

***Даний матеріал наводиться в демонстративних цілях.  
Через це файл не відображає повний обсяг роботи. Для  
отримання цілісної інформації по цій чи іншій роботі  
звертайтеся до менеджерів сайту [kursach.in.ua](http://kursach.in.ua)***

ТИТУЛКА

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВ КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ.....	5
1.1. Суть та структурні елементи корпоративної безпеки підприємства.....	5
1.2. Індикатори оцінки корпоративної безпеки.....	12
1.3. Світовий досвід забезпечення корпоративної безпеки підприємства.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РІВНЯ КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ДП «ЛУЦЬКИЙ КХП №2».....	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	25
2.2. Оцінка внутрішніх і зовнішніх загроз підприємства.....	31
2.3. Оцінка корпоративної безпеки підприємства.....	38
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ЗАПОБІГАННЯ ВНУТРІШНІМ І ЗОВНІШНІМ ЗАГРОЗАМ ПІДПРИЄМСТВА ДП «ЛУЦЬКИЙ КХП №2».....	43
3.1. Комплекс основних заходів запобігання внутрішнім і зовнішнім загрозам.....	43
3.2. Основні напрямки покращення фінансового стану ДП «Луцький КХП №2».....	48
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56

## ВСТУП

Актуальність теми. За сучасних умов господарювання конкурентоспроможність підприємств та держави в цілому значною мірою залежить від рівня корпоративної безпеки. Саме він і визначає захищеність національних та приватних інтересів від несприятливого впливу факторів зовнішнього й внутрішнього середовища.

Корпоративна безпека підприємства грає виняткову роль у подальшій діяльності підприємства. Вивчення, аналіз фінансово-економічної діяльності підприємств, знаходження засобів для їх ефективної діяльності, розширення сфери виробничої діяльності, а також відшукування джерел її фінансування вимагає особливої уваги. Необхідність постійного дотримання корпоративної безпеки зумовлюється об'єктивно наявним для кожного суб'єкта господарювання завданням забезпечення стабільності функціонування та досягнення головних цілей своєї діяльності.

Рівень корпоративної безпеки фірми залежить від того, наскільки ефективно її керівництво і спеціалісти (менеджери) будуть спроможні уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього й внутрішнього середовища.

А тому питання формування системи корпоративної безпеки, аналізу та оцінювання її складових є надзвичайно актуальним за сучасних умов господарювання.

Дослідженням питань корпоративної безпеки займаються як вітчизняні, так й іноземні вчені, зокрема: Г. Козаченко, Л. Бенділов, Л. Шваб, О. Соснін, П. Пригунов, Й. Петрович, А. Кіт, О. Семенів, З. Манів, С. Покропивний, О. Долженков, Ж. Жуковська, О. Головченко, Н. Штамбург, І. Дмитрієв, А. Близнюк, Н. Мехеда, А. Маджула, М. Мосіюк, О. Мандрик, О. Ляшенко, Ю. Лаврова, З. Береза та ін.

Незважаючи на наявність значної кількості наукових напрацювань за цією тематикою, детального дослідження потребують питання структури корпоративної безпеки підприємства.

Метою написання роботи є: узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності поняття «корпоративна безпека» та аналіз її структури.

Виходячи з мети даного дослідження основними завданнями роботи будуть:

- з'ясувати сутність корпоративної безпеки підприємства;
- визначити та охарактеризувати модель оцінки корпоративної безпеки підприємства;
- здійснити аналіз фінансового стану підприємства;
- побудувати модель оцінки рівня корпоративної безпеки підприємства та оцінити її адекватність.

Об'єктом дослідження є теоретичні засади дослідження основ корпоративної безпеки підприємства на підприємстві ДП «Луцький КХП №2».

Предметом дослідження корпоративна безпека підприємства ДП «Луцький КХП №2».

У роботі використано такі методи дослідження: наукового узагальнення – для формування завдань наукового дослідження; теоретичного узагальнення – для визначення теоретичних основ щодо змісту категорій «корпоративна безпека підприємства», «невизначеність» та «ризик»; кореляційно-регресійного аналізу – для визначення впливу рівня оплати праці та середньорічної чисельності працівників на рівень їх кадрової безпеки; детермінованого факторного аналізу і моделювання – при розробці та удосконаленні методики управління корпоративною безпекою підприємства.

Інформаційною базою дослідження є підручники, статистичні дані, опубліковані в періодичних виданнях, дані Держкомстату України, дані фінансової звітності ДП «Луцький КХП №2».

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВ КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ**

### **1.1. Суть та структурні елементи корпоративної безпеки підприємства**

У ринковій економіці підприємства функціонують в умовах невизначеності та непередбачуваності, через що виникають певні небезпечні загрози: спад виробництва, недобросовісна конкуренція, шахрайство, недосконале законодавство, криміналізація бізнесу. Все це вимагає формування системи корпоративної безпеки суб'єктів господарювання.

Корпоративна безпека підприємства – це захищеність його потенціалу (виробничого, організаційно-технічного, фінансово-економічного, соціального, за якого гарантується найбільш ефективно їх використання) від негативної дії зовнішніх і внутрішніх чинників, прямих або непрямих економічних загроз, а також здатність суб'єкта до відтворення.

Головна мета корпоративної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективно функціонування в теперішньому часі, а також високий потенціал розвитку в майбутньому.

Макроекономічний аспект корпоративної безпеки передбачає формування корпоративної безпеки країни, під якою доцільно розуміти здатність держави забезпечити та підтримувати оптимальні умови для її економічного розвитку, гарантувати належний рівень життя громадян й реалізацію державних інтересів.

Мезорівень корпоративної безпеки полягає у забезпеченні регіональної корпоративної безпеки, яку доцільно розглядати, як здатність регіону протистояти негативному впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ і спрямованість ефективно використовувати потенціал регіону.

Мікрорівень корпоративної безпеки полягає у забезпеченні корпоративної безпеки окремих суб'єктів господарювання. Під корпоративною безпекою підприємства, на нашу думку, слід розуміти здатність суб'єкта господарювання забезпечити стійкий розвиток в умовах економічної нестабільності.

Досить актуальним є й питання дослідження структури корпоративної безпеки. Більшість науковців дотримуються думки про те, що корпоративна безпека включає такі елементи: фінансова, інтелектуально-кадрова, техніко-технологічна, політико-правова, інформаційна, екологічна та силова складові.

Фінансову складову більшість дослідників відносять до фундаментальних у структурі корпоративної безпеки і розглядають як сукупність фінансових результатів діяльності підприємства, що відображають його спроможність пристосуватися до мінливих умов та факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Інтелектуально-кадрова складова містить в собі два тісно пов'язані між собою напрямки забезпечення ефективної діяльності підприємства. Кадрова складова включає всі аспекти, що стосуються роботи з персоналом, підвищення ефективності його роботи, планування й управління персоналом. Інтелектуальна ж стосується всіх аспектів, що визначають якість персоналу підприємства.

Техніко-технологічна складова ґрунтується на всіх аспектах, які визначають наскільки рівень технологій підприємства відповідає стандартам, а також того, чи є в підприємства потенціал для подальшого розвитку.

Політико-правова складова враховує всі аспекти, що формують правове забезпечення діяльності підприємства, а також можливості адаптації підприємства до змін в законодавстві, державному управлінні, тощо.

Інформаційна складова стосується всіх аспектів, що формують інформаційне забезпечення процесу прийняття рішення на підприємстві, якості та кількості наявної інформації.

Екологічна складова передбачає врахування всіх аспектів діяльності підприємства і, особливо, виробничого процесу, які спричиняють негативний вплив на навколишнє середовище та екологію регіону і держави, ступеню забезпечення екологічного контролю та ефективності витрат підприємства на природоохоронні заходи.

Силова складова враховує всі аспекти діяльності підприємства, що визначають фізичну безпеку його працівників, ступінь збереження майна від негативних впливів та захищеність інформаційних ресурсів підприємства.

У роботі Н. Мехеди та А. Маджули пропонується виділяти такі функціональні складові корпоративної безпеки, як фінансова, інтелектуальна, кадрова та інформаційна [12, с. 92].

