РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМТСВА

* 1. Поняття та сутність економічної безпеки підприємства

В умовах динамічного розвитку економічних процесів та нестійкого розвитку національної економіки підприємства України стикаються з безліччю загроз для своєї ефективної діяльності. Сьогодні зовнішнє середовище характеризується кризисними ситуаціями в міжнародній та вітчизняній економіці, недосконалістю правової бази та структурних змінах суспільства в цілому. Для уникнення названих факторів необхідно вивчення та трансформація методичних підходів до забезпечення економічної безпеки промислового підприємства.

Виникнення необхідності забезпечення економічної безпеки в умовах нестабільного середовища спричинило появу багатьох досліджень вітчизняних та іноземних науковців. Дослідженням суті «економічна безпека» займаються такі науковці: В.В. Бєлокуров, Т.Г. Васильців, Н.Ю. Гічова, Л.В. Гнілицька, М.Д. Домашенко, С.М. Ілляшенко, Д.І. Ковальов, Г.В. Козаченко, Т.В. Кузенко, П.Я. Пригунов, Л.Г. Шемаєва, В.Т. Шлемко.

Дослідження теоретичних основ економічної безпеки свідчать про існування різноманітних концептуальних підходів до тлумачення даного поняття, які умовно поділяються на дві групи: динамічні та статичні. Динамічні підходи розглядають економічну безпеку як певний процес, що ґрунтується на взаємодії суб’єкта (підприємства) та умов його існування (чинники макро-, та мікросередовища). В свою чергу, відповідно до статичних підходів безпека розглядається як особливий економічний стан підприємства, що забезпечує його захищеність від потенційних загроз, незалежно від того, в якому середовищі вони виникли[1, с.205].

Слід зазначити, що наразі серед науковців не існує єдиної думки щодо тлумачення поняття «економічна безпека», однак, досить часто в науковій літературі можна зустріти тлумачення, які мають спільні ключові положення у визначенні та спільні цілі забезпечення економічної безпеки на підприємстві[2, с.28]. Тому, з метою узагальнення різноманіття понять та підходів визначимо основний критерій (ключове положення) підходу та головну мету забезпечення економічної безпеки, яку кожен підхід відображає. Результати узагальнення наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Підходи до визначення поняття «економічна безпека підприємства»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ключове положення | Сутність підходу | Мета забезпечення економічної безпеки | Автор |
| Стан ресурсів підприємства | Ефективне використання усіх ресурсів підприємства – це запорука сталого розвитку підприємства | Ефективне запобігання внутрішнім і зовнішнім чинникам – це основа стабільного функціонування | Т.В, Кузенко[2, с.27],  С.Н.. Ілляшенко[3, с.13] |
| Захист | Попередження та захист від впливу чинників зовнішнього середовища | Захищеність основних інтересів діяльності підприємства | Д.І. Ковальов[4, с.29] |
| Конкурентні переваги | Наявність конкурентних переваг – це основна умова забезпечення економічної безпеки підприємства | Підвищення конкурентоспроможності підприємства | В.В. Бєлокуров[5],  М.Д. Домашенко[6, с.168] |
| Міра гармонізації | Гармонізація інтересів підприємства з інтересами зовнішнього середовища | Отримання прибутку в результаті тісної взаємодії з суб’єктами зовнішнього середовища | Г.В. Козаченко[7, с.72],  Л.В. Гнілицька[8, с.67] |

Продовження табл. 1.1.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Процес | Процес забезпечення фінансової стабільності та рівноваги | Подальший розвиток та вдосконалення на різноманітних стадіях життєвого циклу підприємства | Т.Г. Васильців[9, с.84],  Н.Ю. Гічова[10, с.4] |
| Стратегічний інтерес | Використання можливостей зовнішнього середовища із застосуванням продуктивної взаємодії із суб’єктами зовнішнього середовища | Розробка та реалізація стратегічних інтересів підприємства | Л.Г. Шемаєва[11, с.13],  П.Я. Пригунов[12, с.161] |
| Власне визначення | Економічна безпека підприємства – це комплекс дій, які спрямовані на забезпечення стабільного розвитку, фінансової незалежності та стійкості незалежно від чинників та негативних факторів внутрішнього або зовнішнього середовища. | | |

Аналізуючи наведені підходи зазначимо, що кожен з них має свої переваги і недоліки. Наприклад, якщо розглядати економічну безпеку з підходу «захисту», то вона повною мірою обмежує бачення перспектив в подальшому розвитку підприємства. Конкурентний підхід відокремлює значення вибраних методів і способів використання конкурентних переваг для досягнення економічної безпеки в той час, коли наявність таких переваг підприємству зовсім не гарантує. Найбільш відомий в науковому просторі – підхід «стан ресурсів». При цьому підході вивчення економічної безпеки зводиться до розподілу і використанню основних ресурсів підприємства, що може забезпечити високий рівень її розвитку[1, с.205-206].

Автори підходу «міра гармонізації» акцентують увагу на взаємоузгодженні економічних інтересів підприємства з інтересами зовнішнього середовища, та визначають таку «взаємоузгодженість» основною метою підприємства в області забезпечення економічної безпеки[7, с.75]. Прихильники процесного підходу, в свою чергу, не приділяють уваги особливостям зовнішнього середовища (а саме його мінливості). Однак зазначимо, що існують і значні переваги даного підходу, головна з них – спрямованість на формування додаткових можливостей для подальшого ефективного розвитку підприємства. Аналізуючи стратегічний підхід стає зрозумілим, що економічна безпека підприємства повною мірою розкривається через забезпечення реалізації основних стратегічних планів та інтересів при продуктивній взаємодії із суб’єктами зовнішнього середовища. Слід відмітити, що забезпечення економічної безпеки при цьому підході повинно передбачати не тільки захист від чинників середовищ, а й прийнято використані можливості для досягнення стратегічної мети[1, с.206].

Таким чином, можна стверджувати, що проаналізовані підходи до визначення терміну «економічна безпека» не є універсальними та загальноприйнятними, тому що мають я переваги, так і недоліки. Кожен із них трактує безпеку залежно від специфіки діяльності підприємства. Підприємство повинно забезпечити постійну готовність нейтралізувати зовнішні та внутрішні загрози власними силам[1, с.206-207].

Загроза – це небезпека на стадії з потенційної в дійсну, яка може завдати шкоду та негативно вплинути на господарську діяльність підприємства, так і на фінансовий результат (Див. Рис.1.1).

Свідомі або несвідомі дії суб’єктів господарювання

Вплив органів державної влади

Джерела негативного впливу (основні загрози)

Дії міжнародних організацій

Дії конкурентів

Збіг об’єктивних обставин

Рис.1.1 Джерела негативного впливу на підприємство

Підприємство, що функціонує постійно взаємодії з іншими суб’єктами середовища, погоджує свої інтереси з інтересами держави або суспільства взагалі. Тому, економічну безпеку підприємства необхідно дослідити, як міру гармонізації в часі та просторі головних економічних інтересів з інтересами складових оточуючого середовища – міжнародного ринку, держави, внутрішнього ринку, конкурентів, постачальників та споживачів. Слід зазначити, що підприємство має достатній рівень забезпечення економічної безпеки тільки тоді, коли його господарські плани (стратегічні ціли та інтереси) в деякій мірі узгоджені з інтересами середовищ, де діє підприємство[13, с.579]. В загальному вигляді всі суб’єкти наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Суб’єкти середовища, які впливають на господарську діяльність підприємства[13, с.581-582]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Макросередовище | | Мікросередовище | |
| Сфера | Фактори | Фактори | Показники/Зміст |
| Економічна | Зміна темпів інфляції | Постачальники | Інтегральний показник якості сировини |
| Частка приватної власності в загальній структурі власності країни | Інтегральний показник якості інформації |
| Зміна структури і розподілу громадян | Інтегральний показник якості підготовки спеціалістів |
| Політична | Зміна в політичній системі | Споживачі | Зміна кола споживачів |
| Реформування діючої політичної системи | Зміна основних параметрів ринку за обсягом та асортиментом |
| Конфлікти військового характеру | Зміна доходів споживачів |

Продовження табл. 1.2.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Правова | Наявність законодавчої баз країни щодо ведення підприємницької діяльності | Конкуренти | Аналіз якості, цін та сили основних конкурентів на ринку |
| Наявність нормативно-правових актів, які регулюють взаємовідносини між компонентами економічної системи | Прогнозування конкурентоспроможності основних конкурентів |
| Наявність системи судочинства | Аналіз ринкової стратегії конкурентів |
| Науково- технічна | Зміна рівня автоматизації виробництва | Маркетинг | Аналіз іміджу, стратегії підприємства |
| Зміна рівня інформатизації країни | Співпраця з рекламними агентствами та консалтинговими фірмами для налагодження зв’язку з посередниками |
| Соціально-демографічна | Життєвий рівень населення | Контактні аудиторії | Аналіз відношення до підприємства споживачів, ЗМІ, громадських організацій, тощо. |
| Структура населення за віком, статтю, рівнем освіти. Частка населення пенсійного віку |

Гарантія стабільного та ефективного функціонування та висока можливість сталого розвитку в майбутньому – це головна ознака економічної безпеки промислового підприємства. Економічна безпека має свої базові функціональні цілі, які зображені на рис.1.2.

Базові функціональні цілі економічної безпеки

Забезпечення фінансової стійкості

Забезпечення фінансової незалежності

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності

Трансформація організаційної структури

Забезпечення високого рівня кваліфікації кадрового складу

Розвиток інтелектуального потенціалу

Забезпечення високого рівня правової захищеності

Захист комерційної таємниці

Забезпечення високого рівня інформаційного забезпечення

Рис.1.2. Функціональні цілі економічної безпеки[14, с.374]

Вищеназвані функціональні цілі зумовлюють формування структурних елементів, що є допоміжними для досягнення високого рівня економічної безпеки промислового підприємства. Загальна структура економічної безпеки зображена на рис.1.3. Для більш чіткого розуміння сутності поняття «економічна безпека» розглянемо основні функціональні складові економічної безпеки.

Функціональні складові економічної безпеки – це система основних компонентів економічної безпеки, які необхідні для цілісного аналізу стану підприємства за окремими напрямками, які в свою чергу, значно відрізняються за змістом[15, с. 112].

Економічна безпека підприємства

Позавиробничі складові

Внутрішньовиробничі складові

Ринкова безпека

Фінансова безпека

Інтелектуальна безпека

Інтерфейсна безпека

Кадрова безпека

Технологічна безпека

Інформаційна безпека

Екологічна безпека

Юридична безпека

Силова безпека

Інноваційна безпека

Рис.1.3. Структура економічної безпеки підприємства[16, с.68]

Проаналізуємо кожну складову економічної безпеки. Фінансова безпека підприємства – це структурний компонент системи економічної безпеки, який характеризує стан підприємства з погляду збалансованості та якості фінансових ресурсів, технологій та послуг, які використовуються на підприємстві[17, с. 121]. На фінансовий компонент економічної безпеки найбільше впивають чинники, що зображені на рис.1.4. Професійне управління цією складовою забезпечує підприємство необхідною кількістю фінансових ресурсів, які необхідні для успішної подальшої діяльності.

Неефективне управління фінансовими ресурсами

Неефективне фінансове планування

Форс-мажорні обставини

Інфляційні процеси

Фінансова безпека

Цінова конкуренція

Спекулятивні операції на ринку цінних паперів

Рис.1.4. Чинники, які впливають на фінансову безпеку підприємства

Додаємо, що фінансова безпека обумовлює здатність підприємства забезпечити реалізацію власних фінансових інтересів. За цю складову економічної безпеки на підприємстві відповідають фінансові служби, головна мета яких аналіз фінансових показників для оцінки фінансової стійкості підприємства[17, с.121].

Інтелектуальна безпека підприємства визначає інтелектуальний потенціал працівників. Головний чинник, що впливає на цей компонент економічної безпеки – це відтік висококваліфікованих кадрів, що призводить до ослаблення інтелектуального потенціалу; зниження питомої ваги наукових працівників з вищою освітою в загальній кількості працівників; згортання винахідницької діяльності; зниження рівня раціоналізаторської активності. За дану складову економічної безпеки відповідає кадрова служба або технічний директор.

Кадрова безпека підприємства – це базовий напрям кадрової стратегії, сукупність методів та форм, які спрямовані на збереження та розвиток кадрового потенціалу організації. Також, до основних функцій кадрової безпеки слід віднести створення згуртованого професійного колективу, який має змогу своєчасно реагувати на мінливі вимоги середовища, в якому функціонує підприємство[18, с.43]. Зазначимо, що кадрова безпека, яка є складовим елементом економічної безпеки організації, за умови, що на підприємстві управління персоналом здійснюється в повному обсязі, націлена на забезпечення трудових відносин, які забезпечують беззбиткову діяльність підприємства. Тому, слід розглядати кадрову безпеку, як комплекс, який складається зі чотирьох складових, які наведені в табл.1.3.

Таблиця 1.3.

Елементи кадрової безпеки підприємства

|  |  |
| --- | --- |
| Складові | Вид безпеки |
| Життєдіяльності | Безпека здоров’я працівників |
| Професійна | Безпека праці; Інтелектуальна та інформаційна безпека |
| Мотиваційна | Кар’єрна безпека; Фінансова безпека; Адміністративна безпека |
| Антиконфліктна | Комунікаційна безпека; психологічна безпека. |

За названий вид економічної безпеки на підприємстві відповідає кадрова служба або відділ кадрів. Забезпечення кадрової та інтелектуальної складових економічної безпеки взаємопов’язаний процей, який охоплює два напрямки діяльності. Перший напрямок: забезпечення постійної роботи з персоналом, яка спрямована на підвищення ефективності діяльності кадрового складу всіх категорій. Другий напрямок: збереження та сталий розвиток інтелектуального потенціалу за допомогою професійного навчання працівників[13, с.588].

Технологічна складова економічної безпеки характеризує технологічний потенціал та визначає ступінь його захищеності. На фінансовий компонент економічної безпеки найбільше впивають чинники, що зображені на рис.1.5. Розробкою і впровадження заходів, які ефективно протидіють усім негативним чинникам зовнішнього та внутрішнього середовища на підприємстві займається технологічна служба (проведення заходів щодо контролю технологічної дисципліни; розробка та впровадження інноваційних технологій в сфері ресурсо,-і енергозберігання)[19, с.98].

Порушення технологічної дисципліни

Моральне старіння технологічного обладнання

Технологічна безпека

Відсутність системи модернізації застарілого обладнання

Рис.1.5. Чинники, які впливають на технологічну безпеку підприємства

«Технологічна безпека визначає рівень якості та відповідність технологічного процесу виробництва та основного капіталу потребам ринку; захищеність технологічної сфери від впливу різноманітних чинників середовища; здатність технологічної сфери забезпечувати високу конкурентоспроможність продукції»[20, с.144].

