

Київський національний торговельно-економічний університет  
Кафедра економіки та фінансів підприємства

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБО**

на тему:

### **Система збалансованих показників економ безпеки підприємства**

за матеріалами ПрАТ «Дитячий Світ Київ», м. Київ

Студента 2 курсу 6 м групи,  
спеціальності 073 «Менеджмент»,  
спеціалізації «Фінансове  
управління», заочної форми  
новчання

Танасов Володимир  
Вікторович

Науковий керівник –  
канд. екон. наук, проф.

Гуляєва Наталія  
Миколіївна

Гарант освітньої програми  
д-р екон. наук, проф.

Ситник Ганна  
Вікторівна

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	4
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	14
2.1. Аналіз показників фінансово – господарської діяльності підприємства.....	14
2.2. Аналіз показників економічної безпеки підприємства в системі збалансованих їх блоків.....	23
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «Дитячий Світ Київ» НА ПЛАНОВИЙ ПЕРІОД.....	30
3.1. Розробка механізму забезпечення економічної безпеки підприємства.....	30
3.2. Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки підприємства.....	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46

## ВСТУП

### В

умовах сучасної економіки питання забезпечення економічної безпеки підприємств виходить на перший план. Це пов'язано з посиленням впливу зовнішнього середовища, основними ознаками якої є невизначеність і мінливість. Такий стан вимагає від суб'єктів економіки формування нових підходів до господарювання і сучасних методів адаптації до нових соціально-політичних умов.

**Актуальність роботи.** Зростає рівень відповідальності керівників і власників підприємств за самостійно прийняті рішення, тобто за кінцеві результати господарської діяльності. Тому питання забезпечення економічної безпеки є важливим сьогодні. Рішення проблем економічної безпеки стає одним з пріоритетів державної політики, умовою її стабільності і ефективності життєдіяльності суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями дослідження проблематики економічної безпеки підприємств займаються багаточисленні та зарубіжні вчені. Серед науковців та практиків, які внесли значний вклад у дослідження економічної безпеки підприємств можна виділити С. Ілляшенка, О. Захарова, Г., О. Ляшенко, В., С. Покропивного, Є. Олійніков, В. Тамбовцева, В. Ярочкіна., Р. Каплана, Д. Нортон.

У більшості наукових праць попереднього десятиліття, основні нароби мають здебільшого теоретичний характер. На сьогоднішній день триває науковий пошук однозначного тлумачення системи економічної безпеки підприємства, групування її елементів, визначення принципів її функціонування.

**Метою роботи** є розробка системи збалансованих показників діяльності підприємства в контексті економічної безпеки підприємства ПраТ «Дитячий Світ Київ» на п'ятирічний період.

Відповідно до встановленої мети були поставлені такі завдання:

- розкрити теоретичні засади розробки системи збалансованих показників економічної безпеки підприємства;



- проаналізувати показник фінансово – господарської діяльності діючого підприємства ;
- оцінити показник економічної безпеки підприємства в системі збалансованих їх блоків;
- розробити концептуальну модель механізму забезпечення економічної безпеки підприємства;
- розробити пропозиції щодо удосконалення інформаційно – аналітичного забезпечення системи економічної безпеки підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес розробки системи показників економічної безпеки підприємства в контексті збалансованих значень.

**Предметом дослідження** є теоретико – методичні основи обґрунтування збалансованих показників економічної безпеки підприємства.

**Методологічну основу** дослідження складають чинні законодавчі і нормативні акти України, наукові праці вітчизняних вчених, інтернет ресурси.

Інформаційною базою дослідження є данні Державної служби статистики України, оглядові аналітичні і статистичні видання інших організацій, матеріали фінансової і статистичної звітності ПрАТ «Дитячий Світ Київ» та його управлінського обліку.

Для розв'язання визначених завдань в роботі застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, практики управління економічною безпекою підприємства; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «економічна безпека підприємства»; абстрактно-логічний – для здійснення теоретичних узагальнень, формування висновків та обґрунтування нових гіпотез; функціональної оцінки – для визначення тенденцій впливу розвитку об'єктів економічної безпеки на результати господарської діяльності; комплексні – для побудови системи показників управління економічної безпеки підприємства.

Практична значимість роботи. Запропоновані та обґрунтовані у роботі збалансовані цільові показники забезпечення економічної безпеки підприємства, використані у практиці антикризового управління обраним для дослідження підприємством.

Апробація результатів. Видана наукова стаття в збірнику наукових статей студентів «Економіка і фінанси підприємства».

Структура роботи. Магістерська дисертація складається з вступу, 3 основних розділів, висновків по всій роботі, списку джерел використаної літератури. Загальний обсяг роботи складає 53 сторінки, з них основного тексту 42 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Теоретичні основи економічної безпеки підприємства

Посилення процесів глобалізації та інтеграції України у світове співтовариство обумовлює необхідність впровадження нових аналітичних засобів підвищення ефективності функціонування вітчизняних підприємств. Одним із таких аналітичних засобів є система збалансованих показників (BSC), розроблена Р. Капланом та Д. Нортонем для вимірювання ефективності реалізації стратегії підприємства [12]. Вони стверджують, що система збалансованих показників є інструментом стратегічного планування та управління, який слугує для встановлення стратегічних цілей та оцінки ефективності діяльності підприємства з точки зору реалізації стратегії за допомогою визначених ключових показників результативності.

Розглянемо основні наукові підходи до визначення змісту системи збалансованих показників.

Сучасна економічна література співвідносить поняття системи збалансованих показників з системою ключових показників ефективності (KPI – key performance indicators). Узагальнення наукових підходів до сутності змісту «система збалансованих показників» наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

#### Узагальнення наукових підходів до сутності змісту «система збалансованих показників» підприємства

Автор	Трактування поняття «система збалансованих показників»
1	2
Батракова Т.І. [1]	комплекс фінансових та нефінансових показників, що виражають міру результативності роботи підприємства в окремих напрямках
Каплан Р.С., Нортон	інструмент стратегічного планування та управління, який слугує для



Д.П. [12]	оцінки ефективності діяльності підприємства з точки зору реалізації стратегії за
-----------	--

Продовження табл. 1.1.

1	2
Бреус С.В. [2]	допомогою визначених ключових показників результативності набір показників, за допомогою яких порівнюється отриманий ефект з витратами або ресурсами, використовуваними для досягнення цього ефекту
Волчек Р.М., Коляда А.Л., Коверда А.В. [4]	комплекс кількісних та якісних показників досягнення цілей діяльності підприємства, що виражена у відношенні отриманих результатів до витрачених ресурсів
Волошина А.С., Довбня С.Б. [5]	система показників результативності роботи підприємства у різних його напрямках
Заярна Н. М. [6]	система показників, які дають інтегральну оцінку окремих елементів формування ефекту го сподарської діяльності.
Ляшенко Г. П. [7]	набір взаємопов'язаних показників результативності використання ресурсного потенціалу, а також індикаторів оптимальності окремих бізнес-процесів компанії
Нівен Пол Р. [8]	індикатори міри досягнення результатів діяльності підприємства у окремих напрямках, процесах

*Джерело: Складено автором на основі [1, 2, 4, 5, 6, 7, 8].*

Таким чином, підсумовуючи основні підходи до трактування поняття збалансованої системи показників, можна зробити висновок, що вона може бути визначена як інструмент стратегічного та тактичного управління підприємством, який представлений у формі комплексу фінансових та нефінансових показників, що виражають міру результативності функціонування підприємства в окремих напрямках.

Основною метою застосування збалансованої системи показників є забезпечення кількісної та якісної узгодженості між різними показниками, що допомагають цілісно визначити успішність діяльності підприємства.



BSC трансформує стратегію в показники, згруповані за чотирма різними напрямками: «фінанси», «клієнти», «внутрішні бізнес-процеси», «навчання та розвиток персоналу». Сьогодні збалансована система показників є найуспішнішою спробою до інтеграції використання фінансових та нефінансових показників. Як показує практика, на компанію необхідно 15–20 показників, на підрозділ близько 7–10, для одного співробітника не більше 5. ЗСП фокусує оцінювання на чотирьох тісно пов'язаних перспективах: на фінансові результати, на споживачів, внутрішню організацію та на навчання й розвиток персоналу. У типовій ЗСП кожна буде містити ключові фактори успіху та відносні показники, які стимулюватимуть виконання у певних перспективах [1]

Традиційні концепції оцінки ефективності діяльності компанії засновані на вимірах виключно фінансових показників [2]. Слід зазначити, що ЗСП підтримує вимірювання фінансових показників, проте передбачає управління саме нефінансовими показниками, які відображають рух компанії до створення її майбутньої вартості через інвестиції в персонал.

Більш широкий погляд на управління забезпечує об'єктивну картину стану компанії, аналіз можливостей, конкурентоспроможності. Етапами проведення аналізу за допомогою ЗСП виступає: SWOT-аналіз і визначення факторів успіху.

Процес розробки збалансованої системи показників починається з визначення конкретних стратегічних завдань на основі ухваленої стратегії. Для визначення фінансових завдань необхідно вибрати головну мету, якою може бути або збільшення прибутковості і завоювання ринку, або генерування потоку готівки. Фінансові показники оцінюють економічні наслідки діяльності і є індикаторами відповідності стратегії компанії загальному плану удосконалення підприємства. Досягнення таких цілей як прибутковість зайнятого капіталу, рентабельність інвестицій і створення економічної доданої вартості оцінюється загальними показниками успіху фі

нансової стратегії, а саме збільшенням прибутковості, скороченням витрат і розширенням використання активів.

Виходячи з визначення сутності, збалансована система показників виконує такі завдання [5] (рис. 1.1).

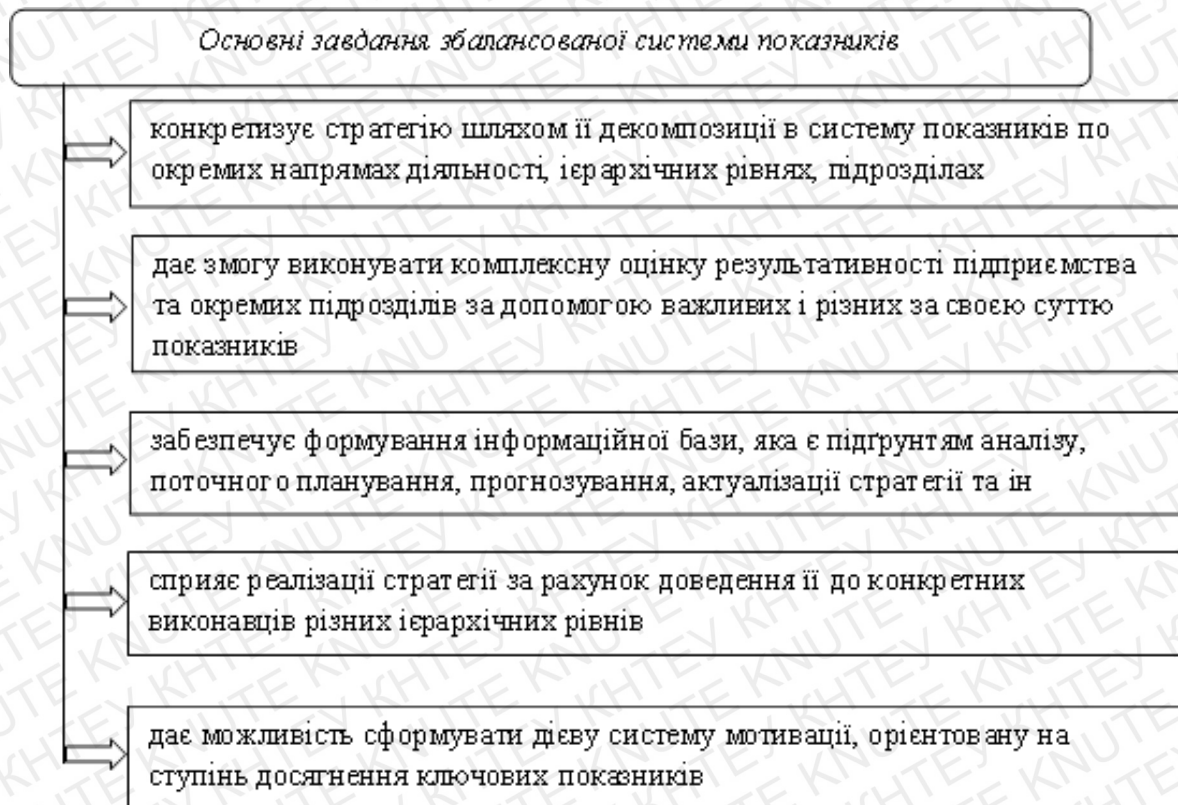


Рис. 1.1. Основні завдання збалансованої системи показників

*Джерело: Складено автором на основі [8]*

BSC орієнтована на вирішення двох важливих проблем:

- 1) ефективну оцінку результатів діяльності підприємства, що базується на синтезі фінансових показників і нефінансовими;
- 2) сприяння досягненню стратегічної мети діяльності підприємства.