Відповідно до системного підходу, корпоративна безпека підприємства включає:

- технологічну складову (інтереси та загрози, що впливають на технічну сторону процесу виробництва);
- ресурсну складову (чинники, що характеризують матеріальне забезпечення виробництва основними видами ресурсів);
- фінансову складову (фінансові аспекти діяльності підприємства);
- соціальна складова (аспекти діяльності підприємства, пов'язані з персоналом, його матеріальною забезпеченістю, чисельністю, віковою та освітньою структурами).

Ресурсний підхід базується на тому, що підприємство використовує у своїй діяльності корпоративні ресурси, а тому, корпоративна безпека підприємства формується як система заходів, спрямована на протидію факторам, що негативно впливають на кожну їх групу. При цьому, на думку прихильників даного напрямку, корпоративна безпека складається із наступних складових елементів:

- безпека капіталу (чинники, що стосуються акціонерного капіталу підприємства та його позикових фінансових ресурсів);

- безпека персоналу (чинники, що стосуються апарату управління, виробничих робітників та службовців підприємства і ефективності їх праці);
- безпека інформації та технології (чинники, що стосуються інформаційного забезпечення діяльності підприємства та процесу прийняття рішення, а також чинники, що формують спроможність підприємства виробляти сучасний інноваційний продукт);
- безпека техніки і обладнання (чинники, що стосуються основних виробничих фондів підприємства та їх відповідності наявним кадровим та фінансовим ресурсам);
- безпека прав (чинники, що стосуються наявності та використання підприємством прав на використання певних обмежених ресурсів).

На думку І. Дмитрієва та А. Близьнюк доцільно відомий перелік складових корпоративної безпеки доповнити корпоративною складовою корпоративної безпеки сутність якої полягає в тому, що підприємство під час управління та гарантування необхідного рівня корпоративної безпеки повинно враховувати такі негативні процеси, як реорганізація шляхом укрупнення або розукрупнення, рейдерські захоплення підприємств, процеси перерозподілу пакетів акцій між засновниками, які можуть мати негативні наслідки для підприємства, а тому повинні бути контрольованими з боку його власників та системи управління [4, с. 15].

Досить цікавим є підхід до структуризації корпоративної безпеки, наведений у роботі С. Васильчака, А. Веселовського відповідно до якого виділяють внутрішньовиробничі складові, до яких належать: фінансова, інтелектуальна, кадрова, технологічна, правова, інформаційна, екологічна та силова безпека й позавиробничі складові: ринкова, інформаційна безпека. Дещо подібною є структура, наведена у праці [3, с. 17], проте із складу виробничих елементів виключають інтелектуальну складову, натомість, позавиробничі складові окрім ринкової враховують ще й інтерфейсну складову.



У підручнику Й. Петровича наведено ширший перелік елементів корпоративної безпеки. На думку автора вона має включати: фінансову, ринкову, інтерфейсну, інтелектуальну, кадрову, технологічну, правову, екологічну, інформаційну, силову, енергетичну, соціальну, ресурсну, соціальну та техногенну складові [6, с. 64].

В роботі З. Берези визначено елементи корпоративної безпеки, притаманні промислового підприємству, а саме: інформаційно-аналітична, що на думку автора є домінуючою, оскільки забезпечує усі інші складові інформаційно-аналітичними даними; фінансова безпека, виробничо-технологічна, кадрова, законодавчо-правова, екологічна та силова безпека [1, с. 19]. До складу ж корпоративної безпеки підприємства доцільно включити: кадрово-інноваційну безпеку, фінансову, виробничо-технологічну, політико-правову, інформаційну, екологічну, корпоративну, ринкову та силову безпеку.

Невід'ємним елементом дослідження корпоративної безпеки підприємства є вибір її критерію. Під критерієм корпоративної безпеки підприємства розуміється ознака або сума ознак, на підставі яких може бути зроблений висновок про те, чи перебуває підприємство в корпоративній безпеці чи ні. Існує кілька рівнів корпоративної безпеки підприємств, що функціонують у конкурентному середовищі: підтримуючий, мінімальний, дуже низький, низький, середній, високий, дуже високий.

Найважливішими факторами, що впливають на корпоративну безпеку підприємства, є ступінь досконалості законодавчої бази, рівень оподаткування, доступ на світові ринки збуту, інвестиційна привабливість регіону, держави.

В сучасних умовах господарювання корпоративна безпека підприємства залежить від корпоративної безпеки держави, регіону, так як ґрунтується на їхньому фінансовому, сировинному та виробничому потенціалі, подальшому розвитку. Наявність багаторівневої концепції

корпоративної безпеки господарюючих суб'єктів усіх рівнів дає можливість забезпечити передбачуваність зовнішніх та внутрішніх загроз підприємства.

До структуроутворюючих елементів корпоративної безпеки підприємства відносяться такі складові, як фінансова (досягнення найбільш ефективного використання наявних корпоративних ресурсів); інтелектуальна (збереження і розвиток інтелектуального потенціалу); кадрова (ефективне управління персоналом); техніко-технологічна (відповідність застосовуваних технологій сучасним вимогам виробництва); політико-правова (всебічне правове забезпечення діяльності підприємства відповідно до норм чинного законодавства); інформаційна (ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення господарської діяльності підприємства); екологічна (дотримання чинних екологічних норм і стандартів); силова (забезпечення фізичної безпеки персоналу та майна підприємства).

Одним з найбільш значимих елементів системи корпоративної безпеки підприємства є механізм її забезпечення. Механізм забезпечення корпоративної безпеки підприємства розглядається як сукупність управлінських, економічних, організаційних, правових і мотиваційних способів гармонізації інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього і внутрішнього середовища, за допомогою чого з урахуванням особливостей діяльності підприємства забезпечується одержання прибутку, величина якого достатня для перебування підприємства в корпоративній безпеці.

Найбільшого поширення одержало виділення небезпек і загроз залежно від сфери їхнього виникнення. За цією ознакою розрізняють внутрішні й зовнішні.

Зовнішні небезпеки й загрози виникають за межами підприємства. Вони не пов'язані з його виробничою діяльністю. Як правило, це така зміна навколишнього середовища, що може нанести підприємству збиток. Внутрішні фактори пов'язані з господарською діяльністю підприємства, його персоналу. Вони обумовлені тими процесами, які виникають у ході

виробництва й реалізації продукції й можуть зробити свій вплив на результати бізнесу.

До найнебезпечніших зовнішніх загроз, які можуть нанести загрозу підприємству або зробити його подальшу діяльність неможливою, можна віднести: недосконалість чинного законодавства; зміна валютного курсу; робота спеціальних служб іноземних держав щодо здобуття інформації про економічні процеси підприємства з метою здійснення антиконкурентних заходів; робота служб безпеки суб'єктів господарювання як вітчизняних так і зарубіжних, з метою подавлення конкурентів, заволодіння ринками збуту чи майном конкурентів; протиправна діяльність організованих злочинних формувань та окремих осіб з метою заволодіння майном суб'єктів господарської діяльності.

До внутрішніх загроз, які найбільше можуть впливати на економічний розвиток підприємства, належать: відсутність стабільної ланки менеджерів; відсутність або поверхневе ставлення до маркетингової стратегії підприємства; невизначеність стратегічних цілей, протиправні чи інші негативні дії персоналу суб'єкта підприємницької діяльності, що загрожують функціонуванню та розвитку підприємництва; порушення встановленого режиму захисту інформації з обмеженим доступом для сторонніх осіб; порушення порядку використання технічних засобів; інші порушення правил режиму безпеки, діловодства тощо, які створюють передумови для реалізації протиправних цілей злочинних елементів чи інших зацікавлених осіб; низький рівень кадрового, організаційно-правового, інформаційно-аналітичного забезпечення управління потенційними ризиками як у контексті внутрішніх, так і зовнішніх загроз.

Ураховуючи безперечну наявність взаємозв'язку між переліком внутрішніх і зовнішніх загроз та функціональних складових корпоративної безпеки підприємства, стає можливим визначення напрямів зміцнення останньої, що передбачатиме основні шляхи запобігання внутрішнім та

зовнішнім загрозам, спрямовані на досягнення основної мети – зміцнення рівня корпоративної безпеки підприємства.

