

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

До захисту допустити:

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

**Кваліфікаційна робота**  
за освітнім ступенем «Магістр» на тему:  
**«Економічна безпека підприємств в процесі взаємодії із зовнішнім середовищем (на прикладі ДП «Маріупольський морський торговельний порт»)»**

Студента економіко-правового факультету спеціальності «Менеджмент» освітня програма «Менеджмент. Управління фінансово - економічною безпекою» освітнього ступеня «Магістр»  
Яценка Артема Сергійовича  
Науковий керівник:  
Омельченко Володимир Якович, професор кафедри менеджменту  
Рецензент:  
Штиба Володимир Миколайович, начальник Служби безпеки ДП «ММТП»

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою \_\_\_\_\_  
Секретар ЕК \_\_\_\_\_  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_ р.

Маріуполь – 2020

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

Освітній ступінь «Магістр»

Шифр та назва спеціальності 073 Менеджмент.

Управління фінансово-економічною безпекою

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри, д.е.н., професор**

(науковий ступінь, вчене звання)

Балабаниць А.В.

(ПІБ завідувача кафедри)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

**ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Яценка Артема Сергійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Економічна безпека підприємств в процесі взаємодії з зовнішнім середовищем» (на прикладі ДП «Маріупольський морський торговельний порт»)

Керівник роботи Омельченко Володимир Якович, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту,

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «28»лютого 2020 року № 207.

2. Строк подання студентом роботи \_\_.12.2020 р.

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

**Метою кваліфікаційної роботи** є розробка механізму підвищення рівня економічної безпеки підприємства на основі удосконалення системи реагування на вплив факторів зовнішнього середовища. **Об'єктом дослідження** є процес управління економічною безпекою підприємства. **Предметом дослідження** є принципи, методи і інструменти управління економічною безпекою підприємства.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.**

1.1. Управління економічною безпекою підприємства: сутність та концептуальні підходи її забезпечення.

1.2. Визначення, принципи та проблеми аналізу стану зовнішнього середовища підприємства.

1.3. Основні методи реагування на фактори зовнішнього середовища в процесі створення системи економічної безпеки.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ДІЯЛЬНІСТЬ ДП «ММТП».

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ДП «ММТП».

2.2. Аналіз основних параметрів зовнішнього середовища підприємства.

2.3. Оцінювання рівня економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

## РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РЕАГУВАННЯ НА ВПЛИВ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.

3.1. Організаційно-економічні умови зниження ризиків економічної безпеки підприємства.

3.2. Вибір стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

### 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Вступ	Омельченко В.Я.		
Розділ 1	Омельченко В.Я.		
Розділ 2	Омельченко В.Я.		
Розділ 3	Омельченко В.Я.		
Висновок	Омельченко В.Я.		

6. дата видачі завдання \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	до 24.02.2020	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	28.02.2020	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 07.09.2020	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	07.09.2020 – 05.10.2020	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 05.10.2020	
7.	Науково-дослідна практика	21.09.2020 – 20.11.2020	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	05.10.2020 – 20.11.2020	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 20.11.2020	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	27.11.2020	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 11.12.2020	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	21.12.2020 – 25.12.2020	

**Студент**

\_\_\_\_\_

( підпис )

**Яценко А.С.**

(прізвище та ініціали)

**Науковий керівник роботи**

\_\_\_\_\_

( підпис )

**Омельченко В.Я.**

(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	
1.1. Управління економічною безпекою підприємства: сутність та концептуальні підходи її забезпечення .....	12
1.2. Визначення, принципи та проблеми аналізу стану зовнішнього середовища підприємства.....	17
1.3. Основні методи реагування на фактори зовнішнього середовища в процесі створення системи економічної безпеки.....	27
Висновки до розділу 1.....	47
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ДІЯЛЬНІСТЬ ДП «ММТП»	
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ДП «ММТП»..	49
2.2. Аналіз основних параметрів зовнішнього середовища підприємства	57
2.3. Оцінювання рівня економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища.....	65
Висновки до розділу 2.....	76
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РЕАГУВАННЯ НА ВПЛИВ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	
3.1. Організаційно-економічні умови зниження ризиків економічної безпеки підприємства.....	80
3.2. Вибір стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища.....	91
Висновки до розділу 3.....	96
Загальні висновки.....	98

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Проблема визначення основних принципів реалізації політики фінансово-економічної безпеки підприємства в сучасних умовах динамічно змінної форми зовнішніх та внутрішніх ризиків при невід'ємному реагуванні на конкурентне економічне середовище - є актуальним та затребуваним питанням сьогодення.

Вказані чинники потребують відповідного своєчасного реагування від суб'єктів управлінського менеджменту підприємств з урахуванням аналізу та формування прогнозних висновків, механізмів та організуючих моделей у визначених сегментах ринку, що в свою чергу визначає необхідність побудови комплексної системи, спрямованої на підвищення рівня економічної безпеки.

Діяльність потужних промислових підприємств України, створених за часів СРСР, форма організації управлінської діяльності та побудови яких залишається в рамках застарілих норм, не дають змоги визначити чіткі механізми реагування питанням економічної безпеки.

Зовнішнє середовище відіграє визначальну роль у змісті управлінської діяльності, оскільки формує пристосування менеджменту до змін зовнішніх факторів, як джерел виникнення відповідних ризиків. Питання усвідомлення впливу зовнішнього середовища, що швидко змінюється, в минулому сторіччі спонукало до системного аналізу з боку менеджменту та формування відповідних наукових досліджень у цій сфері.

Теоретичні основи розроблення механізмів управління економічною безпекою підприємства є особливо актуальними з урахуванням розвитку економічних процесів, в т.ч. з урахуванням всесвітньої глобалізації та впливу на міжнародні ринки транснаціональних корпорацій; відображені в наукових працях вітчизняних і зарубіжних авторів, таких, як: Козаченко Г.В. та А.В., Ілляшенко О.В., Жихор О.Б., Ареф'єва О.В., Шемаєва Л.Г., Портер М. Ендрюс К. тощо [1-3]. Крім праць вищевказаних дослідників-науковців, існує

велика кількість публікацій за тематиками дослідження різних аспектів економічної безпеки підприємств.

Разом з тим, існуючі теоретичні підходи щодо визначення поняття «економічна безпека підприємства» в контексті впливу на неї множинно-різноманітних факторів зовнішнього середовища потребують систематизації та вивчення, в т.ч. на конкретно визначених об'єктах, що дозволить отримати більш визначені поняття на основі застосування загальноприйнятих методик оцінки її складових.

Але, не зважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених даній темі, залишаються невирішеними або неоднозначними проблеми попередження чи нейтралізації ризиків та загроз економічній безпеці підприємств в умовах нестабільності факторів зовнішнього середовища, особливо на підприємствах морського транспорту.

Вплив зовнішнього середовища в сучасних умовах в Україні є досить складним і нестабільним з урахуванням зниження рівня прибутків населення, наслідків світових економічних криз, втрати ринків збуту на пострадянському просторі профільних бюджетоутворюючих підприємств, протистояння законодавчої і виконавчої влади, часті зміни уряду на тлі великої кількості штучно створених політичних партій, незавершена суперечлива приватизація, енергетична залежність, збільшення прихованого безробіття, погіршення екології, тіньової економіки — надзвичайно ускладнює політичний та бізнесовий менеджмент [4].

Деякі автори розглядають економічну безпеку, як систему взаємопов'язаних елементів, сформованих для вирішення комплексних завдань забезпечення необхідного рівня захищеності підприємства від наявних і потенційних загроз та мінімізації їх негативного впливу. Такій системі притаманні логічність структури, принципи, функції, адекватні методи управління, завдання тощо [5].

Таким чином, представлене дослідження зумовлене необхідністю комплексного підходу до забезпечення економічної безпеки, що дозволить



розробити її адекватну систему, визначити та врахувати вплив дестабілізуючих чинників зовнішнього середовища, використати можливості, які створюються цим середовищем, для досягнення інтересів суб'єкта господарювання на прикладі ДП «Маріупольський морський торговельний порт».

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є розвиток теоретико-методичних засад дослідження практичних аспектів управління економічною безпекою підприємства на основі розробки рекомендацій щодо удосконалення системи реагування на вплив факторів зовнішнього середовища.

Відповідно до встановленої мети було поставлено та вирішено такі завдання:

- дослідити сутність та концептуальні підходи управління економічною безпекою підприємства;
- здійснити визначення, дослідити принципи та проблеми аналізу стану зовнішнього середовища підприємства;
- визначити та систематизувати основні методи реагування на фактори зовнішнього середовища в процесі створення системи економічної безпеки;
- дослідити організаційно-економічну характеристику діяльності державного підприємства;
- провести аналіз основних параметрів зовнішнього середовища підприємства;
- оцінити рівень економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища;
- визначити організаційно-економічні умови зниження ризиків економічної безпеки підприємства;
- обґрунтувати вибір стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

**Об'єктом** дослідження є процеси планування, організації, запровадження та контролю управління економічною безпекою підприємства.

**Предметом** дослідження є теоретико-методичні засади та прикладні аспекти дослідження впливу реальних та потенційних зовнішніх загроз на стан фінансово-економічної безпеки підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретичну та науково-методологічну основу дослідження становили методи наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо.

