативних ризикових рішень по нормалізації фінансової діяльності підприємства відповідно до передбачених цілями та показниками;

- коригування при необхідності окремих цілей і показників в зв'язку зі зміною зовнішнього середовища, кон'юнктури ринку і внутрішніх умов здійснення господарської діяльності підприємства. [24]

Основна мета контролінгу полягає в інформаційно-аналітичній підтримці ризик-менеджменту підприємства для комплексного управління ризиками для досягнення оптимального рівня економічної безпеки.

Досягнення поставленої мети передбачає виконання таких завдань:

- виявлення, аналіз і оцінка ризиків;
 - планування ризиків і визначення цільових значень показників;
 - контроль ризиків;
 - підготовка звітності за станом ризиків підприємства і передача інформації в керуючі підрозділу;
 - побудова системи для визначення, аналізу та оцінки ризиків;
 - координація різних фаз процесу ризик-менеджменту всередині і між окремими елементами системи управління;
 - консультативна підтримка керівництва підприємства з питань, стосуються управління різними ризиками. [27]
- Схему взаємозв'язку ризик-менеджменту і контролінгу на підприємстві представлена на рис.1.4.



Рис.1.4. Схema взаємозв'язку ризик-менеджменту та контролінгу

Відповідно до виконуваних завдань ризик-контролінг здійснює на підприємстві наступні функції:

- інформаційно-аналітичну;
- контрольну;
- методичну;
- координуючу;
- консультативну. [27]

Найбільш важливою вважається інформаційно-аналітична і методична підтримка системи економічної безпеки для досягнення стратегічних та оперативних цілей розвитку підприємства в інтервалі допустимих значень рівня ризику і, відповідно, з мінімальними витратами для бізнесу.

Побудова системи контролінгу на підприємстві базується на певних принципах, основними з яких є:

- спрямованість на реалізацію розробленої фінансової стратегії підприємства;
- багатофункціональність контролінгу;
- орієнтованість на кількісні стандарти;
- відповідність специфіці методів ризик-аналізу та ризик-планування;
- своєчасність і повнота операцій контролінгу;
- гнучкість, адаптивність і простота побудови системи;
- простота і інформативність побудови процедури контролінгу;
- економічність і відповідність масштабам бізнесу. [27]

Таким чином, створення систем внутрішнього ризик-контролю є невід'ємною складовою частиною побудови всієї системи управління підприємством з метою забезпечення його оптимального рівня економічної безпеки.

Висновки до розділу 1

1. Охарактеризовано теоретичні основи економічної безпеки. Економічна безпека підприємства – це стан захищеності діяльності від

негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Доцільно розглядати економічну безпеку відразу у трьох аспектах: фінансовому (ефективне використання ресурсів), економічному (аналіз реальних та потенційних ризиків діяльності), управлінському (оптимальне управління ресурсами підприємства). До складових економічної безпеки належить фінансова, інтелектуальна, кадрова, техніко-технологічна, політико-правова, інформаційна, екологічна діяльність підприємства.

2. Проаналізовано основні види ризиків та їх вплив на економічну безпеку підприємства. Система управління ризиками підприємства для забезпечення оптимального рівня економічної безпеки носить комплексний характер і вимагає чіткої ідентифікації об'єкта, суб'єкта управління, постановки мети, деталізації завдань, вибір способу впливу на ризик і моніторинг ефективності здійснення заходів. Об'єктом управління є ризик як фактор, що виникає при здійсненні економічних відносин, пов'язаних з імовірним приходом несприятливих подій. Складність і швидкість змін як зовнішнього середовища, так і внутрішніх процесів підприємства, а також їх обмежена прогнозованість обумовлює необхідність прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень в умовах зростаючої невизначеності. При цьому облік факторів ризику є ефективним, коли стратегічне управління знаходить продовження в оперативному управлінні ризиками підприємства.

3. Досліджено принципи та методи організації управління ризиками при рішенні задач економічної безпеки. До головних принципів належить: орієнтованість на ціль, балансу ризиків та прибутку, обліку невизначеності, системності, якісної інформації, ефективності, неперервності. Важливу роль в системі управління ризиками підприємства посідає ризик-менеджмент, функції якого полягає у визначенні стратегій управління ризиками на підприємстві та прийняття управлінських рішень, щодо мінімізації наслідків.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «ДЗЗУ ІЕЗ ІМ.Є.О.ПАТОНА»

2.1 Організаційно-економічна структура підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Дослідний завод зварювального устаткування інституту електрозварювання ім. Є.О.Патона» (ТОВ «ДЗЗУ ІЕЗ ім.Є.О.Патона») знаходиться та функціонує в м. Київ, код ЄДРПОУ 37723728, підприємство діє на основі Статуту, уповноважена особа Токмаков Марк Миколайович, недержавна форма власності.

Підприємство випускає великий асортимент професійного зварювального обладнання і є одним з лідерів ринку зварювальних апаратів на території України і країн СНД.

Вражають провідні технології і конструкторські розробки підприємства, адже воно виробляє зварювальне обладнання високої якості з оптимальними технічними характеристиками, що задовольняє потреби як великих промислових підприємств, так і приватних осіб.

Підприємство серійно виробляє:

- трансформатори і випрямлячі для ручного і автоматичного дугового зварювання і наплавлення,
- зварювальні напівавтомати,
- апарати аргонодугового зварювання,
- інверторну техніку (MIG-MAG, TIG, MMA, в т. ч. з синергетичним управлінням і роботою в імпульсному режимі, плазма),
- апарати і джерела для електрошлакового зварювання і переплавки,
- зварювальні трактори для автоматичного зварювання під флюсом різних марок сталей та інше.

За замовленнями «Інституту електрозварювання ім. Є.О.Патона НАН України» завод виробляє наплавлювальні установки, обладнання для машинобудівних підприємств і сільгоспмашинобудування, установки для

електрошлакового зварювання і переплавки, автоматизовані системи управління зварювальним обладнанням та інше.

На підприємстві впроваджуються нові технології високоефективного та економічного автоматизованого зварювання під флюсом, технології для механізованого і автоматизованого імпульсно-дугового зварювання, розробляються технології і виробляється обладнання для зварювання неповоротних стиків магістральних трубопроводів, а також унікальне обладнання для автоматичного дугового зварювання під флюсом кільцевих швів в глибоку обробку, в тому числі для роторів потужних турбін для Турбоатома.

За ініціативи Патона Бориса Євгеновича у 1959 відбулося становлення заводу, як однієї зі складових Інституту електрозварювання до складу якого увійшли: Інститут, Дослідне Конструкторське Бюро(ДБК) і Дослідний завод. У ці роки завод широко освоював нові технологічні ділянки, що дозволяли випускати не тільки поодинокі установки, розроблені інститутом і ДКБ, а також деякі зразки у вигляді дрібносерійного виробництва. Одним з них є малогабаритний трансформатор СТШ-250, призначений для монтажних та ремонтних робіт.

У 1963 році завод виготовив і розпочав поставляти Челябінському трубопрокатному заводу спеціальні апарати А 850 і А 943 для зварювання труб великого діаметру, які використовувалися для газопроводів «Бухара- Урал» і «Дружба».

У 1964 році завод здійснив поставки апаратів А 899, що призначені для зварювання лонжеронів тракторів, Волгоградському тракторному заводу. Зварювальна апаратура, виготовлена Дослідним заводом, успішно демонструється в ці роки на міжнародних виставках і ярмарках в Брюсселі, Нью-Йорку, Марселі, Лейпцигу та ВДНГ СРСР.

16 жовтня 1969 року екіпажем корабля «Союз-6» в складі льотчиків - космонавтів В. Кубасова та Г. Шоніна вперше на орбіті за допомогою

унікальної установки «Вулкан», виготовленої на Дослідному заводі, проведено зварювання електронним променем, плазмою та електродом, що плавиться.

У 1970-1972 роках освоюються нові виробничі площі, які дозволили значно розширити номенклатуру випуску зварювальної апаратури.

У 1972 році завод розпочав виготовляти спеціальну техніку для сільського господарства.

У 1973 році розпочався початок виробництва спеціальних багатопостових випрямлячів ВМГ 5000 для підприємств суднобудівної промисловості, а також апаратів для електрошлакового, контактного та мікроплазмового зварювання, які не випускалися іншими заводами в СРСР.

У 1975 році заводом було виготовлено спеціальну апаратуру «Аракс» для проведення радянсько-французького наукового експерименту в навколосемному космічному просторі між островом Кергелен - Франція і селищем Согра на півночі СРСР за допомогою ракети «Ерідан». Трьом виробам заводу: випрямлячу ВМГ 5000, напівавтомату А1114М та трансформатору СТШ-250 присуджується державний Знак якості.

Розпад радянського союзу істотно вплинув на промисловість всіх союзних республік, в тому числі і на Україну. Значно зменшилась потреба в унікальних установках для різних способів зварювання, завод різко скоротив обсяги виробництва. Довелося відмовитися від великої філії заводу. Все обладнання було перевезено на територію основного заводу. Не дивлячись на це, завод продовжував випуск нових розробок ІЕЗ і ДКБ, але вже під реальні замовлення споживачів в країнах СНД. В кінці 90 х років відбувається відродження промислового виробництва та будівництва. Різко зростає потреба в джерелах живлення для різних способів зварювання.

Приймається рішення освоїти виробництво найбільш затребуваних трансформаторів, випрямлячів і напівавтоматів. Завод самостійно розробив і освоїв дрібносерійне виробництво трансформаторів типу СТШ на струми 250, 315 і 400 ампер, випрямлячів типу ВД на струми 250,315 і 400 ампер і модернізованих напівавтоматів на струми 180,250 і 315 ампер.

На початку 2000 х років підприємство завершило розробку пристрою стабілізації горіння дуги УСГД, який істотно покращує процес зварювання на змінному струмі і дозволяє проводити зварку малої товщини алюмінієвих сплавів, використовуючи в якості джерела живлення трансформатор. Співробітники заводу допрацювали серійні трансформатори СТШ і встановили в них стабілізатори горіння дуги СГД. У випрямлячах ВД передбачили можливість установки двох малогабаритних блоків, що поліпшують збудження дуги і виключають прилипання електрода при зварюванні на малих струмах кореневого шва не тільки труб, а й інших металоконструкцій. Істотно модернізували напівавтомати і впровадили виробництво в двох виконаннях: джерело живлення в одному корпусі з падаючими механізмами і випрямляч і блок подачі виготовляються окремо.

Нині підприємство співпрацює не лише з вітчизняними споживачами, а й з контрагентами різних країн, зокрема Литви, Польщі, Німеччини, Індії, Китаю, Білорусії.

В основі структури управління підприємством покладено визначена система. Відомі три основні системи управління виробництвом: лінійна, функціональна, змішана. Лінійна – представлена схемою безпосереднього підпорядкування підлеглих підрозділу по всім питанням керівнику підрозділу. Ця система досить проста та може бути ефективна, якщо не велика кількість питань, що потребують розгляду та можливість рішення можуть знайти підлеглі підрозділу. Функціональна система представлена схемою підпорядкування підлеглих підрозділу ряду функціональних підрозділів, які вирішують окремі питання управління – технічні, планові, фінансові і так далі. У цьому випадку вказівки надходять від більш кваліфікованих підрозділів. Однак підлеглі підрозділи не завжди знають, як узгодити отримані вказівки, і якій по черговості їх виконувати. Тому у чистому вигляді ця система використовується не часто. Найбільш поширена змішана система в якій поєднується лінійна та функціональна система. На нашому підприємстві радою

акціонерів було прийнято рішення про запровадження змішаної системи управління.

ТОВ «ДЗЗУ ІЕЗ ім. Є.О.Патона» уповноважена особі в лиці директора, який представляє підприємство у всіх організаціях та установах, розпоряджається майном, укладає договори, видає накази по підприємству, у відповідності до трудового законодавства приймає та звільняє співробітників, приймає рішення щодо преміювання та накладає стягнення за невідповідність роботи, відкриває рахунки в банках тощо.

При існуючій структурі управління директору підприємства безпосередньо підпорядковуються: головний бухгалтер, начальник відділу продажу, начальник відділу зовнішньо економічної діяльності, начальник відділу кадрів, начальник транспортного відділу, завідувач складом, начальник маркетингового відділу, начальник служби безпеки, начальник охорони праці, юридичний відділ, відділ ІТ підтримки, фінансовий директор, начальник виробництва, головний енергетик.

Головний бухгалтер здійснює облік коштів підприємства, господарських операцій з матеріальними та грошовими ресурсами, встановлює роботу по плануванню і економічному стимулюванню, підвищує продуктивність праці, виявляє та використовує виробничі резерви для поліпшення організації виробництва, забезпечує правильність розрахунку заробітної плати, вчасне та коректне подання фінансової звітності до контролюючих органів. Має 4 підлеглих бухгалтерів, котрі виконують наступні посадові обов'язки: ведення виробництва, виписка первинних документів, реєстрація вхідних та вихідних податкових зобов'язань, взаєморозрахунками з контрагентами.

Начальник відділу продаж безпосередньо виконує керівництво над відділом продажів, несе відповідальність за виконання плану, інформує компанію про ситуацію на ринку, контролює виконання поставлених задач директором, веде оцінку результатів продаж та найголовніше шукає способи розвитку компанії на ринку експорту. Йому підпорядковують менеджери відділу по продажам. В їхні обов'язки входить виконання задач поставлених

начальником відділу продажу, тобто контроль продажу по областях, які закріплені за ними, збільшення нових точок збуту.

Завідувач складом відповідає за розміщення та збереженість готової продукції, раціонального використання складського приміщення, оформлення та видача приходної та видаткової документації, організація безпечної доставки продукції до покупців.

Начальник відділу кадрів забезпечує виконання наказів щодо прийняття та звільнення працівника, нарахування відпускних, лікарняних відповідно до законодавчих норм та законів. Також являється основним гарантом виконання кадрової політики організації. До кадрової політики підприємства входить: забезпечення кваліфікованою робочою силою, стимулювання праці, забезпечення техніки безпеки, соціальних виплат. Головним завданням роботи відділу кадрів – розвиток персоналу.