Інформаційна безпека підприємства – це метод забезпечення господарської діяльності підприємства інформаційно-аналітичними ресурсами. При цьому, інформаційна безпека здійснює забезпечення захисту комерційної та правової інформації, необхідного рівня інформаційного забезпечення усіх відділів та підрозділів підприємства[21, с.125]. Забезпечення належного рівня вищеназваної складової на підприємстві займається інформаційно-аналітична служба спільно зі службою охорони Головна мета якого полягає в аналізі вірогідності та джерел виникнення інформації, захисті інформації від несанкціонованого доступу, підтримці належного зв’язку зі споживачами, конкурентами, партнерами та посередниками.

Наступний компонент економічної безпеки – це екологічна безпека. Перш за все, екологічна безпека характеризується дотримання діючих екологічних норм, напрямком мінімізації втрат від забруднення навколишнього середовища. Внаслідок недотримання норм, які закріплені на законодавчому рівні підприємство отримує негативні результати, які негативно позначаються на його діяльності: пряма загроза здоров’ю або життю персоналу; втрата частки прибутку внаслідок виплати великих екологічних штрафів; зниження загального рівня конкурентоспроможності підприємства та значний підрив іміджу[22, с.68]. Для того, щоб мінімізувати ці ризики на підприємстві функціонує служба екологічної безпеки, яка здійснює постійний моніторинг та контроль «екологічності» всіх напрямків діяльності підприємства.

Юридична безпека підприємства – це система дотримання та забезпечення правового аспекту діяльності, яка направлена на дотримання норм чинного законодавства[23, с.147]. На юридичний компонент економічної безпеки найбільше впивають чинники, що зображені на рис.1.6.

Порушення юридичних прав підприємства та його працівників

Юридична безпека

Порушення норм патентного права

Недостатня юридична захищеність інтересів в договірні або іншій документації

Рис. 1.6. Чинники, які впливають на юридичну безпеку підприємства

Протидією вищеназваним загрозам на підприємстві займається юридична та патентно-ліцензійна служба. До основних обов’язків таких служб слід віднести: юридичне вироблення договірної документації, ведення судових процесів, правове навчання персоналу, ведення патентного фонду підприємства, правове навчання персоналу, перегляд матеріалів для публікацій, які мають відповідати чинному законодавству[23, с.147-148].

«Силова безпека – це система, яка забезпечує моральну та фізичну безпеки кадрового складу організації, а також, його фінансових ресурсів (капітал, майно)»[24, с.87]. Силова складова полягає в забезпеченні безпеки працівників організації і збереженні її майна. Головні чинники, що можуть негативно впливати на силову складову економічної безпеки зображені на рис.1.7.

Нездатність конкурентів досягти переваг коректними методами ринкового характеру

Кримінальні мотиви одержання конкурентами доходів через шантаж, шахрайство, крадіжки

Силова безпека

Некомерційні мотиви посягання на життя керівників, працівників

Впливи спрямовані на зниження репутації

Впливи, що заподіюють шкоду майну

Рис. 1.7. Чинники, які впливають на силову безпеку підприємства

Слід зазначити, що усі вищеназвані фактори, які негативно впливають на силову складову можуть бути нейтралізовані за допомогою заходів, які розробляє служба охорони підприємства. Головна мета діяльності служби – це охорона життя та здоров’я керівництва, персоналу, комерційних інтересів. Допоміжні функції, які виконуються співробітниками служби безпеки – організація пропускного режиму за загальноприйнятими правилами підприємства; охорона нерухомого майна; захист комерційної інформації від несанкціонованого доступу конкурентів; забезпечення безпеки підприємства під час [25, с.105].

Провідне місце серед складових економічної безпеки займає інноваційна безпека. «Інноваційна складова направлена на чітке дотримання курсу стратегічних цілей підприємства та забезпечення головних інтересів, тому, такий вид безпеки спрямований на використання інновацій з метою впровадження конкурентоспроможності продукції на рівні міжнародних стандартів»[26, с.177]. Інноваційна діяльність, як правило, пов’язана з різного роду ризиками – вагомими перешкодами в процесі реалізації інновації, у вигляді несприятливих ситуацій та їх наслідків. З метою досягнення більш високого рівня інноваційної безпеки підприємство має проводити системну роботу із належного управління за основними функціональними напрямами. На основі існуючих підходів до управління економічною безпекою [27, с. 11], елементом якої виступає інноваційна складова, процес забезпечення останньої можна поділити умовно на дві основні фази. Так перша стадія передбачає формування інноваційної безпеки підприємства, друга – полягає у підтримці її на бажаному рівні з урахуванням можливостей суб’єкта господарювання.

Процес управління інноваційною безпекою спрямовано на створення та впровадження у життя стратегії, яка забезпечить розвиток інноваційного потенціалу підприємства. Її формування ґрунтується на дослідженні стану інноваційної безпеки та виявлення ризиків, пов’язаних із здійсненням інноваційної діяльності. Сам же процес реалізації стратегії у життя супроводжується корегуванням її положень в залежності від результатів діяльності підприємства. Окрім того, потрібно зауважити, що процес управління інноваційною безпекою носить неперервний характер, що передбачає певний алгоритм дій. Відповідно до нього, якщо підприємство за отриманими результатами змогло забезпечити собі достатній рівень інноваційної безпеки, воно переходить до етапу підтримки її рівня, що, в свою чергу, передбачає подальший розвиток інноваційного потенціалу та створення нових конкурентних переваг ресурсного, техніко-технологічного або продуктового характеру. У протилежному випадку, суб’єкт господарювання вимушений продовжувати пошук шляхів забезпечення базового рівня інноваційної безпеки[28, с.467-468].

Перший компонент позавиробничих складових економічної безпеки – ринкова безпека, яка характеризується ступенем відповідності внутрішніх можливостей підприємства зовнішнім, які виникають в ринковому середовищі. Щоб діагностувати ослаблення даного виду безпеки необхідно звернути увагу, насамперед, на зниження частки ринку, де функціонує підприємство, а також проаналізувати реалі позиції підприємства серед конкурентів (визначити, чи є послаблення конкурентних позицій)[29]. Особливу увагу керівництво звертає на рівень адаптаційних можливостей підприємства до змін на зовнішньому ринку. Ця складова економічної безпеки постійно контролюється службою маркетингу, яка розробляє і запроваджує заходи щодо запобігання негативного пливу та зниження вищезгаданих позицій.

Другий компонент позавиробничих складових економічної безпеки – інтерфейсна безпека, яка визначає можливість підприємства взаємодіяти з економічними контрагентами. Загрозу для цієї складової можуть нести несподівані (непередбачувані) зміни в зв’язках з постачальниками та посередниками, інвесторами або споживачами. Служба маркетингу підприємства постійно здійснює контроль за належним станом інтерфейсної безпеки: налагоджує нові та підтримує існуючі зв’язки з контрагентами, запобігає виникненню конфліктних ситуацій, підтримує належний імідж та рейтинг у ЗМІ[30].

Отже, враховуючи всю вищеподану інформацію необхідно зробити висновок, що економічна безпека – це комплекс дій, які спрямовані на забезпечення стабільного розвитку, фінансової незалежності та стійкості незалежно від чинників та негативних факторів внутрішнього або зовнішнього середовища.

Зрозуміло, що є зв’язок між поняттями «економічна безпека» та «розвиток підприємства»: економічна безпека – це головна складова головних процесів стратегічних змін, що є запорукою розвитку промислових підприємств України.

* 1. Методи забезпечення та оцінки рівня економічної безпеки на підприємстві

Економічна безпека підприємства, як самостійний рівень в системі безпеки регіону, держави та суспільства взагалі, впливає на всі рівні діяльності підприємства. Захищеність базових економічних інтересів підприємства, які пов’язані з виробничою та фінансовою, інвестиційною та інноваційною сферами діяльності є головною функціональною метою механізму (методу) забезпечення економічної безпеки на промисловому підприємстві.

Система методів забезпечення економічної безпеки – це комплекс заходів, який спрямований на забезпечення належного рівня усіх складових економічної безпеки, які направлені на досягнення стратегічних цілей. Головним критерієм безпеки господарської діяльності підприємства – це забезпеченість підприємства ресурсами, що дозволяють йому функціонувати. Тому заходи та способи забезпечення економічної безпеки – це дії, які спрямовані на життєзабезпечення підприємства. Об'єкт економічної безпеки безпосередньо визначає способи її забезпечення і дозволяє виділити серед них ті, які орієнтовані на забезпечення схоронності (запобігання втрат ресурсів), підвищення ефективності діяльності або збільшення вхідних потоків ресурсів.

Безліч форм, способів і заходів по забезпеченню безпеки призводить до необхідності докладання зусиль не тільки в сфері фінансів і менеджменту, але і в сфері маркетингу, психології, фізичної охорони, права, соціології або технологій (техніки). Всі методи забезпечення економічної безпеки підприємства утворюють кілька основних груп, заснованих на формах реалізації безпеки, які зображені на рис. 1.8.

Методи забезпечення економічної безпеки

Організаційно-правові

Економічні

Інженерно-технічні

Інформаційно-технологічні

Морально-психологічні

Спеціальні

Рис.1.8. Групи методів забезпечення економічної безпеки підприємства за формами реалізації

До організаційно-правової групі можуть бути віднесені ті способи, які впливають на організаційну структуру підприємства, бізнес-процеси, що протікають на ньому, а також методи прийняття управлінських рішень. З метою підвищення ефективності перетворення ресурсів в товари, на підприємстві може застосовуватися реінжиніринг бізнес-процесів. Реінжиніринг бізнесу, в цьому випадку являє собою набір методів і прийомів, які використовуються для проектування всієї діяльності підприємства у відповідності зі своїми стратегічними цілями [33]. Головне завдань реінжинірингу бізнес-процесів- це визначення необхідних результатів діяльності підприємства, на які дійсно є попит, та під які необхідно підібрати найбільш ефективні способи їх досягнення.

Застосування іншого способу забезпечення економічної безпеки підприємства - антикризового управління - обумовлено кризовим станом самого підприємства. Антикризове управління необхідно, по-перше, для виведення підприємства з кризового режиму роботи, по-друге, для розробки заходів по організації діяльності в режимах, коли кризова ситуація виникла з об'єктивних причин і немає можливості її подолати. В цьому випадку, якщо показники виробництва залишаються стабільними і підприємство залишається платоспроможним, застосування даного способу є недоцільним[34].

Група способів забезпечення безпеки підприємства, що носять економічний характер, є найчисленнішою. Одним з найважливіших економічних елементів підприємства є його персонал. Від його якості, а точніше, його кваліфікації залежить результат всій фінансово-господарської діяльності підприємства [35]. Слід зазначити і той факт, що економічна безпека підприємства, виражена через його конкурентоспроможність, може забезпечуватися постійним підвищенням кваліфікації робочого персоналу.

Іншим способом забезпечення безпеки господарської діяльності, що застосовується різними підприємствами вже на протязі досить довгого часу, є амортизація. Її об'єктом виступають тільки засоби праці, а змістом - забезпечення економічної безпеки підприємства через підтримку засобів виробництва в робочому стані: відтворивши вартість всіх видів основних засобів на вартість продукції, здійснюється накопичення необхідної грошової суми для повного їх відшкодування по закінченню терміну використання, тим самим забезпечується безперервне ведення господарської діяльності[36].

В даний час широке поширення одержав такий спосіб забезпечення економічної безпеки підприємства, як страхування. Об'єктами даного способу виступають, як правило, складові елементи підприємства, в тому числі різні його ресурси [37, с.568]. Страхування можна класифікувати як спосіб, орієнтований на виключення непередбачених або незаконних вихідних потоків ресурсів підприємства.

Іншим видом страхування, ідентичним за змістом, є самострахування або інакше – «створення резервів» [37, с.569]. При виборі даного способу забезпечення своєї економічної безпеки підприємство створює власні резерви в грошовій або натуральній формі для компенсації збитків при настанні непередбачених ситуацій. У деяких випадках, коли розмір страхових премій досить великий, самострахування краще страхування. Разом з тим, створення резервів, на відміну від страхування, передбачає виведення з обороту чималої суми грошових коштів, яку можна порівняти з гіпотетичної сумою збитку.

При забезпеченні економічної безпеки підприємства необхідно приділяти увагу не тільки захисту ресурсів підприємства та підвищення ефективності їх перетворення в готову продукцію, а й знаходити способи підвищення вхідних потоків різних ресурсів [38]. Одним з таких способів, може бути проведення маркетингових кампаній, що включають в себе пошук перспективного ринку збуту, проведення рекламних акцій з метою реалізації продукту і забезпечення заходів щодо збільшення своєї частки ринку.

Іншим способом, також орієнтованим на підвищення вхідних потоків ресурсів, є створення (придбання) спеціальних нематеріальних активів. Такі нематеріальні активи, як ділова репутація (гудвіл), торгова марка (бренд), патенти безпосередньо впливають на вхідні потоки ресурсів: хороша ділова репутація підприємства, так само як і бренд, забезпечує постійний сегмент споживачів[39, с .238-239]. Однак, особливістю даного способу забезпечення економічної безпеки є обмеженість його застосування: придбання і збільшення нематеріальних активів здатне надати позитивний ефект тільки на ті підприємства, продукція або послуги яких призначені для широких верств населення (роздрібна торгівля).

В якості економічних способів забезпечення безпеки необхідно також відзначити і такі, як: оптимізація оподаткування (законні, але не виключають потенційну небезпеку, способи скорочення вихідних грошових потоків); зміна вимог (цесія, факторинг); залучення зовнішніх джерел (субсидії, дотації і позики), що формують фінансові потоки підприємства для компенсації збитків та відновлення виробництва[40,].

Група, яка об'єднує інженерно-технічні засоби забезпечення економічної безпеки підприємства, представлена ​​різними заходами і діями, та полягає в припиненні непередбачених і незаконних «вихідних» потоків його ресурсів.

Так, найбільш поширеним способом забезпечення економічної безпеки підприємства на протязі багатьох років є охорона і контроль ресурсів підприємства: товарно-матеріальних цінностей, персоналу, засобів виробництва, грошових коштів і т.д. Це пов'язано з тим, що основними негативними факторами є: розкрадання, пожежі, виробничі травми, стихійні лиха. В даний час все більшу загрозу становлять шахрайство, посягання на комерційну таємницю та інтелектуальну власність[41, с.124]. З метою забезпечення безпеки підприємства від реалізації даного роду погроз розробляються і впроваджуються різні інженерно-технічні засоби (загородження, засоби зміцнення, освітлення, виявлення і т.д.), системи охорони у вигляді сигналізації (протипожежної; від незаконного проникнення або виносу цінних об'єктів) [41, с.125].

