

*Ашууров А.Н., магістр; науковий керівник: Русіна Ю.О., к.е.н., доц.*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

### **СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація.* В статті досліджене значення питання стратегічного управління фінансово-економічною безпекою. Підприємства, установи та організації звикли боротися за конкурентоспроможність, рентабельність та економічне виживання. Тому зміна умов зовнішнього середовища, вплив внутрішніх і зовнішніх чинників посилюють доцільність удосконалення методики оцінки стану фінансово-економічної безпеки підприємства, формування ефективного постійно діючого механізму моніторингу та управління нею у структурно-функціональному аспекті, стратегічній взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища.

*Ключові слова:* фінансова та економічна безпека; принципи системи економічної безпеки підприємства; промислове підприємство; система; структура; механізм управління; внутрішнє середовище; зовнішнє середовище; економічна ефективність; загрози; проблеми; наслідки.

*Ashurov A.N.; scientific supervisor: Rusina Yu.O.*

*Kyiv National University of Technologies and Design*

### **STRATEGIC DIRECTIONS OF IMPROVING FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE**

*Abstract.* The article examines the importance of the issue of strategic management of financial and economic security. Businesses, institutions and organizations are accustomed to fighting for competitiveness, profitability and economic survival. Therefore, changing environmental conditions, the impact of internal and external factors increase the feasibility of improving the methodology for assessing the financial and economic security of the enterprise, the formation of an effective permanent mechanism for monitoring and managing it in structural and functional aspects, strategic interaction with the environment.

*Keywords:* financial and economic security; principles of enterprise economic security system; industrial enterprise; system; structure; management mechanism; internal environment; external environment; economic efficiency; threats; problems; consequences.

**Вступ.** Управління фінансово-економічною безпекою бізнес-структур є достатньо актуальним питанням, яке досліджується як в науковій площині, так і на прикладному рівні у вигляді спроб розробки ефективних механізмів безпечного управління з урахуванням функціональних особливостей господарюючих суб'єктів різних видів економічної діяльності. Особливе значення в даний час набуває питання стратегічного управління фінансово-економічною безпекою. Це пов'язано з тим, що підприємства, установи та організації звикли боротися за конкурентоспроможність, рентабельність та економічне виживання. Зміна умов зовнішнього середовища, вплив внутрішніх і зовнішніх чинників посилюють доцільність удосконалення методики оцінки стану фінансово-економічної безпеки підприємства, формування ефективного постійно діючого механізму моніторингу та управління нею у структурно-функціональному аспекті, стратегічній взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища.

Сучасні наукові дослідження показують, що без єдиної системи фінансово-економічної безпеки бізнесу неможливо знайти вихід з кризи, стабілізувати економічну ситуацію, створити ефективний механізм ведення бізнесу. Підвищення ризику ведення бізнесу вимагає від підприємств ефективного формування середовища фінансово-економічної безпеки, виявлення і запобігання істотних впливів на їх безпеку. Вагомий внесок у дослідження фінансово-економічної безпеки зробили такі науковці, як: І. Бланк,

А. Загородній, Т. Васильків, І. Мойсеєнко, О. Марченко, С. Покропивний, Л. Мельник, О. Жихор, В. Гороховатський, А. Олейнікова та інші.

**Мета статті.** Метою статті є уточнення директив стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємств, які визначаються виходячи з фінансово-економічних інтересів господарюючих суб'єктів і їх зацікавлених сторін, проблем, з якими стикається підприємство у зовнішній і внутрішньому середовищі в процесі їх реалізації, а також ризиків для їх фінансово-економічної безпеки. Для досягнення цієї мети необхідно виконати наступні завдання: визначити перелік основних проблем та ризиків для фінансової і економічної безпеки вітчизняних підприємств, організувати процес впровадження стратегічного управління фінансово-економічною безпекою на підприємствах, встановити стратегічні принципи управління фінансово-економічною безпекою відповідно до очікувань бізнесу від українських підприємств.