Керівництво для стимулювання праці працівників використовує економічні, соціальні та адміністративні методи мотивації. Головним економічним методом мотивації є заробітна плата та премії. Проводяться наступні заходи щодо соціальної мотивації персоналу: підвищення кваліфікації працівників компанії; участь у різноманітних семінарах; приймання участі у виставках продукції; строге дотримання соціальних гарантій встановлених законом. Адміністративна мотивація використовується для дотримання трудової дисципліни, а також у разі її порушення можливе висунення попереджень, доган, звільнення. На підприємстві працює 152 працівника. На даний момент працівників вистачає, але у зв'язку з тим, що підприємство не стоїть на місці, штат постійно розвивається, збільшується при цьому на 5-6 працівників в рік.

Одним із головних факторів, який визначає роботу дослідного заводу є стійке збереження об'ємів виробництва продукції. Показники об'єму випуску по основних видах продукції за 2013-2019рр. представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка виробництва основних видів продукції підприємства

Види продукції (тис.шт.)	2015р.	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.
Випрямлячі інверторні	1523,6	1830,2	1830,3	2423,3	2775,80
Блоки автоматичного охолодження	1791,6	1918,5	1855,2	1905,4	1967,3
Мультифункціональні цифрові інвертори	1833,4	2061,7	2118,0	2215,8	2348,7
Аргонові випрямлячі	1607,8	1619,6	1731,9	2149,6	2201,2
Зварювальні електроди	602,0	1032,3	1326,8	1530,2	1820,1

Починаючи з 2015 року завод збільшив темпи виробництва мультифункціональних цифрових інверторів, аргонових випрямлячів та зварювальних електродів. Рекордні показники 2019 року були досягнуті завдяки раціональному розподілу продуктивних сил, постійною наявністю сировини та зниженню кількості простою виробничого обладнання.

Проаналізуємо виробництво основних видів продукції підприємства за 2015-2019 роки. (рис.2.1.)

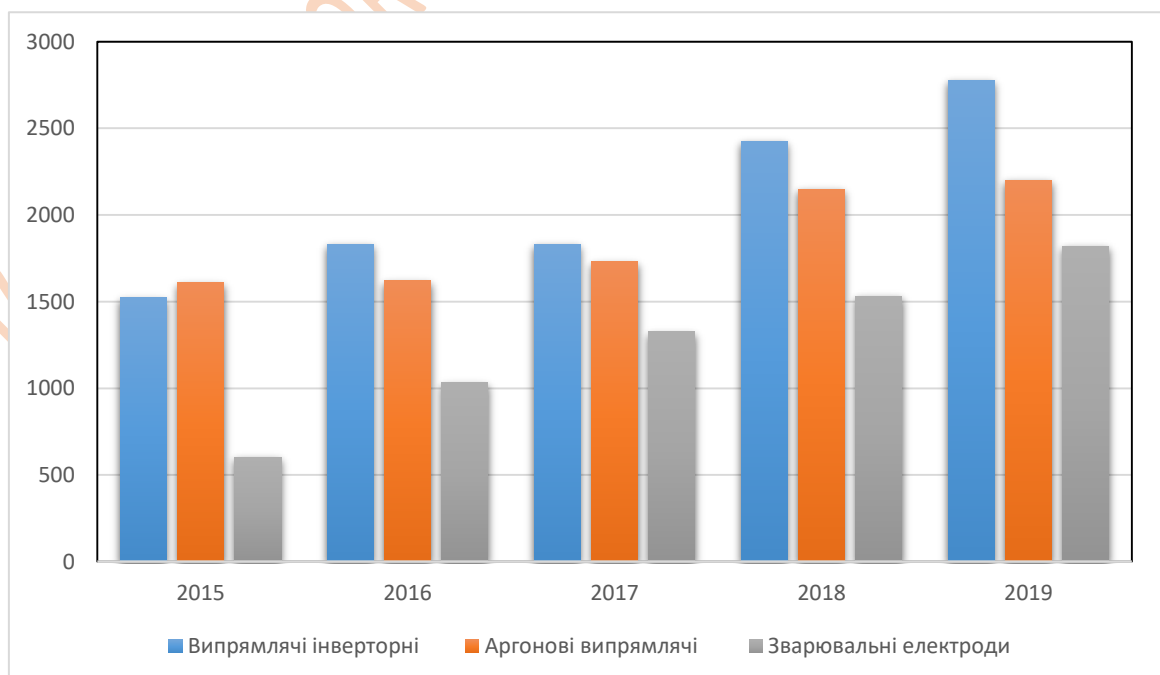


Рис. 2.1. Виробництво основних видів продукції з 2015 по 2019 роки

Не дивлячись на нестійку економічну ситуацію підприємство збільшувало об'єми виробництва, розширював ринок збуту, запроваджував нові технології виробництва. Кількість виміри виробленою та реалізованої продукції представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Виробництво та продаж продукції

Види продукції (тис.шт)	2018р.		2019р.	
	Виробництво	Продаж	Виробництво	Продаж
Випрямлячі інверторні	2423,30	2331,0	2775,8	2500,3
Блоки автоматичного охолодження	1855,2	0,980	1967,30	1557,0
Мультифункціональні цифрові інвертори	2118,0	1540,3	2215,8	1750,3
Аргонові випрямлячі	2149,6	1688,8	2201,2	1905,4
Зварювальні електроди	1530,20	1230,3	1820,10	1775,00

Виробництво мультифункціональних цифрових інверторів протягом всього періоду збільшувався, але продукція реалізована була не повністю. Це може свідчити про зміни в потребі ринку. Виробництво зварювальних електродів пропорційна до кількості проданої продукції. Продаж інверторних випрямлячів збільшився проте повністю вироблена кількість була не покрита.

Протягом 2018-2019рр. спостерігається збільшення витрат на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація. Це свідчить про зростання кількості працівників організації та знос та списання певних основних засобів з рахунків підприємства.

Зниження собівартості відбулося за рахунок зменшення матеріальних затрат. Проблема зниження матеріальних затрат у собівартості продукції свідчить про зменшення кількості використаної у процесі виробництва на одиницю готової продукції предметів праці, матеріалів та сировини. Структура

собівартості товарної продукції по основним елементам затрат представлена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Структура собівартості товарної продукції по основним елементам затрат за 2018-2019рр.

Назва показника (тис.грн)	2018р.	2019р.	Зміни (+,-) 2019р.до2018р.
Матеріальні затрати	174132	158547	-15585
Витрати на оплату праці	8611	11575	2964
Відрахування на соціальні заходи	1843	2360	517
Амортизація	4427	4665	238
Інші операційні витрати	31329	16169	-15160
Разом	220342	193316	-27026

Розглянемо структуру затрат по основним видам продукції представлену в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Структура затрат на виробництво та реалізацію за 2019р. по основних видах продукції

Назва показника, %	Випрямлячі інверторні	Блоки автоматичного охолодження	Цифрові інвертори	Аргонові випрямлячі	Зварювальні електроди
1.Сировина та матеріали	76,97	43,96	73,06	84,77	66,43
1. Роботи та послуги виробничого характеру, виконані третьою стороною	0,00	0,01	0,13	0,01	0,00
2. Газ природній	1,57	15,68	0,35	1,02	0,90

3.	Електроенергія	9,25	6,33	15,87	1,56	2,93
4.	Оплата праці	2,93	1,52	2,65	1,97	5,65
5.	Амортизація	0,37	0,48	0,29	1,11	15,95
6.	Ремонтний фонд	1,47	16,93	0,01	0,57	0,77
7.	Інші витрати	1,08	0,68	0,87	0,55	0,24
	-охорона праці	0,06	0,04	0,09	0,06	0,10
	-лізингові платежі	0,00	0,14	0,19	0,08	0,02
	-інші затрати	1,02	0,50	0,58	0,41	0,12
8.	Загальновиробничі затрати	4,65	6,59	5,87	5,48	4,86
	-податки	0,69	0,98	0,87	0,81	0,72
	-обов'язкові платежі	0,64	0,91	0,81	0,76	0,67
	-витрати на відрядження	0,16	0,22	0,20	0,18	0,16
	-представницькі витрати	0,05	0,07	0,06	0,06	0,05
	-інші витрати	3,12	4,41	3,93	3,67	3,26
9.	Комерційні витрати	1,71	7,82	0,90	2,96	2,27
	Разом	100	100	100	100	100

Найбільшу вагу в структурі затрат по всім видам продукції займає затрати на сировину та матеріали. При виробництві інверторних випрямлячів та цифрових інверторів найбільшу частку затрат займає електроенергія, а при виробництві блоків автоматичного охолодження чи не найбільше затрат йде на закупівлю та використання природного газу. В структурі затрат виробництва зварювальних електродів найбільшу частка йде на амортизацію, це значно перевищує долю цих затрат по іншим видам продукції.

В результаті аналізу балансу підприємства спостерігається зменшення вартості основних засобів: у 2018р. вартість основних засобів склало 22 271 тис.грн., первісна вартість 32 543 тис.грн., знос 10 272 тис.грн.; у 2019р. вартість основних засобів склало 20 203 тис.грн., первісна вартість 34 572 тис.грн., знос 14 369 тис.грн. Тобто сума вибулих основних засобів перевищує суму основних засобів що поступили до підприємства. Найбільшу частку у складі основних засобів підприємства складає обладнання, гідравлічні системи, електропечі, різноманітні інструменти.

Загальне збільшення чистого доходу свідчить про позитивний розвиток підприємства у досліджуваному періоді. Негативний вплив на чистий прибуток має збільшення адміністративних витрат та витрат на збут. Рентабельність власного капіталу зменшилася на 0,98%, що свідчить про неефективне

використання вкладених коштів на період дослідження. Рентабельність реалізованих товарів та рентабельність активів відповідно зросла на 0,02% та 0,23%, що свідчить про прибутковість діяльності та ефективне використання активів підприємства. Динаміка основних результатів підприємства представлена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка основних результатів діяльності ТОВ «ДЗЗУ ІЕЗ
ім.Є.О.Патона»

Показники	2019р.	2018р.	Відхилення (+,-), 2019/2018
Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів, тис. грн.	243 071	228 037	15 034
Собівартість реалізованих товарів, тис.грн.	200 054	185 287	14 767
Валовий прибуток, тис.грн.	43 017	42 750	267
Інші операційні доходи, тис.грн.	1 774	3 652	-1 878
Адміністративні витрати, тис.грн.	4 058	3 860	198
Витрати на збут, тис.грн.	12 372	11 318	-1 054
Інші операційні витрати, тис.грн.	2 224	3 169	-945
Прибуток від операційної діяльності, тис.грн	27 191	27 001	+190
Чистий прибуток, тис.грн.	21 141	24 523	-3 382
Рентабельність капіталу, %	10,05	11,03	-0,98
Рентабельність реалізованих товарів, %	1,23	1,21	0,02
Рентабельність активів, %	1,55	1,32	0,23

Проведене дослідження свідчить про успішну роботу підприємства, збільшення об'ємів виробництва, оновлення основних фондів та успішну реалізацію кадрової політики.

2.2 Аналіз системи управління ризиками на підприємстві

Не дивлячись на те, що підприємство займається випуском конкурентоспроможної продукції, має великий попит на ринку збуту, випускає лише сертифіковані товари, на жаль все одно схильний до великої кількості загроз та ризиків. Щоб успішно управляти всіма можливими ризиками необхідно як можна точно та своєчасно виявити їх. Підприємство поки що не створило своєї системи ризик-менеджменту, проте здатне самостійно справлятися з ризиками.

Можливість прояву ризику напряду залежить від внутрішньої організації підприємства, тому важко придумати універсальний алгоритм для якісного аналізу можливості виявлення ризику. Для того, щоб визначити, яким чином буде проводитися контроль та мінімізація ризиків, і які з цих ризиків заслуговують уваги, підприємство проводить їхнє ранжування.

Виділимо основні ймовірності ризику на підприємстві:

- залежність від постійних постачальників сировини, матеріалів, палива та електроенергії;
- аварії основного обладнання;
- ризик неплатоспроможності підприємства;
- некомпетентна робота команди управління;
- низька ефективність системи оплати праці;
- несприятливі зміни курси гривні;
- моральне зношення обладнання;
- нераціональна фінансова політика;
- введення іноземними державами обмеження на імпорт;
- перевищення запланованих термінів ремонту обладнання;
- невідповідність кваліфікації та спеціалізації співробітників потребам підприємства;
- аварія додаткового обладнання;
- ризик затримки виконання партнерами обов'язків згідно договору;
- ризик помилкового ціноутворення;

- падіння платоспроможного попиту;
- державне регулювання цін на продукцію;
- мала дієвість системи мотивації праці співробітників;
- велика частка позикових коштів;
- текучість кадрів;
- можливість збою при автоматизованому обробці, зберігання та передачі даних;
- некомпетентність роботи команди управління;
- порушення технології виробництва;
- ризик неефективного організаційної структури підприємства;
- ризик зниження фінансової стійкості;
- високий рівень зносу обладнання;
- ризик порушення трудової дисципліни;
- низька ефективність взаємозв'язків між підрозділами підприємства;
- ризик співпраці з ненадійними, неплатоспроможними партнерами;
- низький рівень забезпечення інформацією необхідною для роботи;
- витік конфіденційної інформації;
- неможливість забезпечення діяльності в результаті загострення політичної ситуації;
- ризик в сфері інвестиційної активності підприємства;
- неправильне формування стратегічних цілей підприємства;
- ризик недоотримання зовнішніх інвестицій;
- ризики пов'язані з введення нової техніки і проведення реконструкцій підприємства;
- ризик появи внутрішніх конфліктів;
- обмеження на платежі в іноземній валюті;
- введення обмежень на використання природних ресурсів;
- відмова покупців взяти або оплатити отриману готову продукцію (ризик незатребуваної продукції);

- низька ефективність процесу комунікації із зовнішнім середовищем;
- втручання органів влади в управління підприємством.

Для подальшої роботи з ризиками, підприємство робить їхнє ранжування. Ефективним методом ранжування ризиків вважається матриця ризиків, тобто інструмент оцінки ризиків, який являє собою деяку форму її градації. Вона має діапазон по осям ймовірностей та наслідків. Матриця дає можливість керівному апарату підприємства представити ризики в більш організованій формі, забезпечити підготовку і прийняти вірне рішення у випадку виникнення ризику.

Стандартна матриця ризиків, яку використовують на підприємстві представлена в таблиці 2.6. По вертикальній осі критерії ймовірностей (рідкісні, малоймовірні, можливі, дуже ймовірні, однозначні), по горизонтальній осі – критерії наслідків (незначні, мінімальні, критичні, катастрофічні).