Клієнтська складова розглядається як споживча база і сегмент ринку, в яких конкурує підприємство, а також як показник результативності його діяльності в цільовому сегменті ринку. Ключовими показниками цієї складової є задоволення потреб клієнта, його лояльність, прибутковість, збереження і розширення клієнтської бази дозволяють визначити споживчу цінність пропозицій та є найважливішими індикаторами при оцінці результатів роботи з клієнтами.



Складованутрішніхбізнес-процесіввизначаєвидидіяльності, найбільшважливі для досягненняцілейспоживачів і акціонерів. Головнимипоказниками є виконаннязамовлень, постачання, плануваннявиробництва і контроль, витрати, якість, продуктивністьтощо. Складованавчання і розвиткуперсоналувизначаєінфраструктуру, яку необхідностворити, щобзабезпечитидовготривалезростання та вдосконалення.

Для оцінюваннякадровоїситуації будь-якогопідприємствавикористовують три ключовихпоказника: задоволеністьпрацівника, збереженнякадровоїбази, ефективністьпрацівника [2].

Для вдалоговпровадженнясистемизбалансованихпоказників на підприємствіслідретельнорозробитикожний з їїетапів (рис. 1.2).

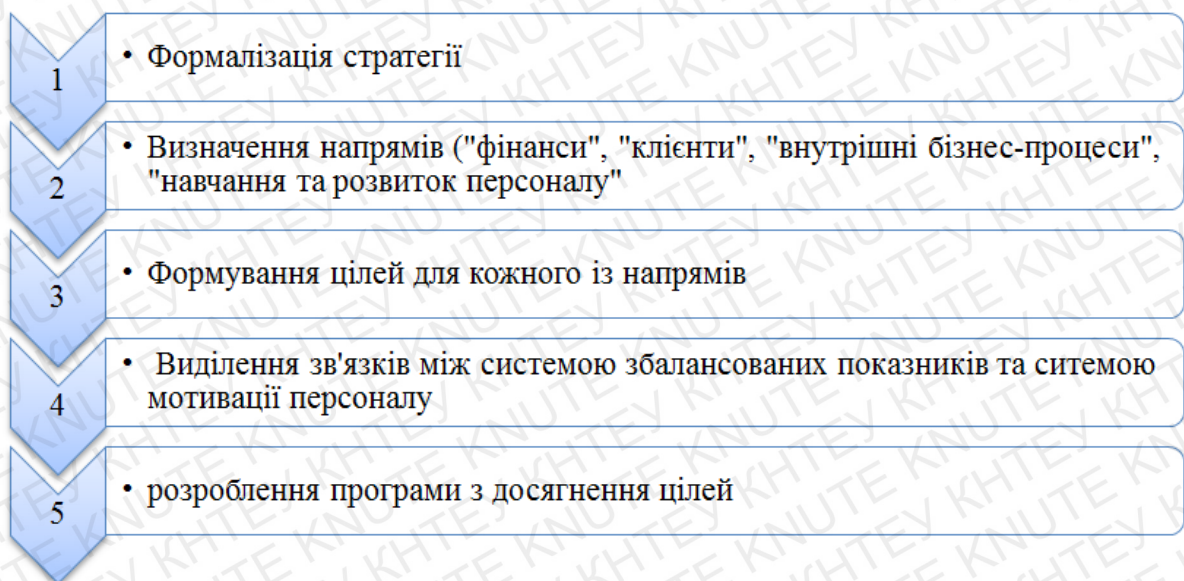


Рис. 1.2. Модель системизбалансованихпоказників на підприємстві

*Джерело: Складено автором на основі[6,9]*

Допершогоетапуможнавіднестипостановкуцілі та переведенняї у стратегіюпідприємства[6].

На другомуетапіпотрібнозвернутиувагу на комунікацію та зв'язок.

На третьоуметапівідбуваєтьсяпланування та постановкацілі, яка даєзмогупідприємствамоб'єднуватибізнес та фінансовіплани[3].

На четвертоуметапіважливим є стратегічнийзв'язок та навчання.

На п'ятому етапі практичне застосування системи збалансованих показників відбувається при чіткому вирішенні корпоративної стратегії та етапів її реалізації. Система збалансованих показників має цілу низку переваг, які дозволяють керівництву підприємства не лише результативно управляти ним, але й підвищувати його ефективність функціонування (рис. 1.3).

Складова BSC	Характеристика переваги
Фінанси	фінансові показники доповнюються нефінансовими, до уваги беруться темпи зростання цих показників, вплив структурних тенденцій у динаміці бізнес-процесів
Внутрішні бізнес-процеси	взаємозв'язок оперативного та стратегічного управління наявність зворотного зв'язку на всіх етапах реалізації стратегії та можливість її коригування
Клієнти	відмінна організація продажів; оптимальне співвідношення ціни та якості
Навчання та розвиток персоналу	створення привабливих умов для компетентних працівників; врахування взаємозв'язків між підрозділами компанії

Рис. 1.3. Переваги застосування підприємствами системи збалансованих показників

Джерело: Складено автором на основі [2,4]

Розглянувши зміст поняття системи збалансованих показників, важливо обґрунтувати її роль у забезпеченні економічної безпеки підприємства.

Враховуючи ряд ознак управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, варто відмітити, що воно характеризується отримання певних позитивних результатів, які можуть бути виражені у покращенні фінансового стану та зростанні ринкової вартості.

Формування системи збалансованих показників відіграє значну роль у побудові системи підтримки та прийняття управлінських рішень в системі менеджменту економічної безпеки.

Індикатори ефективності роботи підприємства можуть бути використані для



реалізації таких важливих функцій управління як контроль та мотивація. Мотивація ґрунтується на затвердженні цільових індикаторів розвитку підприємства (або виконання певних бізнес-процесів), відповідно до яких відбувається преміювання персоналу. Збалансовані показники слугують інструментом контролю за виконанням планів, досягненні певних цілей операційного та стратегічного розвитку підприємства [7].

На основі розглянутих підходів до визначення змісту та ролі формування системи збалансованих показників в забезпеченні економічної безпеки підприємства, можемо обґрунтувати складові BSC, які дозволяють сформувати передумови для забезпечення протидії внутрішнім та зовнішнім загрозам і ризикам (рис. 1.4).

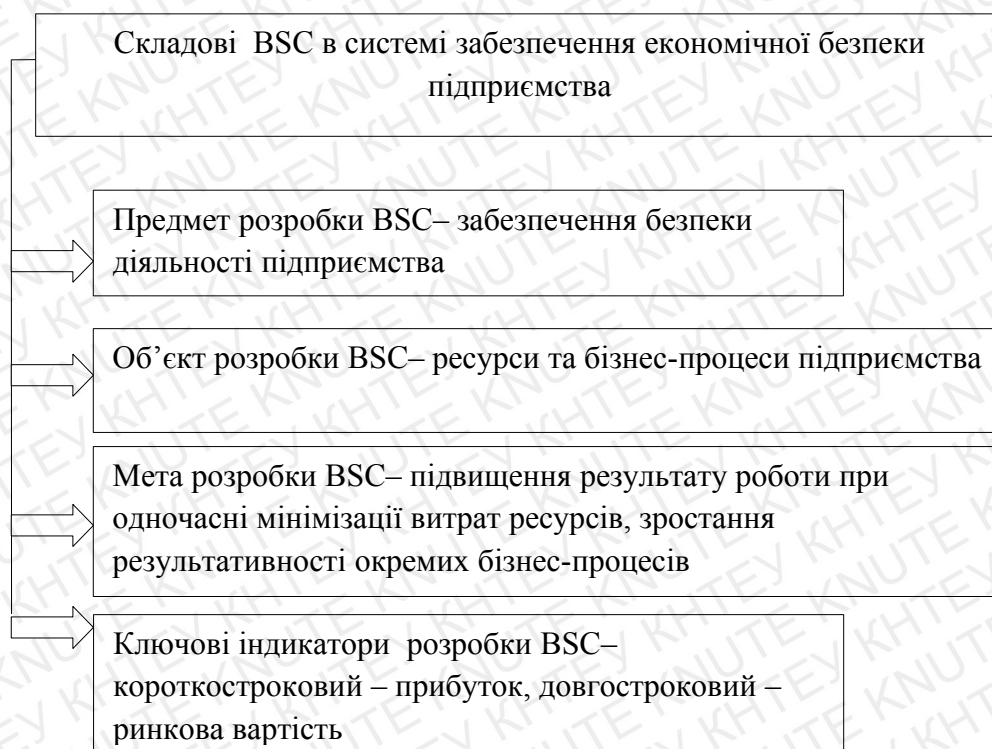


Рис. 1.4. Складові BSC в системі забезпечення економічної безпеки підприємства

*Джерело: Складено автором на основі [3]*

Надалі пропонуємо обґрунтувати особливості забезпечення економічної безпеки на засадах формування системи збалансованих показників. З цією метою розглянемо такі складові управління економічною безпекою як

інформаційнезабезпеченняоцінкиформуваннясистемизбалансованихпоказників, систему критеріїв оцінки та підходи до оптимізації моделей управління збалансованих показників з використанням систем збалансованих показників.

Оцінка формування систем збалансованих показників роботи підприємства може здійснюватися як незалежними зовнішніми експертами, так і ТОП-менеджментом самої компанії (табл. 1.2). Предметом оцінки систем збалансованих показників підприємств для усіх суб'єктів є різні сфери діяльності, різною ж є мета та відповідне інформаційне забезпечення для аналізу.

Таблиця 1.2

**Суб'єкти, предмет та інформаційне забезпечення управління формуванням систем збалансованих показників**

<b>Суб'єкти оцінки</b>	<b>Предмет оцінки</b>	<b>Мета оцінки</b>	<b>Інформаційне забезпечення</b>
Топ-менеджмент	Всі сфери функціонування підприємства (комерційна, фінансово-господарсько-технологічна, соціальна, фінансова, інформаційна, тощо)	Підвищення конкурентоздатності, ефективності діяльності	Внутрішня управлінська звітність підприємства
Зовнішні експерти	господарсько-технологічна, соціальна, фінансова, інформаційна, тощо)	Оцінка конкурентоздатності, ринкової вартості	Загальнодоступна публічна інформація (обсяги реалізації, чисельність працюючих, прибуток, активи, соціальна політика, тощо)

*Джерело: Розроблено автором на основі [15]*

ТОП-менеджмент підприємств здійснює оцінку з метою виявлення резервів зростання ринкової спроможності, оптимізації системи управління комерційною, фінансово-господарсько-технологічною, фінансовою та логістичною діяльністю.