З розвитком техніки та інформаційних технологій одним з пріоритетних напрямків в забезпеченні економічної безпеки підприємства стає група способів, що носять інформаційно-технологічний характер і включають, перш за все, модернізацію засобів праці (устаткування, програмного забезпечення і т.д.) і розробку і впровадження інновацій. Об'єктом безпеки в даному випадку стають, як правило, виробництво і управління підприємством: у виробництві застосовуються нові технології або нові види продукції; в управлінні створюються механізми стратегічного та інноваційного розвитку, що забезпечують постійне зростання конкурентоспроможності (ефективності) підприємства [42, с. 169]. Особливістю даних способів забезпечення безпеки підприємства є їх орієнтація на підвищення ефективності виробничих процесів, а також залучення додаткових ресурсів (використання інновацій як маркетингова стратегія).

У зв’язку з тим, що колективу підприємства відводиться одна з найважливіших ролей в стабільному функціонуванні підприємства, в самостійну групу виділяються морально-психологічні способи забезпечення економічної безпеки підприємства. Одним з них виступає створення атмосфери довіри, при якому забезпечується згуртованість колективу, його дбайливе ставлення до діяльності підприємства, зводяться до мінімуму внутрішні загрози підприємству. В якості важливого моменту в створенні атмосфери довіри всередині робочого колективу можна відзначити турботу керівництва підприємства (служби безпеки) про колектив, що виявляється у створенні почуття захищеності у співробітників підприємства [43, 157].

Іншим способом з цієї групи є створення системи мотивацій (в тому числі у вигляді контролю), яка ефективно налаштовує співробітників на сумлінну працю та зводить до мінімуму їх бажання поліпшити своє матеріальне становище незаконним шляхом за рахунок підприємства[43,с.158 ].

До останньої групи належать ті специфічні методи забезпечення економічної безпеки підприємства, які не можуть бути класифіковані з яких-небудь наведеними вище характеристиками. В умовах постійної «мінливості» зовнішнього середовища підприємства та високу конкуренцію, слід звернути увагу на такий спосіб забезпечення безпеки господарської діяльності (орієнтований на «входи» підприємства), як укладання довгострокових контрактів з контрагентами. Встановлюючи довгострокові зв'язки з покупцями і постачальниками, підприємство забезпечує собі відносну стабільність зовнішнього середовища, що позитивно відображається на його життєздатності.

Іншими методами забезпечення економічної безпеки підприємства, але вже не стільки суб'єктивними, скільки об'єктивними, може виступати співпраця з правоохоронними органами або вибір регіону, в якому економічні умови більш сприятливі для ведення діяльності.

Перераховані методи забезпечення економічної безпеки підприємства є відкритими, тобто, у міру розвитку економіки, НТП будуть з'являтися нові загрози і, відповідно, нові способи забезпечення економічної безпеки, але, разом з тим, базові принципи її забезпечення залишаться колишніми. При забезпеченні економічної безпеки не слід концентрувати увагу тільки на якомусь одному напрямку і методі. Так, приділяючи увагу тільки охороні або контролю ресурсів, можуть бути втрачені можливості отримання ресурсів із зовнішнього середовища або можливості підвищення ефективності всієї діяльності. Тому перед кожним окремим підприємством стоїть завдання вибору оптимальних способів забезпечення своєї безпеки, виходячи з конкретних умов внутрішнього і зовнішнього середовища[44, с.93 ].

Для забезпечення фінансової захищеності діяльності підприємства керівництвом розробляється концепція по оцінці рівня економічної безпеки підприємства, в рамках якої визначається методологія оцінки рівня економічної безпеки, який визначається через виявлення загроз сталому розвитку підприємства.

У сучасній практиці склалася система різних методик, кожну з яких можна використовувати для визначення рівня економічної безпеки. Однак при їх використанні виникають , що значно ускладнюють застосування, як самої методики, так і її результатів. По-перше, під час дослідження відбувається узагальнення поняття економічної безпеки, так як можуть використовуватися показники, які не мають відношення до цього поняття. По-друге, як правило, дані методики відрізняються високим ступенем складності проведеного аналізу, необхідна наявність певних знань. По-третє, в деяких випадках оцінка здійснюється експертним шляхом, що призводить до суб'єктивності і зниження об'єктивності аналізу. По-четверте, виникає складність у визначенні кваліфікації експертів, які проводять дослідження. По-п'яте, показник економічної безпеки визначається з низьким ступенем точності. По-шосте, складка практична реалізація результатів аналізу, що знижує користь застосовуваної методики[45, с.92].

У зв'язку з цим є доцільним виявлення найбільш багатогранної, достовірної, результативною і застосовної на практиці методики оцінки загроз економічній безпеці конкретного підприємства. Ступінь придатності оцінки економічної безпеки залежить від системи показників для аналізу, тобто критеріїв, на підставі яких роблять висновок про сталий розвиток підприємства. При виборі таких критеріїв повинні виконуватися наступні умови: критерій повинен оцінювати рівень економічної безпеки, а не просто констатувати її наявність; не допускається суб'єктивність в оцінці економічної безпеки; результатом використання обраного критерію повинна бути кількісна оцінка економічної безпеки; оцінка повинна проводитися на основі тих показників, які використовуються в плануванні, обліку і аналізі діяльності підприємства; результати оцінки економічної безпеки повинні мати практичне значення.

Враховуючі все вищесказане доцільним буде звернути увагу на наступні методики оцінки рівня економічної безпеки (Див.Рис.1.9)[46, с.98 ].

Методи оцінки рівня економічної безпеки

Індикативний

Матричний

Комплексний

За функціональними складовими

Рис.1.9. Методики оцінки рівня економічної безпеки

Індикативна методика полягає в діагностиці стану підприємства за системою показників, які враховують його специфічні галузеві особливості, що мають важливе стратегічне значення. Оцінка економічної безпеки підприємства встановлюється за результатами порівняння фактичних показників діяльності з індикаторами виробництва, фінансовими індикаторами, соціальними індикаторами. Ці індикатори служать граничними значеннями економічної безпеки підприємства, тобто граничними величинами фінансово-економічних показників, перевищення яких позбавляє підприємство можливості функціонувати в нормальному режимі.

Оцінка економічної безпеки підприємства встановлюється за результатами порівняння фактичних показників діяльності підприємства з індикаторами, основні з яких представлені в табл.1.4[46, с.99-100].

Таблиця 1.4

Склад основних індикаторів економічної безпеки підприємства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Індикатори виробництва | Фінансові індикатори | Соціальні індикатори |
| Динаміка виробництва (зростання, спад, стабільний стан, темп зміни) | Обсяг «портфеля» замовлень (загальний обсяг передбачуваних продажів) | Рівень оплати праці по відношенню до середнього показника по промисловості або економіці в цілому |
| Реальний рівень завантаження виробничих потужностей | Фактичний і необхідний обсяг інвестицій | Рівень заборгованості заробітної плати |
| Темп оновлення основних виробничих фондів | Рівень інноваційної активності | Втрата робочого часу |
| Стабільність виробничого процесу (ритмічність, рівень завантаженості протягом певного часу) | Рівень рентабельності виробництва | Структура кадрового потенціалу (вікова, кваліфікаційна |

Продовження табл.1.4

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Оцінка конкурентоспроможності продукції | Заборгованість (дебіторська і кредиторська) | * Ефективність праці персоналу |
| Вікова структура і технічний ресурс парку машин і устаткування | Частка забезпеченості власними джерелами фінансування оборотних коштів, матеріалів, енергоносіїв для виробництва | Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі |

Відповідно до величини відхилення фактичних показників від допустимих значень індикаторів економічної безпеки стан підприємства можна визначати наступним чином: нормальне, (індикатори знаходяться в межах граничних значень); передкризовий, (незначне перевищення граничного значення); кризовий, (більшість індикаторів перевищують допустиме значення); критичне (всі індикатори значно перевищують граничне значення) [47, с. 135]. У визначенні рівня економічної безпеки велике значення має ступінь точності отриманих даних. Розглянутий підхід характеризується тим, що отримати достовірні дані досить складно. Тому, зробимо висновок, що індикативний підхід більш актуальний на макрорівні, де значення індикаторів відносно стійкі.

Матричний підхід до оцінки загроз економічної безпеки заснований на тому, що економічна безпека безпосередньо пов'язана з такою категорією, як економічна ефективність діяльності організації. Тому, економічна безпека характеризується, як стан ефективного використання ресурсів підприємства, що призводить до забезпечення сталого функціонування підприємства в умовах негативного впливу навколишнього середовища.

Комплексна оцінка ефективності виробничо-господарської діяльності проводиться на основі узагальнюючого показника рівня ефективності за формулою середніх арифметичних індексів цільових елементів матриці. Перевищення значення індексу 1 свідчить про зростання ефективності господарської діяльності організації. При цьому для визначення узагальнюючого показника рівня ефективності діяльності підприємств необхідно побудувати динамічну матричну модель, елементами якої є індекси (темпи зростання) характеристик діяльності підприємств[48, с.87-88]. Отже, наведені методики досить багатогранно характеризують фінансовий стан об'єкта аналізу, дозволяють враховувати кількісну інформацію про оцінюваної організації, при цьому процедура обчислення, заснована на економіко-статистичних даних, досить проста.

Оцінка рівня економічної безпеки за функціональними складовими досить складна. Це, перш за все пов’язано з тим, що необхідно проаналізувати усі складові економічної безпеки, обрати основні індикатори, визначити граничне значення коефіцієнтів та показників, зробити комплексний висновок. В табл. 1.5.-1.6. наведені методи оцінки рівня економічної безпеки за функціональними складовими.

Таблиця 1.5

Методи оцінки рівня економічної безпеки підприємства за функціональними складовими (фінансова складова)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Складова економічної безпеки | Формула для розрахунку | Показник | Інтерпретація |
| Фінансова безпека | , (1.2)  , (1.3)  Де, Z – сума запасів і витрат  – сума власних коштів  -сума заборгованості (довгострокова) | Абсолютна фінансова стійкість | ≥0, ≥0,  ≥0 |
| Межа нормальної фінансової стійкості | 0,  0,  0 |
| Межа хитного фінансового стану | 0, 0,  0 |

Продовження табл.1.5

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | - сума короткострокових кредитів | Межа критичного фінансового стану | 0,  0,  0 |
| Межа кризового фінансового стану | 0,  0,  0 |

Рівень ринкової безпеки дуже детально визначити неможливо. Це пов’язано, перш за все, з багатогранністю ринкового середовища. Незважаючи на те, що такі впливи умовно поділяють на фактори прямої і непрямої дії, спрогнозувати їх динаміку, характер та ступінь впливу досить важко. Тому, оцінкою рівня ринкової безпеки мають займатися окремі наукові інститути або спеціалізовані інформаційні центри, що вивчають актуальні проблеми ринку[13, с.594-595].

Рівень інтерфейсної безпеки необхідно оцінювати з точки зору комплексного аналізу критеріїв, які наведені в табл.1.6.

Таблиця 1.6

Комплексний аналіз інтерфейсної безпеки підприємства за критеріями

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерій | Шкала | | | | |
| Точно не відповідає | Напевно відповідає | Невизначено | Напевно не відповідає | Точно не відповідає |
| Імідж | - | 1 | - | --- |  |
| Фінансовий стан | 1 | - | - | - | - |
| Тенденції розвитку | - | 1 | - | - | - |
| Економічний потенціал |  |  | 1 |  |  |
| Оцінка в балах | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |

Табл.1.6 характеризує сутність відповідності аналізованого підприємства кожному із критерії (можуть змінюватися в залежності від специфіки діяльності підприємства) вибраних для оцінки.

Перерахування оцінок за порядковою шкалою необхідно здійснювати за формулою 1.4:

=, (1.4)

Де, Ол – відносна оцінка J-го контрагента по i-му критерію;

Оі- бальна оцінка J-го контрагента по i-му критерію;

Оmax – максимально можливі оцінка.

Загальну оцінку надійності J-го контрагента необхідно розрахувати за наступною формулою:

, (1.5)

Де, Вл – вагомість і-го показника для J-го контрагента.

В залежності від отриманих результатів можна зробити висновки: Нзаг=1 – абсолютна безпека; 0,75 ≤ Нзаг<1 – нормальна безпека; 0,50 ≤ Нзаг<0,75 – нестабільний стан; 0,25 ≤ Нзаг <0,50 – критичний стан; 0,00 ≤ Нзаг <0,25 – кризовий стан[13, с.596].

Виконати оцінку рівня технологічної безпеки промислового підприємства за формулою 1.6[13, с. 598-599]:

, (1.6)

Де, Звідвер – відвернений збиток від реалізації заходів щодо забезпечення технологічної безпеки, грн;

Вркз – загальна сума витрат на реалізацію заходів, грн;

Ззавд – сумарний завданий збиток, грн.

Оцінити стан юридичної складової економічної безпеки можна у залежності від співвідношення втрат, які були вчинені підприємству. Для такої оцінки може використовуватися наступна шкала (Див.Табл.1.7). До основних втрат в юридичній безпеці слід відносити реальні (збиток, втрата постачальників, посередників або споживачів) та потенційні (упущені вигоди). Головна причина таких втрат – виплата по позовах через порушення юридичних норм, порушення чинних нормативно-правових актів при складанні договорів з постачальниками та основними партнерами.

Таблиця 1.7

Шкала для оцінки юридичної безпеки підприємства[13, с.599]

|  |  |
| --- | --- |
| Рівень втрат | Показник |
| Втрат немає | Абсолютна юридична безпека |
| Частка втрат 0-25% | Нормальна правова безпека |
| Частка втрат 25 – 50 % | Нестабільний стан |
| Частка втрат 50-75% | Критичний стан |
| Частка втрат 75 – 100% | Кризовий стан |

Оцінити рівень екологічної безпеки на підприємстві можна у такий спосіб:

F (z, q, m) min, (1.7)

Де, Z – витрати на заходи щодо забезпечення екологічних норм, грн;

Q – витрати на штрафи за порушення екологічних норм, грн;

M – витрати від санкційних дій інших держав з більш жорстокими нормами екологічної безпеки, грн.

При аналізі екологічної безпеки використовуються нормативи гранично припустимої концентрації, які регулюються чинним законодавством[13, с.599].

Оцінка рівня силової, інформаційної та інноваційної складових визначаються аналогічно: обираються критерії, визначається сума потенційного та дійсного збитку від загроз внутрішнього та зовнішнього середовища. Після розрахунку результати класифікуються, та визначається загальний стан складової економічної безпеки.

Отже, на сучасному етапі існує багато методів забезпечення та оцінки рівня економічної безпеки та її складових. Однак, слід зазначити що єдиного загальноприйнятого механізму забезпечення підприємства не існує, тому що керівництво кожного окремого підприємств визначає власні цілі і методологію (оцінки) економічної безпеки підприємства.

ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ

Кожен господарюючий суб'єкт в процесі своєї діяльності прагне до реалізації своїх інтересів і максимальної результативності, тобто отримання максимального прибутку. Однак виконання своїх завдань підприємству перешкоджають чинники внутрішнього і зовнішнього середовища, умови, якої особливо непередбачувані. Коли мова йде про «безпеку підприємства», говорять не тільки про відсутність загроз, що завдають шкоди діяльності підприємства; також мають на увазі наявність можливостей щодо їх попередження, недопущення збитків більше критичної межі. Зокрема, потрібне забезпечення безпеки економічної.