Таблиця 2.6

Матриця ризиків підприємства

	Незначні	Мінімальні	Критичні	Катастрофічні
Рідкісні	-	-	-	-
Малоймовірні	-	ризик співпраці з ненадійними, неплатоспроможними партнерами	можливість збою при автоматизованому обробці, зберігання та передачі даних	втручання органів влади в управління підприємством
Можливі	-	-	аварії основного обладнання;	некомпетентність роботи команди управління
Однозначні	-	-	залежність від постійних постачальників сировини, матеріалів, палива та електроенергії	-

Ризики з критерієм ймовірності «рідкісні» і критерієм наслідків «незначні» немає, тому управління ризиків необхідна для ефективної діяльності підприємства. Спершу необхідно працювати над ризиками з катастрофічним

критерієм наслідком та однозначним критерієм ймовірностей, для підприємства – це залежність від постійних постачальників сировини, матеріалів. Робота над ризиками на стадії їх виникнення дає найбільше ефективність, ніж на етапі зіткнення з ними.

Також підприємство проводить ранжування ризиків по наслідкам. Визначає матеріальні значення для кожного параметра, а також описує їх по якісним характеристикам. Ранжування ризиків по наслідкам представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Ранжування ризиків по наслідкам

Ранг	Значення	Втрати в грн	Характеристика втрат
4	Катастрофічні	500 000>	Може призвести до фінансових проблем, несприятливе середовище для ефективної роботи підприємства.
3	Критичні	100 000-500 000	Може привести до труднощів з транспортуванням товару, втрати додаткових коштів підприємства.
2	Мінімальні	50 000-100 000	Може призвести до втрати частини клієнтів, втрати коштів пов'язаних на залучення клієнтів
1	Незначні	50 000<	Незначна шкода у вигляді тимчасових труднощів в сфері продажу.

Далі підприємство визначає профіль ризику, такі як сукупність відомостей про область ризику, ймовірність ризику, а також вказівки про застосування необхідних заходів по запобіганню або мінімізації ризиків. Кінцевою метою є вибір альтернативного вибору методу ризик-менеджменту. Визначаючи профіль ризику для прийняття управлінського рішення по мінімізації того чи іншого ризику: визначають ступінь уразливості до ризику. Великий досвід, авторитетність та компетентність працівників та спеціалістів

підприємства дає підставу вважати, що уразливими до ризику є комерційний ризик (реалізація готової продукції) та економічний (високі темпи інфляції). Ці ризики найбільше впливають на роботу підприємства, так як реальні прибутки можуть значно зменшитися; визначають джерело ризику. Здійснюється аналіз та оцінка можливих комбінацій негативних для бізнесу подій. Результати такого аналізу дозволяє спрогнозувати наслідки ризику для підприємства; підбір стратегій для управління ризиками.

Для досягнення бажаного результату підприємство потребує виявлення всіх ризиків та їх мінімізація. Оцінку впливу ризиків на діяльність підприємства, а також вірогідність виникнення в майбутньому, керуючий апарат проводить за допомогою експертних оцінок.

Метод експертних оцінок є комплексом матеріально-статистичних методів, процедур з обробки результатів опитування експертної групи. В даному випадку використовується професіоналізм та досвідченість учасників опитування. До складу експертної групи входять: комерційний директор (1 експерт), головний бухгалтер(2 експерт), фінансовий директор (3 експерт), начальник відділу продажів (4 експерт). Експерти дають оцінку впливу ризиків, критерії яких – це шкала від одного до десяти та оцінку ймовірності настання даного ризику. Експертні оцінки представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Експертні оцінки впливу ризиків на діяльність підприємства та ймовірність їх виникнення

№	Види ризиків	Оцінка впливу ризику (1)				Ймовірність виникнення ризиків (2)			
		Оцінки експертів				Оцінки експертів			
		1	2	3	4	1	2	3	4
1	аварії основного обладнання	8	6	5	10	6	6	7	8
2	перевищення запланованих термінів ремонту обладнання	8	7	10	7	7	5	8	8
3	ризик затримки виконання партнерами обов'язків згідно договору	6	5	7	3	5	4	8	8
4	ризик зниження фінансової	4	9	6	7	6	7	5	7

	стійкості								
5	ризик втрати доходу	4	8	5	7	5	6	3	2
6	витік конфіденційної інформації	1	2	4	3	0	2	0	1
7	ризик помилкового ціноутворення	5	8	10	9	10	7	9	10
8	залежність від постійних постачальників сировини, матеріалів, палива та електроенергії	5	8	3	6	9	8	8	9
9	порушення технології виробництва	3	4	6	8	8	7	8	9
10	ризик втрати експортних операцій	7	6	7	6	5	6	5	7
11	ризик співпраці з ненадійними, неплатоспроможними партнерами	6	2	7	4	3	1	2	4
12	ризик конкуренції	2	1	5	3	2	3	3	4
13	втручання органів влади в управління підприємством.	0	2	1	0	0	1	0	1
14	ризик появи внутрішніх конфліктів	5	4	3	4	2	5	4	2

Ступінь впливу ризику та їх виникнення на підприємстві представлені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Ступінь впливу ризику та їх виникнення на підприємство

№	Види ризиків	Середні оцінки		Сума рангу		Відхилення від середньої суми		Квадрат відхилення	
		1	2	1	2	1	2	1	2
1	аварії основного обладнання	7	7	29	27	-7,4	-6,3	54,8	40,10
2	перевищення запланованих термінів ремонту обладнання	8	7	32	28	-10,4	-7,3	108,2	53,8
3	ризик затримки виконання партнерами обов'язків згідно договору	5	4	21	17	0,6	3,7	0,4	13,4
4	ризик зниження фінансової стійкості	7	6	26	25	-4,4	-4,3	19,4	18,8
5	ризик втрати доходу	6	4	24	16	-2,4	4,7	5,8	21,8
6	витік конфіденційної	3	1	10	3	11,6	17,7	134,60	312,10

	інформації								
7	ризик помилкового ціноутворення	8	9	32	36	-10,4	-15,3	108,20	235,10
8	залежність від постійних постачальників сировини, матеріалів, палива та електроенергії	6	9	22	34	-0,4	-13,3	0,2	177,8
9	порушення технології виробництва	5	8	21	32	0,6	-11,3	0,4	128,40
10	ризик втрати експортних операцій	7	6	26	23	-4,4	-2,3	19,4	5,4
11	ризик співпраці з ненадійними, неплатоспроможними партнерами	5	3	19	10	2,6	10,7	6,8	113,8
12	ризик конкуренції	3	3	11	12	10,6	8,7	112,4	75,10
13	втручання органів влади в управління підприємством.	1	1	3	2	18,6	18,7	346,0	348,40
14	ризик появи внутрішніх конфліктів	4	3	16	13	5,6	7,7	31,4	58,8

Оцінка ризиків експертним методом дає можливість побудови карти ризиків. Карта ризиків підприємства представлена на рис. 2.2.

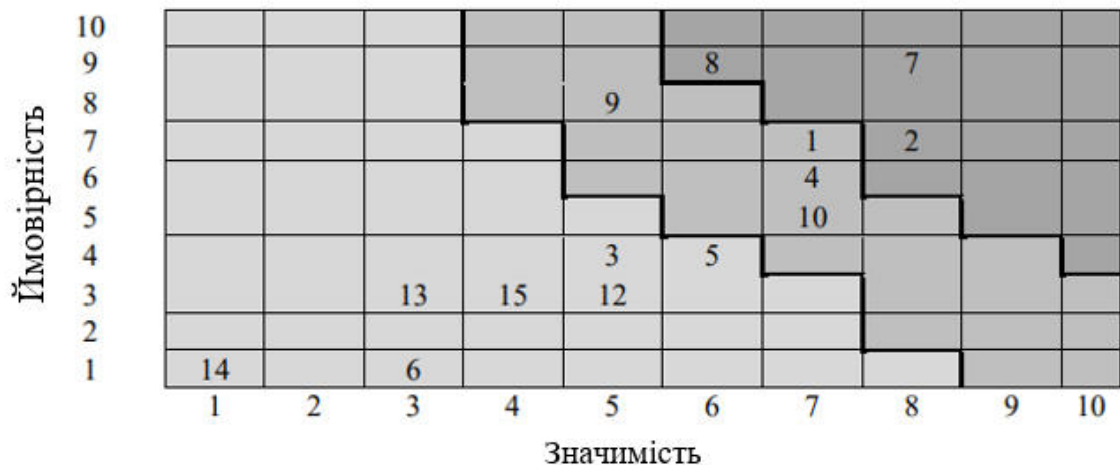


Рис.2.2. Карта ризиків підприємства

Провівши аналіз карти ризиків підприємства, можна стверджувати, що найбільший вплив мають наступні ризики:

- перевищення запланованих термінів ремонту обладнання;

- ризик помилкового ціноутворення;
- залежність від постійних постачальників сировини, матеріалів, палива та електроенергії.

Оскільки підприємство займається виробництвом електродів та інверторних апаратів ризику втрати сировини та матеріалів, а також поломка, ремонт обладнання безпосередньо впливає на фінансовий результат компанії.

Для аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників середовища підприємства можна застосувати SWOT-аналіз. Даний вид аналізу складається з наступних категорій:

- визначення сильних і слабких сторін;
- можливості і загрози.

Сильні і слабкі сторони - це внутрішні риси підприємства, їй підконтрольні, а можливості і загрози пов'язані із зовнішніми характеристиками ринкового середовища та невідомі нашому впливу. Розглянемо кожен з категорій детальніше. Сильні та слабкі сторони організації представлені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз підприємства

	Позитивні фактори	Негативні фактори
	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> - якість продукції; - команда кваліфікованих спеціалістів; - великий стаж роботи підприємства на ринку збуту; - доступні ціни; - широкий асортимент продукції; - партнерські стосунки з постачальниками. 	<ul style="list-style-type: none"> - висока кредиторська заборгованість; - висока дебіторська заборгованість; - слабка маркетингова політика; - високі адміністративні витрати.
	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовища	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення рентабельності, контроль над затратами; - зменшення дебіторської заборгованості за рахунок контролю сплати рахунків; 	<ul style="list-style-type: none"> - загроза виникнення конкурентів на ринку збуту товарів; - несприятлива економічна ситуація в країні; - збільшення ціни на сировину та

	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення кількості покупців за рахунок зміни цінової політики; - підвищення ефективності виробництва за рахунок зміни технологічного процесу; - розвиток нових технологій на підприємстві; - впровадження політики знижок для постійних покупців та дилерів. 	матеріали.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------

На основі проведеного SWOT-аналізу були визначені сильні та слабкі боку підприємства, які дають нам можливість визначити ті параметри, які будуть виграшними і ті, поліпшення яких може оптимізувати процеси управління в організації. Для того щоб підприємству вибратися в лідируючі позиції на ринку необхідно впроваджувати нові технології в виробництво, використовувати інноваційні методи, залучати грошові кошти для здійснення поставлених цілей. Так як слабких сторін не багато, краще вибрати стратегію «можливості - слабкі сторони», але і не забувати контролювати стратегію «Сильні сторони - загрози».

SWOT-аналіз є одним з найпростіших і доступних інструментів. Його переваги полягають в тому, що він дозволяє досить просто, в правильному розрізі поглянути на становище компанії, товару або послуги в галузі, і тому є найбільш популярним інструментом в управлінні ризиками і прийнятті управлінських рішень.

2.3 Оцінка ефективності економічної безпеки підприємства

Фінансовий стан є найважливішою характеристикою економічної безпеки підприємства. Фінансовий стан визначається наявними в розпорядженні підприємства матеріальними цінностями і джерелами його фінансування, в значній мірі залежить від доцільності і правильності вкладання фінансових ресурсів в активи.

Проведемо аналіз результатів діяльності підприємства. Інформаційною базою є баланс підприємства та додаток до нього за 2017-2019 рр. Чистий дохід від реалізації продукції зменшився у 2019 році на 15 034 тис.грн. у порівнянні з

2018 роком, тобто на 6,5%; а в порівнянні з 2017 роком збільшився на 3 851 тис.грн., тобто на 1,7%. Величина собівартості змінилася з 205 277 тис. грн. до 185 287 тис. грн.

Величина прибутку від операційної діяльності мала тенденцію до зменшення, і в 2019 склала 27 001 тис. грн. При цьому витрати від операційної діяльності також зменшилися на 15 160 тис. грн. Порівняння зміни доходів та витрати свідчать про зменшення прибутковості операційної діяльності. Не дивлячись на те, що чистий прибуток за звітний період у порівнянні з аналогічним період попереднього року мав негативну тенденцію, особисті кошти отримані в результаті фінансово-господарської діяльності збільшилися. На покращення результату вплинуло зменшення адміністративних та матеріальних затрат.

На зміну структури активу балансу вплинуло збільшення оборотних активів та зменшення необоротних. З фінансової точки зору це свідчить про позитивні результати, та як підприємство розширює свою мобільність. Довгострокові фінансові інвестиції не змінилися. Структура активу балансу представлена на рисунку 2.3.

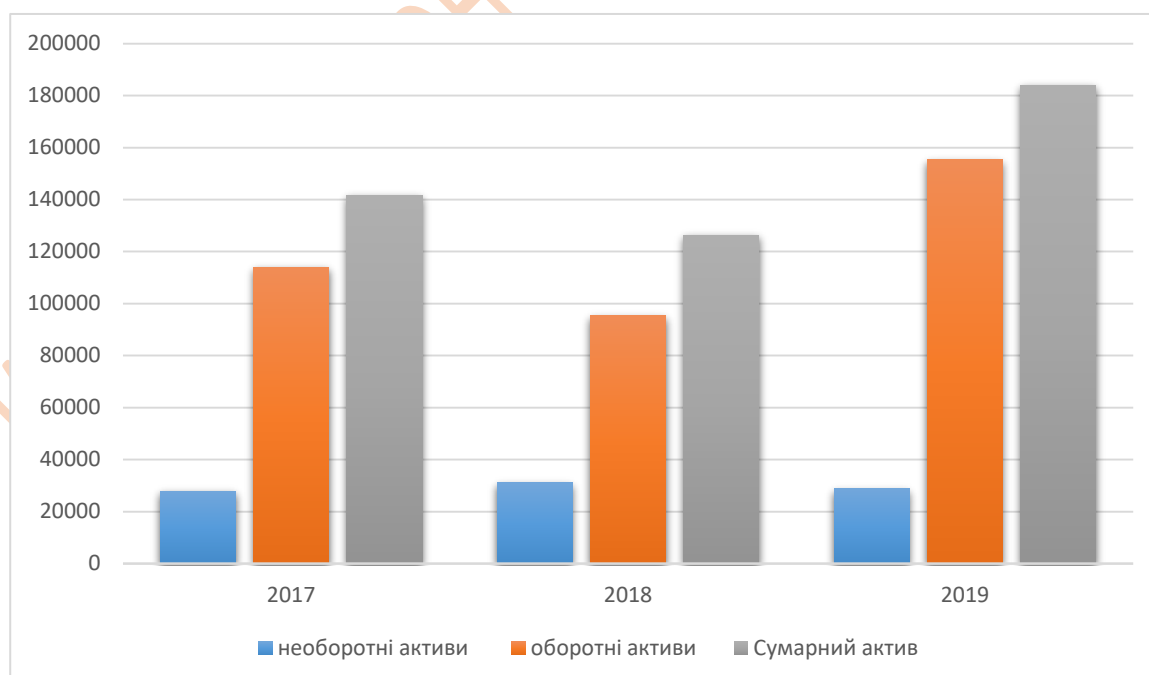


Рис.2.3. Структура активу балансу

Зміни в необоротних активах пов'язані з наступними чинниками:

- сума основних засобів на кінець 2019 року зменшилася на 2133 тис.грн., основною причиною стало знос обладнання ;
- зменшилася величина матеріальних активів на 103 тис.грн;
- сума незавершених капітальних інвестицій зменшилася на 94 тис.грн.