Для розв'язання визначених завдань в роботі були застосовані наступні методи: *монографічний* – при вивченні літературних джерел, практики управління економічною безпекою підприємства (п. 1.1); *теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії* – для розкриття сутності поняття «економічна безпека підприємства» та впливу зовнішнього середовища (п. 1.2); *класифікаційно-аналітичний* - при дослідженні методів реагування на фактори впливу зовнішнього середовища (п. 1.3); *функціональної оцінки* – для визначення тенденцій впливу розвитку об'єктів економічної безпеки на результати господарської діяльності (п. 2.1); *кількісного та якісного порівняння, кореляційний аналіз* – при оцінці аналізу основних параметрів зовнішнього середовища державного підприємства (п. 2.2.); *комплексні* – для побудови оцінки системи показників управління економічної безпеки підприємства (п. 2.3); *абстрактно-логічний* – для здійснення теоретичних узагальнень, формування висновків та обґрунтування нових гіпотез щодо умов зниження ризиків підприємства (п. 3.1); *метод стратегічного аналізу* – при обранні стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства (п. 3.2.). Запропоновані та обґрунтовані у роботі механізми управління економічною безпекою підприємства можуть бути використані на практиці вітчизняними промисловими підприємствами.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в поглибленні та обґрунтуванні науково-методологічних засад удосконалення системного моніторингу впливу зовнішніх факторів на економічну безпеку підприємства;

*Удосконалено:*

- понятійно-категоріальний апарат дослідження впливу зовнішніх факторів на економічну безпеку підприємства в частині виведення певного ґрунтового твердження щодо необхідності постійного аналізу та оцінки рівнів складових економічної безпеки в періоді часу, що на прикінцевому варіанті повинно становити основу розробки комплексу заходів, спрямованих на протидію виявленим загрозам і підвищення рівня економічної безпеки підприємства;

- механізм визначення характеру і ступеню зовнішнього впливу на формування стратегічних проблем та альтернатив підприємства шляхом застосування розгорнутого диференційованого аналізу сильних та слабких сторін з можливостями та загрозами підприємства з подальшим математичним виведенням рівня інтегрального показника економічної безпеки підприємства;

*отримали подальшого розвитку:*

- ґрунтовність концепції запровадження вертикально-інтегрованої системи управління підприємством в умовах визначеного рівня економічної безпеки та впливу факторів зовнішнього середовища; моделі організаційно-штатної структури та необхідність посилення рівня корпоративної взаємодії ДП при одночасному запровадженні новітніх методик операційної діяльності, спрямованих на своєчасне виявлення ризиків та можливості превентивного реагування на виявлені загрози;

- визначення концептуальної схеми стратегічного управління підприємством та стратегії забезпечення його економічної безпеки при застосуванні основних заходів інвестиційного розвитку ДП «ММТП», спрямованих на збереженні виробних ресурсів при їх одночасній модернізації.

**Особистий внесок автора.** Науково-практичні положення, які викладено в кваліфікаційній роботі, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в роботі використано лише ті матеріали, які результатом самостійної роботи автора, що конкретизовано у списку публікацій.

**Апробація результатів роботи.** Тези роботи в частині визначення методів реагування на вплив факторів зовнішнього середовища викладались в матеріалах XII Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених 25 вересня 2020 року «Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом», (м. Маріуполь, 2020 р.).

**Публікації.** За темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези «Основні методи реагування на фактори зовнішнього середовища в процесі забезпечення економічної безпеки».

**Обсяг і структура кваліфікаційної роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 42 найменувань, додатків. Зміст роботи викладено на 128 сторінках друкованого тексту, включаючи 17 таблиць на 19 сторінках, 1 рисунок на 1 сторінці.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

#### 1.1. Управління економічною безпекою підприємства: сутність та концептуальні підходи її забезпечення

На теперішній час питання організації та забезпечення умов ефективного функціонування та стійкого розвитку суб'єктів господарської діяльності є результатами успішної реалізації стратегій системи забезпечення економічної безпеки, як основного елементу існування підприємства.

Стрімка зміна правил економіки під впливом діючих на неї ринкових механізмів спонукала відокремлення системи економічної безпеки до особливого об'єкту управління, що в свою чергу потребувало розробку сучасних прийомів, розроблених як в теоретичному, так і практичному значенні.

Сутність економічної безпеки полягає в забезпеченні поступально-ефективного економічного розвитку суспільства, спрямованого на виробництво необхідних благ та послуг, що задовольняють індивідуальні та суспільні потреби, регулятором в процесі якого виступає держава [6].

Економічна безпека підприємства – це стан підприємства, що характеризується здатністю стабільно-продуктивного функціонування шляхом ефективного використання наявних ресурсів в умовах захисту його діяльності від негативного впливу зовнішнього середовища, при одночасній можливості превентивного/реактивного реагування на різноманітні загрози та здатності адекватного пристосування до динамічно змінних існуючих умов задля досягнення меж поставлених цілей.

Фінансово-економічна безпека підприємства – визначається таким станом використання корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, матеріально-технічної бази, інформації, інтелектуальних прав тощо) та

комерційних можливостей, при якому прогнозується найбільш ефективно їх задіяння для стабільного існування та розвитку, здатності швидкого реагування на різноманітні чинники зовнішніх та внутрішніх загроз [7].

Концепція управління економічною безпекою підприємства – це система теоретико-методологічних поглядів, яка відображає розуміння і трактовку економічної безпеки підприємства та визначає цілі, завдання, методи, принципи, концептуальні моделі та положення управління нею.

Характеризується забезпеченням таких засад діяльності, як:

- фінансова рівновага, стійкість, платоспроможність і ліквідність підприємства в довгостроковому періоді;
- потреба в отриманні фінансових ресурсів для стійкого розширеного відтворення/розвитку підприємства або фінансова незалежність;
- достатня гнучкість при ухваленні фінансових рішень та їх захищеність.

Різні науковці виділяють декілька підходів до визначення похідних понять економічної безпеки підприємства [8]:

– як захист проти економічних злочинів, що виражається у вигляді захисту від різноманітних економічних злочинів, таких як промислове шпигунство, крадіжки, фальсифікація, шахрайство та інш.;

- як стан захищеності від впливу широкого спектру зовнішніх і внутрішніх загроз, що формує у власника думку про захист об'єкту економічних відносин від непрогнозованого збитку, захисту його матеріальних інтересів тощо. Згідно цього підходу, економічна безпека підприємства – це стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання загрозам і для забезпечення стабільного функціонування підприємства в даний час і в майбутньому;

- як наявність конкурентних переваг, зумовлених відповідністю матеріального, фінансового, кадрового, техніко-технологічного потенціалів і

організаційної структури підприємства його стратегічним цілям і завданням, які забезпечать йому певний рівень економічної безпеки;

- як реалізація і захист економічних інтересів.

Економічна безпека підприємства доволі часто розглядається як здатність підприємства ефективно використати ресурси та наявні ринкові можливості в умовах впливу цілеспрямованої руйнуючої дії зовнішнього походження або за рахунок негативної дії самого підприємства.

Вбачається, що економічна безпека підприємства – це системне поняття унікальних властивостей підприємства, дія яких побудована на принципах цілісності, стійкості та саморегуляції, спрямованих на недопущення її руйнування або знищення під впливом зовнішніх негативних чинників шляхом керування регуляторними функціями. В абсолютному розумінні економічна безпека підприємства - модель дії без загроз та небезпек. Елементом майже всіх понять виступає загроза як реальна ознака небезпеки.

При чому, загроза в цьому контексті набуває якості сутнісної характеристики, що свою чергу на основі аналізу всіх підходів і розкриття змісту економічної безпеки формує поняття того, що загроза і боротьба з нею є самою суттю безпеки.

В основі розробки комплексної системи забезпечення економічної безпеки діяльності кожного підприємства повинна лежати певна концепція, яка включає мету, завдання, принципи діяльності, об'єкт і суб'єкт, стратегію і тактику. Метою існування такої системи є мінімізація зовнішніх і внутрішніх загроз економічному стану суб'єкта підприємництва, у тому числі його фінансовим, матеріальним, інформаційним, кадровим ресурсам. У процесі досягнення поставленої мети здійснюється вирішення конкретних завдань, які об'єднують усі напрямки забезпечення безпеки [9]:

1. ефективного прогнозуванню загроз економічної безпеки підприємства;
2. організації попередження впливу можливих загроз;
3. виявленні, аналізу і оцінці існуючих загроз економічної безпеки;

4. прийнятті рішень та реагуванні на існуючі загрози;
5. вдосконаленні системи забезпечення економічної безпеки підприємства.

Визначеним об'єктом цієї системи виступає стабільний економічний стан діяльності фірми в поточному і перспективному періоді. Конкретними ж об'єктами захисту виступають фінансові, матеріальні, інформаційні та кадрові ресурси. Суб'єкт даної системи носить більш складний характер, оскільки його діяльність, яка здійснюється на основі певної стратегії і тактики, характеризується не тільки особливостями і характеристиками об'єкта, а й специфічними умовами зовнішнього середовища,

Стратегія економічної безпеки – комплекс взаємопов'язаних системних заходів, організованих на постійній основі шляхом поєднання безперервної роботи всіх підрозділів суб'єкту підприємницької діяльності, спрямований на всебічну перевірку діючих процесів за участю факторів внутрішнього середовища та аналізу загроз від впливу чинників зовнішнього середовища задля досягнення поставлених цілей.

Концепція управління економічною безпекою підприємства – це система теоретико-методологічних поглядів, яка відображає розуміння і трактовку економічної безпеки підприємства та визначає цілі, завдання, методи, принципи, концептуальні моделі та положення управління нею [10].