Як показують результати досліджень, вказані загрози мають об'ємний характер і зачіпають практично всі сторони діяльності підприємства, а головне мають невизначені перспективи їх розвитку, особливо з врахуванням на дану діяльність процесів глобалізації та інтеграції, а також змін внутрішньополітичної ситуації в країні.

Виходячи з цього підприємства повинні в подальшому бути готові забезпечувати корпоративну безпеку своєї господарської діяльності власними силами та засобами не тільки у сьогоdnішніх умовах, а і в найближчому майбутньому.

Таким чином, корпоративна безпека підприємства є основою його стабільного розвитку, рушійною силою для досягнення поставлених цілей, а також тих цілей, що намічені у перспективі.

## **1.2. Індикатори оцінки корпоративної безпеки**

Від точної ідентифікації загроз, від правильного вибору вимірників їх прояву, тобто системи показників для моніторингу (їх ще називають індикаторами), залежить ступінь адекватності оцінки корпоративної безпеки підприємства реальності, що існує у виробництві, і комплекс необхідних заходів по попередженню і парированню небезпеки, відповідних масштабу і характеру погроз [12, с. 114].

Як одна з цілей моніторингу корпоративної безпеки підприємства є діагностика його стану за системою показників, що враховують специфічні галузеві особливості, найбільш характерних для даного підприємства і таких, що мають для останнього важливе стратегічне значення.

Якщо використовувати подібну методику для побудови системи кількісних і якісних показників корпоративної безпеки на рівні підприємства, то в неї необхідно включити наступні головні індикатори (природно, даний

перелік вимагає його конкретизації для кожного виду виробництва, ранжирування показників на основні і другорядні):

- індикатори виробництва:
- динаміка виробництва (зростання, спад, стабільний стан, темп зміни);
- реальний рівень завантаження виробничих потужностей;
- частка НДДКР (науково-дослідних, дослідно-конструкторських робіт) в загальному об'ємі робіт;
- частка НДР в загальному об'ємі НДДКР;
- темп оновлення основних виробничих фондів (реновації);
- стабільність виробничого процесу (ритмічність, рівень завантаженості протягом певного часу);
- питома вага виробництва у ВВП (для особливо великих підприємств-монополістів);
- оцінка конкурентоспроможності продукції;
- вікова структура і технічний ресурс парку машин і устаткування;
- фінансові індикатори:
- об'єм «портфеля» замовлень (загальний об'єм передбачуваних продажів);
- фактичний і необхідний об'єм інвестицій (для підтримки і розвитку наявного потенціалу);
- рівень інноваційної активності (об'єм інвестицій в нововведення);
- рівень рентабельності виробництва;
- фондвіддача (капіталоемність) виробництва;
- прострочена заборгованість (дебіторська і кредиторська);
- частка забезпеченості власними джерелами фінансування оборотних коштів, матеріалів, енергоносіїв для виробництва;
- соціальні індикатори:
- рівень оплати праці по відношенню до середнього показника по промисловості або економіці в цілому;
- рівень заборгованості по зарплаті;

- втрати робочого часу;
- структура кадрового потенціалу (вікова, кваліфікаційна) [21].

Стосовно специфіки підприємства і відповідно до фактичних та нормативних значень його техніко-економічних показників і розміром їх відхилення від бар'єрних (порогових) значень індикаторів корпоративної безпеки стан цього підприємства можна характеризувати як:

- нормальний, коли індикатори корпоративної безпеки знаходяться в межах порогових значень, а ступінь використання наявного потенціалу близький до технічно обгрунтованих нормативів завантаження устаткування і площ;

- передкризовий, коли перевищується бар'єрне значення хоча б одного з індикаторів корпоративної безпеки, а інші наблизилися до своїх бар'єрних значень і при цьому не були втрачені технічні і технологічні можливості поліпшення умов і результатів виробництва шляхом ухвалення до загроз заходів попереджувального характеру;

- кризовий, коли перевищується бар'єрне значення більшості основних (на думку експертів) індикаторів корпоративної безпеки і з'являються ознаки безповоротності спаду виробництва і часткової втрати потенціалу унаслідок вичерпання технічного ресурсу устаткування і площ, скорочення персоналу;

- критичний, коли порушуються всі (або майже всі) бар'єри, що відокремлюють нормальний і кризовий стани розвитку виробництва, а часткова втрата потенціалу стає неминучою і невідворотною.

Корпоративна безпека підприємства ( $I$ ) може бути оцінена на основі значень узагальнених груп показників:

$$I = f_z(Y_1, Y_2, Y_3, Y_4) \quad (1)$$

де  $Y_i$  – відповідна  $i$ -та група показників.

На основі вищеописаних даних складемо таблицю, в якій покажемо групи показників корпоративної безпеки підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Групи показників корпоративної безпеки підприємства

Назва групи	Назва показника	Позначення
Оцінка ліквідності активів (Y1)	Коефіцієнт покриття	X1
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	X2
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	X3
Оцінка фінансової стійкості (Y2)	Коефіцієнт фінансової стабільності	X4
	Коефіцієнт незалежності (автономії)	X5
	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	X6
Оцінка рентабельності (Y3)	Коефіцієнт рентабельності активів	X7
	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	X8
	Коефіцієнт рентабельності діяльності	X9
	Коефіцієнт рентабельності продукції	X10
Оцінка ділової активності (Y4)	Коефіцієнт оборотності основних засобів	X11
	Коефіцієнт оборотності активів	X12
	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	X13

Наступним кроком було здійснення розрахунку значимості факторів за правилом Фішберна. Результат продемонстровано на табл.1.2

Таблиця 1.2

## Розрахунок вагових коефіцієнтів для груп показників

Назва групи	Вага групи	Коефіцієнт	Вага показника
Оцінка ліквідності активів	0,32	Коефіцієнт покриття	0,107
		Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,107
		Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,107
Оцінка фінансової стійкості	0,24	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,080
		Коефіцієнт незалежності (автономії)	0,080
		Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,080
Оцінка рентабельності	0,16	Коефіцієнт рентабельності активів	0,040
		Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,040
		Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,040
		Коефіцієнт рентабельності продукції	0,040
Оцінка ділової активності	0,08	Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,027
		Коефіцієнт оборотності активів	0,027
		Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,027

Після отримання вагових коефіцієнтів було здійснено обрахунок інтегральних показників по групах коефіцієнтів Y1-Y4 та інтегрального показника оцінки корпоративної безпеки підприємства *I*.

Виявлення і вживання заходів, направлених на запобігання загрозам корпоративній безпеці, припускає аналіз гіпотетичного стану підприємства в результаті виконання прийнятих раніше стратегічних для цього підприємства економічних і науково-технічних рішень, загальних тенденцій і процесів в затребуваності продукції і послуг, інвестицій і так далі.

Оскільки прояв і дія загроз – не одномоментний акт, а складний динамічний процес, причому процес детермінований, тобто з достатньо жорсткою тимчасовою структурою причинно-наслідкових зв'язків подій, що відбуваються у виробництві, то і оцінка корпоративної безпеки повинна здійснюватися в динаміці зміни потенціалу цього виробництва на деякому тимчасовому інтервалі, який повинен визначатися, виходячи з уявлень про достовірність інформації, використовуваної як база прогнозування (технічно і економічно обґрунтованих нормативів, норм і тому подібне).

Відповідно, для контрольних точок прогнозування (допустимо, на кінець кожного року або на кінець всього періоду) необхідний розрахунок техніко-економічних показників стану виробництва підприємства, що є основою такої оцінки.

Для побудови і всесторонньої техніко-економічної оцінки гіпотез або можливих стратегій розвитку виробництва в контрольних крапках встановленого горизонту прогнозування необхідний відповідний інструментарій, в якості якого можуть виступати різні методи, вживані в економічному і науково-технічному прогнозуванні.

Постійне посилення чинників, що загрожують корпоративній безпеці підприємства і що обумовлюють його депресивний розвиток, ставить питання про створення системи моніторингу стану і динаміки розвитку підприємства з метою завчасного попередження загрожуючої небезпеки і вживання необхідних заходів захисту і протидії [23, с. 172].