Зменшення величини нематеріальних активів свідчить про застарілі технології виробництва, використання великої кількості сировини. Довгострокові фінансові інвестиції залишилися без змін, це може рахуватися негативним аспектом фінансової діяльності, оскільки відсутні вклади коштів в розвиток підприємства.

У складі оборотних активів найбільші зміни відбулися: збільшення дебіторської заборгованості; збільшення виробничих запасів, готової продукції; зменшення товарів на 15 541 тис.грн.; зменшення витрат майбутніх періодів.

Збільшення залишків виробничих запасів свідчить про нераціональну виробничу політику підприємства. Закупівля сировини відбувається у великих масштабах, проте нераціональне використання, брак у виробництві, постійні поломки основного обладнання негативно впливають на можливість отримання прибутку.

Формування матеріальних цінностей та майна підприємства відбувається за рахунок власних та позикових коштів, грошові еквіваленти яких обов'язково відображаються у пасиві балансу. Для визначення фінансової стійкості і залежність від позикових коштів проаналізуємо структуру пасиву балансу. Структура пасиву балансу представлена на рис. 2.4.

В структурі власного капіталу на кінець 2019 року найбільша вага додаткового капіталу 92,53%, нерозподілений прибуток (непокритий збиток) 5,9%, зареєстрований пайовий капітал 1,6%, неоплачений капітал -0,3%.

Сума довгострокових та поточних зобов'язань на кінець 2019 року зменшилася та відповідно становила 20 057 тис.грн., 43 342 тис.грн. Зменшення поточних зобов'язань пов'язано зі змінами поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги та поточної кредиторської заборгованості за одержаними авансами. Зменшення довгострокових кредитів банків в структурі довгострокових зобов'язань є позитивним фактором, він засвідчує про поліпшення структури балансу і знижує ризик втрати фінансової стійкості.

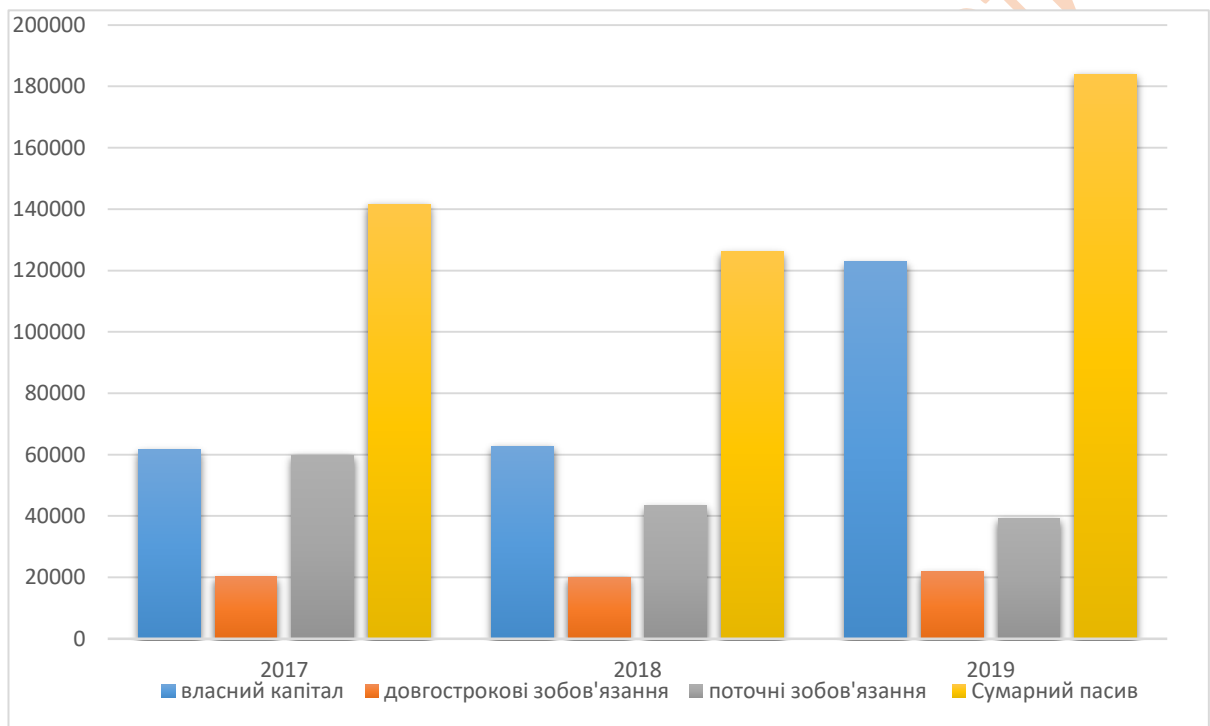


Рис. 2.4. Структура пасиву підприємства

Фінансовий стан підприємства в великій мірі залежить від виробничої діяльності, тому при аналізі фінансового стану необхідно дати оцінку його стійкості.

Фінансова стійкість – основна характеристика, перевищення доходів над витратами, переміщення грошових коштів підприємства для ефективного використання виробництва та реалізації продукції.

Можливі 4 типи фінансової ситуації:

- абсолютна стійкість фінансового стану, при даному стані трьох компонентний показник матиме вигляд $\{1,1,1\}$: надлишок або нестача власних

оборотних коштів ≥ 0 , надлишок або нестача займаних коштів ≥ 0 , надлишок або нестача основних джерел запасів ≥ 0 ;

- нормальна стійкість фінансового стану, гарантує платоспроможність. Трьох компонентний показник матиме вигляд $\{0,1,1\}$: надлишок або нестача власних оборотних коштів < 0 , надлишок або нестача займаних коштів ≥ 0 , надлишок або нестача основних джерел запасів ≥ 0 ;

- нестійкий фінансовий стан. Трьох компонентний показник матиме вигляд $\{0,0,1\}$: надлишок або нестача власних оборотних коштів < 0 , надлишок або нестача займаних коштів < 0 , надлишок або нестача основних джерел запасів ≥ 0 ;

- кризове фінансове становище. Трьох компонентний показник матиме вигляд $\{0,0,0\}$: надлишок або нестача власних оборотних коштів < 0 , надлишок або нестача займаних коштів < 0 , надлишок або нестача основних джерел запасів < 0 .

Проведений аналіз фінансової стійкості підприємства представлена в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз фінансової стійкості підприємства

№	Назва показника тис.грн.	2017	2018	2019	Зміни (+,-)	
					2018р. до 2017р.	2019р. до 2018р.
1.	Особисті кошти	61617	68469	94257	+6852	+25788
2.	Основні засоби інші активи	27812	30903	28638	+3091	-2265
3.	Власні оборотні кошти (1-2)	33805	37566	67619	+3761	+30053
4.	Довгострокові кредити	20194	20057	21803	-137	+1746
5.	Власні та довгострокові займи (формування запасів та витрат) (3+4)	53999	57623	89422	+3624	+31799
6.	Короткострокові кредити	-	-	-	-	-
7.	Власні та короткострокові займи (формування запасів та витрат) (5+6)	-	-	-	-	-
8.	Величина запасів та затрат	80396	117253	149610	+36857	+32357
9.	Надлишок(+) або нестача (-) власних оборотних	-46591	-79687	-81991	-33096	-2304

	коштів (3-8)					
10.	Надлишок(+) або нестача (-) займаних коштів (5-8)	-26397	-59630	-60188		-558
11.	Надлишок(+) або нестача (-) основних джерел формування запасів (7-8)	80396	117253	149610	-36233	-14832
12.	Трьохкомпонентний показник	{0,0,1}	{0,0,1}	{0,0,1}	X	X

Фінансовий стан підприємства протягом трьох років був нестійким. Для підвищення рівня платоспроможності та підтримки рівноваги керівництво було змушене збільшити суму довгострокових кредитних коштів. Кредитні кошти дали можливість нормалізувати фінансову стійкість та гарантувати платоспроможність. Для подальшого підвищення фінансового стану необхідно збільшити наявність власних оборотних коштів.

Для коректної та повної оцінки рівня економічної безпеки підприємства розрахуємо та проаналізуємо наступні індикатори: рентабельність діяльності, платоспроможність та фінансову стійкість, ділову активність, ефективне використання майна, інвестиційну привабливість. Дані індикатори є одними із головних способів економічної діагностики підприємства та основними інструментами дослідження майбутнього фірми.

Аналіз першої групи показників пропонує оцінку ефективності виробництва. Показник рентабельності полягає в синтезі різноманітних якісних та кількісних показників: ріст об'ємів виробництва та продуктивності, зниження собівартості. Показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства, прибутковість різних напрямків діяльності (комерційної, виробничої, інвестиційної). Тому вони є обов'язковими елементами порівняльного аналізу та оцінки фінансового стану підприємства. Рентабельність підприємства – домінуючий фактор в ухваленні альтернативних рішень щодо підприємства або з наданням йому фінансової допомоги, або ж про його ліквідацію. Проте неплатоспроможність підприємства не завжди є наслідком недостатньої ефективності виробничої діяльності.

Проведемо розрахунок показників фінансового стану підприємства.

Загальна рентабельність підприємства (активів):

$$R_A = \frac{\text{БП}}{A} * 100\% \geq \alpha\% \quad (2.1)$$

де БП – балансовий прибуток;

A – актив балансу;

α – «ціна капіталу», (норма дисконтування).

$$R_A(2019) = \frac{35721}{183999} * 100\% = 19,41\% < 24\%$$

$$R_A(2018) = \frac{12379}{126185} * 100\% = 9,8\% < 20\%$$

Рентабельність активів зросла на 9,61%, це свідчить про збільшення попиту на продукцію підприємства та поступове нагромадження активів.

Чиста рентабельність підприємства (активів):

$$R'_A = \frac{\text{ЧП}}{A} * 100\% \geq 0.65 * \alpha\% \quad (2.2)$$

де ЧП – чистий прибуток.

$$R'_A(2018) = \frac{21141}{126185} * 100\% = 16,75\% \geq 15,6\%$$

$$R'_A(2019) = \frac{24523}{183999} * 100\% = 13,32\% \geq 13\%$$

Чиста рентабельність підприємства зменшилася на 3,43%.

Рентабельність власного капіталу:

$$R_{\text{ВК}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{КР}} * 100\% \geq 20\% \quad (2.3)$$

де КР - капітал та резерви.

$$R_{\text{ВК}}(2018) = \frac{21141}{62786} * 100\% = 33,67\% \geq 20\%$$

$$R_{\text{ВК}}(2019) = \frac{24523}{122895} * 100\% = 19,95\% \leq 20\% .$$

Загальна рентабельність продаж (оборотів):

$$R_{\text{П}} = \frac{\text{БП}}{B} * 100\% \geq 20\% \quad (2.4)$$

$$R_{\text{П}}(2018) = \frac{12379}{243071} * 100\% = 5,09\%;$$

$$R_{\text{П}}(2019) = \frac{35721}{228037} * 100\% = 15,66\%.$$

Чиста рентабельність продажу:

$$R'_{\Pi} = \frac{\text{ЧП}}{\text{В}} * 100\% \geq 20\% \quad (2.5)$$

$$R'_{\Pi}(2018) = \frac{21141}{243071} * 100\% = 8,7\%;$$

$$R'_{\Pi}(2019) = \frac{24523}{228037} * 100\% = 10,75\%.$$

Рентабельність продукції (видів діяльності):

$$R_C = \frac{\text{БП}}{\text{С}} * 100\% \geq 10\% \quad (2.6)$$

$$R_{\Pi}(2018) = \frac{12379}{224410} * 100\% = 5,51\%;$$

$$R_{\Pi}(2019) = \frac{35721}{185287} * 100\% = 19,28\%.$$

Ціна капіталу – це очікувана віддача на кожну гривню, яка була вкладена в розвиток підприємства. Коефіцієнт (норма) дисконтування визначається нормою банківського відсотку з урахуванням очікуваних темпів інфляції, характеризуючи ступінь знецінення доходів, отриманих на вкладений капітал, а також урахування ризику втрати капіталу.

Діяльність підприємства є не досить ефективним, так як віддача на вкладений капітал нижче «ціни капіталу». Досить ефективно використовуються вкладені у підприємство кошти проте рентабельність власного капіталу залишається низькою. Рентабельність продажів також залишається низькою, проте рентабельність продукції помітно зросла.

Аналіз показників поточної ліквідності дає можливість оцінити загальну характеристику платоспроможності, визначити зовнішні ознаки банкрутства, тобто визначити в якій мірі поточні зобов'язання забезпечуються оборотними коштами.

Довгострокова платоспроможність – це здатність підприємства погашати довгострокові зобов'язання за рахунок власних коштів та джерел їхнього фінансування.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$K_{\text{а.л.}} = \frac{\text{ПФІ} + \text{ГЕ}}{\text{ПЗЗ}} \quad (2.7)$$

де, ПФІ – поточні фінансові інвестиції;

ГЕ – гроші та їх еквіваленти;

ПЗЗ – поточні зобов'язання та забезпечення.

$$K_{\text{а.л.}}(2018) = 773/43342=0,017;$$

$$K_{\text{а.л.}}(2019) = 2587/39211=0,065.$$

Оптимальне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності становить приблизно 0,20-0,25. Нажаль наше значення $0,065 < 0,25$, це свідчить про нездатність підприємства погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість. Проте спостерігається позитивна динаміка протягом року.