Результати оцінки використовуються для прийняття управлінських рішень в напрямку зміни як ринкової стратегії, так і оптимізації окремих бізнес-процесів [4].

Зовнішні експерти здійснюють діагностику систем збалансованих показників підприємств з метою визначення його конкурентної позиції на ринку та ринкової вартості. Ми пропонуємо розглянути спочатку методологічні засади оцінки систем збалансованих показників підприємств, а потім перейти до огляду методичних основ оцінки доцільності її формування [6,10].

Критерії оцінювання ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств стосуються одних і тих же економічних явищ (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Групи показників, що використовуються для оцінювання ефекту систем збалансованих показників підприємства**

<b>Назва складника</b>	<b>Характеристика складника</b>
<b>Фінанси</b>	Характеризує фінансові результати, що досягнуті підприємством шляхом задоволення потреб клієнтів за рахунок реалізації бізнес-процесів за наявного рівня кваліфікації працівників
<b>Внутрішні бізнес-процеси</b>	Характеризує бізнес-процеси підприємства, ефективність їх організації, можливість забезпечення потреб клієнтів та інтересів акціонерів. Визначає, в яких ключових процесах підприємство повинно підвищити ефективність, досягти досконалості
<b>Навчання і розвиток</b>	Характеризує міру відповідності наявної кваліфікації працівників поставленим цілям, здатність забезпечувати стійкі результати діяльності в майбутньому, систему підвищення кваліфікації та її ефективність
<b>Клієнти</b>	Містить характеристику основних клієнтів, способів задоволення підприємством їх потреб, ступені лояльності та задоволеності клієнтів

*Джерело: Складено автором на основі [8,9,10].*

Для оцінювання систем збалансованих показників відбувається приведення їх у єдиний спів-вимірний вигляд, що являє собою систему оціночних показників та передбачає врахування ефекту синергії. Тому, на наш погляд,



оцінка системи збалансованих показників підприємства може здійснюватися з використанням системи показників, які є традиційними для оцінки результативності окремих бізнес-процесів та елементів системи управління ресурсами підприємств (табл. 1.3) [8].

Процес розробки збалансованої системи показників починається з визначення конкретних стратегічних завдань на основі ухваленої стратегії. Для визначення фінансових завдань необхідно вибрати головну мету, якою може бути або збільшення прибутковості і завоювання ринку, або генерування потоку готівки.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1 Аналіз показників фінансово – господарської діяльності підприємства

Приватне акціонерне товариство ПрАТ "Дитячий Світ Київ" було створене у 1959 році, зареєстроване Дніпровською державною адміністрацією у місті Києві.

Підприємство є найбільшим дитячим універмагом в Україні. Основна особливість: надання максимального спектру послуг у своїй сфері: від консультування та продажу найрізноманітніших дитячих товарів до надання розважальних послуг, громадського харчування. Основна мета підприємства – отримання максимального прибутку, за рахунок надання послуг високої якості.

Товариство має лінійно-функціональну структуру, що відображена на рис. 2.

1.

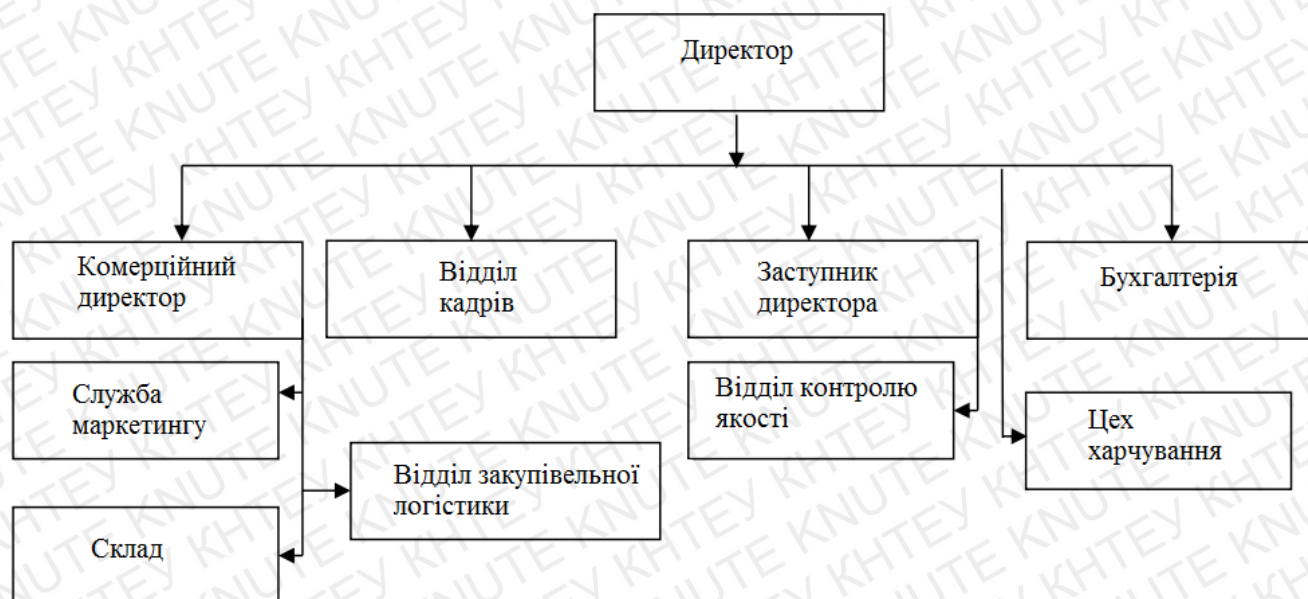


Рис. 2.1. Організаційна структура управлінняПрАТ "Дитячий СвітКиїв" Джерело: [Розроблено автором за даними підприємстваПрАТ «Дитячий СвітКиїв»]

В асортименті послуг підприємства є всі необхідні складові, притаманні успішному підприємству даної сфери: продаж найрізноманітніших товарів для дітей та школярів різного віку; послуги у сфері розваг; продуктів відділи та кафетерії; інші види послуг.

Найбільшу частину продажів підприємства займає основна група товарів підприємства ПрАТ "Дитячий СвітКиїв" – товари для дітей віком до 6 років, що становлять 42% від загального обсягу продажів підприємства. Реалізація товарів для дітей шкільного віку складає 27%, послуги у сфері розваг – 12%, а продажі у сфері харчування складають 11% від загального обсягу продажів підприємства. Інші послуги 8%.

На рис. 2.2. представлена структура продажів продукції за видами підприємства ПрАТ "Дитячий СвітКиїв" у 2018 році.



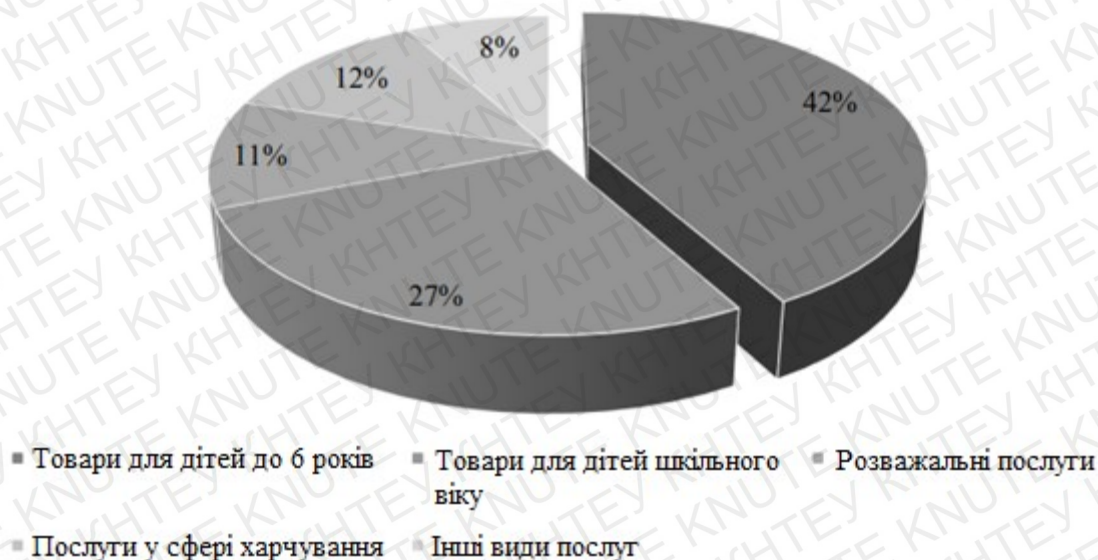


Рис. 2.2. Структура продажів товарів та надання послуг підприємства ПрАТ «Дитячий СвітКиїв», %

Джерело: [Розроблено автором за даними підприємства ПрАТ «Дитячий СвітКиїв»]

Найважливішими показниками обсягу продукції підприємства є його товарна та реалізована продукція. Обсяг реалізації продукції підприємства оцінюється за допомогою натуральних і вартісних показників.

На основі даних балансу та звіту про фінансові результати проведено аналіз зміни основних фінансових та економічних показників підприємства ПрАТ «Дитячий СвітКиїв» за 2016-2018 роки (табл. 2.2.)

Таблиця 2.2.

**Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності підприємства ПрАТ «Дитячий Світ Київ»**

№ з/п	Показник	Роки			Темпи зростання, %	
		2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
1	Дохід від реалізації продукції, тис. грн..	22932,18	48889,39	76746,13	204,16	167,21
2	ПДВ, тис. грн.	3747,09	7649,89	12791	204,16	167,21
3	Чистий дохід від реалізації продукції, тис.	18735,46	38249,49	62701,1	204,16	167,21

	грн.					
4	Інші операційні доходи, тис. грн.	4021,25	2866,4	12213,79	71,28	426,1
5	Інші доходи, тис. грн.	58,85	250,002	0	427,78	0
6	Разом доходи, тис. грн.	22815,56	41365,9	76168,91	181,31	184,13
7	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	14101,09	23587,5	41480,85	167,27	175,86
8	Інші операційні витрати, тис. грн.	6387,75	6729,85	18436,5	105,36	273,95
9	Інші витрати, тис. грн.	98,124	357,31	1259,08	364,14	352,38
10	Разом витрат, тис. грн.	20586,97	30674,66	61176,44	149	199,44
11	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	2228,59	10691,2	14992,47	479,73	140,23
12	Податок на прибуток, тис. грн.	753,47	1942,28	2698,72	257,78	138,95
13	Чистий прибуток, тис. грн.	1475,12	8748,9	12293,75	593,1	140,52

*Джерело: [Розраховано автором за даними підприємства ПрАТ «Дитячий СвітКиїв»]*

Дохід від реалізації продукції у 2017 році становив 45899,39 тис. грн., що майже у 2 рази більше ніж у попередньому році. У 2018 році показник продовжував зростати та склав 76746,13 тис. грн., темп зростання складають 167,21%. Сума ПДВ зростала пропорційно доходу від реалізації продукції. Розмір показника у 2018 році склав 12791,0 тис. грн.

Проаналізувавши чистий дохід від реалізації продукції бачимо, що він зростає у 2017 році і досягає вищого результату у 2018 році, який дорівнює 62701,1 тис. грн. Це обумовлено тим, що підприємство розширило асортимент продукції та відповідно збільшило її обсяги (рис. 2.3.).