Для проведення моніторингу необхідне відповідне методичне, організаційне, інформаційне, технічне забезпечення. Зміст і послідовність здійснення моніторингу:

- ідентифікація підприємства (господарюючого суб'єкта) – об'єкту моніторингу;
- формування системи техніко-економічних показників оцінки корпоративної безпеки підприємства з урахуванням специфіки його функціонування;
- збір і підготовка інформації, що характеризує стан об'єкту моніторингу;
- виявлення (визначення) чинників, що характеризують перспективні напрями розвитку підприємства;
- моделювання і формування сценаріїв або стратегій розвитку підприємства;
- розрахунок техніко-економічних показників підприємства на всю глибину прогностного періоду;
- проведення аналізу показників корпоративної безпеки підприємства;
- розробка пропозицій по попередженню і нейтралізації загроз корпоративній безпеці підприємства [24, с. 182].

Виходячи з цього оцінка корпоративної безпеки суб'єкта господарювання, повинна забезпечити:

- характеристику зовнішніх та внутрішніх загроз, з якими може стикатись підприємство;
- визначення та моніторинг чинників, зміцнюючих або руйнуючих стійкість його соціально-економічної позиції на короткострокову і середньострокову перспективу;
- побудову системи показників, які дозволяють оцінити дію цих чинників на потенціал підприємства;
- побудову критеріїв та порогових значень найважливіших показників, які формують рівень корпоративної безпеки;

– розробку економічної політики, направленої на підвищення ступеня корпоративної безпеки.

Викладений методичний підхід і інструментарій аналізу і діагностики стану підприємства дозволяють з достатньою повнотою досліджувати комплекс чинників, що загрожують корпоративній безпеці підприємства, осмислено і цілеспрямовано організувати і виконати необхідний моніторинг, системно аналізувати динамічно змінну соціально-економічну ситуацію, проводити техніко-економічне обґрунтування схвалюваних управлінських рішень.

### **1.3. Світовий досвід забезпечення корпоративної безпеки підприємства**

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РІВНЯ КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ДП «ЛУЦЬКИЙ КХП №2»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Державне підприємство «Луцький комбінат хлібопродуктів №2» Державного комітету України з державного матеріального резерву (надалі – ДП «Луцький КХП №2») було введено в експлуатацію в 1984 році. З 11 березня 2002 року підприємство реорганізоване в державне.

Підприємство ДП «Луцький КХП №2» працює на ринку хлібопродуктів Волинської області і займається виробництвом товарів народного споживання, а також торгівлею.

Юридична адреса: 43008, Україна, м. Луцьк, вул. Франка, 46.

Голова правління ДП «Луцький КХП №2» з 1.04.2006р. – Гнасюк М.С.

Комбінат розташований на площі 8,9 га, де розміщено 4 основні цехи:

- примлинівський елеватор місткістю 72 тис. тонн зерна;
- млинзавод сортового помелу потужністю 500 тонн зерна на добу;
- склад готової продукції місткістю 4 тис. тонн борошна;
- цех хлібобулочних виробів потужністю 22 тонни хлібобулочних

виробів. Комбінат виробляє таку продукцію:

- борошно пшеничне вищого, першого, другого сортів;
- борошно житнє хлібопекарське;
- крупу манну марки М;
- хліб і хлібобулочні вироби (асортимент досягає 50 видів) Окрім того,

підприємство надає такі послуги:

- переробка давальницького зерна;
- зберігання зерна. Основні статутні види діяльності ДП «Луцький

КХП №2» такі:

- виробництво хліба та хлібобулочних виробів, здобних і кондитерських виробів;

- оптова і роздрібна торгівля продовольчими товарами;
- надання побутових послуг населенню;
- облік валют згідно з отриманим дозволом НБУ;
- інші види підприємницької діяльності, дозволені законодавством України.

Місце розміщення ДП «Луцький КХП №2» економічно вигідне. ДП «Луцький КХП №2» постачає свою продукцію автотранспортом в чотири райони області, а також в села цих районів. Також постачання продукції своїм клієнтам здійснюється залізничним транспортом, що є дуже економічно вигідним. Постачання продукції здійснюється без труднощів, що є не мало важливим для заводу. Це сприяє розширенню ринку збуту продукції. Вчасній і ефективній доставці хліба і хлібобулочної продукції споживачам також допомагає те, що ДП «Луцький КХП №2» має свій автопарк. Транспортний відділ підприємства ДП «Луцький КХП №2» складається з 25 машин для доставки хліба в торгівельну мережу.

Споживачі задоволені даною продукцією. Цей висновок можна зробити з того, що постійно існує попит на хлібобулочні вироби. Хоча завод постійно постачає свою продукцію споживачам потреба в хлібі всеодно існує. Наприклад, в місті Луцьку бувають часи-піки, коли в кіосках та малих магазинах немає хліба. Це пояснюється, перш за все якісною і смачною продукцією, а також товарним виглядом (перш за все свіжістю).

Основним недоліком продукції є те, що в товарному асортименті є така група товарів, які не користуються попитом у населення. Ця група товарів займає незначний відсоток у структурі загальної виручки. Тому спочатку необхідно знизити ціну на цю товарну групу. Знизивши ціну, зможемо побачити чому не купують дані товари: або через високу ціну, або вони дійсно не користуються попитом. Якщо при зниженні ціни обсяги реалізації даних товарів залишаться на попередньому рівні? тоді необхідно ущільнити товарний асортимент. Щодо конкурентів, то головним і основним конкурентом є ТзОВ «Волиньзовнішкомхоїб», який завоював найбільшу

частину ринку – 60% ринку м. Луцька, саме завдяки тому, що орієнтується на масовий попит. Продукція цього підприємства користується найбільшим попитом серед населення. Його товари мають відмінний смак, якість, доступні ціни і представленні майже в кожній торговій точці.

Обсяги реалізації продукції підприємства у 2015-2017 роках наведені у табл.2.1.

Таблиця 2.1

Показники реалізації продукції ДП «Луцький КХП №2» у 2015-2017 роках,  
тис. грн.

Група продукції та послуг	Значення за роками			Абсолютне відхилення (+, -)		Відносне відхилення, %	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Хлібобулочні вироби	8456,5	12542,4	15721,3	4085,9	3178,9	48,3	25,3
Борошно пшеничне	11642,6	39450,6	27936,0	27808,0	-11514,6	238,8	-29,2
Борошно житнє	2510,5	16452,8	9015,8	13942,3	-7437,0	555,4	-45,2
Крупа манна	2499,6	3841,6	4069,4	1342,0	227,8	53,7	5,9
Послуги зі зберігання зерна	4466,6	15349,0	5951,3	10882,4	-9397,7	243,6	-61,2
Послуги з переробки зерна	5470,8	26457,5	11818,1	20986,7	-14639,4	383,6	-55,3
Всього	35046,6	114093,9	74512	79047,3	-39581,9	225,5	-34,7

Як бачимо з даних табл.2.1, після надзвичайно вдалого для підприємства 2016 року, в якому виручка від реалізації зросла на 225,5%, у 2017 році виручка від реалізації зменшилась на 34,7%.

Основною причиною такої різкої динаміки є мінливість державної політики України в сфері регулювання ринку зерна, зокрема, зростання ролі Держкомрезерву в питаннях закупівлі врожаю та формування резервів зерна. У 2015 році через збільшення фінансування Держкомрезерву був сформований значний запас зерна в зерносховищах. А у 2016 році для

протидії спекулятивним явищам на ринку здійснювалась масштабна інтервенція на ринок, що і стало основною причиною збільшення виручки від реалізації ДП «Луцький КХП №2».