Коефіцієнт критичної ліквідності (коефіцієнт покриття):

$$K_{\text{к.л.}} = \frac{\text{ДЗ} + \text{ПФІ} + \text{ГЕ}}{\text{ПЗЗ}} \quad (2.8)$$

де, ДЗ – дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги.

$$K_{\text{к.л.}}(2018) = (41391 + 773)/43342=0,97;$$

$$K_{\text{к.л.}}(2019) = \frac{(45\,499 + 2587)}{39211} = 1,23.$$

Оптимальне значення коефіцієнта критичної ліквідності знаходиться у діапазоні від 0,7 до 1. Значення нашого коефіцієнта 1,23 перевищує нормативне значення, тобто підприємство у разі банкрутства не зможе повністю погасити свої поточні зобов'язання.

Коефіцієнт поточної ліквідності:

$$K_{\text{п.л.}} = \frac{\text{ОА}}{\text{ПЗ}} \quad (2.9)$$

$$K_{\text{п.л.}}(2018) = \frac{95282}{43342} = 2,20;$$

$$K_{\text{п.л.}}(2019) = \frac{155271}{39211} = 3,95.$$

Оптимальне значення коефіцієнта поточної ліквідності знаходиться у діапазоні від 1 до 3, проте деякі фахівці вважають, що доцільніше використовувати нормативний діапазон від 2 до 3. Перевищення норми свідчить про неефективну структури активів, залучення зайвих оборотних коштів.

Коефіцієнт забезпечення оборотними коштами:

$$K_{з.о.к.} = \frac{ВК-НА}{ОБ} \quad (2.10)$$

де ВК – власний капітал;

НА – необоротні активи;

ОБ – оборотні активи.

$$K_{з.о.к.}(2018) = \frac{62786-30903}{95282} = 0,33;$$

$$K_{з.о.к.}(2019) = \frac{122895-28638}{155271} = 0,61.$$

Оптимальне значення даного коефіцієнта знаходить від 0,1 і вище. Результат свідчить, що підприємство здатне проводити ділову активність в умовах відсутності позикових коштів, проте в разі погіршення ринкової ситуації підприємство не зможе самостійно забезпечити своє функціонування.

Ділова активність підприємства проявляється в швидкості обороту власних коштів організації. Показники, які забезпечують обороти коштів залежать від багатьох факторів та можуть відрізнятися у підприємствах різних галузях, для них досить складно знайти нормативне значення. Тому як правило використовуються сталі значення показників, щоб відслідковувати критичні відношення.

Підвищення обороти власних коштів і всіх активів забезпечує зростання прибутку та рентабельності роботи підприємства в цілому. Повільний оборот коштів призводить до додаткових позикових коштів в обороті підприємства.

Загальна фондovіддача розраховується наступним чином:

$$O_A = БП * 1/2A \quad (2.11)$$

$$O_A(2018) = \frac{12379}{63091} = 0,20;$$

$$O_A(2019) = \frac{35741}{91752} = 0,39.$$

Підвищення показника фондovіддачі свідчить про те, що підприємство ефективно використовує основні засоби. Оскільки підприємство займається фондovідданим виробництвом електродів даний показник є низьким.

Віддача основних виробничих запасів та нематеріальних активів:

$$O_{\Phi} = \frac{\text{БП}}{\text{НА}} \quad (2.12)$$

$$O_{\Phi}(2018) = \frac{12379}{30903} = 0,40;$$

$$O_{\Phi}(2019) = \frac{35741}{28638} = 1,24.$$

Визначимо оборотність оборотних активів:

$$O_{\text{оо}} = \frac{\text{БП}}{\text{ОА}} \quad (2.13)$$

$$O_{\text{оо}}(2018) = \frac{12379}{95282} = 0,13;$$

$$O_{\text{оо}}(2019) = \frac{35741}{155271} = 0,23.$$

Визначимо оборотність матеріальних запасів:

$$O_{\text{м.з.}} = \frac{\text{БП}}{\text{ВЗ}} \quad (2.14)$$

де, ВЗ – виробничі запаси.

$$O_{\text{м.з.}}(2018) = \frac{12379}{18187} = 0,68;$$

$$O_{\text{м.з.}}(2019) = \frac{35741}{70515} = 0,51.$$

Визначимо оборотність дебіторської заборгованості:

$$O_{\text{дз}} = \frac{\text{БП}}{\text{ДЗ}} \quad (2.15)$$

$$O_{\text{дз}}(2018) = \frac{12379}{41391} = 0,30;$$

$$O_{\text{дз}}(2019) = \frac{35741}{45499} = 0,77.$$

Визначимо оборотність коштів в банках:

$$O_{\text{кб}} = \text{БП/РБ} \quad (2.16)$$

де, РБ – рахунки в банках.

$$O_{\text{кб}}(2018) = \frac{12379}{773} = 16,01;$$

$$O_{\text{кб}}(2019) = 35741/2587 = 13,82.$$

Визначимо оборотність власного капіталу:

$$O_{\text{вк}} = \text{БП/ВК} \quad (2.17)$$

$$O_{\text{вк}}(2018) = \frac{12379}{62786} = 0,20;$$

$$O_{\text{вк}}(2019) = \frac{35741}{122895} = 0,29.$$

Економічне розуміння поведінки підприємства полягає його бажанні до зростання коефіцієнту загальної фондівдачі, збільшення повинно відбуватися поступово: за рахунок зростання інших показників, таких як оборотність власного капіталу, оборотність дебіторської заборгованості, оборотність матеріальних запасів та інших.

Проаналізувавши показники рентабельності продажів та оборотність активів за 2018-2019рр., можна зробити висновки, що підприємство у 2018 році знаходиться у критичній зоні господарювання при рентабельності 5,51%, обороти активів 0,20; у 2019 році ситуація покращилася: підприємство закінчило рік з позитивним фінансовим результатом, значення рентабельності зросло до 19,28%, оборотність активів до 0,39. Схематично ситуація на підприємстві відображена на рис.2.5.

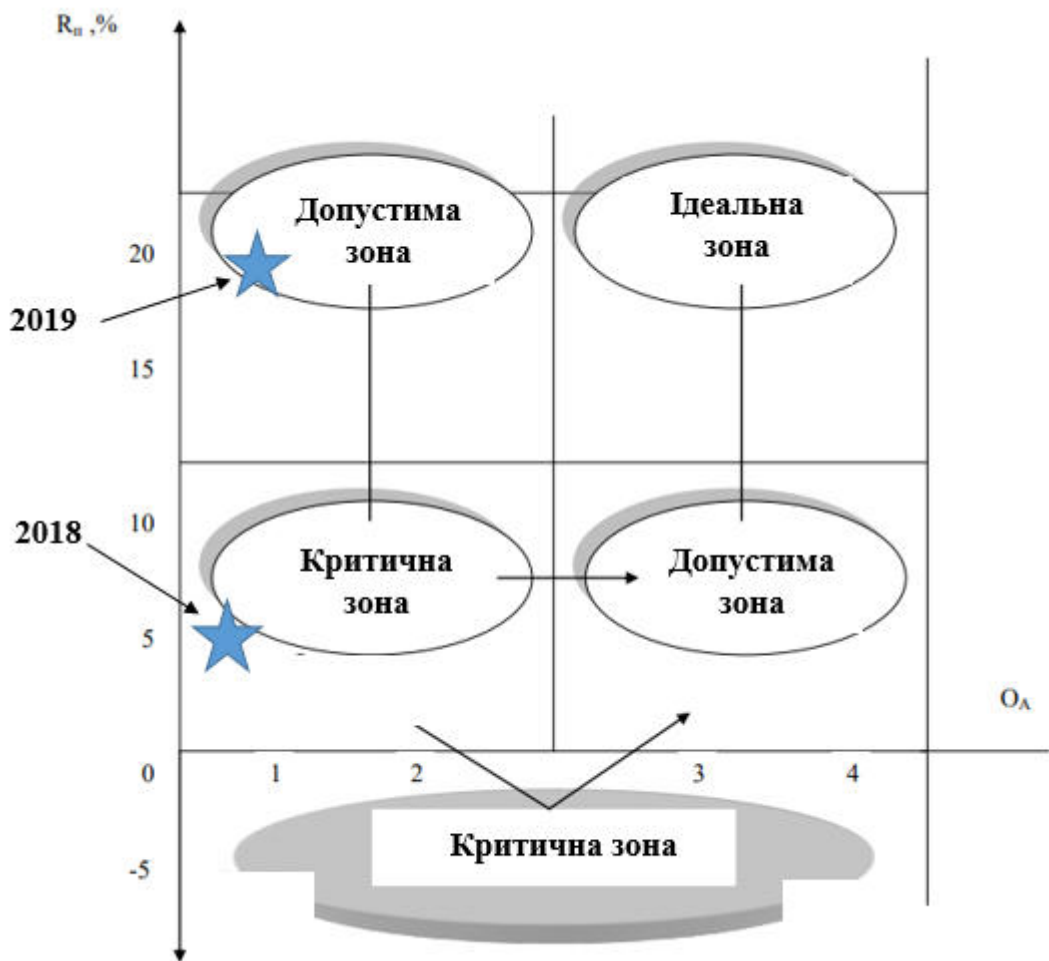


Рис.2.5. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства

Підприємство знаходиться більшою мірою значеннями своїх показників у допустимій зоні, тобто у зоні економічної стійкості та безпеки, що позитивно характеризує роботу заводу. Нажаль деякі показники знаходяться нижче норми, рівень економічної безпеки підприємства задовільний, отже є проблеми, які потребують вирішення. Тому підприємству необхідно розробити стратегію забезпечення економічною безпекою.

Висновки до розділу 2

1. Охарактеризовано організаційно-економічну структуру ТОВ «Дослідний завод зварювального устаткування Інститут електрозварювання імені Є.О.Патона». ТОВ «ДЗЗУ ІЕЗ ім.Є.О.Патона» недержавна форма власності, яка займається виробництвом професійного зварювального обладнання. У структурі управління підприємства покладена змішана система управління. При існуючій структурі управління директору підприємства безпосередньо підпорядковуються: головний бухгалтер, начальник відділу продажу, начальник відділу зовнішньої економічної діяльності, начальник відділу кадрів, начальник транспортного відділу, завідувач складом, начальник маркетингового відділу, начальник служби безпеки, начальник охорони праці, юридичний відділ, відділ ІТ підтримки, фінансовий директор, начальник виробництва, головний енергетик.

2. Проаналізовано систему управління ризиками на підприємстві. До головних ризиків, які визначили за допомогою експертних оцінок, належить: аварії основного та додаткового обладнання; залежність від постійних постачальників сировини, матеріалів; ризик помилкового ціноутворення і як результат недоотримання прибутку.

3. Досліджено ефективність економічної безпеки. Аналіз структури затрат виробництва показав, що найбільша частка затрат по всім видам продукції займає затрати на сировину та матеріали.

Дослідження динаміки основних результатів діяльності підприємства, а саме чистий дохід, собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати та витрат на збут, показників рентабельності капіталу та реалізованих товарів свідчить про успішну роботу підприємства, збільшення об'ємів виробництва, оновлення основних фондів та успішну реалізацію кадрової політики.

В результаті аналізу балансу підприємства спостерігалися тенденції накопичення виробничих запасів та готової продукції, зменшення нематеріальних активів та вартості основних засобів у 2018 році вони склали 22 271 тис. грн, а у 2019 році 20 203 тис. грн.

Аналіз системи управління ризиками на підприємстві за допомогою експертних оцінок дав можливість виділити основні ймовірності виникнення ризику: ризик непостачання сировини та матеріалів, залежність від постачальників товарів, матеріалів, палива та електроенергії; ризик аварії основного та додаткового обладнання; ризик порушення технологій виробництва; ризик некомпетентності команди управління.

Провівши аналіз фінансової стійкості підприємства було виявлено нестійкий фінансовий стан протягом 2017-2018 років. Для підвищення рівня фінансового стану керівництво було змушене збільшити суму довгострокових кредитних коштів.

Показники рентабельності продажів та рентабельність оборотності активів за 2019 рік свідчать про покращення фінансових результатів. Відповідно підприємство із критичної зони перемістилося в допустиму зону економічної стійкості та безпеки.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «ДЗЗУ ІЕЗ ІМ.Є.О.ПАТОНА»

3.1 Організаційний механізм підвищення економічної безпеки підприємства

Після проведення аналізу стану економічної безпеки підприємства були виявлені види загроз, які безпосередньо впливають на нормальне функціонування підприємства.

Оскільки поняття економічної безпеки підприємства є комплексним і зачіпає практично всі функціональні області діяльності підприємства, то і при оцінці економічної безпеки ряд положень оцінки перетинається з окремими видами діяльності підприємства. Це стосується, перш за все, формулювання стратегічних інтересів підприємства і їх кількісної інтерпретації. Ці положення оцінки економічної безпеки зачіпають область стратегічного управління підприємством, і якщо на підприємстві розроблені і прийняті до реалізації відповідних функціональних стратегії (інноваційна, ресурсна, інвестиційна, маркетингова), то їх цілі повинні кореспондуватися з формулюванням стратегічних інтересів підприємства в розглянутій функціональній області діяльності, а показники, що характеризують цілі стратегії, повинні відповідати кількісній оцінці стратегічних інтересів підприємства. Встановлення такої відповідності є дуже важливим, оскільки саме з його допомогою забезпечується єдність методичної бази організації управління промисловим підприємством.

У діяльності підприємства повинен побудований механізм управління ризиками, який включає в себе чотири етапи:

1. Створення служби ризик-менеджменту. В її обов'язки входить мінімізація втрат за допомогою моніторингу діяльності підприємства, вироблення рекомендацій щодо зниження фінансових ризиків, контроль за їх виконанням, вимірювання ефективності процесу, удосконалення цього процесу. співробітники даної служби повинні орієнтуватися на максимальну

стандартизацію універсальних параметрів, що характеризують обсяг можливого збитку.

2. Вибір службою ризик-менеджменту оптимального способу зниження фінансових ризиків.

3. Формування комплексу заходів щодо зниження ризиків, з зазначенням планованого ефекту від їх реалізації, джерел фінансування та відповідальних осіб за виконанням заходів, що проводяться.