**Постановка проблеми.** І.А. Бланк визначає такі особливості фінансової безпеки підприємства: 1) це основна частина в системі його економічної безпеки; 2) це основний метод досягнення економічних цілей підприємства, зокрема, одержання прибутків [1]. Головною метою управління підприємством в умовах зниження економічної безпеки є своєчасність виявлення і усунення недоліків у фінансовій діяльності та пошук резервів поліпшення фінансового стану і платоспроможності. При цьому необхідно вирішити основні завдання керування в умовах економічної нестабільності [2].

1. На основі вивчення причинно-наслідкового зв'язку між показниками виробничої, комерційної та фінансової діяльності надати оцінку виконанню плану по надходженню фінансових ресурсів і їх використанню з позиції поліпшення фінансового стану підприємства.

2. Прогнозування можливих фінансових результатів, економічної рентабельності, виходячи з реально сформованих умов господарської діяльності і наявності власних і позикових ресурсів, розробка моделей зміни фінансового стану за різноманітних варіантах використання ресурсів.

3. Розробка конкретних заходів, спрямованих на більш ефективне використання фінансових ресурсів і зміцнення фінансового стану.

Зазначимо, що в сучасних умовах середовище бізнесу швидко змінюється під впливом різних груп факторів, що представлені в табл. 1.

Управління економічною безпекою суб'єкта господарювання пропонується розуміти як «систему (систему-процес та систему-об'єкт) досягнення певного стану суб'єкта господарювання, що характеризується стійкістю до впливу численних і різноманітних внутрішніх і зовнішніх загроз, наслідки реалізації яких здатні призвести до ліквідації, зниження економічних показників, що характеризують діяльність суб'єкта господарювання» [3].

Виявивши групи факторів, що мають вплив на зміни в бізнес-середовищі, необхідним буде наголосити на важливості процесу управління організацією в умовах зниження економічної безпеки. Цей процес представляє собою сукупність методів, які з одного боку спрямовані на зниження статей витрат, збільшення припливу грошових коштів в організацію, необхідних для погашення боргів, а з іншого – на зростання обсягу продажів і отримання сумарного прибутку [5].

В умовах зниження економічної безпеки підприємству важливо скоротити одні витрати і збільшити інші, які можуть зробити компанію прибутковою. Виділимо основні методи управління підприємством в умовах зниження економічної безпеки, до них зазначимо такі [6, с. 220]:

- зниження витрат (горизонтальна інтеграція з постачальниками, співпраця з місцевим виробником, впровадження ресурсозберігаючих технологій; скорочення виробничих витрат, витрат на ремонт і обслуговування обладнання);

- збільшення надходження грошових коштів в організацію (планування продажів за рахунок залучення нових ринків збуту, продаж або здача в оренду майна підприємства, жорсткість кредитної політики для покупця);
- проведення реструктуризації кредиторської заборгованості (факторинг, взаємозалік, застосування векселів, облігацій);
- визначення стратегії розвитку організації (перепрофілювання виробництва, запровадження виробництва нового продукту);
- проведення реорганізації або реструктуризації підприємства (продукт, асортимент, фактори виробництва, менеджмент).

Таблиця 1

**Фактори, що впливають на зміни бізнес-середовища України**

Внутрішні фактори		
<b>Людський фактор:</b> 1. Прийняття тактичних рішень менеджерами середньої ланки. 2. Формування баз даних компанії. 3. Вимоги споживачів.	<b>Управління підприємством:</b> 1. Швидкість проведених змін. 2. Швидкість отримання інформації. 3. Актуальність інформації. 4. Відстеження технологій.	<b>Інвестиції підприємства:</b> 1. Терміни планування. 2. Спеціалізація в декількох галузях. 3. Інтеграція всіх процесів підприємства в електронну Модель. 4. Застосування автоматизованих інформаційні технології
Зовнішні фактори		
<b>Інформаційні:</b> Віртуальна, електронна індустрія. 1. Інформаційна інфраструктура. 2. Глобалізація бізнесу. 3. Вибудовування ланцюжків, технологічних мереж компаній.	<b>Дестабілізація:</b> 1. Військові витрати. 2. Політичні зміни.	<b>Конкуренція:</b> 1. Нові методи конкуренції. 2. Оновлення обладнання для виробництва товарів підвищеного попиту. 3. Поява нових конкурентів.