Можна виділити такі збутові канали, по яким здійснюється просування продукції підприємства:

- канал 0-го рівня для реалізації виробів через 6 власних торгових кіосків (5-у Луцьку та 1 – у Ківерцях);
- канал 1-го рівня для реалізації виробів через роздрібну торгову мережу (переважно, м. Луцька, Луцького, Ківерцівського та Рожищенського районів Волинської області);
- канал 2-го рівня для реалізації продукції через гуртову мережу України (переважно – при реалізації борошна та круп);
- прямий канал реалізації – при реалізації послуг зі зберігання та переробки зерна сільськогосподарським підприємствам на давальницьких умовах. Розподіл реалізації різних видів продукції через зазначені канали розподілу у 2017 році наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Розподіл продукції ДП «Луцький КХП №2» через збутові канали у 2017 році

Канал розподілу	Назва продукції			
	Хлібобулочні вироби	Борошно	Крупа манна	Послуги зі зберігання й переробки
Канал 0-го рівня	35%	3%	4%	-
Канал 1 -го рівня	65%	34%	42%	-
Канал 2-го рівня	-	63%	54%	-
Прямий канал		-	-	100%

Основними засобами просування продукції та послуг підприємства є:

- публікація прайс-позицій у найбільших національних бізнес-виданнях (Бізнес, Контракти, Посередник, Статус) – для просування борошна та манних круп;
- розміщення біл-бордів (2 одиниці, при виїзді з Луцька) для

просування послуг з переробки зерна;

– участь у щорічних спеціалізованих аграрних виставках («АГРО» у червні та «Київська осінь» у жовтні) – для просування борошна та манних круп;

– розміщення реклами в місцях продажу хлібобулочних виробів;

– прямий продаж послуг зі зберігання та переробки зерна (телефонні та особисті переговори з керівниками сільгосп підприємств та фермерами).

Стратегія ДП «Луцький КХП №2» полягає у тому, що підприємство реалізує базову стратегію мінімізації ціни, при цьому прагнучи підвищити якість продукції та збільшити частку диференційованих видів товарів, зокрема в категорії хлібобулочні вироби та манна крупа.

Підприємство концентрує маркетингові зусилля для сегменту «борошно та крупи» – на ринку України, сегменту «хлібобулочні вироби» – у Луцьку та прилеглих до міста районах, сегменту «послуги зі зберігання та переробки зерна» – розвинені сільськогосподарські райони Волинської й Рівненської області (Луцький, Горохівський, Локачинський, Ківерцівський, Іваничівський, Млинівський). Витрати на збут продукції у 2015-2017 роках наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники, що характеризують витрати на маркетингові заходи ДП «Луцький КХП №2» у 2015-2017 роках, тис. грн.

Назва показника	Значення показників:			Відносне відхилення, %	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
Витрати на просування, в т.ч.:	141,9	551,4	71,5	288,6	-87,0
– розміщення білбордів	67,8	114,5	14,3	68,9	-87,5
– прайс-позиції	4,7	5,9	6,1	25,5	3,9
– участь у виставках	15,8	216,7	30,6	1271,5	-85,9
– реклама в місцях продажу	53,6	214,3	20,4	299,8	-90,5

## Закінчення табл. 2.3

Назва показника	Значення показників:			Відносне відхилення, %	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
з/п збутового персоналу	336,8	387,6	428,0	15,1	10,4
Нарахування на з/п	114,9	130,9	145,5	13,9	11,1
Відрядження збутових працівників	247,8	855,5	806,9	245,2	-5,7
Витрати на транспортування ГП	194,5	468,9	170,3	141,1	-63,7
Витрати на тару	18,9	61,5	26,9	225,4	-56,3
Всього	1054,8	2455,8	1649,0	132,8	-32,9

Як видно з даних таблиці, у порівнянні з 2016 роком у 2017 році значно зменшилась частка витрат на просування продукції, її транспортування та тару. Для оцінки ефективності маркетингової діяльності ДП «Луцький КХП №2» розглянемо табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники ефективності маркетингової діяльності підприємства у 2015-2017 роках

Назва показника	Значення показників:			Відносне відхилення, %	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
Витрати на збут, тис. грн.	1054,8	2455,8	1649,0	132,8	-32,9
Виручка від реалізації, тис. грн.	35046,6	114093,9	74512,0	225,5	-34,7
Виручка від реалізації на 1 грн. збутових витрат, грн.	33,2	46,5	45,2	39,8	-2,7
Виручка від реалізації на 1 грн. витрат на стимулювання, грн.	247,0	206,9	1042,4	-16,2	403,8



Як бачимо з даних табл. 2.4 на підприємстві у 2017 році дещо зменшилась ефективність загальних витрат на збут продукції, проте ефективність витрат на стимулювання збуту (особливо у 2017 році) значно зросла.

## 2.2. Оцінка внутрішніх і зовнішніх загроз підприємства

Основні показники виробничо-господарської діяльності підприємства наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники виробничо-господарської діяльності ДП «Луцький КХП №2» у 2015-2017 р.р.

Назва показника	Од. вим	Значення за роками			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
		2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
Власний капітал	тис. грн.	22280,4	22976,9	23063,0	696,5	86,1	3,1	0,4
Обсяг товарної продукції	тис. грн.	54127,2	57642,6	49835,7	3515,4	-7806,9	6,5	-13,5
Валова виручка від реалізації продукції	тис. грн.	35046,6	114093,9	74512,0	79047,3	-39581,9	225,5	-34,7
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	23156,6	87546,9	58456,0	64390,3	-29090,9	278,1	-33,2
Валовий прибуток	тис. грн.	6058,2	8861,0	4186,0	2802,8	-4675,0	46,3	-52,8
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	590,6	696,5	86,0	105,9	-610,5	17,9	-87,7

Закінчення табл. 2.5

Назва показника	Од. вим	Значення за роками			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
		2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
Фонд оплати праці	тис. грн.	8154,8	10452,8	11152,0	2298,0	699,2	28,2	6,7
Середньооблікова чисельність працюючих	чол.	459	472	465	13	-7	2,8	-1,5
Середньомісячна зарплата	грн.	1480,5	1845,5	1998,6	364,9	153,1	24,6	8,3
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	4801,1	7395,6	9178,3	2594,5	1782,7	54,0	24,1
Вартість оборотних коштів підприємства	тис. грн.	57837,2	31124,2	25234, 0	-26713,0	-5890,2	-46,2	-18,9
Продуктивність праці	тис. грн.] чол.	117,9	122,1	107,2	4,2	-15,0	3,6	-12,2
Рентабельність продукції	%	2,55	0,80	0,15	-1,75	-0,65	-68,8	-81,5
Рентабельність підприємства	%	0,94	1,81	0,25	0,87	-1,56	91,8	-86,2
Рентабельність власного капіталу	%	2,65	3,03	0,37	0,38	-2,66	14,4	-87,7
Рентабельність продажів	%	2,02	0,72	0,14	-1,30	-0,59	-64,3	-81,0
Рентабельність активів	%	0,89	1,49	0,21	0,61	-1,29	68,4	-86,2
Дебіторська заборгованість	тис. грн.	6359,1	4386,7	6577,0	-1972,4	2190,3	-31,0	49,9

Як видно з даних табл. 2.5, показники господарського стану підприємства у 2015-2017 роках характеризуються:

- збільшенням власного капіталу (у 2016 році на 3,1% та у 2017 році на 0,4%) що пов'язане зі збільшенням чистого прибутку;
- зростанням обсягів виробництва продукції у 2016 році на 6,5% а у 2017 році зменшенням на -13,5%, що пов'язано зі зростанням виручки від реалізації готової продукції;
- збільшення валової виручки у 2016 році на 225,5% та зменшенням у 2017 році на -34,7%). Детальніше структуру реалізації ми розглядали у першому розділі звіту;
- зростанням собівартості реалізованої продукції у 2016 році на 278,1%, а у 2017 році зменшенням на -33,2%;
- збільшенням валового прибутку у 2016 році на 46,3% а у 2017 році зменшенням на -52,8%. Таке зниження пов'язане з відповідним зменшенням виручки від реалізації;
- збільшенням чистого прибутку у 2016 році на 17,9% а у 2017 році зменшенням на -87,7%). Таке різке падіння пов'язане зі значним зменшенням валового прибутку;
- фонд оплати праці зростав разом зі збільшенням продуктивності праці. У 2016 році приріст фонду оплати праці дорівнював 28,2%, у 2017 році становив 6,7%). Через це і збільшувалась середньомісячна заробітна плата у 2016 році на 24,6% а у 2017 році на 8,3%;
- внаслідок оновлення основних засобів їх залишкова вартість у 2016 році зросла на 54% а у 2017 році на 24,1%;
- вартість оборотних коштів у 2016 році зменшилась на -46,2% а у 2017 році на -18,9% через зменшення запасів готової продукції.;
- збільшенням продуктивності праці у 2016 році на 3,6%) а у 2017 році зменшенням на -12,2% внаслідок зменшення чисельності працюючих та обсягів товарної продукції;
- внаслідок зменшення чистого прибутку, усі показники