4. Виконання обраного методу управління ризиками. Механізм управління ризиками має чітку ієрархічну структуру з необхідністю її коригування за підсумками реалізації програми заходів по зниження фінансових ризиків і з урахуванням мінливих чинників впливу.

Ефективність управління ризиками безпосередньо залежить від чіткого розмежування відповідальності і обов'язків посадових осіб за виконання операцій з управління ризиками. Керівники підприємства для ефективного управління ризиками повинні визначати філософію організації, знати базові стандарти в галузі управління ризиками, визначити рівень делегування повноважень, а також на підприємстві повинна бути злагоджена робота керівників і співробітників.

До складових організаційного механізму економічної безпеки належать:

-оптимізація грошових потоків: запровадження системи щоденної звірки грошових коштів; створення реєстру поточних платежів;

-робота з дебіторами та реформування політики комерційного кредитування: впровадження реалізації товарів в кредит;

-реконструкція кредиторської заборгованості: отримання різноманітних поступок з боку кредиторів на обмін активів компанії.

Для підвищення платоспроможності підприємству найперше необхідно збільшити об'єм ліквідних активів – грошових коштів в короткострокових вкладах. Це можливо здійснити за рахунок зменшення надлишкових матеріальних запасів та погашенню дебіторської заборгованості.

Формування механізму економічної безпеки ТОВ «ДЗЗУ ІЕЗ ім. Є.О.Патона» включає наступні етапи:

-погашення дебіторської заборгованості, що в свою чергу приведе до підвищення долі грошових коштів, пришвидшення обороту грошових коштів:

-зниження затримок виробництва, що в свою чергу приведе до зниження величини запасів та затрат, підвищення рентабельності продукції.

Дебіторська заборгованість є джерелом погашення кредиторської заборгованості підприємства. Вони взаємопов'язані, адже не погашення кредиторської заборгованості призведе до втрати можливості заплатити постачальникам сировини. Порушення договорів та строків погашення заборгованості веде до втрати ділової репутації, не до постачання сировини та матеріалів, і в найгіршому випадку зупинкою виробництва.

Для здійснення ефективного контролю отриманих коштів за продукцію, необхідно ввести чіткий розподіл функцій співробітників по управлінню дебіторською заборгованістю. На етапі заключення договору безпосередньо бере участь юридичний відділ та відділ продажу, за 2-3 дня критичного строку оплати дзвінок менеджера щодо нагадування заборгованості, у разі потреби акт звірки сум. Якщо існує прострочка оплати платежу до 45 днів, дзвінок контрагенту, вияснення причин, попередження про не видачу вантажу. Прострочка від 45 до 90 днів – попередження з юридичною силою. Прострочка від 90 до 180 днів – переговори з відповідальними особами, прострочка понад 180 днів – офіційне звернення до суду.

Таким чином, відповідальність за управління дебіторською заборгованістю розподілена між юридичним відділом, відділом продажу, фінансовим відділом. Схема розподілу працює за наступною послідовністю: юридичний відділ розробляє та підписує договір, який задовольняє двох сторін, веде переговори з покупцями; фінансовий відділ (бухгалтерія) бере на себе інформаційну та аналітичну підтримку. Відділ продажу веде контроль, щодо погашення заборгованостей.

Також напрямки підвищення економічної безпеки включають в себе конкретні заходи, згруповані по підрозділам. Напрямки підвищення економічної безпеки підприємства представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Напрямки підвищення економічної безпеки організації

Напрямок	Підрозділ	Характеристика підрозділу	Заходи
Захист бізнесу	Моніторинг зовнішнього середовища	Контроль лояльності персоналу, соціально – психологічного клімату в колективі	Спостереження за поведінкою співробітників, оцінка текучості кадрів
Захист матеріально-технічних ресурсів	Техніка безпеки	Захист ресурсів організації від технічних ризиків	Регулярна профілактика обладнання, заходів безпеки, проведення ремонту обладнання
Захист трудових ресурсів	Кадровий менеджмент	Захист від кадрових ризиків, робота зі звільненими співробітниками	Регулярний моніторинг лояльності персоналу, розвиток факторів стабілізації, виключення фактору потенційної текучості
	Соціальний менеджмент	Соціальне страхування, реалізація соціальних програм	Додаткове медичне страхування на підприємстві, оплачений час на обід тощо.
Захист інформаційних ресурсів та нематеріальних активів	Захист інформаційних ресурсів	Забезпеченість збереження інформаційної системи, програмного забезпечення та інформації, захист від витоку інформації	Використання сервісів мережевої безпеки
	Захист нематеріальних активів	Захист інтелектуальної власності	Використання сервісів мереживної безпеки, правові та організаційні методи
Захист фінансових ресурсів	Правовий захист	Оформлення та юридичний супровід документів організації	Додатковий юридичний супровід

Для впровадження даних напрямів необхідно визначити відділи, відповідальні за виконання даних заходів. У зв'язку з цим необхідно вдосконалити посадові інструкції та додати додаткові обов'язки (табл.3.2.)

Таблиця 3.2

Розподіл заходів по підрозділам організації

Заходи	Підрозділ
Спостереження за поведінкою співробітників, оцінка текучості кадрів	Відділ кадрів
Регулярна профілактика обладнання, заходів безпеки, проведення ремонту обладнання	Служба технічного відділу
Регулярний моніторинг лояльності персоналу, розвиток факторів стабілізації, виключення фактору потенційної текучості	Відділ кадрів
Додаткове медичне страхування на підприємстві, оплачений час на обід тощо.	Підписання договору з страховими організаціями
Використання сервісів мереживної безпеки, правові та організаційні методи	Відділ ІТ+юридичний відділ
Додатковий юридичний супровід	Підписання договорів з юридичними організаціями

Для реалізації напрямків вдосконалення економічної безпеки необхідні організаційні заходи, які передбачають:

- створення координаційного центру на чолі з керівником;
- розробку та затвердження наказу про організацію нормативно методичного забезпечення напрямків вдосконалення.

Вищесказане дозволяє зробити висновок про те, що економічна безпека підприємства - завдання підготовлених фахівців, і на даному етапі виникає проблема, адже на підприємстві не має відповідної посади, і можливості захисту економічної безпеки знижується.

3.2 Розробка заходів по вдосконаленню управління ризиком при рішення задач економічної безпеки

Економічна безпека підприємства вимагає прийняття ефективних рішень, пов'язаних з виявленням, обліком і знаходженням способів запобігання або

ослаблення ризиків. Одні ризики можна передбачити, інші виникають раптово. Передбачати можна ті, які виникають в певних умовах, відомі з досвіду попередньої економічної діяльності. Непередбачені ризики можуть виникнути в зв'язку несподіваними діями партнерів, конкурентів або форс-мажорними обставинами.

Розглянемо основні елементи управління ризиками:

- постановка цілей повинна відповідати місії підприємства, враховувати її рівень ризику і здійснюватися до того, як керівник виявить події, що впливають на досягнення цілей;

- внутрішнє середовище визначає, яким чином співробітники враховують питання ризику і контролю;

- оцінка ризиків - аналіз виявлення ризиків, вірогідність їх виникнення та ступінь впливу. Визначається це для пошуку дій, які слід вживати;

- реагування на ризики - визначення співробітниками і керівниками підприємства можливих заходів, які дозволяють привести ризик у відповідність з допустимим його рівнем.

В даний час питанням, пов'язаним з управлінням ризиками, приділяється велика увага. Підвищення якості управління підприємством багато в чому залежить від наявності в системі управління функції управління ризиками або служби ризик-менеджменту. Система управління ризиками на підприємстві повинна стати основним об'єктом для перевірки, контролю і оцінки ефективності з боку вищого керівництва. Введення цієї системи на підприємстві означає позитивну зміну всього його культурного середовища, а саме:

- розшириться спектр можливих і пропонованих керуючих анти ризикових впливів, обґрунтованих прогностичними оцінками результатів запровадження прийнятих керуючих впливів;

- підвищиться точність уявлень про діючий стан підприємства, його економічне становище на ринку;

- завдяки створенню функції ризик-менеджменту, можна побачити взаємозв'язок між минулими і майбутніми економічними показниками організації, побачити зміну економічного стану підприємства за аналізований період часу.

Створення на підприємстві системи управління ризиками означає, що вводяться спеціальні норми управління ризиком, навчаються співробітники, призначаються особи, відповідальні за управління фінансовими ризиками, розробляються процедури моніторингу і виявлення факторів ризику, аналіз розміру потенційних збитків і розробляються певні стратегії та дії. Все це складається в нову культуру фірми, позитивними рисами якої є перехід до прийняття обґрунтованих якісним аналізом і кількісними розрахунками рішень, в умовах невизначеності і в ситуації економічного ризику.

Після виявлення можливих ризиків, з якими може зіткнутися фірма в процесі своєї діяльності, після визначення факторів, що впливають на рівень ризиків, після розгляду всіх можливих наслідків, пов'язаних з ризиками, розроблено методи мінімізації ризиків, які полягають у виборі найбільш прийнятних шляхів їх нейтралізації. Вибір найбільш оптимального методу здійснився на підставі аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, його ключових чинників, що характеризують діяльність організації та його зовнішнє середовище.

Наразі підприємство реагує на ризики уникаючи їхнього впливу. Тобто мінімізує джерела виникнення даних ризиків. Проведений вище аналіз дозволив виявити найбільш «небезпечні» елементи в діяльності, що загрожують економічній безпеці. Було запропоновано наступні рекомендації, щодо зниження ризиків економічної безпеки:

1. При ризику аварії основного і допоміжного обладнання доцільно запровадити комісію, яка буде щомісячно проводити огляд. Своєчасний ремонт гарантує підвищення продуктивності в майбутньому.

2. При зміні політичної ситуації в країні та зміні законодавства, які перешкоджають розвитку підприємства доцільно застосовувати стратегічне

планування, прогнозування зовнішнього середовища, моніторинг соціально-економічного середовища.

3. При порушення умов контрактів (зміна ціни на сировину, матеріали, тощо) підприємство може застосувати наступні дії: створення резервів (закупівля сировини на майбутні періоди, у разі невиконання термінів поставки), страхування угод, підписання довгострокових контрактів з фіксованими умовами, моніторинг та прогнозування зовнішнього середовища.

4. При великому обсязі виробництва виникає велика ймовірність браку та низька якість продукції для уникнення ризиків з даної групи доцільно буде дотримання вимог технологічної дисципліни. Впровадження посади технолога виробництва буде гарантувати підвищений контроль за якістю виробництва.

5. Оскільки підприємство здійснює діяльність поза межами країни, та більшу частину сировини закупляє за кордоном, важливим ризиком є коливання курсу валют, щоб забезпечити підприємство від даної групи ризику, запропоновано здійснювати аналіз фінансових ринків та тенденцій їхнього розвитку.

6. Ризики пов'язані з підвищенням тарифів на електроенергію, природній газ також несуть важливий характер. Для уникнення даної групи ризиків доцільно створити резерв грошових коштів, дослідження та прогнозування зовнішнього середовища.

7. Ризик аварії основного обладнання досить поширений та несе за собою великі втрати підприємства, збільшуючи витрати на обслуговування виробничого процесу. Своєчасність проведення планових оглядів та у разі пошкодження швидкий ремонт, визначення оптимальних термінів заміни обладнання та його модернізація.

8. Зміни екологічної ситуації та посилення екологічної політики в регіоні чи не найважливіший обов'язок кожного підприємства перед громадянами країни, для уникнення ризиків з даної групи потрібно застосувати постійний моніторинг екологічної ситуації, мінімізація викиду шкідливих речовин від виробництва у навколишнє середовища.

9. Для уникнення звільнення кваліфікованої робочої сили доцільно створити систему кадрових резервів, системи мотивації персоналу, перепідготовка, навчання та супровід персоналу, забезпечення соціальних гарантій та зобов'язань.

10. Ризик появи конкурентів: запровадження власних конфіденційних досліджень, виготовлення нової продукції, якість товарів, прийнятні ціни.

11. Ризик порушення умов контракту: перевірка кожного контрагента юридичним відділом (наявність судових позовів, невиконання податкових зобов'язань тощо), при укладанні договору вказування граничних термінів постачання товарів та послуг.

12. Ризик неплатоспроможності контрагента: постійний контроль зі сторони відділу продажу дебіторської заборгованості, перевірка юридичним відділом надійності контрагента, при укладанні договору вказання граничних термінів оплати замовлень продукції.

13. Можливі неполадки в системі інформація та конфіденційність інформації: забезпечення системи захисту відділом ІТ, введення терміну «комерційна таємниця», доступ до важливої інформації певному колу людей, ранжування інформації по відповідному рівні доступу до неї співробітників.

14. Кредитний ризик: контроль погашення кредитів зі сторони фінансового відділу, наявність грошових коштів у відповідній валюті, потрібної для погашення заборгованості.

15. Ризик високої кредиторської заборгованості: контроль та аналіз рівня кредиторської заборгованості, своєчасність оплати по строкам контракту, щомісячна звірка заборгованості з контрагентами.

16. Неefективна система управління персоналом та управління командою підприємства: підбір кваліфікованої команди управлінського апарату, організація періодичного навчання та перепідготовки персоналу, можливість кар'єрного росту.

17. Ризик зниження фінансової стійкості та платоспроможності підприємства: визначення та локалізація ризику за допомоги реструктуризації балансу, аналіз та своєчасне виявлення відхилень від нормативних значень.

18. Ризик неефективного фінансування поточних витрат підприємства доцільно здійснювати аналіз та оцінку найбільш витратних підрозділів організації. визначення найбільш затратних груп та безпосереднє робота над зниженням витрат.

Таким чином, перераховані заходи по зниженню можливих внутрішніх і зовнішніх загроз функціонуванню підприємства, дозволять раціонально використовувати свої можливості і дотримуватися встановлених цілей стратегічним планом, а також підвищити економічну безпеку підприємства.

Розглянемо основні напрямки забезпечення економічної безпеки підприємства по окремим функціональним складовим.