Управління економічною безпекою доцільно формувати як підсистему загальної системи управління, що тісно пов'язана з вирішенням підприємством інших проблем, а тому вона повинна мати підпорядкований характер. У цілому механізм управління економічною безпекою можна описати за допомогою схеми, основні параметри якої описують зміст управлінських дій, їх провідні функції та варіанти можливих рішень (рис. 1):

Аналізуючи вище перелічені визначення, приходимо до трактовки поняття система економічної безпеки підприємства: структурований комплекс стратегічних, тактичних та оперативних заходів, спрямованих на захищеність підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз та на



формування унікальних здатностей протистояти їм в майбутньому, що формує основне її призначення - надійних захист діяльності підприємства.

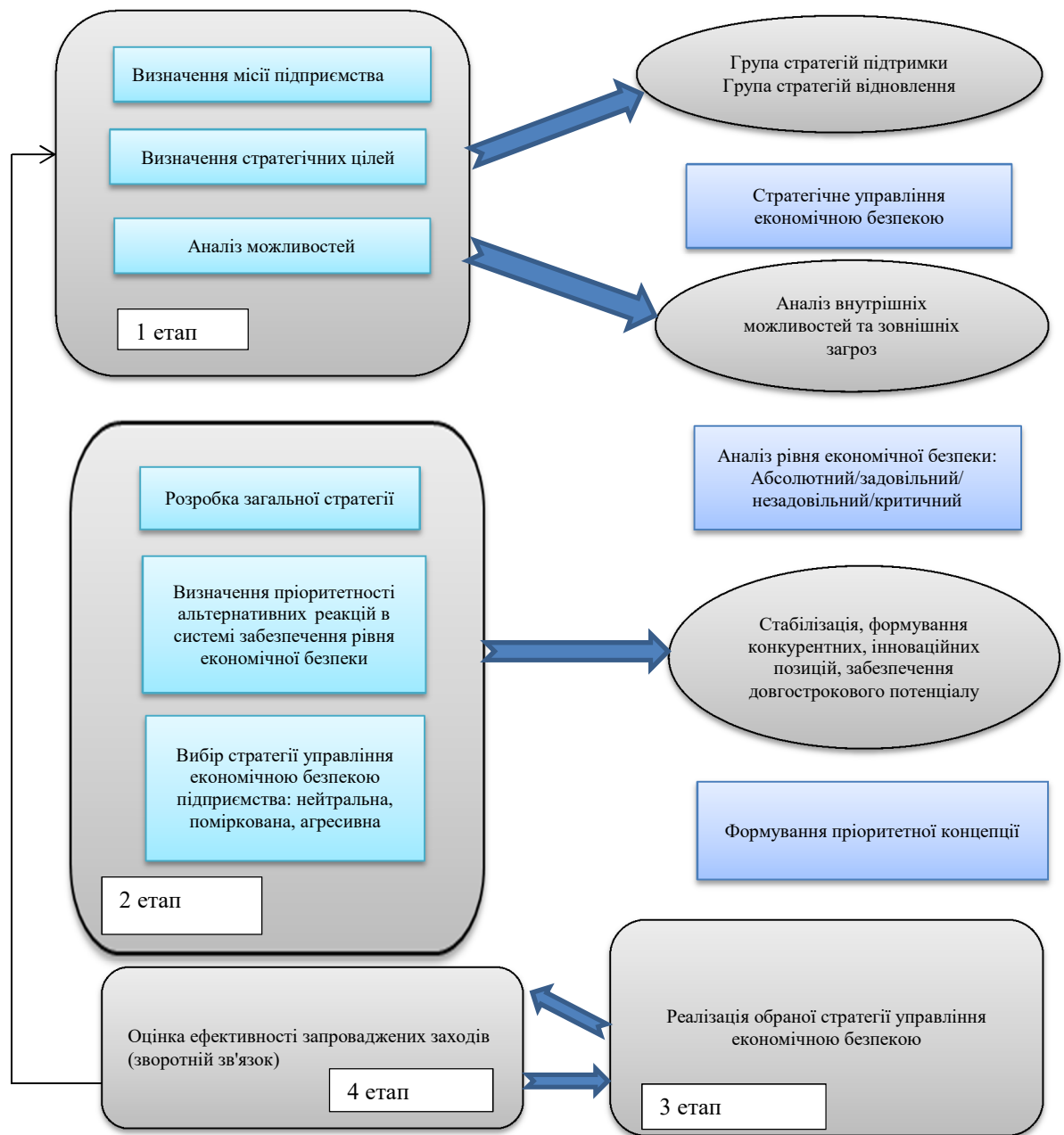


Рис. 1.1 – Концептуальна схема механізму управління економічною безпекою підприємства

Таким чином, до переліку основних завдань системи економічної безпеки входять [11]:

- оцінка та аналіз основних ризиків підприємства;
- прогнозування стану захищеності підприємства при уникненні ризиків або при відшкодуванні їх наслідків;

- недопущення проникнення на підприємство структур економічної розвідки конкурентів, організованої злочинності й окремих осіб із протиправними намірами;
- забезпечення захисту конфіденційної інформації та комерційної таємниці;
- безпека матеріальних цінностей підприємства;
- своєчасне виявлення потенційних злочинних намірів щодо підприємства і його співробітників з боку джерел зовнішніх погроз безпеки;
- виявлення, попередження й припинення можливої протиправної й іншої негативної діяльності співробітників підприємства;
- формування ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства;
- формування та інтенсивне використання інноваційного забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства;
- вироблення та прийняття найбільш оптимальних управлінських рішень щодо стратегії й тактики забезпечення економічної безпеки підприємства;
- здійснення постійного контролю за ефективністю функціонування системи економічної безпеки, удосконалення її елементів.

Організація та запровадження дієвої системи превентивно-реактивних заходів своєчасного реагування на визначені маркери відповідно до обраних завдань – запорука адекватного оперативного втручання в процес фінансово – економічної безпеки діяльності підприємства.

## 1.2. Визначення, принципи та проблеми аналізу стану зовнішнього середовища підприємства

Сучасне зовнішнє середовище підприємств характеризується надзвичайно високим рівнем складності, стрімкої динаміки постійних змін в умовах невизначеності. Здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому

середовищі – основна умова стабільного існування в обраному сегменті бізнесу й інших сферах життєдіяльності. До числа найважливіших елементів економічної безпеки підприємства входить здатність проведення аналізу впливу чинників зовнішнього середовища на її діяльність шляхом моніторингу динаміки її змін з урахуванням моніторингу ринку.

Зовнішнє середовище підприємства – це сукупність активних господарюючих суб'єктів, економічних, політичних, юридичних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх чинників, що діють в оточенні підприємства, формують базисні правила його існування і впливають на різні сфери його діяльності.

Питання необхідності аналізу факторів зовнішнього середовища, їх перелік та опис, здійснювали низка науковців, зокрема можна відмітити труди таких вчених, як Портера М.Е. [12], Ламбена Ж.-Ж. [13], Міщенко А. П., Немцова В. Д., Довгань Л. Є.

Разом з тим, з урахуванням швидко змінної обстановки, динаміки розвитку елементів макро- та макрорівня, вказані питання й дотепер є актуальними для відповідного дослідження процесів.

Зовнішнє середовище складається з факторів зовнішнього впливу, які в свою чергу виникають від умов, які напряду не залежать від діяльності підприємства, але є об'єктивними і повинні враховуватись управлінським менеджментом для обрання ефективної стратегії розвитку суб'єкта економічної діяльності. До числа вказаних факторів входять такі чинники або умови: ринок та його правила, споживачі, уряд, соціально-політичні та економічні умови і т.д. [14].

У зв'язку з цим від правильності вибору всіх аспектів зовнішнього оточення та їх подальшому аналізу на вплив діяльності організації - залежить її результативність та ефективність.

Загальною рисою факторів зовнішнього середовища є їх неконтрольованість з боку підприємства фірми, оскільки вони не залежать від неї.

Разом з тим, залежно від специфіки діяльності кожного підприємства, перелік цих факторів, їх співвідношення та аналіз впливу на господарську діяльність є індивідуальним. Управлінський менеджмент підприємства на підставі проведених конкретних досліджень своєї діяльності, за результатами системного аналізу факторів зовнішнього середовища, які впливають на його діяльність в короткостроковій та довгостроковій перспективі – визначає їх перелік для розуміння впливу кожного з них та формуванням концепції превентивних методів реагування шляхом прийняття відповідних управлінських рішень. В стратегічній концепції пріоритет надається виявленню тих факторів зовнішнього середовища, які безпосередньо здійснюють вплив на внутрішнє середовища підприємства, як форму прямої загрози та моделі побудови відповідного реагування.

Зовнішнє середовище за природою свого походження та характером впливу умовно можна поділити на дві частини: макросередовище і мікросередовище. При цьому, макросередовище характеризується низкою глобальних чинників, на які підприємству важко здійснювати безпосередній вплив або контролювати його процеси; мікросередовище – навпаки, безпосередньо перебуває в орбіті чинників діяльності підприємства, динаміка розвитку якого напряду може залежати від обраної бізнес-стратегії.