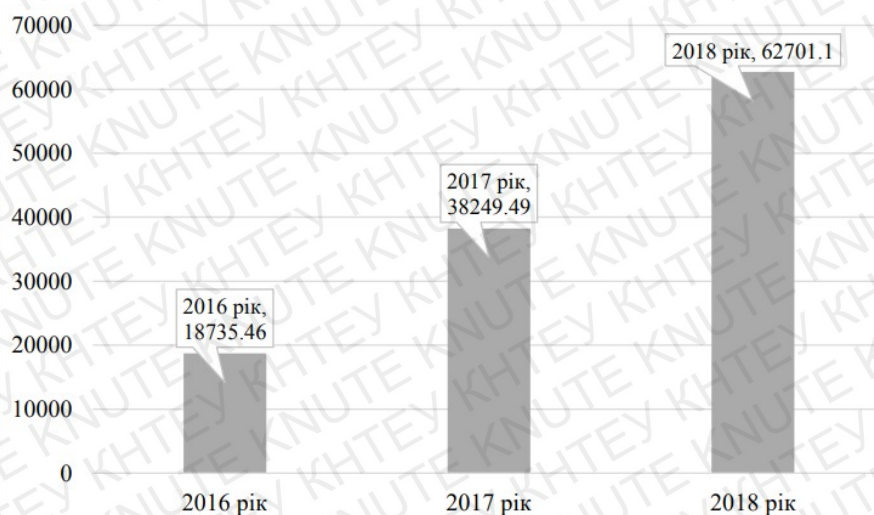


Рис. 2.3. Динаміка чистого доходу від реалізації товарів, робіт, послуг підприємства ПрАТ «Дитячий світ Київ» за 2016-2018 рр., тис. грн  
Джерело: [Складено автором за даними підприємства ПрАТ «Дитячий Світ Київ»]

Далі проведемо аналіз показників фінансового стану підприємства ПрАТ "Дитячий Світ Київ" за 2016-2018 рр.

З розрахунків в табл. 2.4 бачимо, що цей коефіцієнт є достатньо задовільним, що означає можливість підприємства до залучення додаткових коштів і відсутність фінансового ризику.

Спостерігається тенденція до збільшення власного оборотного капіталу.

На даному підприємстві власний оборотний капітал у 2018 році склав 5994,16 тис. грн, що на 1858,26 тис. грн більше, ніж у 2016 році.

Таблиця 2.4.

#### Коефіцієнт ліквідності підприємства за 2016-2018 роки

№ з/п	Назва	Формула	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018	2018/2016 рр.
1	2	3	4	5	6	
	Показники ліквідності	Показують здатність підприємства розраховуватись за своїми зобов'язаннями за рахунок наявних активів				
1	Коефіцієнт	Грошові кошти /	0,05	0,12	0,14	+0,09

	абсолютної ліквідності	Поточні зобов'язання				
2	Коефіцієнт проміжної ліквідності	(Оборотні активи- товарно-матеріальні запаси) / Поточні зобов'язання	1,16	0,85	0,97	-0,19
3	Коефіцієнт загальної ліквідності	Оборотні активи /Поточні зобов'язання	2,45	1,34	2,31	-0,14
4	Власний оборотний капітал, тис. грн.	Власний капітал -Необоротні активи	4135,9	5731,7	5994,16	+1858,26

Джерело: [Розраховано автором за даними підприємства ПрАТ «Дитячий СвітКиїв»]

Проаналізуємо фінансовий стан підприємства, а саме ділову активність підприємства. Для цього потрібно визначити показники оборотності обігових коштів в днях і обертах (табл. 2.5.).

Згідно розрахунків майже всі показники ділової активності збільшились, що є позитивним фактором для підприємства. Проте, знизився період погашення кредиторської заборгованості.

Показник періоду погашення кредиторської заборгованості у 2018 році досяг 7,95. Значення показника є низьким, це може привести до погіршення відносин з постачальниками, а також до збільшення вартості поставлених товарів. Тому для вирішення цієї проблеми необхідно підтримувати компанію на ліквідному рівні і вчасно відповідати за своїми зобов'язаннями.

Таблиця 2.5.

### Показники ділової активності за 2016-2018 роки

№	Назва	Формула	01.01.2	01.01.	01.01.	2018 /
---	-------	---------	---------	--------	--------	--------

з/п			016	2017	2018	2016 рр.
	1	2	3	4	5	6
1	Оборотність дебіторської заборгованості	Виручка від реалізації/ Середньорічна вартість дебіторської заборгованості	7,38	4,75	7,46	+0,08
2	Оборотність кредиторської заборгованості	Собівартість реалізованої продукції/ Середньорічна вартість кредиторської заборгованості	10,15	21,37	45,24	+35,09
3	Період погашення дебіторської заборгованості, днів	Кількість днів у періоді/ Оборотність дебіторської заборгованості	35,23	54,73	48,25	+13,02
4	Період погашення кредиторської заборгованості, днів	Кількість днів у періоді/ Оборотність кредиторської заборгованості	35,46	75,78	7,95	-27,51
5	Оборотність активів	Виручка від реалізації / Середньорічна вартість активів	1,09	1,49	1,59	0,5

Продовження табл. 2.5.

6	Оборотність чистих активів	Виручка від реалізації / Середньорічна	1,23	1,6	1,73	+0,5
---	----------------------------	---	------	-----	------	------



		вартість чистих активів				
7	Оборотність товарноматеріальних запасів	Собівартість реалізованої продукції/ Середньорічна вартість товарноматеріальних запасів	3710,8	14,8	136,04	-3574,76
8	Період обороту товарноматеріальних запасів, днів	Кількість днів у періоді/ Оборотність товарноматеріальних запасів	0,09	24,3	2,64	+2,55
9	Тривалість операційного циклу, днів	Період погашення дебіторської заборгованості+ Період обороту товарноматеріальних запасів	35,32	79,03	50,89	+15,57
10	Тривалість фінансового циклу, днів	Період погашення дебіторської заборгованості+ Період обороту товарноматеріальних запасів-погашення кредит. заборгованості	-0,14	3,25	42,94	+43,08

Джерело: [Розраховано автором за даними підприємства ПрАТ «Дитячий СвітКиїв»]

Гарантією платоспроможності підприємства є його фінансова стабільність, яку визначають показники фінансової стійкості (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6.

### Показники фінансової стійкості за 2016-2018 роки



№ з/п	Назва	Формула	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018	2018/2016 рр.
1	2	3	4	5	6	6
	Показники фінансової стійкості	Показують залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування				
1	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Власний капітал / Активи	0,842	0,713	0,760	-0,082
2	Коефіцієнт фінансової залежності	Активи/ Власний капітал	1,188	1,402	1,316	0,128
3	Коефіцієнт заборгованості	Позикові кошти / Активи	0,007	0,020	0,009	0,002
4	Відношення заборгованості до власного капіталу	Позичені кошти / Власний капітал	0,008	0,029	0,012	0,004

Джерело: [Розраховано автором за даними підприємства ПрАТ «Дитячий СвітКиїв»]

Проаналізуємо показники прибутковості підприємства ПрАТ «Дитячий СвітКиїв» (табл. 2.7.).

Виходячи з розрахунків в таблиці 2.7. можна сказати, що за період 2016р.-2018р. відслідковується тенденція до збільшення показників рентабельності активів. У 2017 році аналізовані показники рентабельності набагато вищі ніж у 2016р. та 2018р., це зумовлено більшим показником чистого прибутку підприємства ПрАТ «Дитячий СвітКиїв» в цьому році.

Рентабельність активів та рентабельність власного капіталу за 2016-2018рр. збільшилась на 2%, що є позитивною тенденцією.

Таблиця 2.7.

### Показникиприбутковості за 2016-2018 роки

№ з/п	Назва	Формула	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018	2018/2016 рр.
1		2	3	4	5	6
	Показники прибутковості	Показують ефективність використання залучених ресурсів				
1	Рентабельність активів	Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів	0,08	0,26	0,26	+0,18
2	Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Середньорічна вартість власного капіталу	0,09	0,36	0,34	+0,25
3	Рентабельність чистих активів	Чистий прибуток / Середньорічна вартість чистих активів	0,1	0,37	0,35	+0,34
4	Рентабельність оборотних активів	Операційний прибуток/ Середньорічна вартість оборотних активів	0,58	0,19	0,7	+0,12

Джерело: [Розраховано автором за даними підприємства ПрАТ «Дитячий СвітКиїв»]

Розрахуємо показник ЕБП для підприємства ПрАТ «Дитячий СвітКиїв» за даними 2018 року. Формула для розрахунку моделі має вигляд [52]:

$$z = 1,2x_1 + 1,4x_2 + 3,3x_3 + 0,6x_4 + 0,999x_5, \quad (2.1)$$

де  $x_1$  – відношення власного оборотного капіталу до всього активів;

$x_2$  – відношення нерозподіленого прибутку до всього активів;

$x_3$  – відношення прибутку до виплат відсотків до всього активів;

$x_4$  – відношення власного капіталу до зобов'язань;

$x_5$  – відношення чистого доходу до всього активів.

$$z = 1,2 * 0,13 + 1,4 * 0,71 + 3,3 * 0,3 + 0,6 * 3,16 + 0,999 * 1,3 = 5,3 > 2,91$$

Для

визначення ймовірності банкрутства порівнюється розрахований індекс з його критичним значенням. За шкалою визначення стану підприємства, якщо розраховане значення індексу дорівнює числу більшого за 2,91, то ймовірність банкрутства для підприємства є дуже низькою.

## 2.2 Аналіз показників економічної безпеки підприємства в системі балансованих блоків

Проведемо оцінку рівня економічної безпеки для ПрАТ «Дитячий СвітКиїв» за 2016-2018 роки.

Таблиця 2.8.

### Вхідні дані для аналізу рівня економічної безпеки системи

Показники /Період	Роки		
	2016	2017	2018
X1	9728,0	10490,0	10871,0
X2	-101	-97	-138
X3	-605,00	-539,00	-624,00
X4	0,62	0,65	0,67
X5	0,07	0,08	0,08
X6	0,05	0,06	0,05
X7	0,34	0,35	0,30
X8	0,53	0,55	0,44
X9	-4,49	-4,32	-6,14
X10	-1,34	-1,18	-1,61

Джерело: [Розраховано автором за даними підприємства ПрАТ «Дитячий СвітКиїв»]



Стандартизуємо значення елементів матриці спостережень. Для цього визначаємо середнє значення по кожному показнику. Результати розрахунків наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9.

### Середнє значення по кожному показнику економічної безпеки системи

Показник (індикатор економічної безпеки системи), $X_i$	Середнє значення ( $X$ )
X1	9616,6
X2	-90
X3	-563,2
X4	0,652
X5	0,106
X6	0,064
X7	0,35
X8	0,562
X9	-4,004
X10	-1,158

Джерело: [Розраховано автором за даними підприємства ПрАТ «Дитячий Світ Київ»]

Збалансовані значення зводимо у табл. 2.10.

Таблиця 2.10.

### Збалансовані показники економічної безпеки системи

Показники /Стандартизовані значення	Роки		
	2016	2017	2018
Z1	1,012	1,091	1,130
Z2	1,122	1,078	1,533
Z3	1,074	0,957	1,108
Z4	0,951	0,997	1,028
Z5	0,660	0,755	0,755
Z6	0,781	0,938	0,781

Z 7	0,971	1,000	0,857
Z 8	0,943	0,979	0,783
Z 9	1,121	1,079	1,533
Z 10	1,157	1,019	1,390

*Джерело: [Розраховано автором за даними підприємства ПрАТ «Дитячий СвітКиїв»]*

Ознаки, які чинять позитивний (стимулювання) вплив на загальний рівень економічної безпеки об'єкта, називаються стимуляторами, протилежні – де стимуляторами (табл. 2.11).