Серед функціональних складових рівня економічної безпеки фінансова складова є найголовнішою, оскільки в ринкових умовах фінанси є рушійною силою будь-якої економічної системи. Заходи по підвищення впливу фінансової складової представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Заходи по підвищення фінансової складової

Заходи	Спосіб здійснення
Розробка та реалізація програми управління затратами: -комплексний деталізований аналіз затрат підприємства; -запровадження конкретних дій по зниженню затрат; -вибір показника для оцінки виконаних дій	Контроль з боку фінансового директора
Оптимізація управління дебіторською заборгованістю та затратами: -відбір потенційних покупців по дотриманні платіжної дисципліни в минулому, фінансовий стан, економічна ситуація на підприємстві; -визначення умов оплати.	Введення додаткових обов'язків менеджера по роботі з клієнтами. Менеджер повинен здійснювати контроль за виконанням умов контракту з покупцями, у разі порушення строків виплат інформувати юридичний відділ.
Підвищення оборотності оборотних активів: -скорочення інтервалів між поставками	Введення найбільш економічної технології програмних продуктів, пакетного

сировини та матеріалів; -закупка меншими партіями; -зменшення затрат на транспортування	обслуговування комп'ютерної техніки. Залучення професійного логіста для консультацій по мінімізації транспортних витрат та графіків поставок
-----------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

На діяльність фірми негативно впливає виплата штрафів, санкції. Тому фінансовому директору та головному бухгалтеру слід звернути увагу на запропоновані заходи в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Заходи по зниженню негативного впливу виплати штрафів

Заходи	Спосіб здійснення
Здача всіх звітів про фінансові результати вчасно	Застосування додаткових виплат бухгалтеру компанії за виконання функцій спеціаліста з оподаткування
Вчасна виплата податків	
Дотримання екологічних норм	

Найбільш негативний вплив на діяльність фірми має дебіторська заборгованість. У зв'язку з цим пропонуються наступні заходи (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Заходи по зниженню негативного впливу не оплати покупцями товарів

Заходи	Спосіб здійснення
Введення системи знижок та штрафів для клієнтів підприємства	Виплата відповідальному менеджеру преміальних 7% від закритої операції з покупцем.
Організація контролю над дебіторською заборгованістю	
Вибір надійного клієнта	

Головною складовою економічної безпеки є інтелектуальна та кадрова політика підприємства. Як з'ясувалося раніше підприємство має велику

текучість кадрів, що негативно впливає на роботу виробничого процесу. Заходи по зниженню негативного впливу представлені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Заходи підвищення економічної безпеки шляхом кадрової політики

Заходи	Спосіб здійснення
Мотивація персоналу	Страхування життя, транспортування до місця роботи, якісне харчування, подарунки на свята, матеріальні допомоги, корпоративні заходи
Матеріальна зацікавленість персоналу	Преміювання за здійснення плану виробництва, продажу тощо

На діяльність підприємства негативно впливає техніко-технологічна складова. Заходи щодо зниження впливу даної складової представлені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Заходи зниження негативного впливу техніко-технологічної складової

Заходи	Спосіб здійснення
Оновлення обладнання	Повний огляд обладнання організації, модернізація, ремонт
Застосування нових версій програмного забезпечення	Застосування електронного документообігу

Проблема забезпечення екологічної безпеки з боку підприємства може здійснюватися лише максимальним дотриманням норм законодавства. Заходи зниження негативного впливу від штрафів порушення екологічних норм представлена у табл. 3.8

Заходи зниження негативного впливу від штрафів порушення екологічних норм

Заходи	Спосіб здійснення
Дотримання діючих екологічних норм	Своєчасний вивіз сміття, контроль викиду в атмосферне повітря відходів з виробництва
Дотримання вимог по охороні навколишнього середовища	

Також вході фінансового аналізу виявленого зниження собівартості реалізованої продукції. Для вирішення загрози даного фактору доцільно:

- забезпечити виробничий процес безперебійним і безперервним функціонування. При цьому важливим напрямком є освоєння нових технологій, автоматизація виробничого процесу, що дозволяють удосконалювати процес створення продукції та знижувати собівартість;

- збільшення обсягів продажів (за рахунок застосування знижок до певної партії продукції);

- збільшення продуктивності праці робітників. Збільшення продуктивності праці веде до зниження витрат на одиницю товару, а відповідно, і до зниження собівартості;

- скорочення матеріальних витрат, при цьому ефективність досягається за рахунок заощадження матеріалів, сировини, електроенергії або палива, а також транспортних витрат;

- скорочення витрати на обслуговування виробництва або на управління виробничим процесом. Цей напрямок є безпосереднім етапом зниження собівартості. Контроль над витратами підприємства і поліпшення виробничого процесу - це оптимізація витрат в меншу сторону.

3.3 Розробка елементів внутрішнього контролю як інструменту економічної безпеки підприємства

Ключова мета внутрішнього контролю полягає в тому, щоб допомогти керуючим органам підприємства у веденні дієвого контролю над елементами системи управління, а також його перетворення на інструмент забезпечення економічної безпеки господарюючого суб'єкта.

Внутрішній контроль проводиться зусиллями підприємства з метою постійного контролю і перевірки, формування бар'єрів незаконним і економічно недоцільним факторів господарського життя, які здатні негативно вплинути на економічну безпеку. Економічну безпеку підприємства можна розглядати як стійкий стан захищеності по відношенню до негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, в ході якого досягаються основні інтереси його діяльності.

Формування ефективного інформаційного масиву даних можливо за рахунок різних джерел. Основним завданням при зборі інформації є забезпечення її достовірності.

Формування внутрішнього контролю передбачає сувору регламентацію діяльності, а саме визначення прав, обов'язків співробітників і їх відповідальності, вимог до кваліфікації, взаємовідносин з персоналом та підрозділами підприємства.

Варто відзначити той факт, що внутрішній контроль стає системою тільки в разі, якщо відбувається навіть мінімальний поділ функцій між центром відповідальності і суб'єктами контролю. Це виражається у відношенні забезпечення збереження активів, ведення їх обліку, розпорядження і володіння активами підприємства і інше.

Відсутність будь-якого контролю зовсім, незалежно від напрямків діяльності, уповільнює розвиток підприємства або ж зовсім зупиняє його. Основні елементи внутрішнього контролю зображена на рис.3.1.

Функція внутрішнього контролю ТОВ «ДЗЗУ ІЕЗ ім.Є.О.Патона» може реалізовуватися декількома способами, і для того щоб використовувати

переваги, які дасть економічному суб'єкту ефективно налагоджений внутрішній контроль, не потрібно створювати цілий підрозділ - службу економічної безпеки.

Функції внутрішнього контролю ТОВ «ДЗЗУ ІЕЗ ім.Є.О.Патона» можуть виконувати вже існуючі підрозділи, такі як фінансовий відділ, кадровий відділ, юридичний відділ та інші. Крім цього можна скористатися послугами сторонніх консультантів або спеціалізованих компаній за умови недопущення конфлікту інтересів. Використання і впровадження системи внутрішнього контролю має базуватися на розумності і аналізі трудовитрат при здійсненні контролю та отриманому результаті господарської діяльності ТОВ «ДЗЗУ ІЕЗ ім.Є.О.Патона».



Рис. 3.1. Основні елементи внутрішнього контролю ТОВ «ДЗЗУ ІЕЗ ім.Є.О.Патона»

В умови стрімкого розвитку ринкових відносин підприємство застосовує різні інструменти, спрямовані на стабілізацію економічної ситуації. Виходячи з цього, слід визначити наступні заходи, що застосовуються з метою підтримки економічної безпеки підприємства:

- забезпечення інформаційної безпеки в рамках всього підприємства і його підрозділів з метою скорочення отримання недостовірної інформації для забезпечення внутрішнього контролю;
- охорона внутрішньої бухгалтерської фінансової звітності, а також інформації, що є комерційною таємницею;
- регулярне подання керівництву звітів фінансового стану;
- оцінка внутрішніх і зовнішніх ризиків, прагнення до їх мінімізації;
- проведення внутрішнього аудиту як способу внутрішнього контролю;
- забезпечення безпеки кадровою службою за допомогою моніторингу зміни законодавства і змісту нормативно-правових актів з організації та охорони праці;
- здійснення регулярного аналізу конкурентного середовища;
- зменшення кредиторської заборгованості.

В цілому можна зробити висновок, що важливою частиною системи управління ТОВ «ДЗЗУ ІЕЗ ім.С.О.Патона» виступає система внутрішнього контролю. Ця система дозволяє досягти поставлених цілей, уникаючи при цьому виникнення втрат. Від ефективності контролю безпосередньо залежить результат роботи підприємства в цілому.

Висновки до 3 розділу

Охарактеризовано організаційний механізм підвищення економічної безпеки підприємства. Ефективність управління ризиками безпосередньо залежить від чіткого розмежування відповідальності і обов'язків посадових осіб за виконання операцій з управління ризиками. Керівники підприємства для ефективного управління ризиками повинні визначати філософію організації, знати базові стандарти в галузі управління ризиками, визначити рівень делегування повноважень, а також на підприємстві повинна бути злагоджена робота керівників і співробітників.

До складових організаційного механізму економічної безпеки належать:

-оптимізація грошових потоків: запровадження системи щоденної звірки грошових коштів; створення реєстру поточних платежів;

-робота з дебіторами та реформування політики комерційного кредитування: впровадження реалізації товарів в кредит;

-реконструкція кредиторської заборгованості: отримання різноманітних поступок з боку кредиторів на обмін активів компанії.

2. Розроблено заходи по вдосконаленню управління ризиком при рішення задач економічної безпеки. Для вирішення проблеми збільшення кредиторської заборгованості рекомендується кошти резервного фонду переправити на розрахунки з кредитором, що дозволить уникнути штрафів, пені за несвоєчасне виконання розрахункової дисципліни. Зростання короткострокових кредитів також впливає на економічну безпеку знижуючи коефіцієнти ліквідності. Але, так як виявлено недолік власних оборотних коштів, підприємство змушене поповнювати оборотні кошти за рахунок залучених джерел. Для вирішення даної проблеми рекомендується вивільнити кошти з запасів. Для проблеми зниження собівартості реалізованої продукції доцільно:

- забезпечити виробничий процес безперебійним і безперервним функціонування. При цьому важливим напрямком є освоєння нових технологій, автоматизація виробничого процесу, що дозволяють удосконалювати процес створення продукції та знижувати собівартість;

- збільшення обсягів продажів (за рахунок застосування знижок до певної партії продукції);

- збільшення продуктивності праці робітників. Збільшення продуктивності праці веде до зниження витрат на одиницю товару, а відповідно, і до зниження собівартості;

- скорочення матеріальних витрат, при цьому ефективність досягається за рахунок заощадження матеріалів, сировини, електроенергії або палива, а також транспортних витрат;

- скорочення витрати на обслуговування виробництва або на управління виробничим процесом. Цей напрямок є безпосереднім етапом зниження собівартості. Контроль над витратами підприємства і поліпшення виробничого процесу - це оптимізація витрат в меншу сторону.

3. Розроблено елемент внутрішнього контролю підприємства. Внутрішній контроль проводиться зусиллями підприємства з метою постійного контролю і перевірки, формування бар'єрів незаконним і економічно недоцільним факторів господарського життя, які здатні негативно вплинути на економічну безпеку. Економічну безпеку підприємства можна розглядати як стійкий стан захищеності по відношенню до негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, в ході якого досягаються основні інтереси його діяльності. Функція внутрішнього контролю ТОВ «ДЗЗУ ІЕЗ ім.Є.О.Патона» може реалізовуватися декількома способами, і для того щоб використовувати переваги, які дасть економічному суб'єкту ефективно налагоджений внутрішній контроль, не потрібно створювати цілий підрозділ - службу економічної безпеки.

Функції внутрішнього контролю ТОВ «ДЗЗУ ІЕЗ ім.Є.О.Патона» можуть виконувати вже існуючі підрозділи, такі як фінансовий відділ, кадровий відділ, юридичний відділ та інші . Крім цього можна скористатися послугами сторонніх консультантів або спеціалізованих компаній за умови недопущення конфлікту інтересів.

ВИСНОВКИ

В даній кваліфікаційній роботі було проведено наукове дослідження на тему «Управління ризиками при рішенні задач економічної безпеки». У результаті було отримані наступні висновки:

1. Охарактеризовано системи управління ризиками при рішенні задач економічної безпеки підприємства. Економічна безпека підприємства - це стан його захищеності від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, дестабілізуючих чинників, при яких досягається стійка реалізація основних комерційних інтересів і цілей статутної діяльності. Головною метою економічної безпеки є реалізація функціональних складових для запобігання можливих збитків, досягнення максимального рівня економічної безпеки з метою забезпечення його сталого і максимально ефективного функціонування підприємства в даний час і забезпечення високого потенціалу розвитку і зростання в майбутньому.

Ризик економічної безпеки - це ймовірність отримання збитків або додаткових витрат, пов'язаних зі збоями або зупинкою виробничих процесів, порушенням технології виконання операцій, низькою якістю сировини, роботи персоналу та іншими факторами.

Серед найбільш важливих видів ризиків в діяльності підприємства можна виділити наступні:

- ризик не реалізації профільної технології підприємства через не укладення договору на поставку вихідних продуктів;
- ризик недоотримання вихідних матеріалів через зрив укладених договорів про постачання;
- ризик неповернення передоплати постачальників
- ризик не укладення договорів на реалізацію виробленої продукції (ризик не реалізації виробленої продукції);
- ризик отримання або несвоєчасного отримання оплати за реалізовану без оплати продукцію;

- ризик відмови покупця від отриманої ним продукції (повернення);
- ризик зриву власних виробничих планів або інноваційних проектів;
- ризик невірною прогнозування ситуації і отримання неправильних вихідних даних;

- ризик неотримання зовнішніх інвестицій та кредитів.

2. Проаналізовано систему управління ризиками на підприємстві. Для досягнення бажаного результату підприємство потребує виявлення всіх ризиків та їх мінімізація. Оцінку впливу ризиків на діяльність підприємства, а також вірогідність виникнення в майбутньому, керуючий апарат проводить за допомогою експертних оцінок.

Метод експертних оцінок є комплексом матеріально-статистичних методів, процедур з обробки результатів опитування експертної групи. В даному випадку використовується професіоналізм та досвідченість учасників опитування. До складу експертної групи входять: комерційний директор, головний бухгалтер, фінансовий директор, начальник відділу продажів. Провівши аналіз, можна стверджувати, що найбільший вплив мають наступні ризики:

- перевищення запланованих термінів ремонту обладнання;
- ризик помилкового ціноутворення;
- залежність від постійних постачальників сировини, матеріалів, палива та електроенергії.

3. Оцінено економічну безпеку підприємства. Фінансовий стан є найважливішою характеристикою економічної безпеки підприємства. Фінансовий стан визначається наявними в розпорядженні підприємства матеріальними цінностями і джерелами його фінансування, в значній мірі залежить від доцільності і правильності вкладання фінансових ресурсів в активи.