В сучасній науці є безліч підходів до тлумачення поняття «економічна безпека підприємства», найвідоміші з яких ресурсний, гармонізаційний та стратегічний. Детально ознайомившись з існуючими підходами відзначимо, що економічна безпека підприємства – це комплекс дій, які спрямовані на забезпечення стабільного розвитку, фінансової незалежності та стійкості незалежно від чинників та негативних факторів внутрішнього або зовнішнього середовища.

Економічну безпеку сліз розглядати як комплексне поняття, тому що вона складається з функціональних компонентів, а саме: фінансової, інтелектуальної, кадрової, технологічної, інтелектуальної, екологічної, юридичної, інтерфейсної та ринкової складових. Кожен компонент економічної безпеки має свою мету, оцінюється за допомогою розрахунку коефіцієнтів та оцінюється через визначенні відхилення від граничного значення.

Сьогодні існує безліч методів оцінити та проаналізувати рівень економічної безпеки. В роботі проаналізовано три методи: індикативний, матричний та комплексний метод за функціональними складовими. Найбільш громіздким з них є метод оцінки рівня економічно безпеки за функціональними складовими. При цьому аналізі розраховуються показники всіх структурних одиниць економічної безпеки. Найбільш оптимальним методом можна вважати матричний або індикативний. Насамперед вибір цих методів залежить від сфери діяльності підприємства та інформації, яку можна використовувати при аналізі.

Виходячи з вищесказаного, зрозуміло, що обидві методики можуть використовуватися для побудови механізму забезпечення економічної безпеки. Основне призначення механізму забезпечення економічної безпеки підприємства полягає в створенні і реалізації умов, що забезпечують економічну безпеку підприємства. Всі методи забезпечення економічної безпеки підприємства утворюють кілька основних груп, заснованих на формах реалізації безпеки: організаційно-правові, економічні, технічні, морально-психічні та спеціальні. Різноманітність методів ставить перед керівництвом промислового підприємства завдання вибору оптимальних способів забезпечення своєї безпеки, виходячи з конкретних умов внутрішнього і зовнішнього середовища.

Зазначимо, що є зв’язок між забезпечення економічної безпеки та розвитком підприємства: економічна безпека – це головна складова головних процесів стратегічних змін, що є запорукою розвитку промислових підприємств України.

Тому перспективи подальших наукових досліджень у даному напрямі полягають у необхідності вдосконалення теоретико-методичних підходів до створення і впровадження у практичну діяльність вітчизняних підприємств комплексного механізму управління економічною безпекою, який дозволяв би забезпечувати як стабільність функціонування підприємства в цілому, так і своєчасну нейтралізацію внутрішніх і зовнішніх загроз, що виникають по відношенню до кожної зі складових економічної безпеки підприємства.

РОЗДІЛ 2

Дослідження стану та АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ТУРБОАТОМ»

2.1. Характеристика підприємства та аналіз показників господарської діяльності ПАТ «Турбоатом»

Публічне акціонерне товариство «Турбоатом» - одне з найбільших у світі турбобудівних підприємств з повним циклом виробництва. Сфера діяльності підприємства: виробництво парових і гідравлічних турбін для теплової, атомної та гідравлічної енергетики, гідрозатворів, запасних частин для енергетичного обладнання та іншої профільної, спеціалізованої, іншої продукції виробничо-технічного призначення. ПАТ «Турбоатом» спеціалізується на виконанні науково - дослідних, дослідно-конструкторських, проектних і технологічних робіт по обладнанню для теплової, атомної та гідравлічної енергетики, організує їх впровадження.

На сучасному етапі розвиту ПАТ «Турбоатом» включено до переліку підприємств, що мають стратегічне значення для економіки та безпеки України, входить до числа головних турбобудівних фірм світу з повним циклом виробництва: проектування, виготовлення, постачання, налагоджування, фірмове обслуговування турбінного обладнання всіх типів електростанцій. Висока довіра зарубіжних енергетиків пов’язана, перш за все, високою якістю і надійністю продукції, відомої більш ніж у 45 країнах світу. До основних країн-споживачів продукції підприємства слід відносити Україну, країни Євросоюзу, країни Митного союзу, країни Латинської Америки та Південно-Східної Азії[3].

Історія заводу починається з 1929 року, вже 1 травня 1932 року було здано в експлуатацію першу чергу турбогенераторного заводу. Його проектна потужність відповідала випуску 1,5 млн. кВт в рік парових турбін. Першими стали до ладу чотири цехи: лопатковий, інструментальний, цех різних деталей та цех дисків і діафрагм. Роки Другої світової війни стали для заводу серйозним випробуванням. ПАТ «Турбоатом» припинив виготовлення турбін і почав виготовлення оборонної продукції, випускав міномети, ремонтував танки. На рубежі 1950-х років остаточно визначився профіль Харківського турбогенераторного заводу як підприємства великого енергетичного машинобудування, що спеціалізується на виробництві потужних парових і газових турбін, сформувався кістяк інженерно-технічних робітників. В період з 1960 по 1990 роки підприємством було випущено та встановлено біля 300 одиниць турбін різних модифікацій.

З 1990 року почався новий етап співробітництва з КНР і Кубою. У період з 1996 по 2003 р. «Турбоатом» в конкурентній боротьбі вперше самостійно виграв тендери і здійснив модернізацію турбін для АЕС «Пакш» (Угорщина) і АЕС «Ловііса» (Фінляндія). За 1996-2002 роки було поставлено 18 комплектів гідротурбінного обладнання для реалізації першого етапу реконструкції ГЕС Дніпровського каскаду, в тому числі для Київської ГЕС, Дніпровської ГЕС-1, Каховської ГЕС. За 2000-2014 роки реконструйовано та введено в експлуатацію п'ять з шести гідротурбін Дністровської ГЕС-1. У 2017 році АТ «Турбоатом» уклало контракт на модернізацію ЦВД і ЦНД 2-х турбін К-220-44 енергоблоку № 2 Мецаморской АЕС, Вірменія. Завершення виготовлення і відвантаження пристроїв проводиться до січня 2019 року[3].

Товариство розташоване на загальній площі 346 тис. м?, в тому числі виробнича площа - 196,6 м?. Адреса розташування виробничих потужностей у м. Харкові: просп. Московський, 199, просп. Московський, 267, вул. Енергетична, 1В.

На основі відповідних статистичних даних та фінансової звітності виконаємо аналіз фінансово-економічної та виробничо-господарської діяльності підприємства.

«Горизонтальний аналіз є складовою системи фінансового аналізу, яка полягає у вивченні динаміки окремих фінансових показників у часі»[1, с.65]. У процесі цього аналізу розраховують темпи зростання (приросту) окремих показників за декілька періодів і визначають загальні тенденції їх зміни. У табл.2.1. представлений горизонтальний аналіз активів ПАТ «Турбоатом».

Таблиця 2.1.

Горизонтальний аналіз активів ПАТ «Турбоатом»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. | Відхилення | |
| 2016р./  2015р. | 2017р./ 2016р. |
| Необоротні активи |  |  |  |  |  |
| Нематеріальні активи | 477 | 235 | 138 | -242 | -97 |
| первісна вартість | 3822 | 3822 | 3526 | 0 | -296 |
| накопичена амортизація | 3345 | 3587 | 3388 | +242 | -199 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 33789 | 55328 | 18232 | +21539 | -37096 |
| Основні засоби | 486358 | 496590 | 495679 | +10232 | -911 |
| первісна вартість | 1227005 | 1295525 | 1355500 | +68520 | +59975 |
| знос | 740647 | 798935 | 859821 | +58288 | +60886 |
| інші фінансові інвестиції | 67254 | 0 | 0 | -67254 | 0 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 0 | 0 | 444238 | 0 | +444238 |
| Відстрочені податкові активи | 28320 | 17507 | 10793 | -10813 | -6714 |
| Інші необоротні активи | 65991 | 35965 | 653940 | -30026 | +617975 |
| Разом необоротних активів | 682189 | 605625 | 1623020 | -76564 | +1017395 |
| Оборотні активи | | | | | |
| Запаси | 1737317 | 1598562 | 1234268 | -138755 | -364294 |
| Виробничі запаси | 598589 | 420605 | 337006 | -177984 | -83599 |
| Незавершене виробництво | 988914 | 1031750 | 842801 | -885739 | -188949 |
| Готова продукція | 149803 | 146197 | 54451 | -3606 | -91746 |
| Товари | 11 | 10 | 10 | -1 | 0 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 279804 | 163776 | 429780 | -116028 | +266004 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:  за виданими авансами | 121729 | 66130 | 50742 | -55599 | -15388 |
| з бюджетом | 51480 | 34009 | 24 | -17471 |  |
| у тому числі з податку на прибуток | 5969 | 0 | 0 | -5969 | 0 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1572 | 2669 | 4544 | +1097 | +1875 |
| Поточні фінансові інвестиції | 84352 | 95356 | 0 | +11004 | -95356 |
| Гроші та їх еквіваленти | 864652 | 2164298 | 1170344 | +1302646 | -993954 |
| Витрати майбутніх періодів | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Інші оборотні активи | 192231 | 84735 | 225884 | -107496 | +141149 |
| Разом оборотних активів | 3333137 | 4209535 | 3115586 | +876398 | -1093949 |
| Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Разом активів підприємства | 4015326 | 4815160 | 4738606 | +799834 | -76554 |

Активи підприємства ПАТ «Турбоатом» представлені оборотними (питома вага – 65,7%) та необоротними(34,3%) активами. Необоротні активи підприємства складаються з нематеріальних активів, основних засобів та відстрочених податкових активів. Слід зазначити, що усі нематеріальні активи мають велику зношуваність, яка постійно зростає: з 87,5 % у 2015 р. до 92% у 2017 р. Цей факт вимагає особливої уваги з боку керівництва підприємства. Також, негативна тенденція спостерігається зі зношуваністю основних засобів (з 60,4% у 2015 р. до 63,4% у 2017 р.), що може в подальшому позначитися на обсягах виробництва та збуту. Особливу увагу слід звернути на виникнення довгострокової дебіторської заборгованості, яка у 2015-2017 роках була відсутня, а вже у 2017 р. склала 444238 тис.грн.

Найбільшу питому вагу серед оборотних активів займають запаси. Спостерігається незначна динаміка: у 2016/2015 р. (-138755 тис.грн) та у 2017/2016 р. (-364294 тис.грн), що повязано зі значним зниженням вартості готової продукції у 2017 році. Необхідно зазначити, що дебіторська заборгованість за продукцію, товари та послуги поступово зростає, з 279804 тис.грн. у 2014 р., до 429780 тис.грн. у 2017 р. Таке зростання може привести до наступних наслідків: зміна графіку (ритму) поставки готової продукції; значна нестача грошових коштів для ведення комерційної діяльності. Зрозуміло, що зазначені вище факти вимагають своєчасних та актуальних управлінських рішень.

Аналіз джерел формування активів товариства наведений у табл.2.2.

Таблиця 2.2.

Горизонтальний аналіз джерел формування активів ПАТ «Турбоатом»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. | Відхилення | |
| 2016р./  2015р. | 2017р./ 2016р. |
| Власний капітал |  |  |  |  |  |
| Зареєстрований капітал | 105624 | 105624 | 105624 | 0 | 0 |
| Капітал у дооцінках | 0 | 3758 | 7560 | +3758 | +3802 |
| Резервний капітал | 61064 | 61064 | 61064 | 0 | 0 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 2412760 | 3599880 | 3200229 | +1187120 | -399651 |
| Разом сума власного капіталу | 2579448 | 3770326 | 3374477 | +1190878 | -395849 |
| Довгострокові зобов’язання і забезпечення |  |  |  |  |  |
| Довгострокові забезпечення | 161748 | 45160 | 37244 | -116588 | -7916 |
| Разом сума довгострокових зобов’язань | 161748 | 45160 | 37244 | -116588 | -7916 |

Продовження табл. 2.2.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Поточні зобов’язання і забезпечення |  |  |  |  |  |
| товари, роботи, послуги | 21660 | 10232 | 26848 | -11428 | +16616 |
| розрахунками з бюджетом | 57785 | 141575 | 163150 | +83787 | +21575 |
| у тому числі з податку на прибуток | 52233 | 136466 | 75534 | +84233 | -60932 |
| розрахунками зі страхування | 11905 | 10322 | 3061 | -1583 | -7261 |
| розрахунками з оплати праці | 24652 | 21796 | 11982 | +174 | -9814 |
| за одержаними авансами | 1091567 | 729020 | 490708 | -362547 | -238612 |
| за розрахунками з учасниками | 5581 | 56809 | 598519 | +51228 | +541710 |
| Поточні забезпечення | 48934 | 25601 | 24017 | -23333 | -1584 |
| Інші поточні зобов’язання | 12046 | 4319 | 8600 | -7730 | +4281 |
| Разом сума поточних зобов’язань | 1274130 | 999674 | 1326885 | -274456 | +327211 |
| Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Разом капітал підприємства | 4015326 | 4815160 | 4738606 | +799834 | -76554 |

Згідно з даними, які наведені у табл.2.2. відомо, що основними джерелами формування активів підприємства є власний капітал (71,2% у 2017 р.) та поточні зобов’язання (28,0% у 2017 р.), незначну питому вагу має довгостроковий позиковий капітал – 0,8%. Аналіз структури власного капіталу наведений у табл.2.3.

Таблиця 2.3.

Аналіз структури власного капіталу ПАТ «Турбоатом»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2015 р. | | 2016 р. | | 2017 р. | | Відхилення за  питомою вагою | |
| 2016р./  2015р. | 2017р./ 2016р. |
| Сума | % | Сума | % | Сума | % |  |  |
| Зареєстрований капітал | 105624 | 4,0 | 105624 | 2,8 | 105624 | 3,1 | -1,2 | +0,3 |
| Капітал у дооцінках | 0 | 0 | 3758 | 0,1 | 7560 | 0,2 | +0,1 | +0,1 |
| Резервний капітал | 61064 | 2,4 | 61064 | 1,6 | 61064 | 1,9 | -0,8 | +0,3 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 2412760 | 93,6 | 3599880 | 95,5 | 3200229 | 94,8 | +1,9 | -0,7 |
| Разом | 2579448 | 100% | 3770326 | 100% | 3374477 | 100% | ­­- | - |

Структура власного капіталу підприємства змінюється з кожним періодом. Навіть незначне його збільшення свідчить про ефективну господарську та фінансову діяльність. Основу власного капіталу ПАТ «Турбоатом» складає зареєстрований (статутний) капітал та нерозподілений прибуток. Нерозподілений прибуток на підприємстві (94,8% у загальній структурі власного капіталу), перш за все, свідчить про наявність вільних грошових коштів, які можуть бути направлені на фінансування капітальних вкладень, для виплат по позиках та збільшення обсягу ліквідних активів.