Джерело: сформовано авторами на основі [4].



Джерело: [5].

Рис. 1. Методи управління підприємством в умовах зниження економічної безпеки

Зазначені зміни мають бути істотними для того, щоб підприємство мало змогу вижити та ефективно функціонувати в нестабільному ринковому середовищі, стати рентабельним.

Важливим буде додати, що зовнішньою ознакою неспроможності підприємства організації є призупинення його поточних платежів і нездатність задовольнити вимоги кредиторів протягом трьох місяців з дня термінів їх виконання. Пошук шляхів поліпшення економічної безпеки є основним завданням, що стоїть перед директором. Виділяють такі способи підвищення економічної безпеки [7, с. 135]:

1. Зниження собівартості реалізованої продукції. Цей параметр поліпшується за рахунок оптимізації поставок сировини для виробництва, так і за рахунок впровадження нових методів продажів (дилери, інтернет-магазин, участь в виставках-продажах) Собівартість виробництва може бути знижена за рахунок модернізації технологічних процесів (нове обладнання, зниження втрат від браку за рахунок автоматизації ділянок виробничого процесу і так далі).

2. Підвищення ефективності управління трудовими ресурсами підприємства за рахунок введення різних видів стимулювання персоналу. При цьому способі поліпшення фінансового стану не потрібно істотної перебудови організаційної структури підприємства.

3. Випуск нової продукції. Розробка цього напряму розвитку з урахуванням ринкового попиту і ринкової ніши може проводитися як фахівцями підприємства, так і з залученням фахівців різних консалтингових компаній.

4. Введення жорсткого фінансового контролю за витрачанням коштів, а також введення жорсткої розрахункової дисципліни з великими дебіторами (покупцями продукції).

5. Проведення рекламної компанії для більш активного просування продукції на нові ринки.

Для більш детального та наочного дослідження проведемо аналіз системи економічної безпеки ТОВ «УКРЮГІМПЕКС».

Таблиця 2

**Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «УКРЮГІМПЕКС» по кварталах за період 2017–2018 рр.**

Квартал								
Показник, тис. грн	3/17(I)	6/17(II)	9/17(III)	12/17(IV)	3/18(I)	6/18(II)	9/18(III)	12/18(IV)
Чистий дохід від реалізації продукції	2131.2	7793.9	27816.5	49039.2	8442.9	27230.9	52914.7	90349.1
Собівартість реалізованої продукції	1232.5	4582.5	17143.5	29556.4	5017.6	20272.3	38969.3	64593.8
Чистий прибуток	148.8	422.2	1725.0	3096.4	1161.5	2347.7	5719.0	9080.6
Доходи	2203.2	5738.1	20198.2	21330.9	8628.2	19304.3	25840.0	37752.1
Витрати	2021.7	5404.7	18609.5	19658.4	7211.7	17857.7	21728.7	33652.6
Чистий прибуток	148.8	273.4	1302.8	1371.4	1161.5	1186.2	3371.3	3361.6

Джерело: [8].

ТОВ «УКРЮГІМПЕКС» займається постачанням різних видів сировини для скляних заводів України, виробництвом лакофарбових виробів, виробництвом будівельних сумішей для використання у сільському господарстві з 2002 року. ТОВ «УКРЮГІМПЕКС» пропонує послуги з транспортування й доставки доломіту, кальциту та сульфату натрію для скляної промисловості, виробництва будівельних домішок, фарб та лаків.

Робота на якісному технічному рівні, чітка взаємодія всіх підрозділів підприємства, висока кваліфікація фахівців, що мають досвід роботи на видобувних і матеріалопереробних підприємствах, дозволила ТОВ «УКРЮГІМПЕКС» міцно утвердитися на ринку. За результатами незалежної експертної комісії деякі види продукції, виявилися більш якісними, ніж аналогічні зразки відомих лідерів в Україні.