Таблиця 2.11.

**Поділ досліджуваних показників економічної безпеки системи на стимулятори та де стимулятори**

Показник (індикатор економічної безпеки системи), $X_i$	Стимулятор чи дестимулятор
X1	Стимулятор
X2	Дестимулятор
X3	Дестимулятор
X4	Стимулятор
X5	Стимулятор
X6	Стимулятор
X7	Стимулятор
X8	Стимулятор
X9	Дестимулятор
X10	Дестимулятор

*Джерело: [Розраховано автором за даними підприємства ПрАТ «Дитячий СвітКиїв»]*

Визначення усередненого показника рівня економічної безпеки системи є визначення відстані між окремими спостереженнями (періодами) і вектором-еталоном (табл. 2.12, 2.13).

Таблиця 2.12.

**Визначення відстані між окремими спостереженнями (розрахунки 1)**

Показник	Роки		
	2016	2017	2018
Z1	-0,119	-0,040	0,000
Z 2	0,767	0,722	1,178
Z 3	0,201	0,083	0,234
Z 4	-0,107	-0,061	-0,031
Z 5	-0,943	-0,849	-0,849
Z 6	-0,625	-0,469	-0,625
Z 7	-0,171	-0,143	-0,286
Z 8	-0,320	-0,285	-0,480
Z 9	0,767	0,724	1,179
Z 10	0,699	0,561	0,933

Джерело: [Розраховано автором за даними підприємства ПрАТ «Дитячий СвітКиїв»]

Таблиця 2.13.

### Визначення відстані між окремими спостереженнями (розрахунки 2)

Показник	Роки		
	2016	2017	2018
Z1	0,014	0,002	0,000
Z 2	0,588	0,522	1,387
Z 3	0,040	0,007	0,055
Z 4	0,012	0,004	0,001
Z 5	0,890	0,721	0,721
Z 6	0,391	0,220	0,391
Z 7	0,029	0,020	0,082
Z 8	0,103	0,081	0,231
Z 9	0,588	0,525	1,390
Z 10	0,489	0,315	0,870
сума	3,143	2,416	5,126
корінь	1,773	1,554	2,264



Джерело: [Розраховано автором за даними підприємства ПрАТ «Дитячий СвітКиїв»]

Значення відстані між точкою-одиноцею та точкою P0 зводимо у табл. 2.14.

Таблиця 2.14.

### Значення відстані між точкою-одиноцею та точкою P0

Відстань між точкою - одиноцею й точкою P0	Значення
C2016	1,773
C2017	1,554
C2018	2,264

Джерело: [Розраховано автором за даними підприємства ПрАТ «Дитячий СвітКиїв»]

Отримана відстань є початковою для розрахунку середнього показника рівня економічної безпеки системи.

Значення середньої відстані внесено до табл. 2.15.

Таблиця 2.15.

### Значення відстані між точкою-одиноцею та точкою P0

Відстань між точкою - одиноцею й точкою P0	Значення	Ci-Co	(CiCo) <sup>2</sup>	(CiCo) <sup>2/5</sup>
C2016	1,773	0,350	0,122	0,024
C2017	1,554	0,131	0,017	0,003
C2018	2,264	0,841	0,707	0,141
Сума	7,115			0,382
Корінь	1,423			0,618

Джерело: [Розраховано автором за даними підприємства ПрАТ «Дитячий СвітКиїв»]

Розраховані значення даних показників зводимо у табл. 2.16.

Відстань між точкою - одиноцею й точкою.

Таблиця 2.16.

### Значення додаткових показників для визначення середнього показника рівня економічної безпеки системи

Показник	Значення
C0	1,423
S0	5,095
C0	11,614

Джерело: [Розраховано автором за даними підприємства ПрАТ «Дитячий СвітКиїв»]

У табл. 2.17 зводимо результати розрахунку значення  $d_i$  за 2016-2018 роки.

Таблиця 2.17.

### Значення $d_i$ за 2016-2018 рр.

$d_i$ в конкретному році	Значення $d_i$
d2016	0,667
d2017	0,584
d2018	0,851

Джерело: [Розраховано автором за даними підприємства ПрАТ «Дитячий СвітКиїв»]

На підставі проведених розрахунків визначаємо усереднений показник рівня економічної безпеки системи.

Результати розрахунків зводимо в табл. 2.18.

Таблиця 2.18.

### Значення узагальненого показника економічної безпеки системи за 2016-2018 рр.

Узагальнений показник в конкретному році	Значення
K2016	0,333
K2017	0,416
K2018	0,149

Джерело: [Розраховано автором за даними підприємства ПрАТ «Дитячий СвітКиїв»]

Відображає динаміку зміни коефіцієнта на рис. 2.4.

Побудований у такий спосіб усереднений показник синтетично характеризує зміни значень ознак.

Найважливішою властивістю полягає в тому, що тепер доводиться мати справу з однією синтетичною ознакою, яка показує напрямок і масштаб змін у процесах, описуваних сукупністю довільного числа вхідних ознак (збалансованих показників), які характеризують стан та рівень економічної безпеки системи.

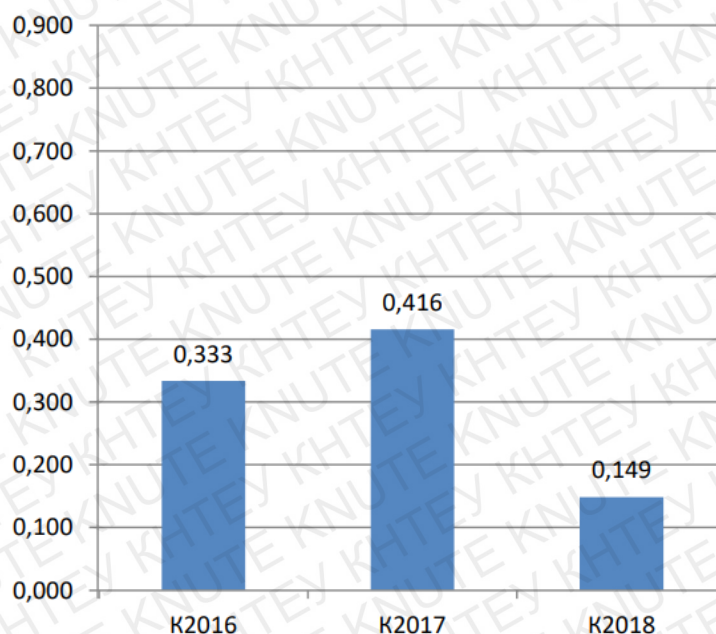


Рис. 2.4. Динаміка усередненого показника рівня економічної безпеки системи за 2016 - 2018 рр.

*Джерело: [Складено автором за даними підприємства ПрАТ «Дитячий Світ Київ»]*

Таким чином, у цьому випадку корисна така методика, в якій використовуються певні властивості розподілу багатомірних ознак.

Привіренні проблема надзвичайно важливим виявляється поняття спектра й сліду розподілу.

З метою своєчасного реагування на невідповідність показників діяльності підприємства необхідним є систематичне проведення оцінки рівня економічної безпеки системи.

Підводячи підсумок, можна відзначити, що найбільший коефіцієнт безпеки був у підприємства у 2017 році. Далі спостерігається зменшення даного показника.



### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБКА СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «Дитячий Світ Київ» НА ПЛАНОВИЙ ПЕРІОД

### 3.1. Розробка механізму забезпечення економічної безпеки підприємства

Розглянемо оцінку механізму забезпечення ТОВ ПрАТ «Дитячий Світ Київ» з позиції зацікавлених сторін (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

#### Суб'єкти і критерії оцінки економічної безпеки ПрАТ «Дитячий Світ Київ»

Суб'єкти	Напрями оцінки	Критерії
1	2	3
Засновники	Здатність менеджменту забезпечувати стабільний розвиток підприємства, зростання прибутку, інвестиційну привабливість бізнесу; виплату дивідендів; виконання стратегії; ефективність організації грошових потоків; міра вбудованості ПрАТ «Дитячий Світ Київ» в інфраструктуру ринкових відносин	Прибутковість
Аудиторські організації	Повнота, достовірність і точність відображення в обліку і звітності витрат, доходів (збитків) і фінансових результатів діяльності банку; дотримання законодавства і нормативних документів, які регулюють правила ведення обліку і складання звітності, методології оцінки активів і	Капітальна база Ліквідність Прибутковість Якість активів

	пасивів	
Державна податкова служба	Правильність виконання податкових зобов'язань перед бюджетом	Прибутковість
Клієнти	Структура балансу; аудиторські висновки; динаміка зростання активів і пасивів; маркетинг, рівень, якість і швидкість обслуговування клієнтів; місце розташування; імідж	Капітальна база Ліквідність Прибутковість Якість активів
Рейтингові агентства		Капітальна база Ліквідність

Продовження табл. 3.1.

	Ранжування за обсягом і динамікою власного капіталу, активів, пасивів і прибутку; інтегральні коефіцієнти	Прибутковість Якість активів
ПрАТ «Дитячий Світ Київ» (внутрішня оцінка)	Достатність капіталу; ефективність системи внутрішнього контролю; якість і узгодженість активу і пасиву балансу за термінами і сумами; ліквідність і платоспроможність банку; прибутковість; ефективність окремих напрямів роботи банку; конкурентоспроможність банківських продуктів; здатність швидко реагувати на зростання потреб клієнтів в умовах посилення конкурентної боротьби; технологія і автоматизація діяльності; організація забезпечення безпеки ПрАТ «Дитячий Світ Київ» і персоналу	Капітальна база Ліквідність Прибутковість Якість активів

*Джерело: [Складено автором за даними підприємства ПрАТ «Дитячий Світ Київ»]*

Отже, одними з важливіших показників економічної безпеки є ліквідність, капітальна база, прибутковість та якість активів.

Основними завданнями аналізу системи є: виявлення суттєвих факторів впливу на економічну безпеку підприємства, визначення групи факторів, що дозволяють управляти функціонуванням економічної системи достатньо точно, а

також визначення рейтингу факторів за інтенсивністю їх впливу на процес або явище [27,29,58].

Ці завдання необхідно вирішувати за допомогою методів аналізу, що базуються на основі збалансованої системи показників.

Розроблений комплекс взаємопов'язаних моделей і методів їх реалізації та, як результат, створення інформаційної системи є ефективним засобом комплексного аналізу економічної безпеки підприємства.

Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства реалізується за механізмами, наведеними в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

**Етапи реалізації механізму забезпечення економічної безпеки підприємства  
ПрАТ «Дитячий Світ Київ»**

Етапи	Механізми
1	Формування основ забезпечення економічної безпеки підприємства. Необхідно сформулювати стратегію, цілі, функції, принципи та методи управління підприємством, а також конкретизувати суб'єкт і об'єкт управління в рамках концепції забезпечення економічної безпеки підприємства.
2	Якісний і кількісний аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Ідентифікація ризиків і загроз економічній безпеці підприємства, аналіз впливу факторів на сталий розвиток підприємства.
3	Оцінка значущих чинників і ризиків і оцінка їх впливу на економічну безпеку підприємства. На підставі вивчення зовнішніх і внутрішніх факторів підприємства виявляються основні можливості і загрози, в результаті чого оцінюється потенціал економічної безпеки підприємства.
4	Аналіз і оцінка економічної безпеки підприємства. На цьому етапі визначається конкретний набір показників економічної безпеки.
5	Розробка управлінських рішень і рекомендацій, коригування засад управління ризиками підприємства. Управління ризиками підприємства ґрунтується на постановці принципів управління, цілей, функцій і методів управління, а також виділення об'єкта і суб'єкта управління.