Для отримання більш актуальних даних про господарську діяльність підприємства виконаємо оцінку та аналіз фінансового стану товариства. Отримані розрахунки представимо у табл.2.4.

Таблиця 2.4.

Оцінка та аналіз фінансового ПАТ «Турбоатом»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. | Відхилення | |
| 2016р./  2015р. | 2017р./ 2016р. |
| Загальна сума капіталу | 4015326 | 4818962 | 4738606 | +803636 | -80356 |
| Власний капітал | 2579448 | 3774128 | 3374477 | +1194680 | -399651 |
| Довгостроковий позиковий капітал | 161748 | 45160 | 37244 | -116588 | -7916 |
| Поточні зобов’язання підприємства (короткостроковий позиковий капітал) | 1274130 | 999674 | 1326885 | -274456 | +327211 |
| Коефіцієнт фінансової незалежності (автономності) | 0,64 | 0,78 | 0,71 | +0,14 | -0,07 |
| Коефіцієнт заборгованості | 0,31 | 0,22 | 0,29 | -0,09 | +0,07 |
| Коефіцієнт фінансування  (фінансового ризику) | 0,55 | 0,28 | 0,40 | -0,27 | +0,12 |
| Коефіцієнт поточної заборгованості | 0,31 | 0,21 | 0,28 | -0,1 | +0,07 |
| Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності | 0,68 | 0,79 | 0,72 | +0,11 | -0,07 |

З даних вищенаведеної таблиці слід відмітити, що ПАТ «Турбоатом» володіє достатнім рівнем фінансової незалежності. Навіть наявність від’ємної динаміки суттєво не впливає на фінансовий стан підприємства. Коефіцієнт фінансової заборгованості вказує на питому вагу залученого капіталу (29% у 2017 р.), отриманий результат знаходиться у межах граничного значення. За наявності довгострокового позикового капіталу отримані коефіцієнти змінюються незначно. Коефіцієнт фінансового ризику за своїм значенням є прийнятним, проте поступове зростання свідчить про незначне підвищення залежності від залучених джерел.

Оцінка платоспроможності (ліквідності) дає можливість визначити, наскільки ефективно здійснюється управління фінансовими ресурсами на підприємстві(див.табл.2.5.).

Таблиця 2.5.

Оцінка та аналіз платоспроможності ПАТ «Турбоатом»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. | Відхилення | |
| 2016р./  2015р. | 2017р./ 2016р. |
| Залишок коштів та їх еквівалентів | 864652 | 2164298 | 1170344 | +1299646 | -993954 |
| Сума дебіторської заборгованості | 538937 | 361940 | 485090 | -176997 | +123150 |
| Сума оборотних активів | 3333137 | 4209535 | 311586 | +876398 | -1093749 |
| Поточні зобов’язання підприємства | 1274130 | 999674 | 1326885 | -274456 | +327211 |
|  |  |  |  |  |  |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,67 | 2,1 | 0,88 | +1,43 | -1,22 |
| Коефіцієнт проміжної ліквідності | 1,1 | 2,5 | 1,24 | +1,4 | -1,26 |
| Коефіцієнт загальної ліквідності | 2,6 | 4,2 | 2,3 | +1,6 | -1,9 |
| Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості | 0,42 | 0,36 | 0,36 | -0,06 | 0 |

Отримані дані показують, що коефіцієнт абсолютної ліквідності значно перевищує граничне значення (0,25-0,35) протягом всього досліджуваного періоду. Цей факт свідчить про те, що на ПАТ «Турбоатом» впроваджена неефективна стратегія управління фінансовими ресурсами – грошові кошти та їх еквіваленти формують непродуктивні активи. Для вирішення цієї проблеми керівництву підприємства необхідно вкласти частину коштів у виробничо-збутову діяльність, або фінансові інвестиції. Аналогічна ситуація склалася з коефіцієнтами проміжної та загальної ліквідності.

Коефіцієнт співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю вказує на можливість підприємства покрити найбільші строкові зобов'язання підприємства. Отримані коефіцієнти нижче граничного значення (1,0), що свідчить про  неефективність політики комерційного кредитування.

Аналіз оборотності господарчих активів та джерел їх фінансування товариства наведений у табл.2.6.

Таблиця 2.6.

Оцінка та аналіз оборотності господарчих активів та джерел їх фінансування ПАТ «Турбоатом»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. | Відхилення | |
| 2016р./  2015р. | 2017р./ 2016р. |
| Оборотність оборотних активів підприємства | 2,7 | 3,3 | 3,7 | +0,6 | +0,4 |
| Період обороту оборотних активів підприємства | 135,1 | 110 | 99,0 | -25,1 | -11 |
| Оборотність виробничих запасів | 3,0 | 3,5 | 3,2 | +0,5 | -0,3 |
| Період обороту виробничих запасів | 121,6 | 104,3 | 114,0 | -17,3 | +10,3 |
| Оборотність готової продукції | 12,2 | 14,0 | 13,5 | +1,8 | -0,5 |
| Період обороту готової продукції | 30,0 | 26,0 | 27,0 | -4,0 | +1,0 |
| Інкасація (оборотність) дебіторської заборгованості споживачів | 3,41 | 4,29 | 5,65 | +0,88 | +1,36 |
| Період інкасації дебіторської заборгованості споживачів | 107,0 | 85,0 | 64,6 | -22,0 | -20,4 |
| Інкасація (оборотність) дебіторської заборгованості по розрахункам | 7,10 | 5,55 | 5,82 | -1,55 | +0,27 |
| Період інкасації дебіторської заборгованості по розрахункам | 51,0 | 65,7 | 62,7 | +14,7 | -3,0 |
| Оборотність поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги | 85,0 | 62,5 | 78,9 | -22,5 | +16,4 |
| Період оборотності кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги | 4,0 | 5,85 | 4,62 | +1,85 | -1,23 |

Для того, щоб сформулювати висновки про достатню або недостатню оборотність активів, необхідно розглянути показник в динаміці. Позитивною тенденцією є збільшення значення коефіцієнта оборотності протягом періоду дослідження з 2,7 у 2015 р. до 3,7 у 2017 р.. Період оборотності активів поступово зменшується, має від’ємну динаміку. Для великого промислового підприємства це є показником вдалої ділової активності. ПАТ «Турбоатом» демонструє ефективне використання активів.

Для об’єктивної оцінки ефективності роботи товариства «Турбоатом» необхідно володіти актуальною інформацією щодо його прибутковості (рентабельності).

У табл. 2.7. наведений аналіз рентабельності діяльності підприємства, що досліджується.

Таблиця 2.7.

Оцінка та аналіз рентабельності діяльності ПАТ «Турбоатом»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. | Відхилення | |
| 2016р./  2015р. | 2017р./ 2016р. |
| Загальна сума активів підприємства | 4015326 | 4815160 | 4738606 | +799834 | -76554 |
| Власний капітал підприємства | 2579448 | 3770326 | 3374477 | +1190878 | -395849 |
| Чистий дохід від реалізації продукції | 1842387 | 2694253 | 2166943 | +851866 | -527310 |
| Собівартість реалізованої продукції | 1216554 | 1227393 | 1112132 | +1139 | -115261 |
| Чистий прибуток підприємства | 637397 | 1632751 | 1065328 | +995354 | -567423 |
| Прибуток операційної діяльності | 628654 | 1867361 | 1178855 | +1238707 | -688506 |
| Валовий прибуток підприємства | 625833 | 1466860 | 1054811 | +841027 | -442049 |
| Рентабельність активів  (економічна рентабельність) | 0,15 | 0,33 | 0,22 | +0,18 | -0,11 |
| Рентабельність власного капіталу  (фінансова рентабельність) | 0,24 | 0,43 | 0,22 | +0,19 | -0,21 |
| Рентабельність продажу  (комерційна рентабельність) | 0,34 | 0,69 | 0,4 | +0,35 | -0,15 |
| Рентабельність виробництва  (рентабельність витрат) | 0,51 | 1,19 | 0,95 | +0,68 | -0,24 |

Економічна рентабельність – це рівень прибутку, що створюється всіма активами підприємства, які перебувають у його використанні згідно з балансом. Протягом всього періоду спостерігається поступове зростання показника: 2015 р. – 15%, 2016 р. -33% та у 2017 р. – 22%, незважаючи на від’ємну динаміку у 2016 році показник має допустиме значення (більше за ставку депозиту). Схожа тенденція спостерігається з показником фінансової рентабельності, який характеризує рівень прибутковості власного капіталу. Показник рентабельності витрат за своїм значенням є прийнятним (граничне значення 0,6-0,7).

Отже, ПАТ «Турбоатом» на достатньому рівні забезпечено власними оборотними коштами, ефективно їх використовує, має стійку платоспроможність, діяльність товариства характеризується достатньою ліквідністю та фінансовою стабільністю. Враховуючи всі вищеназвані факти, можна зробити висновок, що фінансово-господарський стан підприємства є задовільним.

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПАТ «ТУРБОАТОМ»

Велику роль у стабільному розвитку великого промислового підприємства відіграють фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають, або можуть впливати на його функціонування.

«Зовнішнє середовище підприємства – це сукупність факторів та умов, що існують поза підприємством, але безпосередньо впливають на його діяльність»[2]. Фактори зовнішнього середовища поділяються на фактори прямої та непрямої дії. Проаналізуємо фактори прямої дії, що безпосередньо впливають на діяльність ПАТ «Турбоатом».

Споживачами продукції товариства виступають такі країни: Україна, Білорусь, Болгарія, Латвія, Росія, Казахстан, Норвегія, Литва, Данія, Польща, КНР (див.рис.2.1.)[3].

Рис.2.1. Основні споживачі продукції ПАТ «Турбоатом»

Постачальники – це організації, або фізичні особи, що постачають товариству ресурси, які необхідні для його успішного функціонування. Основні постачальники виробничих ресурсів ПАТ «Турбоатом» наведені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8.

Основні постачальники сировини та їх доступність

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид сировини | Постачальник | Доступність | Динаміка цін  (2017/216 рр.) |
| Металопрокат | ПАТ «МК «Азовсталь» (м. Маріуполь, Україна) | так | +10% |
| ПАТ «ММК ім. Ілліча» (м. Маріуполь, Україна), | так | +10% |
| ПАТ «Дніпроспецсталь» (м. Запоріжжя, Україна) | так | +10% |
| підприємства Італії. | так | +30% |
| Напівфабрикати (стальне литво, поковки) | ПАТ «Енергомашспецсталь» (м. Краматорськ, Україна) | так | +10% |
| ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» (м. Краматорськ, Україна), | так | +20% |
| підприємства Італії | так | +20% |
| Штамповані заготовки лопаток | підприємства Чехії та Італії | так | +40% |

З даних вищенаведеної таблиці слід відмітити, що основними постачальниками сировини є підприємства внутрішнього ринку (75%), та лише 25% постачальників - іноземні підприємства, тому що в України відсутня сировинна та виробнича база для виготовлення окремих видів заготовок.

Конкуренти – це усі підприємства (на регіональному, національному або міжнародному ринку), які виготовляють подібну продукцію. Основними конкурентами ПАТ «Турбоатом» на світовому ринку є: «Дженерал Електрик» (США), «Андрітц Гідро» (Австрія), «Шанхай Електрик» (Китай), «Бхарат Хеви Електрікалз» (Індія), «Альстром» (Франція), «Сіменс» (Німеччина), ВАТ «Силові машини» (Росія) та інші.

Посередниками для товариства «Турбоатом» є міжнародні транспортні компанії групи ZAMMLER, які надають повний комплекс логістичних послуг з усіх видів перевезень, митного оформлення, зберігання вантажів та експортно-імпортних операцій.

Фінансові організації, з якими взаємодіє підприємство – це банківські установи, які надавали або надають фінансову підтримку у вигляді короткострокових та довгострокових кредитів. Основні організації та їх питома вага надані у табл. 2.9.

Таблиця 2.9.

Фінансові організації-партнери ПАТ «Турбоатом»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фінансова організація | Характер впливу | Питома вага, % |
| Національний Банк України | Проведення фінансових операцій з підприємством: відкриття та ведення поточних рахунків, надання кредитів, операції з цінними паперами. | 40% |
| ПАТ «Державний ощадний банк України» | Надання короткострокових кредитів. | 35% |
| ПАТ «ПриватБанк» | Надання короткострокових та довгострокових кредитів. | 25% |

Отже, співпраця з кредитними установами надає можливість товариству, у разі необхідності, отримати додаткові фінансові ресурси.

До чинників зовнішнього середовища непрямої дії слід відносити політичні, економічні, технологічні та соціокультурні фактори. В таблиці 2.10. надана оцінка впливу факторів непрямої дії на товариство.

Таблиця 2.10.

Оцінка дії факторів зовнішнього середовища на діяльність ПАТ «Турбоатом»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Чинники | Характер впливу | Ступінь впливу |
| Політичні | * Зміни положення України на світовій арені; | Впливає незначно |
| * Зміни законодавства; | Впливає незначно |
| * Державне регулювання. | Впливає незначно |
| Економічні | * Інфляційні процеси; | Впливає суттєво |
| * Зміни ставки НБУ; | Впливає суттєво |
| * Стан світової економіки | Впливає суттєво |
| Технологічні | * Зміни в державній промисловій політиці; | Впливає незначно |
| * Нові технології в промисловості; | Впливає незначно |
| * Нові тенденції в НДДКР; | Впливає суттєво |

Продовження табл. 2.10.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Чинники | Характер впливу | Ступінь впливу |
| Соціокультурні | * Зміни базових цінностей; | Не впливає. |
| * Демографічні зміни | Майже не впливає |
| * Зміни рівня життя | Впливає незначно. |

 У зв’язку зі складною економічною ситуацією в країні, зростанням курсу іноземних валют, подорожчанням енергоносіїв протягом 2016-2017 рр., зросли ціни на майже всі матеріали, заготовки, сировину, комплектуючі вироби та допоміжні матеріали, що закуповує підприємство. Однак, слід зазначити, що у 2017 році не спостерігалося суттєвого впливу на діяльність підприємства від законодавчих або економічних обмежень.

«Внутрішнє середовище – це сукупність факторів, що визначають процеси діяльності підприємства»[4, с. 137]. Складові зовнішнього середовища безпосередньо впливають на ефективність діяльності товариства: місія та стратегічні цілі, організаційна структура, технологія виробництва, кадровий склад та організаційна культура.

Місія ПАТ «Турбоатом» - насичення міжнародного і національного ринків високоякісною продукцією. Головні стратегічні цілі – максимізація прибутку товариства і забезпечення на цій основі зростання добробуту акціонерів; задоволення суспільних потреб народного господарства України і громадян в продукції підприємства з високими споживчими якостями при мінімальних затратах.

Для забезпечення ефективної діяльності в товаристві дії власна організаційна структура. Найбільш оптимальною для ПАТ «Турбоатом» є дивізіональна структура. Дивізіональна організаційна структура припускає досить широку автономію для деяких підрозділів, які називаються дивізіонами. Така структура дає можливість використовувати в рамках єдиного підприємства часткової децентралізації процесу прийняття рішень[5, с.64].