Таблиця 3

**Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «УКРЮГІМПЕКС» по кварталах за період 2019 – I кв. 2020 рр.**

Квартал	3/19(I)	6/19(II)	9/19(III)	12/19(IV)	3/20(I)
<b>Показник, тис. грн</b>					
Чистий дохід від реалізації продукції	28469.3	67217.5	115293.1	171621.0	33894.8
Собівартість реалізованої продукції	22353.3	54234.0	95313.4	142859.2	29198.6
Чистий прибуток	3177.7	5897.9	9692.20	12716.0	1934.2
Доходи	28742.5	38881.9	48777.3	56688.8	34027.5
Витрати	24867.3	35564.5	44150.2	53001.2	31668.7
Чистий прибуток	3177.7	2720.2	3794.3	3023.8	1934.2

Джерело: [8].

Аналіз основних економічних показників діяльності показав приріст доходів ТОВ «УКРЮГІМПЕКС» в 2018 р. на 85%, а в 2019 р. на 89%. Собівартість реалізованої продукції в 2018 р. та 2019 р. становила 145,3% та 144,27% відповідно.

У порівнянні з 2017 роком, чистий прибуток за 2018 рік зріс на 193.2%, проте у 2019 році ця цифра зменшилась і становила 40%. Фактором, який вплинув на спад чистого прибутку було перевищення темпів зростання витрат над темпами зростання доходів підприємства, а саме виробничої собівартості.

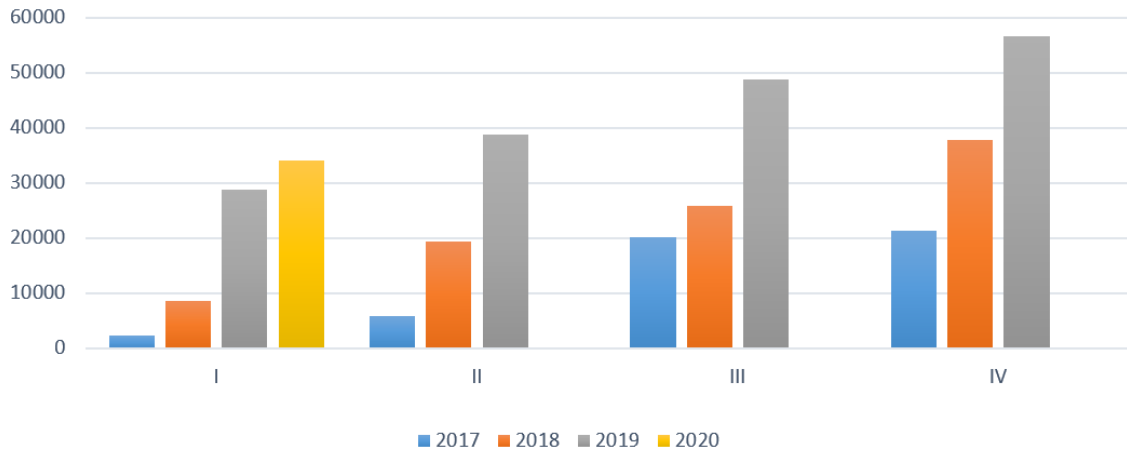
Безумовно, підприємство ТОВ «УКРЮГІМПЕКС» можна вважати прибутковим, так як протягом всього періоду фінансовий результат залишався позитивним.

Узагальнивши результати аналізу фінансових результатів, можна зробити висновок про те, що основною причиною спаду чистого прибутку в 2019 році є збільшення собівартості та інших витрат.

Динаміка основних показників ТОВ «УКРЮГІМПЕКС» за 1 квартал 2017 – 1 квартал 2020 року представлена на графіках.

Також був проведений СТЕР-аналіз діяльності ТОВ «УКРЮГІМПЕКС», результати якого можна побачити в табл. 4.