Джерело: [Складено автором за даними підприємства ПрАТ «Дитячий Світ Київ»]



Всі перераховані вище елементи конкретизуються таким чином, щоб забезпечувати стабільність і економічний ефект.

Представлений механізм забезпечення економічної безпеки підприємства дозволяє поетапно розробляти грамотні управлінські рішення в галузі сталого розвитку.

Як показав проведений аналіз, механізм забезпечення економічної безпеки підприємства може бути в різному ступені структурований і формалізований.

Ефективна структура механізму забезпечення економічної безпеки підприємства включає кілька блоків.

Механізм забезпечення економічної безпеки включає наступні елементи (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

### Блоки економічної безпеки ПрАТ «Дитячий Світ Київ»

Блоки	Опис
Мета	-безперервний і всебічний моніторинг стану підприємства з метою виявлення, прогнозування та запобігання загроз економічній безпеці, - визначення порогових значень виробничо-економічних показників, несприятливі відхилення від яких залежать нестабільність і конфлікти; - діяльність служб безпеки з виявлення і попередження внутрішніх і зовнішніх загроз безпеці підприємства.
Функції	Виконання захисної функції має на увазі запобігання внутрішніх і зовнішніх загроз діяльності підприємства і передбачає наявність достатнього ресурсного потенціалу. Для реалізації захисної функції слід дотримуватися наступних умов: а) наявність і ефективне використання кадрового та економічного потенціалу підприємства; б) раціональне використання оптимізація наявних ресурсів; в) розвиток людського потенціалу, управлінських і кадрових ресурсів підприємства; г) захист підприємства від негативного зовнішнього впливу, нейтралізація загроз і ризиків. Регулятивна функція механізму забезпечення економічної безпеки передбачає регулювання стану середовища функціонування підприємства. Інноваційна функція механізму забезпечення економічної безпеки заснована на розробці і подальшій реалізації інноваційних рішень і заходів з метою подолання виникаючих і вже діючих загроз. У концепції механізму забезпечення економічної

	безпеки підприємства необхідною умовою є проведення індикативного аналізу, як методу економічних досліджень, що полягає у виявленні динаміки і тенденцій зміни показників економічної безпеки та їх інтегрованості в систему забезпечення економічної стійкості господарюючого суб'єкта та виконання його економічних інтересів.
Показники	Нормативні характеристики і показники, які: 1) в кількісному вигляді відображають загрози економічній безпеці; 2) мають високу чутливість і мінливість і, відповідно, більшу сигнальну здатність попереджати суб'єктів господарської діяльності про можливі небезпеки в зв'язку зі зміною макро- і мікроекономічної ситуації, що приймаються урядом заходи в сфері економічної політики, зміною фінансового становища контрагентів.
Важелі управління	Планування роботи підрозділу служби безпеки покликане не тільки забезпечити належну організацію його роботи, спрямовану на досягнення конкретних і значущих результатів. Система планування повинна бути достатньо гнучкою, враховувати реалії діяльності підприємства на конкретний момент часу і в конкретному регіоні.

*Джерело: [Складено автором за даними підприємства ПрАТ «Дитячий СвітКиїв»]*

Ризик економічній безпеці не приймає статичного, абсолютного значення раз і назавжди. Його природа така, що він змінює свої характеристики залежно від стадії розвитку підприємства. Тому керівництву підприємства слід здійснювати постійний моніторинг процесів ризику підприємства для своєчасного виявлення слабких сигналів та для підготовки механізму ефективного управління ризиками.

Конкретними кроками для зміцнення ЕБ ПрАТ «Дитячий СвітКиїв» є:

- щодо технологічної безпеки – ліквідація нерентабельних та збиткових відділів; перегляд системи оплати праці кадрів важливої для діяльності кваліфікації; створення організаційно-виробничих структур нового характеру та їх організація;

- щодо ресурсної безпеки – удосконалення системи розрахунків з покупцями;

- у рамках фінансової безпеки – застосування принципу дотримання критичних строків кредитування та погашення дебіторської заборгованості з боку споживачів;

- створення інформаційного центру, щоб завжди тримувати актуальні дані про заборговаість підприємства та перекрити можливі шляхи втрати важливої інформації;

- створення в структурі інформаційного центру окремої групи спеціального характеру фінансових працівників, яка б мала на меті перевірку податкових та інших обов'язкових платежів для знаходження можливої передплати і надавала відомості про основні виробничі фонди, що мало використовуються, з метою їх можливого продажу; використання нових форм партнерських зв'язків;

- у рамках безпеки соціального характеру – наближення рівня оплати праці до показників держав Європейського Союзу; найм працівників для надання такої управлінських функцій.

Підприємство ПрАТ «Дитячий Світ Київ» є прибутковим. Причиною цього є достатній попит на продукцію цього підприємства. На жаль компанія не повністю задовільняє потреби потенційних споживачів. Тому аналіз сучасних потреб клієнтів дає змогу зорієнтувати підприємство ПрАТ «Дитячий Світ Київ» на більш сучасний рівень ринкових відносин. Для збільшення торгових потужностей є потреба в частковому ремонті приміщень і заміні старого обладнання шляхом закупівлі нових, сучасних зразків.

### **3.2. Удосконалення організації інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки підприємства**

Побудова ефективної системи економічної безпеки підприємства неможлива без належного інформаційно-аналітичного забезпечення, що передбачає, насамперед, забезпеченість підприємства якісною аналітичною інформацією та захист його інформаційного середовища. Це відбувається зарахунок збору та аналізу зовнішньої та внутрішньої інформації, розробки найосновніших та прогнозів розвитку підприємства [26,45,61].



В науковій літературі не існує єдиної позиції стосовно класифікації джерел аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства.

Такий підхід, щорозглядає джерела інформації залежно від її офіційності і таємності [7,25,30], є доволі вузьким.

Інформаційно-аналітичне забезпечення повинно об'єктивно відображати стан підприємства на будь-який момент часу і з будь-яким рівнем деталізації, а також враховувати можливі загрози з боку зовнішнього середовища.

Виходячи з цього, доцільним є поділ інформації за джерелами надходження на зовнішню та внутрішню. Зовнішні джерела аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства складуються з системи зовнішніх інформаційних показників, які поділяються на чотири групи.

До першої групи належать показники, що відображають загально економічний розвиток країни, ґрунтуються на даних, що публікуються органами державної статистики, і є базою проведення моніторингу зовнішнього середовища з метою прийняття стратегічних управлінських рішень у сфері економічної безпеки. Друга група складається з показників, що характеризують кон'юнктуру фінансового ринку і базуються на публікаціях періодичних комерційних видань, даних фондових та валютних бірж.

Показники, що характеризують діяльність контрагентів і конкурентів, сформовані за даними публічної фінансової звітності, відповідних рейтингів та використовуються для прийняття оперативних управлінських рішень з метою захисту власних економічних інтересів від зовнішніх загроз, входять до складу третьої групи [21,22,24,38]. До складу четвертої групи відносяться нормативно-регулюючі показники, що ґрунтуються на державних нормативно-правових актах. Хоча дана класифікація є доволі детальною, проте в ній не

враховано джерела на глобальному рівні, джерела залежно від пріоритетності тощо. Тому вважаємо за необхідне продовжити дослідження в цьому напрямку.

Залежно від рівня глобальності загрози економічній безпеці підприємства зовнішні джерела інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства доцільно поділити на чотири рівні:

- мегарівень – рівень світової економіки: інформація міжнародних організацій та установ (UNIDO, UNDP, ECOSOC та ін.), ЗМІ, дані спеціалізованих кредитно-інформаційних бюро (Dun & Bradstreet Corporation), фондові індекси (FTSE-100, DAX, CAC-40, DJIA-30, NASDAQ Composite, S&P 500, NIKKEI 225, RTS, PFTS) тощо;

- макрорівень – рівень окремої держави: інформація державних органів влади, установ та організацій, політичних партій та громадських організацій, ЗМІ, фондових та валютних бірж, періодичних видань тощо;

- мезорівень – рівень окремих галузей чи регіонів: інформація відповідних міністерств та відомств, місцевих органів влади та самоврядування, місцевих ЗМІ, галузеві періодичні видання та статистична інформація тощо;

- мікрорівень – рівень окремих підприємств: інформація про партнерів (покупців, постачальників, кредиторів, банки, страхові компанії, трудові ресурси та ін.) та конкурентів підприємства, яку можна отримати із публічної фінансової звітності, неофіційних джерел інформації тощо.

Дана класифікація джерел інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки універсально підходить для будь-якого підприємства, адже кожне з них зазнає впливу з боку як безпосередніх контрагентів і конкурентів, так і з боку світової економіки, яку дедалі більше охоплюють глобалізаційні процеси.

Виходячи з вищенаведеного, вважаємо за доцільне з метою виділення першочергових пріоритетних джерел інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства виокремити інформацію, що стосується прямих та опосередкованих факторів зовнішнього середовища, які чинять вплив (створюють загрози та можливості розвитку) економічній безпеці підприємства.

До прямих факторів зовнішнього середовища відносяться ті, що чинять безпосередній вплив на діяльність підприємства (постачальники, трудові ресурси, законодавчі органи, споживачі, конкуренти та ін.) [54,55,59].

Розробка прогнозів і превентивних заходів базується на інформаційній складовій забезпечення економічної безпеки.

Для якісного прогнозування ризиків і загроз і визначення ефективних заходів необхідна якісна, достатня, достовірна та своєчасна інформація.

Схему інформаційних потоків в системі планового управління економічною безпекою промислового підприємства представлено на рис. 3.2.



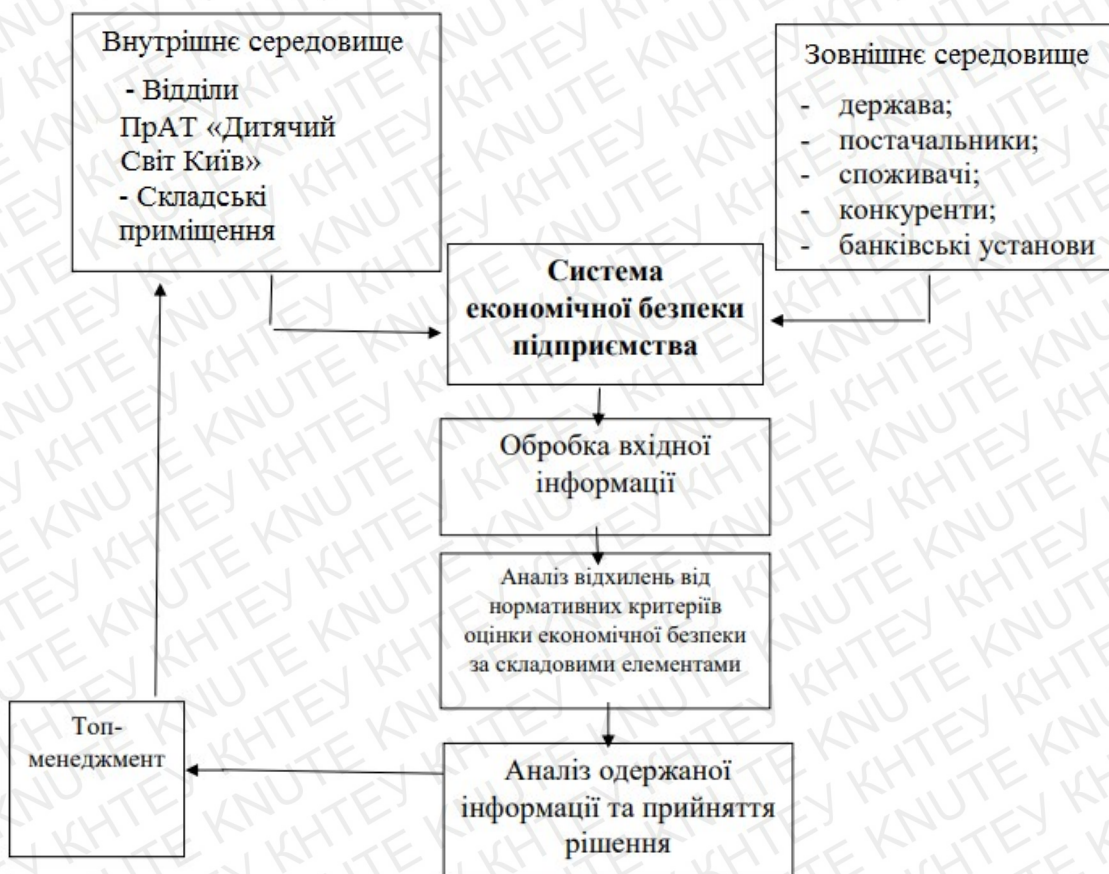


Рис. 3.2. Інформаційні потоки в системі управління економічною безпекою підприємства