Організаційна структура ПАТ «Турбоатом» представлена в Додатку А.

Головним органом управління товариства є Загальний збір акціонерів. Управління господарською та виробничою діяльністю здійснює Генеральний директор, який вирішує ключові актуальні питання діяльності товариства та діє від його імені. Слід зазначити, що Генеральний директор несе адміністративну та матеріальну відповідальність за достовірність інформації, що надається у річних фінансових звітах. Загальний контроль за діяльністю здійснює Наглядова Рада та Ревізійна комісія.

Технологія виробництва основних видів продукції товариства систематично трансформується. У 2016 році відбулася модернізація технічного процесу виготовлення гідравлічної турбіни. Суть технології полягає в обробці складнопрофільного виробу по керуючим програмам, замість обробки по шаблонах. Впровадження такої технології на ПАТ «Турбоатом» стало можливим за рахунок застосування модернізованих оброблювальних центрів «Вальдрих Кобург»(Німеччина), «Шкода»(Чехія), «Иноченти»(Італія). Нові рішення і технології дозволили значно скоротити цикли виробництва, підвищити якість виготовлення продукції і повернути окремі деталі із зовнішньої кооперації на власне виробництво.

«Кадри (персонал) підприємства - це сукупність постійних працівників. що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності»[6, с.97]. Виконаємо аналіз кадрового потенціалу товариства. Динаміка зміни середньооблікової чисельності штатних працівників проілюстрована на рис. 2.2.

Рис.2.2. Динаміка зміни середньооблікової чисельності штатних працівників

Згідно з даних, які наведені на рис.2.2. чисельність штатних працівників товариства поступово зменшилася: у 2016 р. відносно 2015 р на 989 осіб, та у 2017 р. відносно 2016 р. на 188 осіб.

Структура персоналу ПАТ «Турбоатом» представлена на рис 2.3.

Рис. 2.3. Структура персоналу ПАТ «Турбоатом» за статтю

Слід зазначити, що 73,5% від загальної кількості персоналу – чоловіки. Це, перш за все, пов’язано зі специфікою діяльності товариства. Жінки (26,5%) займають посади менеджерів різних рівнів.

Наступний етап якісного аналізу персоналу товариства – це аналіз працівників за віком (див. рис.2.4.).

Рис.2.4. Вікова структура персоналу ПАТ «Турбоатом»

Проаналізувавши наведені на рис. 2.4. дані можна встановити частку кожної вікової групи на підприємстві: до 30 років - 22,0 %; від 30 до 45 років - 38,0 %; від 45 до 55 років – 25,2%; понад 55 років - 14,8 %. Зазначено, що найбільшу частку працівників становить персонал віком від 30 до 45 років, а найменшу - робітники похилого віку.

Аналіз персоналу за рівнем освіти – це наступний рівень якісного аналізу персоналу (Рис.2.5).

Рис.2.5. Освітня структура персоналу ПАТ «Турбоатом»

Щодо освітнього складу персоналу, то ми отримуємо наступні результати: з вищою освітою – 36,0 %; зі середньо-спеціальною – 55,4 %; із загальною середньою – 8,6 %. Цей факт свідчить про те, що достатня кількість працівників з вищою освітою може забезпечити товариство в кадрах адміністративно - управлінського персоналу.

Важливими напрямками кадрової політики товариства є підготовка та підвищення кваліфікації персоналу, взаємодія з державною службою зайнятості, співпраця з базовими учбовими закладами України.  Навчання персоналу організовується згідно зі Стандартом підприємства, Положенням «Про професійне навчання кадрів на виробництві» та Планом підготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

Аналіз кадрового складу ПАТ «Турбоатом» представлений у табл.2.11.

Таблиця 2.11.

Кадровий склад ПАТ «Турбоатом»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорії персоналу | 2015 | | 2016 | | 2017 | | Відхилення 2016/2015 | | Відхилення 2017/2016 | |
| Люд. | % | Люд. | % | Люд. | % | Люд. | % | Люд. | % |
| Адміністративно-управлінський персонал | 468 | 10,0 | 405 | 11,0 | 375 | 10,6 | -63 | +1,0 | -30 | -0,4 |
| Виробничий персонал | 3384 | 72,0 | 2615 | 70,5 | 2495 | 70,9 | -769 | -1,5 | -120 | -0,4 |
| Допоміжний персонал | 845 | 18,0 | 688 | 18,5 | 650 | 18,5 | -157 | +0,5 | -38 | 0,0 |
| Разом | 4697 | 100 | 3708 | 100 | 3520 | 100 | - | - | - | - |

З даних таблиці видно, що  зазначена кількість адміністративно - управлінського персоналу є оптимальною промислового підприємства. Однак, негативна тенденція зменшення загальної кількості саме персоналу, що залучений у виробництві свідчить про плинність кадрів. Проте, систематичне професійне навчання робітників підприємства носить безперервний характер та проводиться протягом усієї трудової діяльності з метою розширення та поліпшення знань, уміння та навиків згідно до вимог виробництва. Так у 2017 році пройшли навчання та підвищення кваліфікації 915 працівників, що складає 26% загальної чисельності підприємства.

«Організаційна культура - це ідеологія управління та організації соціально-економічної системи. Організаційна культура ПАТ «Турбоатом» спрямована на підвищення трудового потенціалу системи і виявляє основні цінності організації» [7, с.121].

Головна цінність підприємства – це висококваліфікований персонал. Товариство надає змогу приймати участь одночасно у всіх соціальних програмах: пенсійних і житлових накопичень, медичного страхування і амбулаторно-поліклінічного обслуговування, отримання пільг при харчуванні на виробництві та оплаті проїзних квитків, компенсація вартості путівок на лікування та відпочинок тощо, може принести йому додатковий дохід у розмірі 3-х середньомісячних зарплат щорічно.

Ототожнення особистих цілей працівника з цілями підприємства через реалізацію його власного бізнес-процесу передбачає інтеграцію персоналу на досягнення цілей акціонерного товариства, врегулювання взаємовідносин акціонерів і персоналу, а також запобігання соціальних конфліктів. Крім того, соціальна політика, заснована на таких принципах, покликана сприяти формуванню позитивної громадської думки про підприємство. Рішення завдання ототожнення особистих цілей працівника з цілями підприємства - головна мета соціальної політики, та нормативними документами щодо застосування пільг і гарантій, реалізації соціальних програм передбачений, також., бізнес-процес для працівників підприємства.

Після детального аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища виконаємо SWOT-aналіз, сутність якого полягає у вивченні сильних сторін (S), слабких сторін (W), можливостей (O) і загроз (T), які можуть впливати на успішне (або неуспішне) просування товарів та послуг ПАТ «Турбоатом»[8, с.865]. Дані, виявлені в процесі проведеного аналізу підприємства зведені і представлені в узагальненій матриці SWOT-аналізу (табл.2.12).

Таблиця 2.12.

SWOT-аналіз діяльності ПАТ «Турбоатом»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильні сторони - S | Слабкі сторони – W |
| Високоякісна продукція | Менш стійке фінансове становище - по відношенню до іноземних конкурентів |
| Значна частка ринку (внутрішнього та зовнішнього) | Високі ціни на фактори виробництва |
|  | |
| Можливості - О | Загрози - Т |
| Вихід на нові ринки (в нових географічних районах) | Несприятливі зміни валютних курсів |
| Співпраця з іншими міжнародними постачальниками | Втрата висококваліфікованих фахівців |
| Скорочення постійних витрат | Посилення позиції конкурентів на міжнародному ринку |

На основі зазначеного можна зробити висновок, що на підприємство впливають різноманітні чинники зовнішнього та внутрішнього середовища. В даному аналізі необхідно звернути увагу на «можливість» виходу на нові ринки – розширення географії поставок основних видів продукції, що дозволить підприємству більш успішно функціонувати та посилити вплив на головних конкурентів товариства. Однак, керівництву підприємства необхідно звернути увагу на «загрози», а саме, на плинність кадрів та втрату висококваліфікованих фахівців.

2.3. Аналіз діючих механізмів забезпечення економічної безпеки ПАТ «Турбоатом»

Основна мета економічної безпеки ПАТ «Турбоатом» – забезпечити його тривале та максимально ефективне функціонування сьогодні, і високий потенціалу розвитку в майбутньому. «Враховуючи вищеназвану мету визначимо наступні задачі забезпечення економічної безпеки товариства: забезпечення високої фінансової ефективності, стійкості та незалежності підприємства; забезпечення технологічної незалежності; забезпечення високого професійного рівня підготовки кадрового складу; забезпечення нормативно - правової захищеності всіх аспектів діяльності підприємства; забезпечення інформаційної безпеки діяльності підприємства»[9].

Зазначимо, що рівень економічної безпеки ПАТ «Турбоатом», перш за все, залежить від того, наскільки своєчасно управлінський персонал (менеджери) здатні прогнозувати можливі загрози, та професійно ліквідувати негативний вплив різноманітних чинників. Системність до формування забезпечення економічної безпеки товариства – це необхідність врахування не тільки реальних, а потенційних загроз шляхом створення чіткого алгоритму оцінки та прогнозування. На досліджуваному підприємстві розроблений механізм забезпечення економічної безпеки.

«Механізм забезпечення економічної безпеки - це управлінська діяльність, яка направлена на розробку довгострокових стратегічних планів, які включають в себе цілеспрямований вибір головної мети, а також другорядної стратегії, яка включає виконання конкретних заходів в інтересах забезпечення економічної безпеки товариства»[10, с.37].

Названі заходи забезпечення закріплені в стратегічному плану розвитку ПАТ «Турбоатом» та є директивним управлінським документом. Однак, вивчаючи названий документ визначені головні помилки: відсутність пункту, який відображає чітку головну стратегічну мету, яка є результатом прийнятої концепції розвитку товариства (управлінська помилка розробки стратегічного плану); відсутність пункту стратегії, який містить основні функціональні обов’язки менеджерів в сфері забезпечення економічної безпеки; відсутність конкретних завдань для менеджерів економічних підрозділів (немає позиції «оптимізувати», «проаналізувати результати забезпечення економічної безпеки»); відсутність поділу відповідальності за результати серед виконавчих підрозділів.

Вищеназвані помилки незначно, але зашкоджують ефективному забезпеченню економічної безпеки ПАТ «Турбоатом». Щоб змінити вищеназвану ситуацію керівникам товариства необхідно розробити окрему стратегію забезпечення економічної безпеки, яка включає в себе головні цілі, алгоритми забезпечення та проведення конкретних заходів.

«За допомогою діючого методу забезпечення економічної безпеки на підприємстві здійснюється комплекс заходів, які направлені, в першу чергу, на захист господарської діяльності від чинників мікро-,макросередовища»[11, с.40]. Механізм забезпечення безпосередньо пов’язаний з механізмом управління на досліджуваному підприємстві. Механізм управління економічною безпекою ПАТ «Турбоатом» - це комплекс елементів, які створенні для вдалого функціонування товариства та сталого забезпечення безпеки (економічної). Розглянемо названий комплекс елементів: аналіз та оцінка організаційної структури товариства; аналіз показників та головних критеріїв оцінки економічної безпеки товариства; аналіз нормативно-правового забезпечення діяльності товариства; вибір засобів забезпечення економічної безпеки; своєчасне забезпечення інформаційними ресурсами; пошук інноваційних методів вдосконалення системи економічної безпеки на підприємстві. Схема взаємозв’язку вищеназваних елементів зображена на рис. 2.6.

Аналіз показників оцінки економічної безпеки

Аналіз організаційної структури

Механізм забезпечення економічної безпеки

Інформаційне забезпечення

пошук інноваційних методів вдосконалення системи економічної безпеки

Вибір засобів забезпечення економічної безпеки

Аналіз нормативно-правового забезпечення діяльності

Загальний аналіз та діагностика

Прогнозування та планування

Організація і регулювання

Стимулювання

Контроль та оцінка результатів

Рис.2.6. Механізм управління економічною безпекою ПАТ «Турбоатом»

Роль виконавців механізму забезпечення економічної безпеки товариства покладено на керівників усіх підрозділів, які складають звіти в кінці кожного року. В кожному з таких звітів вказується наступна інформація: які форми та методи були використані; які показники використовувалися для аналізу та оцінки; чи здійснилися минулорічні прогнози; які чинники внутрішнього та зовнішнього середовища впливали негативно, а які відкрили нові можливості для ефективного розвитку. Для складання звітів керівники підприємства виконують багато аналітичних функцій, насамперед виконують експрес – аналіз, який допомагає в подальшому будувати оновлений механізм забезпечення економічної безпеки ПАТ «Турбоатом». Схема організації експрес-аналізу стану економічної безпеки, який використовується на підприємстві зображена на рис.2.7.

Ризики не підтвердилися

Експрес-аналіз

Комплексний аналіз

Функціонування у звичайному режимі

Ризики підтвердилися

Аналіз фінансової складової

Аналіз ринкової складової

Аналіз технологічної складової

Усунення причин; посилення контролю

Незначні збитки

Аналіз збитків

Визначення факторів, що спричинили збитки

Значні збитки

Оцінка результатів

Рис.2.7. Організація експрес-аналізу стану економічної безпеки, який використовується на ПАТ «Турбоатом»

Проаналізуємо, яку інформацію отримую менеджер і як використовує її в подальшому. Комплексний аналіз включає в себе аналіз фінансової складової (фінансової безпеки) товариства за звітний період. Фінансова безпека товариства – це головна функціональна складова економічної безпеки, тому що на сучасному етапі розвитку фінанси – це один із головних ресурсів діяльності. Аналізуючи фінансову складову керівники фінансової служби детально вивчають фінансовий стан підприємства: визначають коефіцієнти фінансової стійкості та ліквідності, рентабельності та фінансової незалежності. Необхідно зазначити, що цей вид економічної безпеки свідчить про фінансову забезпеченість ПАТ «Турбоатом». Визначення перерахованої інформації дає змогу корегувати існуючу систему планування (включаючи й бюджетне), оновлювати комплексу необхідних заходів.

Наступний етап експрес-аналізу – це аналіз ринкової складової економічної безпеки. Ринкова складова характеризується комплексом чинників, що виникають на зовнішньому ринку (регіональному, національному або міжнародному). Додатково визначається ступінь впливу кожного окремого фактору на господарську діяльність ПАТ «Турбоатом». Ця складова постійно знаходиться під пильним контролем відділу збуду товариства.

Аналіз технологічної складової економічної безпеки – це третій ступінь комплексного аналізу, який допомагає оцінити технологічний потенціал підприємства та рівень його захищеності. Технологічні підрозділи відповідають за розробку и впровадження заходів, які повинні протидіяти впливу технологічного характеру (а саме: порушення технології виробництва, моральне старіння обладнання). На ПАТ «Турбоатом» охорона вищеназваного виду економічної безпеки здійснюється у декілька етапів: перший етап – аналіз ринку сучасних технологій; другий етап – аналіз спеціалізованих технологічних рішень; третій етап – аналіз профільних ринків. Всі етапи детально аналізуються, визначаються найбільш вагомі чинники та ступінь їх впливу.