**Макросередовище** - це комплекс більш глобальних чинників, які впливають не лише на підприємство, але й на інші суб'єкти мікросередовища, та характеризуються наявністю таких загальних факторів: природне, демографічне, науково-технічне, економічне, екологічне, політичне та міжнародне оточення. Вказані чинники визначають характер сприятливих можливостей і загроз, з якими може зіткнутися підприємство, більше того, всі ці фактори, як правило, некеровані. Система управлінської діяльності підприємства повинна враховувати їх як незворотні, але намагатися обмежувати їх негативний вплив та більш повноцінно використовувати сприятливі можливості, які від них походять при формуванні концепції своєї економічної безпеки.

<b>ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ</b>
----------------------------

<b>МАКРОСЕРЕДОВИЩЕ</b>	<b>МІКРОСЕРЕДОВИЩЕ</b>
Технологічні фактори	Постачальники
Економічні фактори	Споживачі
Політичні фактори	Посередники
Ринкові фактори	Конкуренти
Правові фактори	Фінансово-кредитні установи
Екологічні фактори	Страхові компанії
Соціальні фактори	Державні органи

Рис. 1.2. Складові елементи зовнішнього середовища

**Мікросередовище** - середовище прямого впливу на підприємство, яке створюється сукупністю факторів: постачальники матеріально-технічних ресурсів, споживачі продукції (послуг) підприємства, торгові і маркетингові посередники, конкуренти, державні органи, фінансово-кредитні установи, страхові компанії.

При аналізі зовнішнього середовища, в межах якого функціонує компанія, можна виділити низку факторів, що впливають на можливості її розвитку, можуть виникати непередбачувано або становити прогнозовані загрози.

Зовнішнє середовище є складним, мінливим і, як правило, багато в чому невизначеним, так як його елементи взаємопов'язані між собою та впливають один на одного в той же час з тим рівнем впливу, з якою зміна одного фактора діє на інші фактори. Складність зовнішнього середовища визначається тим числом виявлених факторів, на які менеджмент підприємства зобов'язаний реагувати, а також рівнем варіативності кожного фактора. Таким чином, стратегічний аналіз економічної безпеки є

складнішим в тієї організації, на яку впливає більша кількість виявлених факторів. Мінливість середовища характеризується швидкістю змін в зовнішньому оточенні підприємства, що дозволяє обирати період реагування на фактори загроз, тобто – тривалість дії бізнес-плану.

Невизначеність зовнішнього середовища – це відносна кількість інформації про зовнішнє середовище та ймовірність її достовірності. Організації, прагнучи зменшити рівень невизначеності зовнішнього середовища, можуть застосовувати дві стратегії, а саме: пристосуватися до змін або впливати на середовище з метою намагання зробити його більш сприятливим для свого функціонування [15].

Розглянемо характеристику факторів, які кваліфікують формування загальних підгруп, вплив яких використовується для подальшого аналізу в рамках визначення стратегії підприємства:

- технологічні: постійна увага управління підприємства в частині змін/розвитку науково-технічного прогресу, застосування оптимізованих технологічних приладів та прийомів, ноу-хау, здатних підвищити промислові потужності та вигідно конкурувати за їх допомогою на ринку. До основних технологічних чинників, які, безумовно, посилюють конкуренцію, можна віднести: нові інформаційні технології; нові стандарти обладнання; нові види виробів, адже вони здійснюють вплив на зміну оцінки способу життя клієнтів та рівень їх задоволення від користування.

Особливу вагу в розгляді зовнішніх чинників технологічний прогрес набуває для підприємств, що впроваджують свою діяльність в сферах сучасних технологій, галузей з високою конкурентоспроможністю;

- економічні: стан економіки, рівень зайнятості, стабільність валюти, платіжний баланс країни, середньорічний темп інфляції, дефіцит бюджету країни, частка приватної власності в загальній власності країни, показники податкової системи та зовнішньоекономічної діяльності тощо. Для того щоб виробити правильну стратегію, керівництву підприємства необхідно знати, в яких економічних умовах вона повинна діяти: темпи зростання галузей;

динаміка розвитку ринку і його насиченість; рівень інфляції і безробіття; процентні ставки за кредит; інвестиційна і податкова політика; фінансова політика; політика в області заробітної плати і цін; податкова база; економічна ситуація в регіоні; рівень доходів населення; темпи зростання економіки країни і галузі; зовнішньоторговельні бар'єри; митна політика та інш. [16].

- політичні: стабільність або плинність політичної ситуації в державі, здатність побудови своєї діяльності відповідно до норм, законів та інших правових аспектів з урахуванням стабільності митної, антимонопольної політики, зміни кредитної політики місцевої влади та уряду, її участь в концепції розвитку регіональних та державних проектів, незмінність курсу розвитку ринкових відносин при міждержавних відносинах, сприяння підприємництву, супротив корупції і криміналізації суспільства тощо. Політичні фактори досить серйозно впливають на різні види бізнесу, особливо помітно це в такій країні, як Україна, де політична система перебуває у фазі кризи. Зазвичай до політичних чинників відносять: політичну ситуацію в країні; стабільність; лояльність влади; протекціонізм в галузі; наявність адміністративних бар'єрів; систему охорони власності. При цьому слід враховувати такі важливі рушійні сили, як зміна суспільно-політичного ладу, спалахи релігійної нетерпимості і пожвавлення націоналізму. До числа форс-мажорних факторів можна віднести загрозу збройних конфліктів, різке скорочення імпорту або експорту, введення ембарго і різних торгових санкцій, розрахованих на політичний вплив через економічну стагнацію;

- ринкові: легкість входу на ринок, місткість ринку та захищеність його урядом, рівень конкуренції, життєвий цикл різних товарів і послуг, рівень прибутків населення та їх розподіл, зміни демографічних умов, поява нових груп покупців, зміна ціннісних орієнтирів, що впливають на ставлення покупців до тих чи інших запитів і потреб. Вплив ринкового оточення підприємства відображає мікросередовище організації та здійснює прямий

вплив на її діяльність. Керівництво підприємство повинно в поточному часі здійснювати аналіз загроз від конкурентів виходячи з їх майбутніх стратегічних завдань, вивчати їх сильні та слабкі сторони, вразливості та переваги. До факторів ринкового оточення відносять: постачальників, діючих та потенційних конкурентів, товари-субститути, контактні аудиторії [17].

- зміни в законодавстві напряду впливають на більшість аспектів ділової активності, оскільки запроваджують прямі інструментарії щодо правил конкретного виду діяльності у визначеному сегменті галузевої проблематики (наприклад, коло питань, пов'язаних з введенням тих чи інших санкцій і правил, змінами в законодавстві про працю). Введення в дію або скасування тих чи інших законів може найрадикальнішим чином вплинути на процвітання або деградацію будь-яких видів бізнесу і істотно змінити правила, відповідно до яких вони розвиваються.

- соціальні фактори виникають від зміни суспільних цінностей, прав та правил, прецедентів в суспільстві, традицій тощо. В сучасних умовах розвитку економіки України низка факторів соціального середовища в умовах економічної нестабільності набула особливого значення, шляхом генерування таких проблем, як: загострення національного почуття, негативне ставлення незахищених верств населення до підприємництва, дія рейдерських захоплень, нечесна приватизація, корупція та деформація в процесі розподілу національного багатства, посилення соціальної нерівності, недосконале і нестабільне законодавство, високі процентні ставки за кредит, надприбутки банківських установ, наближених до політикуму, низька платоспроможність населення, зміни в системі соціальних цінностей та інші чинники. До соціальних факторів, що впливають на діяльність підприємства також належать: демографічна ситуація в регіоні; поло-вікова структура населення; середній рівень доходу і прожитковий мінімум; культурне середовище і моральні цінності, релігія; рівень освіти. Крім того, до соціальних факторів можна віднести стиль життя працівників; ступінь їх залучення до вирішення внутрішніх управлінських завдань; якісні зміни у



взаєминах співробітників, що стоять на різних щаблях ієрархії; внутрішні очікування людей від роботи організації; різні ризики, побоювання та інш.

- екологічні фактори грають важливу роль при стратегічному плануванні діяльності підприємств в багатьох країнах. Екологічному аналізу піддаються як поточні витрати (безпеку продукції, виробництва, охорона навколишнього середовища), так і інвестиції, пов'язані з безпекою продукції, виробництва і охороною навколишнього середовища;

До основних факторів впливу на оточуюче середовище, що мають враховуватися і прогнозуватися у підприємницькій діяльності належать: обсяги викидів у середовище забруднюючих та отруйних речовин; рівень фізичного (електромагнітного, радіаційного, теплового) впливу на середовище; надійність і соціально-екологічна безпека виробничих систем та великих технологічних утворень – гідротехнічних споруд, газо- і нафтопроводів, тунелів тощо; кількість і якість продукції, що виготовляється, її безпечність і утилізаційна придатність; стан природного середовища, в якому знаходиться підприємство (до і після реалізації запланованої стратегії розвитку) і розміри можливих незворотних негативних наслідків [18].

Саме тому екологічний аналіз діяльності підприємства в сучасних умовах економіки на постійній основі включений до систему фінансового аналізу, проведеного зовнішніми користувачами інформації, а також, що особливо важливо, в систему управлінського аналізу - для організації раціонального природокористування і прийняття управлінських рішень в цій галузі на самому підприємстві.

Фактори мікросередовища утворюють сили, які безпосередньо стосуються самого підприємства. Оскільки виробниче підприємство визначають як систему, яка переробляє ресурси, то мікросередовище підприємства складається зі споживачів, постачальників, конкурентів й посередників та фінансово-кредитних й страхових установ, державних органів, що здійснюють регуляторну політику. Вплив цих груп, які становлять безпосереднє оточення підприємства, необхідно постійно

прогнозувати та враховувати, регулюючи свої відносини з партнерами на ринку, тому фактори мікросередовища вважаються відносно контрольованими [19].