рентабельності зменшуються;

– внаслідок часткового погашення усіх дебіторських заборгованостей її показник у 2016 році знизився на -31%. У 2017 році зростання дебіторської заборгованості на 49,9% зумовило зростання заборгованості за товари, роботи, послуги;

– кредиторська заборгованість у 2016 році знизилась на – 46,6% а у 2017 році на – 21,3% через часткове погашення заборгованості за товари, роботи та послуги. Більш повну картину господарської діяльності ДП «Луцький КХП №2» ми зможемо отримати проаналізувавши показники та коефіцієнти фінансового стану підприємства за 2015-2017 роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні коефіцієнти фінансового стану підприємства за 2015-2017 роки

Назва показника	Нормат. значення	Значення за роками			Відхилення	
		2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016
Фінансової незалежності	Більше 0,5	0,33	0,49	0,55	0,16	0,06
Концентрації залученого капіталу	Менше 0,5	0,67	0,51	0,45	-0,16	-0,06
Коефіцієнт фінансової стабільності	Більше 1	0,50	0,97	1,24	0,47	0,27
Маневреності власного капіталу	Більше 0,3	0,63	0,35	0,32	-0,28	-0,03
Мобільності активів	0,5	7,14	2,12	1,64	-5,02	-0,48
Загальної ліквідності	1,0-2,0	1,31	1,32	1,36	0,01	0,04
Швидкої ліквідності	1,0	0,15	0,38	0,41	0,23	0,03
Абсолютної ліквідності	Більше 0,2	0,003	0,194	0,059	0,192	-0,135
Оборотності оборотних активів	Збільшення	0,5	3,1	2,5	2,6	-0,6
Оборотності запасів	Збільшення	0,6	4,5	3,7	3,89	-0,73

Закінчення табл. 2.6

Назва показника	Нормат. значення	Значення за роками			Відхилення	
		2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016
Оборотності дебіторської заборгованості	Збільшення	4,6	22,0	9,5	17,40	-12,45
Оборотності кредиторської заборгованості	Збільшення	0,7	4,1	3,4	3,4	-0,7
Оборотності власного капіталу	Збільшення	1,3	4,2	2,7	2,9	-1,5
Оборотність капіталу (ділової активності)	Збільшення	0,4	2,1	1,5	1,6	-0,6
Середня тривалість одного обороту активів	Зменшення	820	174	239	-646	65
Середня тривалість одного обороту запасів	Зменшення	630	81	97	-549	16
Середній період погашення дебіторської заборгованості	Зменшення	79	16	38	-62	21
Середній період погашення кредиторської заборгованості	Зменшення	546	88	107	-457	19
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,6-1,0	0,14	0,19	0,35	0,04	0,17
Забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами	Більше 0,1	0,23	0,24	0,26	0,01	0,02

Аналізуючи фінансові показники з таблиці можна зробити такі висновки:

1. Коефіцієнт фінансової незалежності характеризує можливість підприємства виконувати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів.

Нормативне значення даного показника має становити більше 0,5. Бачимо, що з 2017 року показник більший від встановленої норми, що позитивно характеризує фінансову незалежність підприємства.

2. Доповненням до попереднього коефіцієнта є коефіцієнт концентрації залученого капіталу, який характеризує частку кредиторів підприємства в загальній сумі коштів, авансованих у його діяльність. Чим нижчим є значення цього показника, тим більше підприємство є фінансово стійким, стабільним і незалежним від зовнішніх кредиторів. Як видно, показник з 2017 року нижчий за встановлений рівень, концентрація залученого капіталу незначна.

3. Коефіцієнт фінансової стабільності характеризує залежність підприємства від залученого капіталу і є відношенням розміру власного та залученого капіталу. Оскільки коефіцієнт з 2017 року вищий від 1, залежність ДП «Луцький КХП №2» від залученого капіталу мінімальна.

4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу визначає, яка частка власного капіталу може бути використана в якості оборотних засобів. Бачимо що показник більший від встановленої норми, але потрібно відзначити, що він постійно знижується і у 2017 році становить лише 0,32 власного капіталу, і може йти на формування обігових активів.

5. Коефіцієнт мобільності активів показує скільки обігових коштів припадає на одиницю необігових засобів, тобто визначає потенційну можливість перетворення активів у ліквідні кошти. Рекомендований рівень даного показника становить 0,5. На підприємстві значення коефіцієнта більше від рекомендованого рівня. Це значить, що розмір обігових активів значно перевищує розмір не обігових, відповідно активи є високомобільними.

6. Коефіцієнт загальної ліквідності дає загальну оцінку платоспроможності підприємства і показує, скільки гривень поточних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов'язань. Як бачимо, у підприємства досить високий рівень ліквідності у

середньостроковій перспективі.

7. Коефіцієнт швидкої ліквідності – за смисловим значенням аналогічний коефіцієнтові покриття, тільки він обчислюється для вузкого кола поточних активів, коли з розрахунку виключено найменш ліквідну їх частину – виробничі запаси. Коефіцієнт швидкої ліквідності менший від встановленої межі, що свідчить про неоптимальну структуру активів.

8. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частину короткострокових зобов'язань можна погасити негайно. Станом на кінець 2017 року значення коефіцієнта становило 0,059, що значно менше від рекомендованого значення. Підприємство є мало платоспроможним у короткостроковій перспективі.

9. Коефіцієнти оборотності визначають кількість оборотів певної суми активів чи пасивів підприємства у господарському обігу. Нормативні значення даних показників коливається в залежності від галузі промисловості, характеру виробничо-господарської діяльності тощо, тому вважається, що бажано досягати максимально можливого розміру оборотності. Показники оборотності оборотних активів у підприємства ДП «Луцький КХП №2» у 2017 році почали зменшуватись.

10. Показники середньої тривалості одного обороту частини активів чи пасивів є оберненими до показників оборотності і вказують на швидкість обороту майна підприємства в господарському обігу. Чим меншим є значення даного коефіцієнта, тим краще. Аналіз даних показників на ДП «Луцький КХП №2» відповідає аналізу показників оборотності.

11. Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості показує характер власної товарно-кредитної політики. Як бачимо цей показник знаходиться нижче норми. Це значить, що на підприємстві розмір кредиторської заборгованості перевищує розмір дебіторської заборгованості.

12. Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами показує можливість підприємства проводити незалежну фінансову політику. Бачимо, що показники у підприємства більший від 0,1, отже,

структура обігових засобів є задовільною, підприємство – платоспроможне.

Оцінка динаміки основних засобів ДП «Луцький КХП №2» наведена у коментарі до табл. 2.7.

Таблиця 2.7

## Оцінка динаміки основних засобів та їх зносу

Показник	Роки			Відносне відхилення, %	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/ 2016
Залишкова вартість, тис. грн.	5445,6	9345,5	9011	71,6	-3,6
Первісна вартість, тис. грн.	14516,9	20400,6	20945	40,5	2,7
Знос, тис. грн.	9071,3	11055,1	11934	21,9	8,0
Знос, %	62,5	54,2	57,0	-8,3	2,8

Як бачимо, на підприємстві спостерігається постійне зростання первісної вартості основних засобів (особливо у 2016 році).

Отже, аналіз економічних та фінансових показників підприємства засвідчив, що на підприємстві погіршуються показники рентабельності. Підприємство фінансово залежне від зовнішніх кредиторів та мало платоспроможне у короткостроковій перспективі. Керівництву слід звернути увагу на покращення показників рентабельності, абсолютної ліквідності.