Після ретельної оцінки стану складових фінансової безпеки усі чинники структуруються та класифікуються за спорідненими ознаками (ступенем впливу). Якщо отриманих даних недостатньо, керівники підрозділів аналізують додаткові джерела (кадрову, правову, інтерфейсну або екологічну складову), однак, цей алгоритм не закріплений у зазначеній схемі. Після проведення експрес-аналізу менеджерами підрозділів та генеральним директором оцінюється рівень ефективності діючого механізму забезпечення економічної безпеки ПАТ «Турбоатом». Додатково розробляється система заходів для оновлення або реструктуризації існуючого механізму.

Після проведення експрес-аналізу здійснюється функціональний аналіз заходів з організації необхідного рівня економічної безпеки, для цього використовується особливий алгоритм[12, с. 469] (Див. Рис.2.8).

1. Визначення структури негативних впливів за функціональними складовими

2. Фіксація здійснених заходів для запобігання негативного впливу за всіма складовими

3. Оцінка ефективності здійснених заходів

4. Визначення причин недостатньої ефективності заходів

5. Виявлення неусунених та очікуваних негативних впливів на рівень економічної безпеки

6. Опрацювання рекомендацій щодо усунення існуючих негативних впливів

7. Оцінка заходів кожного х пропонованих заходів

Рис.2.8. Алгоритм проведення функціонального аналізу заходів для дотримання необхідного рівня економічної безпеки ПАТ «Турбоатом»

Результати зазначеного аналізу менеджери підрозділів оформлюють у вигляді спеціальної карти-таблиці. Заповнюючи цю таблицю стає очевидна інформація щодо факторів, які впливають на декілька складових економічної безпеки, що дає характеристику діяльності підрозділів в системі забезпечення економічної безпеки. На основі експрес та функціонального аналізу створюється нова міні-стратегія забезпечення економічної безпеки, яка включається в загальну стратегію розвитку на наступний період.

Слід зазначити, що така система забезпечення економічної безпеки має свої переваги та недоліки (Див. Табл. 2.13.)

Таблиця 2.13

Переваги та недоліки механізму забезпечення економічної безпеки ПАТ «Турбоатом»

|  |  |
| --- | --- |
| Переваги | Недоліки |
| Розподіл структурних частин механізму за профільними підрозділами | Несвоєчасне виявлення можливих загроз |
| Детальний аналіз фінансової складової економічної безпеки | Недосконала система стимулювання |
| Аналіз ринкових загроз та ступінь їх впливу | Відсутність єдиної методології оцінки рівня складових економічної безпеки |
| Структуризація основних чинників за ступенем впливу | Відсутність окремої стратегії забезпечення економічної безпеки |

Враховуючі дані, що зазначені у табл. 2.13 слід зазначити – для підвищення загального рівня ефективності забезпечення економічної безпеки треба усунути всі недоліки. Менеджерам підприємства необхідно своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Для цього розробляється система прогнозів та планів. Недосконала система стимулювання заважає менеджерам непрофільних підрозділів адекватно оцінювати ситуацію. Щодо відсутності єдиної методики оцінки рівня економічної безпеки слід зазначити, що різними менеджерами використовуються різні показники.

На ПАТ «Турбоатом» оцінка економічної безпеки здійснюється за декількома напрямками. Суть оцінки рівня економічної безпеки товариства полягає в проведені порівнювання розрахункових значень із реальними величинами цього показника по підприємству, а також, по аналогічних суб’єктах господарювання (якщо можливо виконати такий аналіз). В подальшому рекомендовано закріпити єдину методологію оцінки рівня економічної безпеки, для впровадження більш ефективного забезпечення економічної безпеки товариства.

Очевидно, що цей механізм не є досконалим, однак керівництво товариства використовує його вже протягом багатьох років.

Організаційна діяльність ПАТ «Турбоатом» передбачає наявність структури, яка здійснює управління економічною безпекою, однак, товариство не має відокремленого підрозділу економічної безпеки. Цей факт створює додаткові негативних наслідки: немає чіткої послідовності в заходах, щодо забезпечення економічної безпеки; відсутній чіткий контроль результатів. Саме тому, на ПАТ «Турбоатом» рекомендовано створити окремий структурований підрозділ – службу економічної безпеки.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

ПАТ «Турбоатом» сьогодні – це підприємство зі зростаючим бізнесом, з чітко сформульованими цілями щодо технічного переозброєння, зростанню обсягів виробництва, оновленню продукції, що випускається.

За 2017 рік ПАТ «Турбоатом» виготовило та відвантажило замовникам обладнання для атомних та теплових електростанцій:  -енергетичне обладнання (Україна, Казахстан); робочі лопатки низького тиску (Україна, Росія, Угорщина); ротори низького тиску для АЕС (Україна, Угорщина, Польща); гідравлічні турбіни для ГЕС (Україна, Угорщина, Індія).

Чистий дохід від реалізації склав у 2016 році склад 2 166 943 тис. грн.; валовий прибуток – 1 054 811 тис. грн., та  чистий фінансовий результат (прибуток) за 2016 рік склав 842 205 тис. грн.

Зазначимо, що ПАТ «Турбоатом» володіє достатнім рівнем фінансової незалежності. Навіть наявність від’ємної динаміки суттєво не впливає на фінансовий стан підприємства. Аналізуючи базові показники платоспроможності, вдалося виявити, що коефіцієнт абсолютної ліквідності значно перевищує граничне значення (0,25-0,35) протягом всього досліджуваного періоду. Цей факт свідчить про те, що на ПАТ «Турбоатом» впроваджена неефективна стратегія управління фінансовими ресурсами – грошові кошти та їх еквіваленти формують непродуктивні активи. Для вирішення цієї проблеми керівництву підприємства необхідно вкласти частину коштів у виробничо-збутову діяльність, або фінансові інвестиції.

ПАТ «Турбоатом» забезпечено власними оборотними коштами, ефективно їх використовує, має стійку платоспроможність, характеризується фінансовою стабільністю та достатнім рівнем самофінансування, тому фінансово-господарський стан підприємства є задовільним.

Визначено, що на підприємство впливають різноманітні чинники зовнішнього та внутрішнього середовища. Найбільш впливові з них – це фактори прямої дії (конкуренти, постачальники та споживачі).

Аналіз механізму забезпечення економічної безпеки ПАТ «Турбоатом» свідчить про те, що на підприємстві вже багато років використовується один механізм забезпечення, який базується на детальному аналізі складових економічної безпеки. Зазначимо, що при цьому використовується декілька видів аналізу (експрес-аналіз та функціональний), однак, навіть такі методи мають значні недоліки, які заважають ефективному забезпеченню економічною безпеки. Визначено, що на сучасному етапі розвитку на підприємстві не затверджена окрема єдина стратегія, щодо забезпечення (підвищення рівня) економічної безпеки, а існують окремі рекомендації, які закріплені на рівнях підрозділів та у стратегії розвитку. Зазначимо, що такого рівня не достатнього для великого промислового підприємства, яке є лідером у виготовлені турбін для АЕС, ТЕС та ГЕС не тільки на національному рівні, а й на міжнародному. Саме тому, на ПАТ «Турбоатом» рекомендовано створити окремий структурований підрозділ – службу економічної безпеки.

РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНИЙ

Перехід української економіки до ринкових умов і методів господарської діяльності має окрім очевидних переваг, має цілий ряд негативних моментів. Це недобросовісна конкуренція, загроза рейдерських атак, інші загрози та ризики господарюючим суб'єктам.

У цих умовах у підприємств, в тому числі ПАТ «Турбоатом», виникає необхідність формувати систему протидії перерахованим та іншим негативним факторам. Вирішенням цього питання повинні займатися професіонали, які знають суть проблеми, вміють своєчасно оцінювати середовище і приймати ефективне рішення. Частково вирішенням проблеми забезпечення безпеки, в тому числі економічної, займаються фахівці служб безпеки. Однак їх функції в цій частині необхідно серйозно переглянути і доповнити. Створювані служби повинні займатися і корпоративною розвідкою, і аналітичною роботою, і створенням системи інформаційного захисту.

Для ПАТ «Турбоатом» найбільш оптимальним методом забезпечення економічної безпеки є створення окремого структурованого підрозділу – служби економічної безпеки (далі – СЕБ). Служба економічної безпеки підприємства – це підрозділ, якій створюється на підприємстві з метою забезпечення його фінансової, кадрової, технологічної, інформаційної, інтелектуальної, інноваційної, силової та юридичної безпеки[1, с.220]. Затвердження та створення служби економічної безпеки – це складний процес, тому що кожен суб'єкт підприємництва суто індивідуальний, та його діяльність має специфічний характер.

Визначимо ряд етапів, які необхідно виконати керівництву товариства для впровадження та заснування служби економічної безпеки. Основні етапи створення зображені на рис. 3.1 та адаптовані до специфіки діяльності ПАТ «Турбоатом».

Початкові етапи створення служби економічної безпеки

Виявлення загроз та оцінка їх впливу на діяльність товариства

Прийняття рішення щодо створення СЕБ

Узгодження створення з акціонерами

Визначення головної мети створення СЕБ

Визначення функціональних задач створення СЕБ

Узгодження принципів створення СЕБ

Вибір методів створення СЕБ

Вибір моделі СЕБ

Розробка положення про СЕБ, визначення структури, і твердження штату

Рис.3.1. Початкові етапи створення СЕБ для ПАТ «Турбоатом»

Створення служби безпеки починається з розгляду реальних і потенційних загроз підприємства за напрямами їх походження. До зовнішніх загроз слід відносити діяльність конкурентів або приватних осіб, що займаються промисловим шпигунством або шахрайством, неспроможних ділових партнерів. До внутрішніх чинників відносять дії або бездіяльності співробітників підприємства, що негативно впливають на результат комерційної діяльності товариства. Усі чинники, що впливають на діяльність ПАТ «Турбоатом» вже проаналізовано, згруповано за джерелами виникнення та ступенем впливу у Додатку Б. Після ретельного аналізу впливу різноманітних чинників керівництвом підприємства приймається рішення, щодо подальших дій в сфері комплексного забезпечення економічної безпеки.

При затвердженні на підприємстві рішення та ухвалення його з усіма акціонерами, щодо необхідності організації діяльності та служби мінімізації зовнішніх і внутрішніх загроз економічному стану підприємства, формуються відповідні мета і завдання.

Головна мета СЕБ – це своєчасне забезпечення сприятливих умов роботи бізнесу в конкурентному середовищі через виконання певних функцій. До найбільш значущих з них слід віднести: прогнозування, виявлення, попередження, ослаблення небезпек і загроз; моделювання сценаріїв розвитку загроз і криз, ідентифікацію факторів, що впливають на їх наближення; визначення моменту, місця і ймовірності настання кризи; розробку і реалізацію превентивних заходів і концентрації необхідних сил та засобів, в тому числі для ліквідації наслідків завданих збитків; забезпечення захищеності діяльності компанії і її персоналу; збереження її майна. Загальну мету для ПАТ «Турбоатом» необхідно деталізувати за основними напрямками: економічна безпека, інформаційна безпека, комп'ютерна та мережева безпека, корпоративна безпека, адміністративна безпеку, кадрова безпека, фізична безпека та ін.

Щоб досягти головної мети керівництву ПАТ «Турбоатом» необхідно вирішити цілий ряд задач, основні з яких: повне та своєчасне забезпечення виробничої діяльності незалежно від впливів середовища; створення чіткої системи захисту комерційної інформації (комерційної таємниці); постійний моніторинг за ступенем захищеності конфіденційної інформації; запобігання фізичного та морального зносу обладнання; забезпечення режиму безпеки при проведенні всіх видів діяльності, включаючи різноманітні зустрічі, переговори, наради; запобігання конфліктних ситуацій в колективі. Список вищеназваних задач може бути скорегований керівництвом товариства в залежності від зміни мети, або стратегічних планів підприємства.

Наступний крок– узгодження принципів на яких базується створення та функціонування СЕБ (Див. Табл.3.1).

Таблиця 3.1

Основні принципи організації та функціонування служби економічної безпеки підприємства ПАТ «Турбоатом»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Принцип | Зміст | Функціональна складова економічної безпеки |
| Законності | Встановлює законний характер діяльності для запобігання  руйнувань і негативних наслідків, а також санкції правоохоронних органів | Юридична безпека |
| Централізованого управління | Визначає ступінь самостійності і відповідальності перед  керівником співробітників служби безпеки | Кадрова безпека |
| Координації та взаємодії | Постійне узгодження діяльності підрозділів служби безпеки, самого підприємства і поєднання організаційних, економіко-правових та інших способів захисту | Усі функціональні складові |
| Конфіденційності | Встановлює секретний, який не підлягає розголосу характер діяльності | Юридична та силова безпека |
| Компетентності | Передбачає проведення заходів безпеки професійно  підготовленими фахівцями з використанням технічних засобів | Кадрова та технологічна безпека |
| Економічної доцільності | Враховує фінансові  можливості підприємства по організації служби економічної  безпеки | Фінансова безпека |
| Безперервності | Забезпечує стале функціонування служби економічної  безпеки підприємства | Усі функціональні складові |
| Диференційованості і спеціалізації | Визначає вибір заходів щодо подолання виниклих загроз в залежності від  характеру загрози і ступеня тяжкості наслідків | Усі функціональні складові |

Після узгодження названих принципів особлива увага надається вибору методів та засобів створення СЕБ. Серед різноманіття методів та форм необхідно виділити найбільш прийнятні для ПАТ «Турбоатом». Головні засоби, що необхідні для створення СЕБ проілюстровані на рис.3.2.

Фінансові засоби

Організаційні засоби

Технологічні методи

Створення СЕБ

Правові засоби

Інтелектуальні засоби

Кадрові засоби

Інформаційні засоби

Рис.3.2. Головні засоби, що необхідні для створення СЕБ на ПАТ «Турбоатом»

Фінансові засоби – грошові кошти, додаткові інвестиційні ресурси. Організаційні засоби – це комплекс дій та управлінських рішень, що направлені на створення спеціалізованого підрозділу СЕБ. До інформаційних засобів належить програмне забезпечення та різноманітні девайси для ведення документоведення з метою збереження конфіденційної інформації. Під кадровими засобами слід розуміти персонал, який займається забезпеченням економічної безпеки. До технологічних засобів відносять пожежні та охоронні системи, засобів відеоспостереження. Інтелектуальні засоби – це можливість підприємства залучати наукових співробітників для розробки нової системи економічної безпеки[2]. Однак, слід зазначити, що застосування кожного з вищеназваних засобів окремо не може гарантувати необхідного ефекту, тому для ПАТ «Турбоатом» найбільш оптимальним є варіант використання всіх засобів в комплексі.