Для ефективного збирання, аналізу та оперативної передачі інформації керівництву підприємств створюється служба економічної безпеки підприємства (СЕБП). Інформація, яка збирається в СЕБП для обробки й аналізу, повинна відповідати таким вимогам [41,42,53]:

- оперативність і своєчасність, тобто інформація про витрати, виручку, прибутки повинна надходити тоді, коли ще має сенс її аналізувати;
- вірогідність (щоб не витрачати додаткові зусилля та час на перевірку інформації);
- релевантність (істотність), тобто інформація повинна допомагати ухвалювати рішення;
- корисність (ефективне використання інформації повинен перевищувати витрати на її отримання);
- повнота і точність;

- зрозумілість, тобто інформація не повинна потребувати значних зусиль для „розшифрування”;

- регулярність надходження.

Система збирання інформації, як правило, спирається на існуючу систему інформаційних потоків.

Однак зазвичай існуючі інформаційні системи промислових підприємств не відповідають сучасним вимогам до СЕБП.

Позначимо можливі загрози економічній безпеці підприємства (рис.3.3)

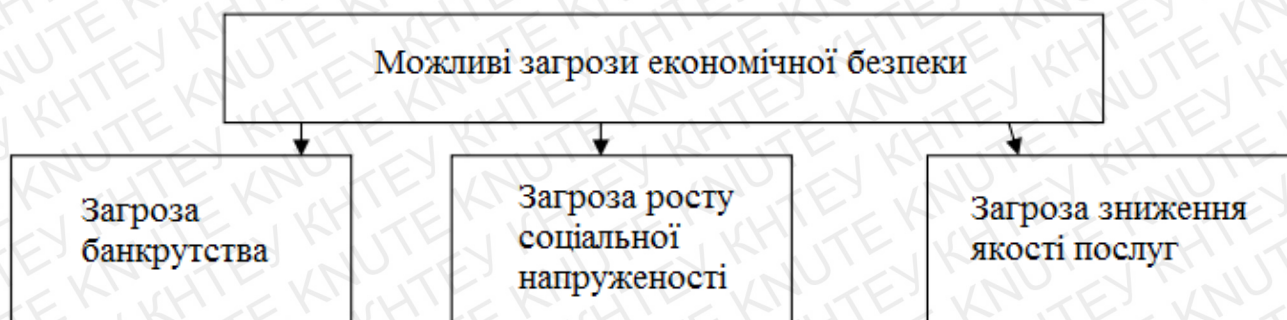


Рис. 3.3. Потенційні загрози ПрАТ "Дитячий Світ Київ"

Розглянемо ці загрози докладніше.

**Загроза банкрутства.** Дана загроза викликана зниженням фінансової стійкості, ростом кредиторської заборгованості. Дана загроза може привести до припинення діяльності підприємства, що вкрай негативно позначиться як на репутації підприємства. Розглянемо внутрішні й зовнішні фактори, які впливають на економічну безпеку підприємства [40,43,51,62].

Із внутрішніх факторів можна виділити, по-перше, персонал. Як вищез'ясувалося, на підприємстві росте соціальна напруженість внаслідок зниження рівня заробітної плати. даний фактор може звести нанівець всі дії керівництва підприємства по збільшенню обсягів продажів, тому що персонал – найважливіший ресурс, яким не можна неважати.

Ще один внутрішній фактор – це устаткування (основні засоби) підприємства. Якість устаткування впливає на вироблену продукцію, тому високий рівень зношування позначиться на якості продукції негативно.



Аналіз зовнішніх інформаційних показників дає можливість вчасно виявити загрози і можливості з боку зовнішнього середовища, а також прийняти стратегічні управлінські рішення з метою нейтралізації загроз чи використання можливостей. В свою чергу, внутрішні джерела аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства [8,19,20,36], складаються із показників фінансової звітності підприємства, що надають загальне уявлення про результати його фінансово-господарської діяльності і застосовуються в процесі фінансового аналізу, планування та розробки стратегії в рамках окремих складових економічної безпеки підприємства; показників управлінського обліку підприємства, що використовуються для поточного та оперативного управління усіх складових економічної безпеки підприємства; нормативно-планових показників розвитку підприємства і використовується з метою контролю ефективності забезпечення і функціонування системи економічної безпеки підприємства.

Аналіз внутрішніх інформаційних показників дозволить виявити проблемні місця у господарській діяльності підприємства і здійснювати ефективне оперативне та поточне управління його діяльністю.

Детальний поділ джерел інформаційно-аналітичного забезпечення дозволить більш ретельно та об'єктивно збирати й обробляти відповідну інформацію та на її основі приймати управлінські рішення, що сприятимуть формуванню та ефективному функціонуванню економічної безпеки підприємства.

Розглянувши пропозиції в підрозділі 3.1 та 3.2 виникла необхідність їх економічно обґрунтувати.

Підприємство ПрАТ «Дитячий Світ Київ» потребує створення своєї служби економічної безпеки. Для створення служби економічної безпеки необхідно включити в штат двох нових робітників: спеціаліст по захисту інформації та інформаційно-аналітичному забезпеченню підприємства; спеціаліст по економічній безпеці підприємства.



В результаті запропонованих заходів та аналізу ринку дитячих товарів є можливість насичення цієї сегмент ринку збільшившийся на 10%, щодо обсягів 2018 року.

Таблиця 3.4.

### Обсяг продажу ПрАТ «Дитячий СвітКиїв» 2016-2019 роки

Рік	Обсяг продажу, тис.грн
2016	9728,00
2017	10490,00
2018	10871,00
2019	11958,10

Джерело: [Складено автором за даними підприємства ПрАТ «Дитячий СвітКиїв»]

З метою підтримання задовільного рівня економічної безпеки підприємства, на ньому повинна існувати служба економічної безпеки. На ПрАТ «Дитячий СвітКиїв» запропоновано створення служби безпеки та охорони підприємства, яка буде виконувати певний комплекс завдань [23,28,49,60], головними з яких є:

- 1) охорона виробничо-господарської діяльності та захист відомостей, що вважаються комерційною таємницею підприємства;
- 2) організація роботи з правового захисту комерційних таємниць підприємства;
- 3) запобігання необгрунтованому допуску й доступу до відомостей та робіт, які становлять комерційну таємницю підприємства;
- 4) організація спеціального діловодства, яке унеможливує несанкціоноване одержання відомостей, віднесених до комерційної таємниці підприємства;
- 5) виявлення та локалізація можливих каналів витоку конфіденційної інформації в процесі звичайної діяльності та за екстремальних ситуацій;

- 6) організація режиму безпеки за здійснення всіх видів діяльності, включаючи зустрічі, переговори й наради в рамках ділового співробітництва підприємства з іншими партнерами;
- 7) забезпечення охорони приміщень, устаткування, продукції та технічних засобів, необхідних для виробничої діяльності;
- 8) організація особистої безпеки керівництва та провідних менеджерів і спеціалістів підприємства.

Розглянемо структуру служби безпеки підприємства (Рис. 3.4).



Рис. 3.4. Структура служби безпеки та охорони ПрАТ «Дитячий Світ Київ»

Джерело: [Складено автором за даними підприємства ПрАТ «Дитячий Світ Київ»]

У нормативних документах, які визначають організацію діяльності служб безпеки фірм, виокремлюються конкретні об'єкти, що підлягають захисту від потенційних загроз і протиправних посягань. Беручи загалом, до них належать:

- персонал (керівні працівники; персонал, який володіє інформацією, що становить комерційну таємницю фірми);
- матеріальні засоби праці та фінансові кошти (приміщення, споруди, устаткування, транспорт; валюта, коштовні речі, фінансові документи);

- інформаційні ресурси з обмеженим доступом;
- засоби та системи комп'ютеризації діяльності фірми (підприємства, організації);
- технічні засоби та системи охорони й захисту матеріальних та інформаційних ресурсів.

Внаслідок впровадження на підприємстві запропонованих заходів та служби безпеки, можна покращити показники діяльності ПрАТ «Дитячий Світ Київ». Заплановано збільшення прибутку на 10%, собівартості на 7%, адміністративні витрати зростуть на 360 тис грн. внаслідок впровадження служби безпеки, решта показників залишаться такими ж.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі дослідження сутності економічної безпеки підприємства можна зробити наступні висновки.

У сучасних умовах господарювання система економічної безпеки стає невід'ємною частиною системи управління підприємством і відповідно потребує уваги як об'єкт стратегічного і тактичного значення. Специфіка системи економічної безпеки підприємства визначається її складністю, різноманітні можливості та безпосереднім впливом на досягнення підприємством головних цілей бізнесу.

**Встановлено,** що формування системи збалансованих показників відіграє значну роль у побудові управління економічною безпекою.

Індикатори BSC підприємства використовуються для реалізації таких важливих функцій управління як контроль та мотивація. Мотивація ґрунтується на затвердженні цільових індикаторів розвитку підприємства (або виконання певних бізнес-процесів), відповідно до яких відбувається преміювання персоналу.

На основі проведеного теоретико-методологічного аналізу встановлено, що механізм забезпечення економічної безпеки є складовою системи економічної безпеки підприємства, що є сукупністю цілей, завдань, методів та заходів, реалізація яких дозволяє досягнути цільового рівня економічної безпеки підприємства.

В реаліях глобальної фінансово-економічної кризи стабільна робота та розбудова і розширення діяльності підприємства залежить від показників системи забезпечення економічної безпеки підприємства..

**Обґрунтовано,** щодля побудови сучасної системи безпеки не об'єднано визначити принципи побудови та функціонування її системи управління.

На основі аналізу діючої організаційної структури управління служби безпеки, яка визнана іще далеконе досконалою. Запропоновано шляхи її удосконалення через утворення відділу аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства, який дозволить оперативно визначити економічні ризики на підприємстві та відповідно оперативно усунути або мінімізувати загрози економічному стану.

**Доведено,** що внаслідок впровадження на підприємстві служби безпеки можна покращити показники діяльності ПрАТ «Дитячий Світ Київ». Заплановано збільшення прибутку на 10%, собівартості реалізованої продукції на 7%, адміністративних витрат зростуть на 360 тис грн. внаслідок впровадження служби безпеки, решта показників залишаться такими ж. Крім того, пропонуються збільшити необоротні активи на 100 тис грн. внаслідок інвестицій в модернізацію підприємства.