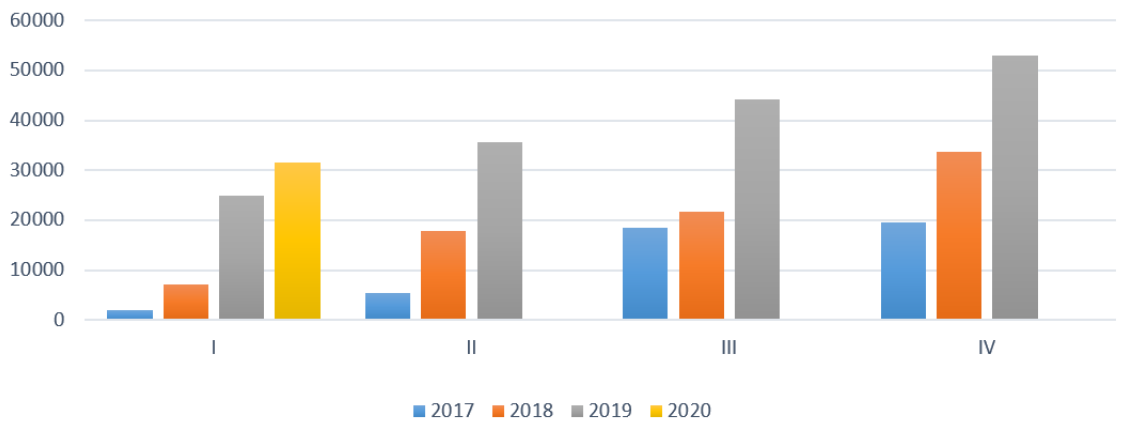
### Доходи за кварталами



Джерело: [8].

Рис. 2. Динаміка доходів за кварталами 2017–2020 років

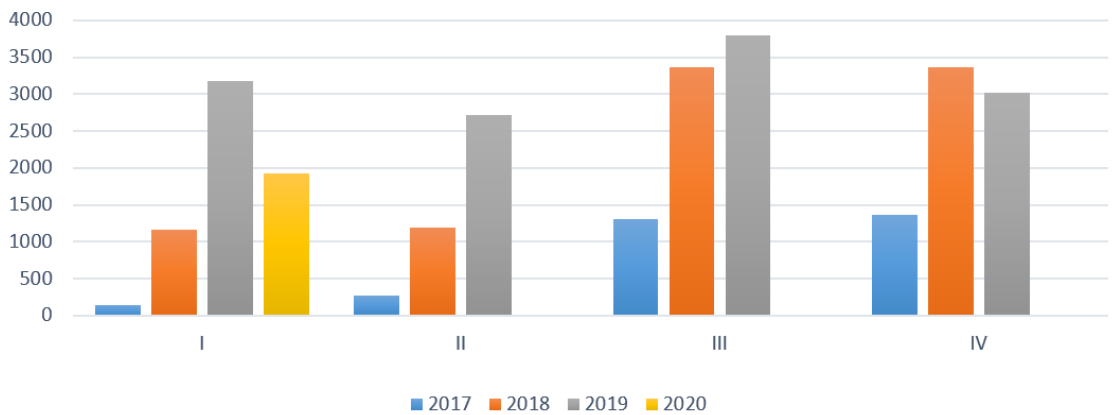
### Витрати за кварталами



Джерело: [8].

Рис. 3. Динаміка витрат за кварталами 2017–2020 років

### Прибуток за кварталами



Джерело: [8].

Рис. 4. Динаміка прибутку за кварталами 2017–2020 років

Таблиця 4

## STEP-аналіз діяльності ТОВ «УКРЮГІМПЕКС»

Політико-правові чинники	Економічні чинники
1. Істотне податкове навантаження на підприємство у вигляді податку на додану вартість та страхових внесків. 2. Зростання політичної нестабільності призводить до скорочення ринків збуту продукту обладнання. 3. Високий курс долара призводить до зростання цін на імпортні комплектуючі при виробництві.	1. Швидке зростання цін на комплектуючі не тільки іноземного, але і вітчизняного виробництва. 2. Зниження платоспроможності частини постійних покупців 3. Висока ціна кредитних ресурсів. 4. Скорочення купівельної спроможності малих фірм-покупців.
Соціокультурні фактори	Технологічні фактори
1. Зменшення вакансій на ринку праці. 2. Зниження купівельної спроможності	1. Зношені основні засоби, що призводять до низької продуктивності праці. 2. Недостача нового технологічного обладнання.

Джерело: [6].