Для ПАТ «Турбоатом» є доцільним запропонувати декілька моделей служби економічної безпеки. Перша модель – орієнтована на мінімізацію негативних наслідків реалізованих загроз. Друга модель - орієнтована на запобігання виникненню негативного впливу зовнішнього або внутрішнього середовища. Третя модель – комбінація першої та другої моделі. Щоб обрати найбільш ефективну модель необхідно звернути увагу на головну мету створення СЕБ. У нашому випадку найбільш доцільна є третя модель.

Наступний крок до створення СЕБ на ПАТ «Турбоатом» - це розробка структури. Маючи висновок про фінансову ситуацію, що склалася на підприємстві, розглядається кадрова і технічна складові, і формуються варіанти структури СЕБ, етапи створення та впровадження системи економічної безпеки підприємства.

Структура СЕБ, перш за все, залежить від розмірів товариства та характеру його діяльності. Для ПАТ «Турбоатом» СЕБ – це важливий елемент комплексного забезпечення безпеки підприємства. Запропонуємо декілька варіантів структури СЕБ, серед яких матрична структура, яку умовно можна представити у вигляді табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Функції структурних підрозділів ПАТ «Турбоатом» в комплексному забезпеченні економічної безпеки

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Функція | Прогнозування витрат | Оцінка основних партнерів та конкурентів | Захист матеріальних і фінансових коштів | Захист інформації | Підбір і перевірка кадрів |
| Підрозділ |
| Економічні служби | + | + |  | + |  |
| Відділ маркетингу |  | + |  |  |  |
| Відділ кадрів |  |  |  |  | + |
| Юридичний відділ |  |  | + | + | + |
| Відділ охорони |  |  | + |  |  |

Вищенаведена структура (матрична) служби економічної безпеки припускає використання вже існуючих відділів та інформацію, якою вони володіють при зосереджені основних функцій управління в руках обраної посадової особи, наприклад, заступника генерального директора з безпеки. Однак, зазначимо, що на ПАТ «Турбоатом» немає посади «заступник директора з питань безпеки підприємства», враховуючи цей фак доцільно розглянути альтернативну структуру СЕБ.

Для великих промислових підприємств, що мають чисельний персонал та високорентабельне виробництво, до яких належить ПАТ «Турбоатом» рекомендовано створення СЕБ зі складною структурою, що містить декілька функціональних підрозділів. Оптимальним є варіант, що зображений на рис. 3.3.

Керівник СЕБ

Заступник керівника СЕБ з юридичних питань

Відділ захисту комерційної таємниці

Відділ внутрішньої безпеки

Відділ «ділової розвідки»

Відділ технічного захисту

Інформаційно-аналітичний відділ з економічних питань

Відділ фізичної охорони керівництва та працівників

Прес-центр

Відділ безпеки перевезень

Рис.3.3. Рекомендована структура СЕБ ПАТ «Турбоатом»

Місце СЕБ ПАТ «Турбоатом» в чинній організаційній структурі зображене в Додатку В.

Наступний крок до створення СЕБ – розробка положення щодо функціонування СЕБ на ПАТ «Турбоатом». Основні положення організації служби безпеки фіксуються в основоположних правових, юридичних і організаційних документах підприємства, в число яких входять Кодекс законів про працю України, Цивільний кодекс України, Закон України Про інформацію, а також статут підприємства, колективний договір ті інші внутрішні документи (інструкції) товариства.

Положення про службу економічної безпеки - документ, що містить завдання, функції та цілі, які ставляться перед службою безпеки, а також відповідальність, покладається на співробітників даного відділу в разі порушення ними своїх прямих обов'язків. Положення з економічної безпеки дозволяє вести цілеспрямовану системну роботу при встановленому рівні фінансування, чітко визначити функціональні обов'язки співробітників служби безпеки, значно спростити контроль з боку керівника підприємства за їх діяльністю

В таблиці 3.3. розроблені та надані основні розділи та зміст Положення про СЕБ ПАТ «Турбоатом».

Таблиця 3.3

Положення про СЕБ ПАТ «Турбоатом»

|  |  |
| --- | --- |
| Розділ | Основний зміст |
| Перший. Загальні положення | Містить визначення СЕБ, закріплюється правило її створення. Зазначається, що СЕБ – це окремий структурований підрозділ. |
| Другий. Основні задачі | Закріплений перелік основних функціональних задач діяльності СЕБ, серед яких повне та своєчасне забезпечення виробничої діяльності незалежно від впливів середовища; створення чіткої системи захисту комерційної інформації (комерційної таємниці) і т.д. |
| Третій розділ. Основні функції | Закріплений перелік основних функцій діяльності СЕБ. |
| Четвертий розділ. Структура | Перелік структурних одиниць СЕБ ПАТ «Турбоатом: відділ внутрішньої безпеки, відділ технічного захисту, відділ фізичної охорони керівництва та працівників, відділ захисту комерційної таємниці, відділ «ділової розвідки, інформаційно-аналітичний відділ з економічних питань і т.д. |
| П’ятий розділ. Про надзвичайні ситуації | Перелік дій та функцій, необхідність створення кризової групи. |

Товариство, а значить й СЕБ може функціонувати в декількох режимах. Перший режим – стабільний та сталий розвиток, відсутність суттєвих впливів та факторів. Цим часом СНБ виконує профілактичні дії для їх запобігання: моніторинг середовища, аналіз поточного стану і т.д. Другий режим – режим надзвичайної ситуації, який характеризується несподіваним виникненням кризової ситуації (несподівані загрози з високою або значною тяжкістю наслідків). В цій ситуації керівником СЕБ приймається рішення щодо створення кризової групи, яка включає провідних спеціалістів СЕБ. Зазначимо, що ця група працює не постійно та має тимчасове призначення. Цим фактом обумовлена необхідність в закріплені п’ятого розділу Положення про службу економічної безпеки.

Наступний крок до створення СЕБ товариства – це затвердження штату та набір кадрів. Як і будь-який напрямок діяльності, забезпечення безпеки вимагає управління з боку керівництва підприємства і спеціально призначеного співробітника - начальника служби безпеки. При підборі керівника служби безпеки підприємства повинен враховуватися як його професіоналізм, так і лояльність, адже в силу виконуваних функцій цієї людини буде відомо не просто все про компанії, а всі проблемні позиції в її роботі, весь негатив, а часом і дуже багато про приватне життя керівників.

Наступний аспект пошуку кандидата на посаду керівника служби безпеки полягає в чіткому розумінні їм цілей даного підрозділу, розстановці пріоритетів в роботі створюваної служби [3]. При цьому необхідно виходити з переліку цих пріоритетів. Якщо стоїть завдання по нейтралізації впливу силовиків, то необхідно залучити вихідця з керівних посад з цих структур з відповідними зв'язками. Якщо гостро стоїть проблема протидії криміналу, то необхідний співробітник, який має досвід боротьби з кримінальними структурами. Якщо необхідно усунути загрози з боку конкурентів, боротися з шахрайством персоналу, то незамінний досвідчений аналітик інформації про економіку підприємств. Оскільки один фахівець не в змозі кваліфіковано володіти всіма напрямками цієї роботи, рекомендується диференціювати роботу служби безпеки.

Після відбору на вакансію керівника необхідно визначитися з кількістю та кваліфікацією співробітників для структурних одиниць СЕБ. Кадровий склад СЕБ ПАТ «Турбоатом» розроблений на основі організаційної структури, має рекомендаційний характер та може змінюватися в залежності від ситуації, що склалася на підприємстві. Рекомендована структура кадрового складу СЕБ ПАТ «Турбоатом» наведений у табл.3.4.

Таблиця 3.4

Кількість персоналу СЕБ ПАТ «Турбоатом»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Відділ | Кількість, чол. | Вимоги до освіти |
| * Керівник СЕБ | 1 | Вища освіта, Економічна спеціалізація |
| Заступник керівника СЕБ з юридичних питань | 1 | Вища юридична освіта |
| Відділ внутрішньої безпеки:   * Керівник відділу: * Штатні співробітники: | 1,  5 | Вища освіта,  Середньо-спеціальна освіта |
| Відділ захисту комерційної таємниці:  - Керівник відділу:  - Штатні співробітники: | 1,  3 | Вища освіта,  Середньо-спеціальна освіта |
| Відділ «ділової розвідки»:  - Керівник відділу:  - Штатні співробітники: | 1,  3 | Вища освіта,  Середньо-спеціальна освіта |
| Відділ технічного захисту:  - Керівник відділу:  - Штатні співробітники: | 1,  5 | Вища освіта,  Середньо-спеціальна освіта |
| Інформаційно-аналітичний відділ з економічних питань:  - Керівник відділу:  - Штатні співробітники: | 1,  5 | Вища освіта, Економічна спеціалізація |
| Відділ фізичної охорони керівництва та працівників:  - Керівник відділу:  - Штатні співробітники: | 1,  12 | Вища,  Середньо-спеціальна освіта або загальна середня освіта |
| Відділ безпеки перевезень:  - Керівник відділу:  - Штатні співробітники: | 1,  5 | Вища освіта,  Середньо-спеціальна освіта |
| Прес-центр:  - Керівник відділу:  - Штатні співробітники: | 1,  3 | Вища освіта,  Середньо-спеціальна освіта |

Таким чином, виконавши всі вищеназвані кроки керівництву ПАТ «Турбоатом» затверджено СЕБ підприємства. У складі СЕБ ПАТ «Турбоатом» кілька підрозділів за напрямками діяльності. Такий підхід підвищить ефективність служби безпеки, дозволить найкращим чином організувати її роботу та значно збільшить життєздатність підприємства.

Окрім того, СЕБ товариства має контактувати з іншими підрозділами підприємства. Схема зв’язку зображена на рис.3.4.

Генеральний директор

Фінансовий відділ

Дослідний центр

СЕБ ПАТ «Турбоатом»

Відділ кадрів

Технологічний комплекс

Виробничий комплекс

Рис.3.4. Схема взаємозв’язку СЕБ ПАТ «Турбоатом» з іншими підрозділами товариства

У підсумку в організації налагоджується схема взаємозв’язку та інформаційних потоків, які регламентовані за складом і за способом їх надання СЕБ товариства, використовуваних для визначення загального рівня економічної безпеки та подальшого комплексного забезпечення її належного стану. Джерелами інформації є виробничі та інші функціональні складові, що забезпечують підрозділи організації необхідними ресурсами, зазначимо, що саме вони з встановленою періодичністю надають дані про свою роботу. Фахівці СЕБ на основі отриманої інформації про роботу всієї структури починають відстеження і коригування актуальності складу, уявлення, інформації необхідної для забезпечення економічної безпеки ПАТ «Турбоатом».

Зазначимо, що у забезпеченні безпеки компанії повинні брати участь не тільки штатні співробітники і спеціальні служби, а й практично всі працівники підприємства. Необхідно створити такі умови для роботи, щоб імідж організації для кожного співробітника був пріоритетною позицією. Реалізація такого підходу економічно значно вигідніше, ніж усунення завданої шкоди від різних чинників. Формування відповідної трудової атмосфери має на увазі проведення грамотної кадрової та технологічної політики, яка базується на двох принципах. Перший принцип - «кожен повинен виконувати ту роботу, яка у нього виходить найкраще »- заснований на тому, що працівник виконує якісно свої обов’язки. Другий принцип - «технологічний процес повинен бути рівномірним і безперервним» - враховує той факт, що більшість махінацій і розкрадань відбувається під час перевантаження або спаду виробництва[4, с.76].

Також, на ПАТ «Турбоатом» доречним є формування фірмового кодексу честі, в якому закріплені внутрішні традиції і порядок. Він повинен бути викладений у вигляді документа і підписаний всіма співробітниками, але підписання документа - ще не кінцева мета. Успіх кодексу залежить від його розуміння всіма працівниками. Багато що залежить від особистого прикладу керівників: якщо вони будуть чітко слідувати зазначеним в кодексі порядків, то і всі співробітники поступово будуть змушені наслідувати їх приклад.

На основі представлених рекомендацій підприємство, переглянувши і доповнивши функції служби безпеки в частині забезпечення економічної безпеки, ПАТ «Турбоатом» змогу оперативніше й ефективніше протидіяти загрозам внутрішнього та зовнішнього середовища, а також знизити витрати, пов'язані з нейтралізацією наслідків негативного впливу деструктивних чинників.

Таким чином, запобігання наслідків прояву негативних факторів і загроз, забезпечення керованості існуючих об'єктивних ризиків ґрунтується на програмі комплексу ефективних заходів щодо забезпечення економічної безпеки підприємства. Створення служби економічної безпеки базується на розробці відповідної програми, що включає розгляд загроз діяльності, визначення мети і завдань, принципів функціонування служби на підприємстві, підбір засобів, методів і моделей забезпечення економічної безпеки, розробку етапів створення системи безпеки, що забезпечують мінімізацію зовнішніх і внутрішніх загроз економічному стану підприємства. Економічна ефективність створення такої служби визначається співвідношенням витрат з утримання служби економічної безпеки і збитками потенційних загроз.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Створення служби економічної безпеки для ПАТ «Турбоатом» - це своєчасне та необхідне рішення, яке позитивно вплине на загальний рівень економічної безпеки товариства та є складовою комплексного підходу.

Служба економічної безпеки підприємства – це підрозділ, якій створюється на підприємстві з метою забезпечення його фінансової, кадрової, технологічної, інформаційної, інтелектуальної, інноваційної, силової та юридичної безпеки. Впровадження СЕБ – це складний та багатогранний процес, який потребує багато ресурсів та часу. Перший етап створення СЕБ – вирішення причин та доцільності впровадження такої служби: аналіз факторів та ступеня їх впливу, оцінка фінансових втрат. Надалі виконується складна методологічна робота з визначенням головної мети та комплексу задач, які повинна виконати СЕБ враховуючі головні принципи. Важливим етапом створення СЕБ є визначення засобів та їх призначення, що призводить до створення структури управління (організаційної структури). Запропонована модель СЕБ поєднує в собі методи мінімізації негативних наслідків реалізованих загроз та дій, що орієнтовані на запобігання виникненню негативного впливу зовнішнього або внутрішнього середовища.

Розроблена структура СЕБ ПАТ «Турбоатом» має наступні підрозділи: відділ внутрішньої безпеки, відділ захисту комерційної таємниці, відділ «ділової розвідки», відділ технічного захисту, інформаційно-аналітичний відділ з економічних питань, відділ фізичної охорони керівництва та працівників, відділ безпеки перевезень, прес-центр.

Таким чином, служба безпеки на підприємстві - це не надмірність, а реальна необхідність. Своєчасно створена у виробничій структурі служба безпеки, а також чітко поставлені перед нею завдання щодо забезпечення економічної безпеки дозволять керівництву господарюючого суб'єкта не тільки забезпечити дотримання пропускного режиму і фізичну охорону організації, але і вести корпоративну розвідку, проводити аналітичну роботу.