Постачальники – юридичні та фізичні особи, які забезпечують підприємство необхідними ресурсами для здійснення господарської діяльності. Постачальники матеріальних ресурсів – це організації, які забезпечують підприємства сировиною, матеріалами, запчастинами, готовими виробами, обладнанням тощо. Постачальники комунальних послуг забезпечують підприємства тепло-, водо- та енергоресурсами, організовують вивезення сміття тощо [20].

Споживачі – це фірми і фізичні особи або їх групи, готові придбавати товари і послуги цієї фірми. Вони є найважливішою складовою мікросередовища фірми, оскільки їх наявність і здатність знаходити їх визначає само існування фірми і є умовою її виживання і розвитку. Споживачі, вирішуючи які товари і послуги для них бажані і за якою ціною, чинять величезний вплив на внутрішнє середовище фірми і результати її діяльності. Підприємству необхідно ретельно вивчати потреби та тісно співпрацювати із своїми споживачами, адже максимальне задоволення потреб цільової групи споживачів – це кінцева мета підприємства.

Посередники – це юридичні та фізичні особи, які допомагають підприємству просувати, розподіляти та продавати товари на ринку.

Конкуренти – це фірми, які змагаються з виробником за отримання переваги у покупців при продажі своєї продукції на ринку однотипних товарів. У багатьох випадках саме конкуренти визначають, яку продукцію і за якою ціною може продати ця фірма. Дії конкурентів безпосередньо впливають на ринкову поведінку і можливості виживання фірми в умовах конкурентної боротьби, шляхи і способи зміни нею свого потенціалу [21].

Кредитно-фінансові установи - банки, кредитні, страхові компанії та інші організації, що допомагають фірмі фінансувати угоди і застрахувати себе від ризику у зв'язку з купівлею або продажем товарів.

Державні органи – які встановлюють загальні правила поведінки на ринку шляхом впровадження нормативно-правових аспектів діяльності, державного регулювання цих процесів, формування державних програм за участю виділених бюджетоутворюючих підприємств, які в свою чергу залучаються до регіональних або загальнодержавних програм інвестиційного розвитку.

За результатами відбору характерних чинників в рамках підгруп факторів, здійснюється їх аналіз на предмет виявлення актуальних труднощів або ризиків, які можуть настати у даній сфері господарської діяльності підприємства, або навпаки – відкритті позитивних можливостей при наявності певних уніфікованих переваг [22].

Відповідно до втрат або ризиків, які утворюються від дії факторів зовнішнього впливу, розрізняють: значимі та катастрофічні, за ступенем вірогідності: неможливі, мало вірогідні, цілком вірогідні; за часом можливого настання або дії – короткострокові/довгострокові. Застосування методики проведення аналізу зовнішніх факторів з урахуванням сукупності їх взаємовпливу допомагає розробити стратегічні концепції, що забезпечують алгоритми взаємодії підприємства з факторами середовища в короткостроковій і довгостроковій перспективі, які в свою чергу дадуть змогу упереджено і більш впевнено підтримувати її потенціал на рівні, необхідному для досягнення мети, допоможуть розкрити загрози і можливості, актуальні за часом і місцем виникнення та впровадження відповідно.

Таким чином, за допомогою аналізу зовнішнього середовища підприємство може скласти повний перелік загроз і можливостей, з якими воно стикається в цьому середовищі для подальшого їх вивчення на предмет пошуку синергії співставлених факторів, вибору методу подальшого опрацювання для визначення загальної стратегічної концепції діяльності підприємства, розширення його адаптаційних можливостей до змін умов

господарської діяльності, створення умов для стабільного функціонування і розвитку тощо.

### 1.3. Основні методи реагування на фактори зовнішнього середовища в процесі створення системи економічної безпеки

Зовнішнє середовище підприємств в сучасних умовах характеризується надзвичайно високим рівнем складності, динамічності та невизначеності впливу чинників. Можливість своєчасного реагування на вплив чинників зовнішнього середовища - основна вимога ефективності управлінського менеджменту для стабільності розвитку підприємства. Здатність адекватної та своєчасної оцінки системи ризиків, маневрування ресурсами в нестабільних умовах впливу зовнішнього та внутрішнього середовища визначає кінцевий продукт управління підприємством - стратегію розвитку.

Наявність множинності змінних в часі ідентифікаторів факторів зовнішнього впливу потребує використання системного підходу, здатного на відслідковування зміни визначених маркерів в межах окремих складових зовнішнього середовища, та їхній сукупний вплив на діяльність конкретного підприємства, так як основним завданням економічної безпеки є забезпеченість високим рівнем захищеності від небажаних змін.

Системний підхід в свою чергу передбачає алгоритм послідовно визначених елементів, пов'язаних між собою закономірним зв'язком чи взаємодіючими факторами. Якісні характеристики обраних/визначених елементів складають зміст системи, сукупність закономірних зв'язків між елементами – внутрішню форму, або структуру [27].

Процес дослідження стану зовнішнього середовища включає в себе виконання послідовних етапів [23]:

1. Структурування зовнішнього середовища підприємства, визначення найвагоміших елементів (чинників), що потребують дослідження.

2. Визначення «критичних точок» та меж аналізу зовнішнього середовища.

3. Збирання інформації, необхідної для проведення дослідження.

4. Визначення методичного інструментарію дослідження.

5. Проведення дослідження та узагальнення отриманих висновків.

При цьому, враховуються чинники за критерієм того, який вплив вони здійснюють на підприємство:

- чинники, взаємопов'язані з діяльністю підприємства, вплив яких з часом може суттєво змінюватися;

- чинники, характер впливу яких на діяльність підприємства з часом суттєво не змінюється;

- специфічні чинники, дослідження яких дає можливість оцінити потенційні можливості розвитку підприємства, напрями диверсифікації видів діяльності та ринків, виявити можливість появи нових конкурентів з інших сфер діяльності тощо [24].

Наступним етапом після оцінювання рівня фінансової безпеки економічного суб'єкта є прогнозування його розвитку за рахунок дослідження можливих станів об'єкта в майбутньому, визначення альтернативних напрямів розвитку підприємства і термінів їх здійснення. Для визначення цих факторів враховується динаміка змін внутрішнього та зовнішнього середовища та залежно від джерел похідної інформації використовуються такі методи прогнозування, що взаємно доповнюють одне одного:

- експертний метод, ґрунтується на мобілізації професійного досвіду та інтуїції висококваліфікованих експертів;

- метод екстраполяції, полягає в дослідженні ретроспективних даних про розвиток об'єкта та перенесення закономірностей на майбутнє;

- метод нейронних мереж використовує ресурс апаратно-програмних комплексів та моделюванням багаторівневих процесів з розподіленими системами, здатними до адаптивного пристосування та репрезентації;

- метод нечітких множин використовують для моделювання фінансових систем в умовах істотної невизначеності та інтерпретації класичних імовірнісних і експертних оцінок рівня фінансової безпеки економічного суб'єкта. Теорія нечітких множин надає дослідникам високорозвинутий формальний апарат для адекватного перенесення якісних висловлювань експерта в деяке кількісне вираження [25].

Питання запровадження системного аналізу до визначення впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища для подальшого визначення стратегічної концепції підприємства сформували необхідність застосування у вказаному процесі низки основних методик, здатних до розв'язання багатофакторних завдань. Матричні методи дозволяють підходити до аналізу найбільш системно, упорядковуючи як складові елементи системи, так і взаємозв'язки між ними. Зв'язки і елементи можуть розглядатися у статиці або динаміці [26].

До їх числа відносяться:

- PEST-аналіз (аббревіатура від слів Politics, Economics, Socio, Technology), змістом методики якого є кількісне оцінювання сили впливу на діяльність підприємства основних чинників зовнішнього середовища (політичних, економічних, соціальних та технологічних);

- метод PRESTCOM (regulatory, competition, organizational market factors) охоплює аналіз регуляційних, конкурентних, організаційних, ринкових чинників. Він дає змогу побачити загальні чинники (як у країні, так і на міжнародному ринку), які впливають на діяльність підприємства, встановити основні тенденції, на які потрібно звернути увагу при проектуванні стратегії і в поточній діяльності;

- TEMPLES-аналіз є розширеною моделлю попередніх з додаванням аналізу впливу ринкових, законодавчих, екологічних та суспільних факторів;

- Метод SPACE – комплексний підхід, який дозволяє здійснити аналіз позицій підприємства на ринку та розробити оптимальну стратегію (використовується для малих та середніх підприємств) за чотирма ключовими критеріями: фінансова сила, конкурентоспроможність, привабливість та стабільність галузі;

- SWOT-аналіз, який дозволяє застосовувати сукупність сильних та слабких сторін підприємства в поєднанні з аналізом наявних можливостей та існуючих загроз одночасно, що за результатами співставлення в матриці дозволяє досягнути ефекту синергії, компіляції зовнішньої ситуації (можливості і загрози) з потенціалом фірми (сильними і слабкими сторонами).

Таблиця 1.1.