### 2.3. Оцінка корпоративної безпеки підприємства

Інфляція, особливо коли вона досягла рівня галопуючої або гіперінфляції, негативно відбивається на всіх сторонах суспільного життя. Вона передусім виявляється в знеціненні заощаджень, відставанні зростання доходів від цін, зменшенні купівельної спроможності населення, зниженні мотивації до трудової та підприємницької діяльності, гальмуванні технічного прогресу, підриває управлінський механізм усього народного господарства.



В цілому, слід відмітити що інфляційні процеси мають незначний вплив на формування фінансових ресурсів ДП «Луцький КХП №2». Зокрема, відбулися зміни на 0,001 показника загальної ліквідності підприємства. Даний показник складає станом на 2014 рік близько 0,3. Показники ринкової стійкості після перерахунку впливу інфляції залишилися незмінними. Так коефіцієнт фінансової незалежності складає близько 0,897, що є досить високим показником для підприємств даної галузі. Незначні зміни спостерігаються в ефективності використання основних засобів. Зокрема, частка основного капіталу у власному збільшилася із врахуванням інфляції на 0,005, коефіцієнт реальної вартості майна виробничого призначення – на 0,004.

Показники стану оборотних засобів погіршилися. Так, коефіцієнт мобільності зменшився на 0,005, а коефіцієнт забезпечення матеріальних оборотних фондів власними джерелами фінансування зменшився на 0,192.

Ще одним негативним показником є зменшення середньої тривалості одного обороту ТМЦ на 1 день через перерахування реальної вартості фінансових ресурсів. Проте оборотність активів покращилася. Враховуючи фактори інфляції, середня тривалість оборотну активу зменшився на 10 днів. Слід зазначити що відбулося незначне зменшення рентабельності активів (на 0,001), власного капіталу (на 0,001) та рентабельності продукції (на 0,009).

Як показав аналіз, підприємство ДП «Луцький КХП №2» не зберігає велику кількість грошових коштів на рахунках в банку, тому воно не втрачає їх реальної вартості через інфляцію. Інвестуючи вільний капітал в нерухомість, підприємство завжди матиме перестраховання від знецінення її реальної вартості, оскільки темпи приросту комерційної нерухомості є значно вищими темпів інфляції. Головним чинником, на якому підприємство планує зосередити свою увагу, є зниження собівартості

продукції, оскільки воно веде до здешевлення товару, що підвищить конкурентноздатність продукції підприємства шляхом зниження її ціни.

Основними шляхами зниження собівартості продукції є скорочення тих витрат, які мають найбільшу питому вагу у її структурі. Факторами зниження собівартості є підвищення технічного рівня виробництва, покращення організації виробництва, удосконалення управління трудовими ресурсами підприємства, зміна структури та обсягу продукції та ін. Планування зниження собівартості товарної продукції здійснюють шляхом планування зниження затрат на 1 грн. товарної продукції. Всі фактори, що впливають на зниження цих затрат, можуть бути об'єднані у перераховані вище групи.

Для ДП «Луцький КХП №2» факторами зниження собівартості є підвищення технічного рівня виробництва продукції, а також вдосконалення організації виробництва і умов праці. Заходи щодо підвищення технічного рівня планується провести протягом наступних трьох років. Збільшуючи потужності підприємства, планується розширити також ринки збуту своєї продукції. Для цього кадровій службі доцільно залучити висококваліфікованого спеціаліста зі збуту продукції, оскільки аналіз збутової діяльності підприємства показав необхідність у цьому.

Розширюючи ринки збуту, планується залучати також посередників, а саме людей чи фірм, які б допомагали б реалізовувати продукцію. В обов'язки таких посередників має входити прийом замовлень, передача їх виробнику, а також транспортування продукції до споживача. Прибуток посередників визначатиметься за рахунок різниці в цінах.

По відношенню до продукції більш ефективною буде стратегія диференціації продукції та послуг, тобто має бути більш широкий асортимент хлібопродуктів. Завдяки цій стратегії фірма зможе збільшити збут і більш швидко проникнути в кожен сегмент освоюваного ринку.

Застосування цієї стратегії приведе до збільшення прибутку і частки ринку, що є головною метою підприємства.

Диференціація продукції буде збільшуватись в таких напрямках - збільшення асортименту продукції і надання послуг (замовлення, доставка) та забезпечення високої якості, тобто виготовлена продукція і надана послуга повинні чітко відповідати вимогам. Ціна повинна бути невисокою, нижчою за ціну конкурента. Потрібно враховувати, що основна мотивація споживачів при купівлі даного товару – це висока якість товару за низькою ціною. І на це фірма повинна акцентувати свою увагу. На даному етапі розвитку підприємство прагне максимізувати поточний прибуток, воно прагне вибрати таку ціну, яка дала б можливість отримати максимальний прибуток. В залежності від виду та якості змінюється їх ціна. На підприємстві застосовується стратегія широкого проникнення на ринок, характеризується встановленням низької ціни на новий товар при високому рівні витрат з метою стимулювання його збуту.

Більш доцільною формою збуту товарів буде розширення власної торгової мережі, шляхом залучення посередників. Клієнт буде отримувати таку ж продукцію і послуги від посередника як і від безпосереднього виробника, також через посередника він зможе зробити замовлення на певний товар чи послугу. За допомогою цієї структури збутового апарату підприємство планує завоювати ще до 5% ринку збуту.

Головною метою процесу просування товару для підприємства є стимулювання, тобто поліпшення попиту на свою продукцію. Основними засобами стимулювання збуту для споживачів є знижки постійним клієнтам, лотереї, додаткові послуги, а для посередників – премії, подарунки за вдало продану партію товару та ін.

Стратегія диференціації, яку реалізовуватиме ДП «Луцький КХП №2» зумовлена обмеженими виробничими потужностями підприємства та повинна передбачати:

– поступове збільшення питомої ваги власних «товарних марок» в загальній структурі виробництва;

– переорієнтації товарних потоків підприємства в збутовій мережі в зв'язку зі зміною маркетингової стратегії.

Економічне обґрунтування цієї стратегії та комплексу тактичних і оперативних заходів передбачає врахування таких передумов:

– введення до товарного асортименту 2 нових бренди у 2016 році; 2 – у 2017 році та 3 – у 2018 році. Величина рентабельності даних товарів знаходиться в межах від 25-35%;

– зростання величини витрат на збут за рахунок формування власної збутової мережі у Волинській області;

– зростання величини адміністративних витрат за рахунок впровадження комплексу адміністративно-управлінських заходів (удосконалена система мотивації, підвищення кваліфікації працівників збутового апарату).

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ЗАПОБІГАННЯ ВНУТРІШНІМ І ЗОВНІШНІМ ЗАГРОЗАМ ПІДПРИЄМСТВА ДП «ЛУЦЬКИЙ КХП №2»**

#### **3.1. Комплекс основних заходів запобігання внутрішнім і зовнішнім загрозам**

#### **3.2. Основні напрямки покращення фінансового стану ДП «Луцький КХП №2»**

Комплексний аналіз фінансового стану ДП «Луцький КХП №2» показав, що підприємство має хороший фінансовий стан, є рентабельним та отримує прибутки. Дане підприємство ефективно використовує основні та оборотні засоби. Однак на його фінансовий стан як і на фінансовий стан інших підприємств України впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори. Екзогенними факторами є спад кон'юнктури в економіці в цілому та значне зростання конкуренції в галузі діяльності з виробництва машин для переробки сільгосппродукції.

Основними ендогенними факторами є недостатньо раціональне управління підприємством, низький рівень маркетингу та відповідно втрата ринків збуту. На сьогодні ДП «Луцький КХП №2» характеризується рентабельністю та прибутковістю, проте існують і негативні тенденції, такі як збільшення собівартості продукції, збільшення кредиторської та дебіторської заборгованості, збільшення адміністративних та операційних витрат. Також незначні зниження коефіцієнту платоспроможності, зменшення коефіцієнту фінансової стабільності, зниження показника абсолютної ліквідності та збільшення коефіцієнту фінансового левереджу.