За результатами дослідження рівня економічної безпеки обґрунтовано коефіцієнт безпеки планується у підприємства в 2019 році на рівні 0,923, де впливовим фактором визнано вдосконалення управління цими процесами на базі служби економічної безпеки на підприємстві ПрАТ «Дитячий Світ Київ».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Т. 19. № 2. Тернопіль: видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. С. 13–19.
2. Бреус С.В. Збалансована система показників: формування з перспективою забезпечення економічної безпеки вищих навчальних закладів / С.В. Бреус // Науковий вісник Полісся, 2017. - №4. – С. 104-107
3. Вовк В.М., та ін. Оцінка можливостей інформаційних систем в аналізі бізнес-процесів / В.М. Вовк, А. Кістер // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка, 2014. - С. 486–494.
4. Волчек Р.М., та ін. Аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень: навчальний посібник для бакалаврів, магістрів та спеціалістів усіх напрямків підготовки / Р.М. Волчек, А.Л., А.В. Коверда. - Одеса: ОНЕУ, 2016. - 105 с.
5. Довбня С.Б., та ін. Формування системи збалансованих показників промислового підприємства / А.С. Волошина, С.Б. Довбня // Економіка і суспільство, 2017. - №13. – С. 446-452
6. Заярна Н. М. Роль збалансованої системи показників результативності діяльності в



системі антикризового управління підприємством / Н. М. Заярна, С. С. Заник, М. Ю. Нечесанов // Молодий вчений. - 2017. - № 11. - С. 1159-1163

7. Ляшенко Г. П. Збалансована система показників – необхідний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі нафтовидобувного підприємства) / Г. П. Ляшенко, В. М. Дерев'яно // Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право). - 2014. - № 1. - С. 23-31.

8. Нивен Пол Р. Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність / Нивен Пол Р. ; [пер. з англ.; за наук. ред. М. Горського]. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. – 256 с

9. Пічугіна М. А. Створення динамічної системи економічної безпеки підприємства / М. А. Пічугіна, О. В. Матвійчук // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2014. - № 11. - С. 571-577

10. Потриваєва Н.В. Система збалансованих показників як аналітичний засіб підвищення ефективності функціонування підприємств. Ефективна економіка. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5092>.

11. Янковий О.Г. Комплексне прогнозування взаємопов'язаних економічних показників підприємства. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: матеріали четвертої Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 18 вересня 2015 року). Одеса: Атлант, 2015. С. 264–266.

12. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.- Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996. – 328 p.

13. Савицька Г.В. Економіка підприємства : моногр. / Г.В Савицька. – Харків : ХНУХТ, 2014. – 478 с.

14. Ситник Г.В. Фінансоторгівлі : монографія / Г.В. Ситник. – К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2015. – 672 с.

15. Соловійова Т. В. Стратегія "блакитного океану" як нова форма ринкових відносин / Т. В. Соловійова // Магістеріум. Економічні студії. - 2014. - Вип. 56. - С. 102-105. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Magisterium\\_ek\\_2014\\_56\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Magisterium_ek_2014_56_29).

16. Стрільчук Р. М. Трансформація теорії управління стратегічними можливостями підприємства / Р. М. Стрільчук // Актуальні проблеми економіки. - 2014. - № 7. - С. 42-48. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2014\\_7\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_7_7).

17. Тринька Л.Я. Фінансовий аналіз: навч. посібник /Л.Я. Тринька, О.В. Іванчук(Липчанська). - К.: Алерта, 2015. - 768с.

18. Тютюнник Ю. М. Фінансовий аналіз: [навчальний посібник] ; частина I / Ю. М. Тютюнник ; 2-ге вид., перероб. і доп. - Полтава : РВВ ПДАА, 2015. - 358 с.

19. Аверічев І. М. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємств водного транспорту України / І.М. Аверічев // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту: Сер. "Економіка і управління". – 2014. – Вип. 27. – С. 163–170.

20. Шевченко І. Л. Особливості формування механізму забезпечення економічної безпеки металургійних підприємств / І.Л. Шевченко // Стратегія економічного розвитку України. – 2009. – № 24–25. – С. 128-134.

21. Аналіз регуляторного впливу до проекту Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про електроенергетику» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mre.kmu.gov.ua/fuel/doccatalog/document?id=157299>.

22. Безугла Н. С. Економічна безпека підприємства. Суть економічної безпеки підприємства : підруч. / Н.С. Безугла. – Д.: Колос, 2010. - 67 с.

23. Береза З. В. Суть і складові економічної безпеки підприємства / З. В. Береза // Науково-теоретичний журнал "Наука й економіка" Хмельницького економічного університету. – 2009. – Вип. №4 (16). Т. 2. – С. 59-64.
24. Білошкурська Н. В. Економіко-організаційний механізм формування економічної безпеки підприємства: принципи побудови, функції, структура / Н.В. Білошкурська // Економіка та держава – 2013. – № 12. – С. 24–29.
25. Шевченко І. Особливості формування економічної безпеки підприємства / І. Шевченко // Наука молода. – 2010. – №10. – С. 178–181.
26. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізм зміцнення: монографія / Т.Г. Васильців. – Львів: Арал, 2008. – 384 с.
27. Васильців Т. Г. Узагальнення концептуальних основ економічної безпеки підприємства // Т.Г. Васильців // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 21.2. – С. 153-158.
28. Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізм забезпечення: монографія / Т.Г. Васильців, В.І. Волошин, О.Р. Бойкевич, В.В. Каркавчук. – Львів: ЛКА, 2012. – 386 с.
29. Гаєць В. М. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія / В.М. Гаєць. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 240 с.
30. Горячева К. С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами" / К.С. Горячева. – К., 2006. – 17 с.
31. Гришко Н. Є. Формування оціночних параметрів складових економічної безпеки машинобудівного підприємства / Н. Є. Гришко // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – № 1 (48). – С.67.



32. Шевченко Б. О. Феномен партнерства в контексті суспільних трансформацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [dspace.pnpu.edu.ua/.../4336](http://dspace.pnpu.edu.ua/.../4336)
33. Грунін О. А. Економічна безпека організації: навч. посібник. / О.А. Грунін, С.О. Грунін. – К.: Освіта, 2013. – 160 с.
34. Давиденко Д.А. Використання метода таксономії для аналізу фінансової безпеки банку / Д.А. Давиденко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/14\\_ENXXI\\_2012/Economics/1\\_110616.doc.htm](http://www.rusnauka.com/14_ENXXI_2012/Economics/1_110616.doc.htm).
35. Довбня С. Б. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства / С.Б. Довбня, Н.Ю. Гічова // Фінанси України. – 2008. – №4. – С. 88-97.
36. Український центр економічних досліджень імені Олександра Розумкова / Національна безпека і оборона. – №6 (135). – 2012. – С.4–16.
37. Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці // Україна: аспекти праці. – 2010. – № 3. – С. 16–20.
38. Судоплатов А. П. Безпека підприємницької діяльності: навч. посібник / А.П. Судоплатов, С.В. Лекарев. – Л.: ОЛМА-ПРЕС, 2011. – 3 с.
39. Ілляшенко С. М. Економічний ризик: навчальний посібник / С.М. Ілляшенко. – К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 220 с.
40. Ілляшенко С. М. Менеджмент і маркетинг інновацій: монографія. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2004. – 616 с.
41. Каламбет С. В. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємств залізничної галузі / С.В. Каламбет, В.А. Воропай // Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. – 2013. – № 2. – С. 106–113.
42. Камишнікова О. В. Методика оцінки рівня економічної безпеки металургійного підприємства / О. В. Камишнікова // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 11(101). – С. 77–82.

43. Пойда–Носик Н. Н. Сутність фінансової безпеки суб'єктів підприємництва та її роль в забезпеченні національної економічної безпеки / Н.Н. Пойда–Носик // Вісник ЖДТУ. – 2011. – № 1 (55). – С. 340–342.

44. Карковська В. Я. Шляхи удосконалення управління економічною безпекою транспортних підприємств / В. Я. Карковська, І. В. Боднар // Молодий вчений. – 2014. – № 6(1). – С. 136–139.

45. Коваленко Д. І., Легка А. О. Кількісна оцінка рівня економічної безпеки підприємства / Д. Коваленко, А. Легка // Економічні науки України. – 2015. – № 8. – С. 118-122.

46. Козаченко А. В., Пономарев В. П., Ляшенко А. Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения. – Киев: Либра, 2003. – 280 с.

47. Нагорна І. І. Оцінка стійкої економічної безпеки промислового підприємства / І. І. Нагорна // Економічний простір. – 2008. – № 19. – С. 243–255.

48. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія / Г.В. Козаченко В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко. – К.: Лібра, 2003. – 280 с.

49. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. – К.: КНЕУ, 2009. – 337 с.

50. Коробчинський О. Л. Методика формування системи економічної безпеки підприємства / О.Л. Коробчинський // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 4 (94). – С. 41–45.

51. Міщенко С. П. Концептуальні аспекти економічної безпеки підприємства у ринковій економіці / С.П. Міщенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №2. – С. 190–195.

52. Меламедов С. Л. Формування стратегії економічної безпеки підприємницьких структур: навч. посібник. / С.Л. Меламедов. – К.: Освіта, 2002. – 58 с.

53. Лук'янчикова А. С. Визначення поняття механізм

забезпечення економічної безпеки підприємства / А.С. Лук'янчикова // Тези доп. конф. "Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика" 24 – 25 березня 2016 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/.../13140/.../Лук'янчикова%20Статья%201](http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/.../13140/.../Лук'янчикова%20Статья%201)^

54. Момот Т.В. Оцінка рівня фінансово-економічної безпеки установ в умовах кризи / Т.В. Момот, О.М. Овчелупова, К.С. Соловійова // Комунального господарства міст: наук.-техн. зб. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М.Бекетова. – Харків, 2015. – Вип. 125 С. 32-36.

55. Левковець Н. П. Принципи забезпечення економічної безпеки підприємства / Н.П. Левковець // Управління проектами, системний аналіз і логістика. – 2008. – № 5. – С. 333–336.

56. Лук'янчикова А. С. Визначення поняття механізм забезпечення економічної безпеки підприємства / А.С. Лук'янчикова // Тези доп. конф. "Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика" 24 – 25 березня 2016 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/.../13140/.../Лук'янчикова%20Статья%201](http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/.../13140/.../Лук'янчикова%20Статья%201).

57. Меламедов С. Л. Формування стратегії економічної безпеки підприємницьких структур: навч. посібник. / С.Л. Меламедов. – К.: Освіта, 2002. – 58 с.

58. Ненашко Б.С. Економічна безпека підприємства в конкурентному середовищі / Б.С. Ненашко, С.В. Ненашко // Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету / Подільський держ. аграр.-техн. ун-т. – Кам'янець-Поділ., 2013. – Вип. 21. – С. 286-288.

59. Орлик О.В. Класифікація та систематизація загроз фінансово-економічній безпеці підприємств / Оксана Володимирівна Орлик // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / Одес. нац. екон. ун-т. — Одеса, 2017. — № 1 (62). – С. 106-115.



60. Міщенко С. П. Концептуальні аспекти економічної безпеки підприємства у ринковій економіці / С.П. Міщенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №2. – С. 190–195.

62. Нагорна І. І. Оцінка стійкої економічної безпеки промислового підприємства / І. І. Нагорна // Економічний простір. – 2008. – № 19. – С. 243.