Характеристика основних методів аналізу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу

Метод, автор	Досліджувані фактори	Зміст методики	Переваги/недоліки
PEST-аналіз Френсіс Агілар	Політичні Економічні Соціальні Технологічні	Аналіз виконується за схемою «чинник – підприємство». Результати аналізу оформляються у вигляді матриці, підметом якої є фактори макросередовища, присудком – сила їх впливу, що оцінюється в балах, рангах та інших одиницях вимірювання	Перевага: при його застосуванні досліджується фактор за фактором, і, таким чином, створюється цілісна характеристика зовнішнього середовища Недолік: більшість елементів, що розглядаються, важко представити в кількісному вимірі, через що можуть виникнути труднощі при оцінці їхнього впливу та динаміки змін
метод PRESTCOM	Політичні Економічні Соціальні	Система оцінки, як і в попередньому методі, оскільки дані методи є	Переваги та недоліки такі ж, як і у попереднього методу

	Технологічні	його різновидами	
TEMPLES-аналіз А.М. Гершун, М. Горский	Технологічні Економічні Ринкові Політичні Законодавчі Екологічні Суспільні	Розширена модель оцінки факторів макросередовища, аналогічна двом попереднім	Переваги: комплексний підхід; проведення окремої оцінки політичних та законодавчих факторів; введення на розгляд ринкових факторів  Недоліки: аналогічні попереднім методам
Метод SPACE	Фінансова сила підприємства Конкурентоспро- можність Привабливість галузі підприємства Стабільність галузі підприємства	Аналіз позиції підприємства на ринку та обрання оптимальної стратегії розвитку шляхом експертної оцінки факторів в балах (від 0 до 6)	Переваги: простота та зрозумілість оцінки, швидкість  Недоліки: застосовується для підприємств малого та середнього бізнесу у вузькоспеціалізованій галузі, суб'єктивність, обмеженість в дослідженні факторів
SWOT-аналіз К. Ендрюс	Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози	Після визначення важливості факторів для виду діяльності та для підприємства у балах (1-3), спрямованості впливу (+/-) та ступеня значущості фактору для підприємства (як добуток попередніх трьох значень) або за допомогою матриці Дж. Вільсона результати подаються у вигляді матриці	Переваги: простота і можливість витратити невеликі кошти на його проведення, гнучкість і наявність безлічі варіантів, спільне вивчення зовнішніх та внутрішніх факторів, а також те, що він може розглядатися стосовно як усього підприємства, так і його структурних підрозділів чи у розрізі окремих видів продукції.  Недолік: неможливість врахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз

З урахуванням того, що зовнішнє середовище здійснює як прямий, так і опосередкований вплив на підприємство при факторі мінливості – важливо своєчасне врахування цих змін в рамках управлінської стратегії. Необхідність обробки великих масивів інформації під час проведення стратегічного аналізу зумовлює застосування різних статистичних методів аналізу даних: одно- й багатфакторних, методів індукції та дедукції, методів



аналізу залежностей і методів аналізу взаємозв'язків тощо [28]. Розглядаючи більш детально методики оцінки впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємства, звернемось до більш ефективного та ширше застосовуваного, як SWOT-аналіз (аббревіатура SWOT походить від англійських слів strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості), threats (загрози) - процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства. Він проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі. SWOT-аналіз вважається т.зв. своєрідним інструментарієм; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей, а саме - адаптації до середовища або формування впливу на нього. Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи. Головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості компанії і загрози просування її на ринку товарів і послуг. Тому, для досягнення цієї мети перед вказаним методом ставляться наступні завдання: виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми; визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу; виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями; визначення слабкостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання; виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів. Методика SWOT-аналізу ґрунтується на підході, який дає змогу вивчати зовнішнє і внутрішнє

середовище підприємства одночасно та здійснювати співставлення впливу одного на інше в рамках фактору спільного застосування шляхом встановлення взаємозв'язків між силою та слабкістю, які властиві підприємству, зовнішніми загрозами і можливостями тощо. Спершу виявляють сильні і слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановлюють взаємозв'язки між ними, що може бути використано для розробки стратегії підприємства [29]. Для зіставлення можливостей підприємства умовам ринку і узагальнення результатів SWOT-аналізу застосовується матриця SWOT, яка має наступний вигляд:

Таблиця 1.1.

Матриця SWOT-аналізу

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси)	Загрози
<b>Внутрішнє середовище</b>		1. 2. і т. ін. Рішення: використовувати?	1. 2. і т. ін. Рішення: пом'якшити?
	Сильні сторони 1. 2. і т. ін. Рішення: підтримувати? розвивати?	Поле СиМ Рішення: використовувати? яким чином? (перелік заходів)	Поле СиЗ Рішення: «тримати удар»? чи є «сили»? (перелік заходів)
	Слабкі сторони 1. 2. і т. ін. Рішення: ліквідувати? що саме? в якому порядку?	Поле СлМ Рішення: аналізувати «доступність» можливостей, що їх надає середовище (перелік заходів)	Поле СлЗ Рішення: ліквідувати (недоліки або об'єкт) в цілому з визначенням термінів (перелік заходів)

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні комбінації, що їх треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу [30]:

- поле СиМ - потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення;

- поле СиЗ - передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз;
- поле СлМ - розробка стратегій подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище;
- поле СлЗ - іноді називають «кризовим полем», оскільки тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємства. З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, що завжди є важким завданням.

При цьому, фактори, які охоплюють окремі складові SWOT-аналізу, можуть мати різні часові характеристики впливу, тому варто рахувати їх вплив на коротко- та довгострокову перспективу.

Отже, проведення SWOT-аналізу має важливе значення для здійснення стратегічного планування, оскільки його методика - ефективний, доступний, дешевий засіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації в установі. Він дозволяє систематизувати проблемні ситуації; краще розуміти структуру ресурсів, на які слід опиратися в удосконаленні діяльності та розвитку компанії на перспективу; відстежувати загальний стан зовнішнього бізнес-середовища; виділяти і використовувати нові потенційні можливості швидше, ніж конкуренти; вибрати оптимальну дорогу розвитку і уникнути небезпек; приймати зважені рішення, що стосуються розвитку бізнесу. Правильно і вчасно прийняті стратегічні рішення грають сьогодні ключову роль в успішній діяльності організації, оскільки саме вони роблять вирішальний вплив на конкурентоспроможність продукції і підприємства в цілому [31].

Разом з тим, незважаючи на наявність великої кількості методів реагування на фактори зовнішнього середовища, жоден із них не забезпечує постійної всебічної комплексної та об'єктивної оцінки, що в свою чергу спонукає до необхідності одночасного застосування декількох методик для отримання найбільш ефективного результату забезпечення економічної безпеки.

З метою оцінки впливу зовнішнього середовища на забезпечення ефективності управління підприємством використовується один із загальноприйнятих алгоритмів стратегічного аналізу і оцінки існуючих загроз за кожною з функціональних складових з подальшою розробкою на їх основі системи попереджувальних і превентивних заходів, таблиця 1.2 [32]:

Таблиця 1.2.

## Алгоритм стратегічного аналізу

Мета оцінки – ідентифікація складових зовнішнього середовища підприємства, та оцінка їх впливу на забезпечення ефективності управління		
Відбір факторів зовнішнього середовища за охопленням впливу	Макрорівня Мікрорівня	Фактори макрорівня Фактори мікрорівня
Визначення переліку факторів, що характеризують вплив макро та мікросередовища – проведення їх оцінки		
Визначення бальних оцінок факторів макросередовища		
Визначення відносної важливості впливу факторів у загальному впливі макросередовища		
Визначення на основі оцінок факторів макросередовища коефіцієнтів їх впливу на забезпечення ефективності управління підприємством		
Визначення з урахуванням відносної важливості складових макросередовища коефіцієнту його впливу на забезпечення ефективності управління підприємством		
Проведення оцінки впливу факторів мікросередовища		
Збір статистичних даних та визначення індексів факторів, що характеризують мікросередовище		
Визначення коефіцієнтів кореляції між компонентами факторів ресурсної ефективності управління та індексами факторів мікросередовища		
Визначення відносної можливості впливу факторів у загальному впливі мікросередовища		
Визначення на основі індексів факторів мікросередовища коефіцієнтів їх впливу на забезпечення ефективності управління підприємством		
Визначення з урахуванням відносної важливості складових мікросередовища коефіцієнту його впливу на забезпечення ефективності управління ДП		
Проведення аналізу загального впливу зовнішнього середовища на забезпечення ефективності управління		

ДП
Визначення відносної можливості макросередовища та мікросередовища в складі зовнішнього середовища
Розрахунок коефіцієнта загального впливу зовнішнього середовища ДП на забезпечення ефективності управління ДП
Корегування комплексного фактора забезпечення ефективності управління ДП на вплив зовнішнього середовища

В контексті вказаного алгоритму оцінки рівня економічної безпеки підприємства проведемо оцінку її складників: фінансової, ринкової, технологічної, правової, екологічної, інформаційної та силової складових:

1. фінансова складова характеризує фінансову забезпеченість підприємства, тобто його стійкість за критеріями ліквідності, підвищення кредиторської та дебіторської заборгованості, зниження фінансової стійкості. Питаннями економічної безпеки за визначеними критеріями опікуються такі структурні підрозділи підприємства, як фінансова та економічна служби. Оцінку фінансової безпеки підприємства можна виконати на основі аналізу його фінансової стійкості, ступінь якої визначається виходячи з достатності обігових коштів (власних або позикових) для здійснення виробничозбутової діяльності, тому уваги заслуговує визначення факторів (груп) та часткових показників фінансової безпеки, які повинні відображати стан фінансової системи підприємства, слугувати базою для внесення, за необхідності, відповідних коректив в його розвиток. Комплексна складова всіх факторів, обраних на основі експертного методу, буде визначати економічну безпеку підприємства, а саме: ліквідності; фінансової стійкості; рентабельності; ділової активності [33, 34].