Підсумувавши результати проведеного дослідження, можна зазначити, що до основних цілей ТОВ «УКРЮГІМПЕКС» відносяться:

- зміцнення позиції на завойованій частині ринку;
- розширення позицій на ринку;
- завоювання популярності, як виробника товару високої якості;
- подальше розширення власного виробництва.

Стратегічна мета для ТОВ «УКРЮГІМПЕКС» має полягати в тому, щоб в перспективі стати виробником з низькими витратами на виробництво продукції, яка буде за якістю вище за середню.

Таким чином, з вище проведеного аналізу випливає, що стратегією ТОВ «УКРЮГІМПЕКС» є поєднання виробництва і реалізації продукту хорошої якості за прийнятною ціною, розвиток існуючих, пошук і освоєння нових ринків збуту, з постійним удосконаленням виробленого товару. Збільшення якості виробленої продукції при зменшенні собівартості, дозволить міцно тримати свої позиції на ринку. Пріоритети дозволять виявити головні напрями діяльності та завдання стратегічного характеру, які стоять перед об'єктом управління, які суб'єкт управління вважає найбільш важливими і прагне реалізувати в першу чергу.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, для вирішення проблем з падінням чистого прибутку рекомендується:

- забезпечити виробничий процес безперебійним і безперервним функціонуванням. При цьому важливим напрямком є освоєння нових технологій, автоматизація виробничого процесу, що дозволить удосконалювати процес створення продукції та знижувати собівартість;
- збільшення обсягів продажів (за рахунок застосування знижок до певно партії продукції);
- збільшення продуктивності праці робітників. Збільшення продуктивності праці веде до зниження витрат на одиницю товару, а відповідно, і до зниження собівартості;
- скорочення матеріальних витрат, при цьому ефективність досягається за рахунок заощадження матеріалів, сировини, електроенергії або палива, а також транспортних витрат;

- скорочення витрат на обслуговування виробництва або на управління виробничим процесом. Цей напрямок є безпосереднім етапом зниження собівартості. Контроль над витратами підприємства і поліпшення виробничого процесу – це оптимізація витрат в меншу сторону. Собівартість продукції повинна стати об'єктом аналізу, результатом якого буде формування рекомендацій щодо подальшої діяльності.

Для вдосконалення управління економічною безпекою необхідними є організаційні заходи, які передбачають:

1. Створення координаційного центру на чолі з керівником;
2. Розробка та затвердження наказу про організацію нормативно-методичного забезпечення напрямків вдосконалення.
3. Збільшення обсягів продажів (за рахунок застосування знижок). Підвищення продуктивності праці веде до зниження витрат на одиницю товару і до зниження собівартості.

Таким чином, запропоновані рекомендації підвищать результати економічної діяльності і тим самим, економічну безпеку ТОВ «УКРЮГІМПЕКС».

#### **Список використаної літератури**

1. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия. – К.: Ельга; Ника-Центр, 2004. – 784 с.
2. Васильев Н. Д. Створення ефективної системи економічної безпеки для зниження підприємницьких ризиків // Захист інформації. – 2012. – № 5. – С. 28–35.
3. Занора В. О. Управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: теоретико-методичні аспекти організації системи / А. В. Складар, В. О. Занора // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2016. – Вип. 22. – С. 74–77.
4. Бендіков М. А. Стійкість підприємства та методи її регулювання / М. А. Бендіков, І. В. Сахарова // Теория и Практика. – 2016. – № 14.
5. Андреева Т. Є. Аналіз економічної безпеки діяльності підприємства як економічної категорії / Т. Є. Андреева, Т. Е. Петровська, І. Г. Грицькова // Коммунальное хозяйство городов: научно-технический сборник. – 2009. – №. 87. – С. 219–224.
6. Артеменко В. Г. Аналіз фінансової звітності: навчальний посібник / В. Г. Артеменко, В. В. Остапова. – М.: Омега-Л, 2014. – 270 с.
7. Столяренко О. О. Аналіз етапів процесу стратегічного управління економічною безпекою підприємства / О. О. Столяренко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.8. – С. 320–325.
8. Річна фінансова звітність ТОВ "УКРЮГІМПЕКС" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/32301550/](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/32301550/).