Проведений аналіз результатів діяльності підприємства показав, що чистий дохід від реалізації продукції зменшився у 2019 році на 15 034 тис.грн. у порівнянні з 2018 роком, тобто на 6,5%; а в порівнянні з 2017 роком

збільшився на 3 851 тис.грн., тобто на 1,7%. Величина собівартості змінилася з 205 277 тис. грн. до 185 287 тис. грн.

Величина прибутку від операційної діяльності мала тенденцію до зменшення, і в 2019 склала 27 001 тис. грн. При цьому витрати від операційної діяльності також зменшилися на 15 160 тис. грн. Порівняння зміни доходів та витрати свідчать про зменшення прибутковості операційної діяльності. Не дивлячись на те, що чистий прибуток за звітній період у порівнянні з аналогічним період попереднього року мав негативну тенденцію, особисті кошти отримані в результаті фінансово-господарської діяльності збільшилися. На покращення результату вплинуло зменшення адміністративних та матеріальних затрат.

В структурі власного капіталу на кінець 2019 року найбільша вага додаткового капіталу 92,53%, нерозподілений прибуток (непокритий збиток) 5,9%, зареєстрований пайовий капітал 1,6%, неоплачений капітал -0,3%.

Проаналізувавши показники рентабельності продажів та оборотність активів за 2018-2019рр., можна зробити висновки, що підприємство у 2018 році знаходиться у критичній зоні господарювання при рентабельності 5,51%, обороти активів 0,20; у 2019 році ситуація покращилася: підприємство закінчило рік з позитивним фінансовим результатом, значення рентабельності зросло до 19,28%, оборотність активів до 0,39. Підприємство знаходиться більшою мірою значеннями своїх показників у допустимій зоні, тобто у зоні економічної стійкості та безпеки, що позитивно характеризує роботу заводу.

4. Розроблено заходи щодо вдосконалення управління ризиками при рішенні задач економічної безпеки.

Для вирішення проблеми збільшення кредиторської заборгованості рекомендується кошти резервного фонду переправити на розрахунки з кредитором, що дозволить уникнути штрафів, пені за несвоєчасне виконання розрахункової дисципліни.

Зростання короткострокових кредитів також впливає на економічну безпеку знижуючи коефіцієнти ліквідності. Але, так як виявлено недолік

власних оборотних коштів, підприємство змушене поповнювати оборотні кошти за рахунок залучених джерел. Для вирішення даної проблеми рекомендується вивільнити кошти з запасів. Для проблеми зниження собівартості реалізованої продукції доцільно:

- забезпечити виробничий процес безперебійним і безперервним функціонування. При цьому важливим напрямком є освоєння нових технологій, автоматизація виробничого процесу, що дозволяють удосконалювати процес створення продукції та знижувати собівартість;

- збільшення обсягів продажів (за рахунок застосування знижок до певної партії продукції);

- збільшення продуктивності праці робітників. Збільшення продуктивності праці веде до зниження витрат на одиницю товару, а відповідно, і до зниження собівартості;

- скорочення матеріальних витрат, при цьому ефективність досягається за рахунок заощадження матеріалів, сировини, електроенергії або палива, а також транспортних витрат;

- скорочення витрати на обслуговування виробництва або на управління виробничим процесом. Цей напрямок є безпосереднім етапом зниження собівартості. Контроль над витратами підприємства і поліпшення виробничого процесу - це оптимізація витрат в меншу сторону

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева В. Г., Сосновська О. О. Оцінка сучасного стану інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств реального сектора економіки України / В. Г. Андреева, О. О. Сосновська // Проблеми економіки. – 2016. – № 1. – С. 68-74.;
2. Балабанов И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта//М.: Финансы и статистика, 2016. - 112 с.;
3. Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія // Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, О. Р. Бойкевич, В. В. Каркавчук; за ред. Т. Г. Васильціва. – Львів, 2012. – 386 с.
4. Гордина В.В. Некоторые аспекты формирования системы риск-контроллинга на предприятии // Финансы и кредит. - 2016. - №5. - С.29-33.
5. Гудзинський О. Д. Ризики та економічна безпека соціально-економічних систем / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2014. – № 2 (26). – С. 35–37.
6. Данілова Е. І. Методологія ризикорієнтованого підходу до управління економічною безпекою підприємства / Е. І. Данілова // Modern Economics. – 2018. – Вип. 12. – С. 61–68. – DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V12\(2018\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V12(2018)-09).
7. Забелин Б.Ф. Методы оперативно-производственного планирования на предприятиях машиностроения в современных условиях // Корпоративный менеджмент. - 2016. - № 2. - С.78-84.
8. Задорожная А.И. Система риск-контроллинга на предприятии // Финансы и кредит. - 2016. - №5. - С.56-61.
9. Зотов А.Н., Секерин В.Д. Совершенствование оперативно-производственного планирования на предприятиях машиностроения // Наукоеведение. - 2015. - № 6. - С. 36-42.

10. Ілляшенко О.В. Методологічні засади формування та функціонування механізмів системи економічної безпеки підприємства. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук: 08.00.04; 21.04.02 / Ілляшенко Олена Вікторівна. – Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля – Сєверодонецьк, 2016. – 606 с.

11. Каламбет С. В., Кириленко Б. О. Економічна безпека як багаторівнева система / С. В. Каламбет, Б. О. Кириленко // Економіка і суспільство. – 2016. - №5. – С.344-349.

12. Коваленко В. В. Ризики в системі економічної безпеки підприємства та засоби їх нейтралізації / В. В. Коваленко // Вчені записки Університету «КРОК». – 2018. – № 3 (51). – С. 175–180.

13. Копитко М.І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств (на матеріалах підприємств транспортного машинобудування): дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук: 21.04.02/ Марта Іванівна Копитко. – Київ: Вищий навчальний заклад «Університет економіки і права «Крок», 2015. – 478 с.

14. Крапчатов А.М. Функции, принципы и этапы системы риск-контроллинга финансовой деятельности предприятия // Финансы и кредит. - 2015. - №11. - С.33-37.

15. Криворотов А.С. Контуры поддержки управления в системе контроллинга // Финансы и кредит. - 2016. - №8. - С.56-64.

16. Кулініч Т. В. Управління ризиками в діяльності торговельних організацій (на прикладі торгових мереж ритейлерів) / Т. В. Кулініч, І. О. Лозова // Молодий вчений / Національний університет «Львівська політехніка». – 2018. – № 11 (63). – С. 441–446.

17. Локтева Е.Н. Совершенствование механизма учета влияния рисков на конкурентоспособность компании // Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. - 2017. - №1. - С.152-156.

18. Лютова И.И. Оптимизация функции контроллинга в системе управления производственным процессом деревообрабатывающего предприятия // Финансы и кредит. - 2017. - №2. - С.33-37.

19. Милославская Н. Г., Сенаторов М. Ю., Толстой А. И. Управление рисками информационной безопасности. Учебное пособие для вузов. – М.: Горячая линия-Телеком, 2016.– 245 с.

20. Мухина Е.Р. Исследование структурных составляющих системы контроллинга на предприятии // Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. - 2016. - №4. - С.267-271.

21. Приходько Е.А. Система риск-контроллинга финансовой деятельности предприятия // Рисковик. - 2015. - №2. - С. 24-28.

22. Секерин В.Д., Петров С.Б. Современные подходы к контроллингу // Маркетинг. - 2015. - № 5. - С. 24-32.

23. Сердюк В. А. Анализ современных тенденций построения моделей информационных атак / В. А. Сердюк // Информационные технологии. – 2014. – № 5. – С. 94-101. 3

24. Сердюк В. А. Организация и технологии защиты информации. Обнаружение и предотвращение информационных атак в автоматизированных системах предприятий. – М.: Высшая Школа Экономики (Государственный Университет), 2015. – 576 с.

25. Серіков А. В. Креативне управління ризиками – важлива проблема Українського девелопменту / А. В. Серіков, Г. І. Семенова // Економіка будівництва і міського господарства. – 2008. – Т. 4. – № 3. – С. 137–144.

26. Снитко Л.Т. Экономическая безопасность промышленного предприятия: методические аспекты оценки и управления // Экономика и предпринимательство. - 2015.- №3-2. - С. 586-591.

27. Теленков Е.Н. Риск-ориентированная система управления как инструмент повышения эффективности бизнеса // Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. - 2016. - №3. - С.253-256.

28. Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан – Москва: Финансы и статистика, 2012. – 285с.
29. Хорн, Дж. В. Основы управления финансами: Учебное пособие / Дж. В.Хорн – Москва: Финансы и статистика, 2013. – 398с.
30. Ципоренко А.А. Теоретические аспекты контроллинга // Экономика, управление и учет на предприятии. - 2016. - №4. - С. 21-25.
31. Черняк В.З. Управление предпринимательскими рисками в системе экономической безопасности. Теоретический аспект // ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2015. - 159 с.
32. Чужмарова А.И. Обеспечение экономической безопасности промышленных предприятий как основной фактор эффективного функционирования отрасли промышленности // Современные тенденции развития науки и технологий. - 2015. - № 6. - С. 23-29.
33. Шлыков В.В. Комплексное обеспечение экономической безопасности предприятия. СПб.: Алетейя, 2011. - 144 с.
34. Шохнех А.В. Математические методы оценки экономической безопасности хозяйствующих субъектов // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2015. - № 6 (42). – С. 98.
35. Прокопівшина О.В. Управління економічною безпекою зовнішньоекономічної діяльності підприємства // автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Харків, 2009. 20 с.
36. Андреева Т. Є. Ризик у ринковій економіці: [навч. посіб.] / Т. С. Андреева, Т. Е. Петровська. - Х.: «Бурун и К», 2005. - 128 с.
37. Белоусова С.В. Формування програми управління фінансовими ризиками підприємства / С.В. Белоусова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. - Випуск 12, Ч. 1. - 2017. – С. 33-37.
38. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія / В. В. Вітлінський, П. І. Великоіваненко. – К. : КНЕУ, 2004. – 480 с.
39. Віхляєва С. І. Шляхи оптимізації управлінських рішень підприємства в умовах ризику та невизначеності / С. І. Віхляєва, В. І. Федяй //

Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2013. – № 67. – С. 143-147.

40. Герасименко О.М. Формування комплексної системи ризик-менеджменту з врахуванням чутливості компанії до ринкових ризиків / О.М. Герасименко // Ефективна економіка. - 2013. - №5. - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2019>

41. Гранатуров В. М. Ризики підприємницької діяльності: проблеми аналізу / В. М. Гранатуров, О. Б. Шевчук. – К.: Державне вид.-інф. агентство «Зв'язок», 2000. – 150 с.

42. Доба Н.М. Риск-менеджмент: [конспект лекцій] / Н. М. Доба; Одес. нац. политехн. ун-т. - О.: Наука и техника, 2009. - 108 с.

43. Євсєєва І. В. Управління ризиками як необхідний засіб ефективного розвитку підприємства / І. В. Євсєєва, І. В. Жицька // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2016. – Т. 22, № 6. – С. 92-99.

44. Кавун О.О., Разумейко К.О. Методичні аспекти управління логістичними ризиками в ланцюгах поставок / О.О. Кавун, К.О. Разумейко // Збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством». – Вип. 3. – 2017. – С. 293-305.

45. Лук'янова В. В. Економічний ризик: [навч. посіб.] / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. - К.: Академвидав, 2007. - 262 с.

46. Проскура В.Ф., Білак Р.Г. Методологічні підходи до управління ризиками / В.Ф. Проскура, Р.Г. Білак // Економіка та управління підприємствами. – Вип. №9. – 2017. – С. 599- 607.

47. Управління підприємницьким ризиком / [за заг. ред. д.е.н. Д.А. Штефаніча]. – Тернопіль: «Економічна думка», 1999. – 224 с.

48. Якимишин Л. Я. Реконструкція бізнес-процесів в ланцюгу поставок у контексті аутсорсингу / Л.Я. Якимишин // Технологічний аудит і резерви виробництва. – 2015. – № 1/5 (21). – С. 4 – 9.

49. Голюков І. В. Сутність та еволюція поняття економічна безпека / І.В. Голюков // Проблеми економіки. – №1. – 2014. – С. 309 – 314.

50. Економічна безпека в умовах глобалізації світової економіки: [колективна монографія у 2 т.]. - Дніпропетровськ: «ФОП Дробязко С.І.», 2014. – Т. 2. – 349 с.

51. Зубок М. І. Економічна безпека суб'єктів підприємництва: навчальний посібник. / М.І. Зубок, В.С. Рубцов, С.М. Яременко, В.Г. Гусаров. – К. – 2012. – 226 с.

52. Іванюта Т. М. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Т.М. Іванюта, А.О. Заїчковський. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.

53. Науково-методичні аспекти забезпечення економічної безпеки: (Монографія) / За заг. ред. док. екон. наук, професора І.О. Кузнецової. – Одеса: Атлант, 2013. – 152 с.

54. Кураков Л. П. Економіка і право: словник-довідник. / Л.П. Кураков, В.Л. Кураков, А.Л. Кураков. – М.: Виш та школа, 2004. – 392 с.

55. Мойсеєнко І. П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посібник. / І.П. Мойсеєнко, О.М. Марченко. – Львів, 2011. – 380 с.

56. Цигилик И. И. Экономическая безопасность предприятия в системе внутреннего экономического механизма / И.И. Цигилик, Т.М. Паневник // Экономика.— 2007.— №8. — С. 3-5.

57. Гічова Н.Ю. Діагностика та підвищення економічної безпеки підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Н.Ю. Гічова ; Національний гірничий університет. – Дніпропетровськ, 2010. – 23 с.

58. Шутяк Ю.В. Діагностика економічної безпеки підприємства: автореф. дис.. канд. екон. наук: 08.00.04 / Ю.В. Шутяк ; Хмельницький нац. ун-т. – Хмельницький, 2011. – 21 с.

59. Зубко Т.Л. Методика визначення економічної безпеки підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. No 2. С. 69–76.6.

Ілляшенко О.В. Методологічні засади формування та функціонування механізмів системи економічної безпеки підприємства : дис. ... докт. екон. наук : спец. 08.00.04. Київ, 2016. 606 с

60. Іванілов О.С. Економіка підприємства. URL: https://pidruchniki.com/16250212/ekonomika/metodi_otsinyuvannya_rivnya_ekonomichnoyi_bezpeki_pidpriyemstva.

Кафедра економічної кібернетики