Вплив факторів невизначеності, пов'язаних з особливостями функціонування підприємств в сучасних ринкових умовах, ускладнює отримання необхідних правильних та обґрунтованих рішень, що обумовлює практичну важливість обробки нечітких даних та необхідність використання нечітко-множинного підходу. Багатофакторна нечітко-множинна модель аналізу рівня економічної безпеки підприємства дозволяє розрахувати

інтегральний показник економічної безпеки підприємства на основі відповідної системи груп факторів, розподілених за нечіткими рівнями [35]. Економічна безпека підприємства (I) може бути оцінена на основі значень узагальнених груп показників:

$$I = fZ(Y_1, Y_2, Y_3, Y_4), \quad (1.1.)$$

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

Таким чином, комплексне значення кожної з вказаних груп показників розраховане за наступними коефіцієнтами (табл. 1.3.).

Таблиця 1.3.

## Групи показників економічної 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

Розрахунок значимості факторів здійснюється за правилом Фішберна. Результат подано у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

## Групи показників економічної безпеки підприємства

Назва групи	Вага групи	Назва показника	Вага показника
Оцінка ліквідності активів (Y1)	0,32	Коефіцієнт покриття	0,107
		Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,107
		Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,107
Оцінка фінансової стійкості (Y2)	0,24	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,08
		Коефіцієнт незалежності (автономії)	0,08
		Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,08
Оцінка рентабельності (Y3)	0,16	Коефіцієнт рентабельності активів	0,04
		Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,04
		Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,04
		Коефіцієнт рентабельності продукції	0,04
Оцінка ділової активності (Y4)	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 обчислення інтегральних показників по групах коефіцієнтів Y1-Y4 та інтегрального показника оцінки економічної безпеки підприємства I. Для кожного моменту

часу за всіма групами показників отримаємо згортання цих показників в межах своїх груп за рівнями відповідно:

$$A_{j l} = \sum_{j=1}^n X_{j l} r_{ij} \quad (1.2.)$$

де  $l$  – нечіткий рівень відповідної групи показників,  $l \in \{\text{«ДН»}; \text{«Н»}, \text{«СР»}; \text{«В»}; \text{«ДВ»}\}$ ;

$n$  – кількість показників відповідної групи;

$X_{j l}$  – показники відповідної групи;

$r_{ij}$  – ваги показників відповідної групи.

Інтегральну оцінку фінансової безпеки підприємства розраховано за формулою:

$$I = \sum_{i=1}^n A_{j l} r_i \quad (1.3.)$$

Для оцінки інтегрального показника рівня економічної безпеки підприємства необхідно формалізувати вигляд показника, тобто описати ті рівні, за якими буде проводитися комплексна оцінка рейтингу підприємства. Грунтуючись на типи фінансової стійкості, крізь призму яких науковці розглядають питання економічної безпеки підприємства для інтегральної оцінки її рівня виділимо нечіткі підмножини [36]:

1) Економічна небезпека («ДН») – підприємство характеризується як таке, що має дуже низьку фінансову стійкість, воно знаходиться на межі банкрутства, за якого запаси і витрати більші суми власних оборотних коштів, кредитів під товарно-матеріальні цінності;

2) Хитлива економічна безпека («Н») – ситуація, за якої відбувається порушення платоспроможності, але зберігається можливість відтворення рівноваги платіжних засобів і платіжних зобов'язань за рахунок залучення тимчасово вільних джерел засобів в оборот підприємства;

3) Нормальна економічна безпека («СР») – гарантується платоспроможність підприємства. Середня фінансова стабільність;



4) Висока економічна безпека («В») – підприємство характеризується високою фінансовою стабільністю, має високий запас конкурентоспроможності;

5) Абсолютна економічна безпека («ДВ») – фінансовий стан підприємства стабільний, такий, що швидко розвивається, характеризується досить високим рівнем платоспроможності у порівнянні з іншими підприємствами.

Класифікатор інтегрального показника оцінки рівня економічної безпеки за виділеними нечіткими рівнями наведений в рис.1.2. [37]:

Дуже низький			Середній						Дуже високий						
A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16
			Низький				Високий								

Рис. 1.2 Рівні економічної безпеки

Відповідно до класифікатора, відображеного у рис. 1.2., можна визначити рівень економічної безпеки підприємства шляхом розподілу з рівним шагом відповідних показників в межах максимального та мінімального значень.

2. Ринкова складова відображає ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства - зовнішнім, які складаються в ринковому середовищі. Про ослаблення ринкової безпеки свідчать: зменшення частки ринку, займаної підприємством; послаблення конкурентних позицій і здатності протидіяти конкурентному тиску; зниження адаптаційних можливостей підприємства до змін на ринку, відставання від вимог ринку і т. д. За дану складову економічної безпеки підприємства відповідає служба маркетингу. Оцінку рівня ринкової безпеки можна виконати на основі наступного підходу. Суть підходу полягає в оцінці ступеня відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім, які генеруються ринковим середовищем. Фактори ринкового

середовища та фактори, що визначають внутрішні можливості підприємства, як і в методі SWOT-аналізу ділять на дві групи. Для зовнішнього середовища - можливості та загрози для підприємства - сильні і слабкі сторони діяльності. Вплив кожного з факторів (як зовнішнього середовища, так і внутрішньої) на ринкову безпеку підприємства оцінюють за допомогою коефіцієнтів упевненості, які вимірюються за шкалою від -1 до +1. Кожен з факторів розглядається як свідчення про наявність чи відсутність загроз ринкової безпеки підприємства. При цьому можливості і сильні сторони оцінюють від 0 до +1, а загрози і слабкі сторони – від 0 до -1. Значення коефіцієнта впевненості відображає ступінь впевненості в тому, що вплив вимірюваного їм фактору збільшує (+) або зменшує (-) ступінь ринкової безпеки підприємства. Значення коефіцієнтів упевненості (оцінки) факторів визначають на підставі минулого досвіду діяльності або експертним методом, в якості експертів можуть виступити керівника і провідні фахівці підприємства. Отримані оцінки послідовно комбінують (до отриманої підсумкової оцінки двох факторів додають оцінку наступного фактору і т. д.) за відомими правилами:

$$K_0 = K_1 + K_2 * (1 - K_1) \quad (1.4.)$$

Якщо  $K_1 > 0$  і  $K_2 > 0$ ;

$$K_0 = -(|K_1| + |K_2| * (1 - |K_1|)) \quad (1.5.)$$

Якщо  $K_1 < 0$  і  $K_2 < 0$ ;

$$K_0 = K_1 + K_2 * (1 - \min(|K_1|, |K_2|)) \quad (1.6.)$$

Якщо  $K_1$  і  $K_2$  мають різні знаки.

Інтегральну оцінку всього комплексу факторів порівнюють з таблицею прийняття рішень (табл. 1.5.) і роблять висновок про рівень ринкової безпеки підприємства. Необхідно відзначити, що при оцінці можуть розглядатися як ті фактори зовнішнього середовища і самого підприємства, які характеризують його реальну діяльність, так і ті, які характеризують його потенційні можливості розвитку. Відповідно, оцінка здійснюється: реального

(дійсного) рівня ринкової безпеки; потенційного, який буде досягнутий, якщо підприємство реалізує розглянутий варіант розвитку [38].

Таблиця 1.5

Рівні ринкової безпеки підприємства

Значення інтегральної оцінки	Висновок щодо рівня ринкової безпеки
$K0 \leq -0,8$	Кризовий стан
$-0,8 < K0 < -0,6$	Критичний рівень безпеки
$-0,6 < K0 < -0,3$	Передкритичний рівень
$-0,3 < K0 < 0,3$	Ситуація невизначеності
$0,3 \leq K0 < 0,6$	Нестійкий стан
$0,6 \leq K0 < 0,8$	Нормальний рівень безпеки
$K0 \geq 0,8$	Абсолютна безпека

3. Технологічна складова характеризує технологічний потенціал і ступінь його захищеності. До основних негативних впливів відносять: дії, спрямовані на підрив технологічного потенціалу підприємства; порушення технологічної дисципліни; моральне старіння використовуваних технологій. Протидією повинна займатися служба головного технолога. Показники рівня технологічної безпеки можуть бути розраховані аналогічно двом попереднім складових, однак склад показників буде іншим. Слід використовувати такі показники, які характеризують технологічний потенціал і технологічну безпеку підприємства (природно, з урахуванням економічних результатів їх діяльності): рівень прогресивності технологій, розраховується як відношення кількості використовуваних прогресивних сучасних технологій (на рівні кращих серед підприємств, що працюють на конкретному ринку) до загальної їх кількості на підприємстві; рівень прогресивності продукції, що розраховується як відношення кількості найменувань вироблених нових прогресивних видів продукції (на рівні кращих зразків серед підприємств, що працюють на конкретному ринку) в загальній їх кількості; рівень технологічного потенціалу, що розраховується як частка технічних і

технологічних рішень на рівні винаходів у загальній кількості нових рішень, використовуються у виробничому процесі і т.д [39].