Щодо спроможності підприємства покращити фінансовий стан, то наявний на ДП «Луцький КХП №2» трудовий та виробничий потенціал,

висока якість продукції, експортні можливості в умовах раціонального залучення та використання фінансових ресурсів, при наявності вдало розробленої програми фінансового оздоровлення з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду, забезпечать покращення фінансового стану підприємства та збільшення прибутків.

Слід відзначити, що собівартість продукції порівняно з 2017 роком зросла. Це спричинено перш за все зростанням цін на сировину й матеріали. Для того, щоб знизити витрати, внаслідок чого знизиться і собівартість продукції, потрібно знайти дешевші канали отримання сировини і матеріалів. Але при цьому, слід звернути увагу на якість, щоб вона не була нижчою, ніж якість попередньо закуплених матеріалів і сировини. Зниження собівартості продукції дозволить бути конкурентоспроможним. Це можливо за рахунок впровадження нової техніки, технологій, більш раціонального використання як матеріальних, так і трудових ресурсів, адже зниження собівартості продукції прямо пропорційно впливає на збільшення прибутку підприємства.

Для покращення діяльності підприємства, перш за все, потрібно провести аналіз дебіторів, особливо тих, хто розраховується несвоєчасно. Для цього можна запропонувати такі заходи: треба визначити склад дебіторів з урахуванням їх репутації, платоспроможності, обмежити розмір дебіторської заборгованості в розрахунку на одного клієнта, забезпечити покриття дебіторської заборгованості шляхом страхування, забезпечення векселями, використанням штрафних санкцій. Це дозволить повернути власні кошти підприємства, що належать підприємству і таким чином не збільшувати суму позичкових коштів, особливо кредиторської заборгованості. Крім того, необхідно провести реструктуризацію активів підприємства шляхом реалізації зайвого майна, яке не використовується в виробничому процесі. Це дозволить вивільнити з обігу значну частину власних фінансових ресурсів і направити їх на розвиток діяльності підприємства, що в подальшому позитивно вплине на його прибутковість та стабільність фінансового стану.

Для оптимізації адміністративних витрат необхідно зменшити матеріальні витрати, а також переглянути можливість зменшення апарату управління, що в свою чергу допоможе скоротити витрати на заробітну плату, а відповідно і нарахування на соціальні заходи. Але зміни не повинні торкатись рівня оплати праці адміністративного персоналу, оскільки це негативно вплине на ефективність і зацікавленість в покращенні роботи підприємства.

Для збільшення власного прибутку ДП «Луцький КХП №2» повинно найбільш повно використовувати ресурси, що знаходяться в його розпорядженні. Збільшення випуску знижує витрати на одиницю продукції, тобто витрати на її виготовлення в розрахунку на одиницю продукції знижуються, а отже, знижується собівартість, що в остаточному підсумку веде до збільшення прибутку від реалізації продукції. Ну а крім цього, додаткове виробництво рентабельної продукції вже саме по собі дає додатковий прибуток. Таким чином, при збільшенні випуску і, відповідно, реалізації рентабельної продукції збільшується прибуток у розрахунку на одиницю продукції, а також збільшується кількість реалізованої продукції, кожна додаткова одиниця якої збільшує загальну суму прибутку. Унаслідок цього, збільшення рентабельної продукції, що випускається, за умови її реалізації дає значний приріст обсягу прибутку.

Одним із напрямків покращення фінансового стану підприємства є збільшення грошових коштів на розрахунковому рахунку підприємства, що збільшить коефіцієнт абсолютної ліквідності і дозволить підприємству брати довго і короткострокові позики в банку для фінансування поточної діяльності, які видаються лише платоспроможним підприємствам, в яких коефіцієнт абсолютної ліквідності відповідає нормі. Збільшення грошових коштів можна забезпечити за рахунок зайвих виробничих і невиробничих засобів, здачі їх в оренду.

Наступним напрямком покращення фінансового стану підприємства може стати виробництво і розробка нових видів продукції, яка зацікавить

споживачів, а також отримання ліцензій на виробництво «ходових» товарів, що дозволить стабілізувати і покращити фінансовий стан підприємства.

Коефіцієнт платоспроможності, який дає загальне уявлення про ліквідність балансу підприємства, порівняно з 2017 роком зменшився ( $4,83 > 4,48$ ), отже ліквідність балансу зменшилась, що негативно впливає на діяльність підприємства. Оптимізація ліквідності підприємства реалізується за допомогою оперативного механізму фінансової стабілізації - системи заходів спрямованих, з одного боку, на зменшення фінансових зобов'язань, а з іншого - на збільшення грошових активів, що забезпечують ці зобов'язання.

Фінансові зобов'язання підприємство може зменшити за рахунок: зменшення суми постійних витрат (в тому числі витрат на утримання управлінського персоналу); зменшення рівня умовно-змінних витрат; продовження строків кредиторської заборгованості за товарними операціями; відстрочка виплат дивідендів та відсотків.

Удосконалення фінансового стану підприємства можливе шляхом підвищення результативності розміщення та використання ресурсів підприємства. При цьому забезпечується розвиток виробництва чи інших сфер діяльності на основі зростання прибутку й активів, при збереженні кредитоспроможності та платоспроможності.

Серед різних напрямків підвищення ефективності діяльності підприємства можна виділити такі:

- підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, який обслуговує об'єкти основних засобів, та ін.;
- впровадження прогресивних технологічних процесів;
- удосконалення управління та організації виробництва і праці;
- поглиблення спеціалізації виробництва;
- збільшення реального фонду робочого часу;
- створення раціональних структур управління;
- створення відповідного морально-психологічного клімату в колективі;



- моральне заохочення працівників;
- поліпшення системи підготовки та перепідготовки персоналу;
- удосконалення системи оплати праці;
- застосування системи участі робітників у прибутках.

Кожен із зазначених напрямків на ефективність діяльності підприємства впливає різною мірою. На кожному етапі діяльності підприємства менеджери мають звертатися до найбільш актуальних і суттєвих за результативністю з них. Проте стратегічний план розвитку підприємства повинен передбачати застосування всіх можливих напрямків підвищення ефективності.

Ще одним напрямком з покращення фінансового стану є його прогнозування, оскільки, щоб грамотно керувати виробництвом, активно впливати на формування показників господарської і фінансової діяльності, необхідно постійно використовувати дані про його стан, а також зміни, які в ньому проходять.

## **ВИСНОВКИ**

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Береза З. В. Суть та складові корпоративної безпеки підприємства / З. В. Береза // Наука й економіка. – 2009. – № 4 (16). – С. 59-64.
2. Васильців Т.Г. Корпоративна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: Монографія. – Львів: Арал, 2008. – 384с.
3. Васильчак С.В. Корпоративна безпека підприємства та її складова в сучасних умовах / С.В. Васильчак, А.І. Веселовський // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.15. – С. 98-105.
4. Горбашевська М. О. Корпоративна безпека підприємницької діяльності в Україні / М. О. Горбашевська // Теоритичні і практичні наукові інновації. – 2015. – №11. – С.125-129.
5. Дмитрієв І.А. Визначення переліку складових корпоративної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / І.А. Дмитрієв, А.О. Близьнюк. – Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/2014\\_23\\_1/33DmBl.html](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/2014_23_1/33DmBl.html).
6. Економіка підприємства : підручник/ [Посилкіна О.В., Сагайдак Р.В., Козирєва О.В., Латін П.Д.] ; за ред. О.В. Посилкіної. – Х. : Вид-во НФаУ: Золоті сторінки, 2006. – 488 с.
7. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. – 2-е вид., перероб. та доп. – К. : КНЕУ, 2000. – 528 с.
8. Корпоративна безпека підприємств, організацій та установ: [навч. посібник для студ. вищ. навч. закл.] / В.Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко та ін. – К. : Правова єдність, 2009. – 544 с.
9. Калина А.В. Економіка підприємства: [навч. посіб.] / Калина А.В., Котвицький А.А., Стожок О.З. – К. : Знання України, 2007. – 324 с.
10. Козаченко Г.В. Корпоративна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : [монографія] / Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. – К. : Лібра, 2003. – 280 с.
11. Манів З.О. Економіка підприємства: [навч. посіб.] / З. О. Манів, І. М. Луцький. – [2-е вид., стер.]. – К. : Знання, 2006. – 580 с.