4. Правова складова. Основними загрозами безпеки є недостатня правова захищеність інтересів підприємства договірної та іншої ділової документації, порушення юридичних прав підприємства та його працівників; навмисне або ненавмисне розголошення комерційно важливих відомостей; порушення норм патентного права. Протидією повинна займатися юридична служба (правове забезпечення діяльності підприємства, юридична опрацювання договірної документації, ведення судових і арбітражних розглядів, правове навчання персоналу, ведення патентного фонду підприємства, контроль порушень норм патентного права, цензура публікацій). Рівень правової безпеки може бути визначений в залежності від співвідношення втрат, понесених підприємством (як реальних, так і у вигляді упущеної вигоди) внаслідок порушення правових норм (наприклад, виплат за позовами через порушення юридичних норм і прав), і загального розміру втрат, яких вдалося запобігти. Для оцінки може бути запропонована наступна шкала (табл. 1.6.):

Таблиця 1.6.

Рівні правової складової економічної безпеки

Показник	Стан
немає	Абсолютно правова безпека
від 0 до 25 %	Нормально правова безпека
25 % - 50 %	Нестабільний стан
50 % - 75 %	Критичний стан
75 % - 100 %	Кризовий стан

5. Екологічна складова. Негативні впливи на економічну безпеку, що відносяться до даної складової є: загроза здоров'ю працівників підприємства; втрата прибутку внаслідок високого рівня екологічних штрафів і платежів; зниження конкурентоспроможності підприємства і продукції; підрив іміджу підприємства. Протидією повинна займатися служба захисту екології. Рівень

екологічної безпеки підприємства може бути укрупнено визначений шляхом опрацювання чинників, як становлять загрозу при супутньому їх утворенні.

6. Інформаційна складова. Рівень цієї складової економічної безпеки визначається часткою неповної, неточної та суперечливої інформації, використаної в процесі прийняття управлінських рішень. Протидією повинна займатися інформаційно-аналітична служба спільно зі службою охорони (аналіз достовірності інформації, що надходить, збір, накопичення, систематизація та зберігання інформації, захист інформації від несанкціонованого доступу, підтримка зв'язків з діловими партнерами і широкими верствами громадськості).

$$K_u = K_{пл} * K_T * K_{пр} \quad (1.7.)$$

В якості показників рівня інформаційної безпеки можуть бути використані наступні коефіцієнти:

- коефіцієнт повноти інформації ( $K_{пл}$ ), що розраховується як відношення обсягу інформації, наявної в розпорядженні особи, що приймає рішення (ОПР), та обсягу інформації, необхідної для ухвалення обґрунтованого рішення;
- коефіцієнт точності інформації ( $K_T$ ), що розраховується як відношення обсягу релевантної інформації до загального обсягу наявної в розпорядженні ОПР інформації;
- коефіцієнт суперечливості інформації ( $K_{пр}$ ), що розраховується як відношення кількості незалежних свідочств на користь ухвалення рішення до загальної кількості незалежних свідчень у сумарному обсязі релевантної інформації. Рівень інформаційної безпеки може бути визначений на основі значень утворення трьох згаданих коефіцієнтів (табл. 1.7.)

7. Силова складова. До основних негативних впливів, що характеризують цю складову, відносять:

- фізичні і моральні впливи, спрямовані на конкретних особистостей, в особливості керівництво та провідних фахівців підприємства з метою заподіяти шкоду їх здоров'ю (фізичному і психологічному), а також репутації

та матеріального благополуччя, що становить загрозу нормальній діяльності підприємства;

Таблиця 1.7

## Рівні інформаційної складової

Показник	Стан
$Ku \geq 0,7$	Високий рівень безпеки
$0,3 \leq Ku < 0,7$	Середній рівень безпеки
$Ku < 0,3$	Низький рівень безпеки

– негативні впливи, які заподіюють шкоду майну підприємства, несуть загрозу зниження вартості його активів і втрати економічної незалежності (у т.ч. доступ до конфіденційної інформації підприємства, включаючи промислове шпигунство; дезінформація; знищення інформації тощо).

Протидією негативним впливам, що належать до силової складової повинна займатися служба охорони (забезпечення фізичного захисту керівництва підприємства, організація пропускового режиму, охорона будівель, приміщень, ліній зв'язку та обладнання, захист інформації від несанкціонованого доступу, забезпечення режиму секретності документів і матеріалів, забезпечення безпеки в екстремальних умовах, навчання персоналу розпізнавати небезпеку і вживати заходів самозахисту). Рівень цієї складової економічної безпеки підприємства може бути визначений на основі оцінки ймовірності реалізації зазначених вище (а також інших аналогічних) загроз. Ця ймовірність (P) може бути розрахована як об'єктивно частота негативних впливів у минулому і поточному періодах діяльності підприємства, або ж суб'єктивно - методом експертних оцінок. При цьому до уваги необхідно брати можливий збиток, внаслідок реалізації загроз. Визначення рівня силової складової економічної безпеки може бути розраховане на підставі табл. 1.8.

Таблиця 1.8.

## Рівні силової складової економічної безпеки

Рівень безпеки	Умови			
	Високий	$P \leq 0,0001$ $P_t \approx C_{Cp}$	$P \leq 0,0001$ $ВД < P_t \leq В$	$P \leq 0,01$ $P_t < P_{ч} \leq ВД$
Середній	$0,0001 < P \leq 0,001$ $P_t \approx C_{Cp}$	$0,001 < P \leq 0,01$ $ВД < P_t \leq В$	$0,01 < P \leq 0,1$ $P_t < P_{ч} \leq ВД$	$0,01 < P \leq 0,2$ $P_t < P_{ч}$
Низький	$P > 0,001$ $P_t \approx C_{Cp}$	$P > 0,01$ $ВД < P_t \leq В$	$P > 0,1$ $P_t < P_{ч} \leq ВД$	$P > 0,2$ $P_t \leq P_{ч}$

Умовні позначення:

$P$  - імовірність втрат;

$P_t$  - величина можливих втрат;

$C_{Cp}$  - власні кошти підприємства;

$В$  - виручка від реалізації продукції;

$ВД$  - валовий дохід;

$P_{ч}$  - чистий прибуток.

Розглянута методика є найбільш обґрунтованою та надає найбільшу кількість рекомендацій з визначення критеріїв ЕБП та їх інтерпретації. В цій методиці подаються основи формування системи оціночних показників на підприємстві, визначені локальні показники для оцінки рівня певних складових ЕБП та представлена методика оцінки інтегрального рівня економічної безпеки на підприємстві.

Здобуті результати аналізу і оцінки рівнів складових економічної безпеки повинні бути покладені в основу розробки комплексу заходів, спрямованих на протидію загрозам і підвищення рівня економічної безпеки підприємства, і відповідно розширення його адаптаційних можливостей до змін умов господарської діяльності, створення умов для стабільного функціонування і розвитку.

## Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ економічної безпеки визначено, що економічна безпека підприємства - це стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання загрозам і забезпечення стабільного функціонування підприємства на постійній основі з урахуванням майбутніх стратегій.

Цілісність забезпечення економічної безпеки здійснюється на основі принципів комплексності, своєчасності, безперервності, активності, законності, економічної доцільності, спеціалізації, взаємодії та координації, удосконалення та децентралізації управління. За результатами розгляду визначених питань з вказаної проблематики – виділено низку проблем, які потребують наукового осмислення з точки зору обґрунтованості природи їх походження та посилення з метою відповідного пошуку чи вдосконалення підходів до їх розуміння та подальшого ефективного вирішення. Встановлено, що досліджуване питання є різноманітним і має в собі такі складові: фінансова, інтелектуальна, кадрова, технологічна, правова, екологічна, інформаційна та силова, ринкова, інтерфейсна, кожна з яких в залежності від ступеню актуальності в конкретний період часу здійснює питомий вплив на загальну систему факторів. Крім того, шляхом дослідження виведено певне ґрунтовне твердження щодо необхідності постійного аналізу та оцінки рівнів складових економічної безпеки в періоді часу, що на прикінцевому варіанті повинно становити основу розробки комплексу заходів, спрямованих на протидію виявленим загрозам і підвищення рівня економічної безпеки підприємства. Зазначені результати проведеного аналізу враховуються в якості матриці змінних складових для застосування адаптаційних можливостей підприємства, їх розширення, корегування стратегії господарської діяльності шляхом створення сприятливих умов для стабільного функціонування і розвитку.



Виходячи з цього, формується висновок, що система управління економічною безпекою, яка орієнтована на своєчасну подачу визначених сигналів або маркерів на загрозу, відповідно до визначеного критерію часу, як основного регулятора оцінки дій, повинна бути превентивної дії, що в умовах жорсткої конкуренції та швидкозмінності факторів зовнішнього впливу, як основних критичних важелів формування загроз ринку, забезпечуватиме стратегічний розвиток бізнесу.

Саме тому, аналіз зовнішнього середовища є важливим процесом для розробки стратегії розвитку і існування підприємства, який потребує дослідження чинників, що його формують, оцінки факторів їх впливу і встановлення зв'язку між ними та сильними і слабкими сторонами, а також можливостями і загрозами. З цього приводу вбачається два можливих позитивних варіанту реагування: підприємство може або пристосуватися до умов, що змінюються, або протидіяти їм, намагаючись змінити конкурентне середовище.

Здатність адекватної та своєчасної оцінки системи ризиків, маневрування ресурсами в нестабільних умовах впливу зовнішнього та внутрішнього середовища визначає кінцевий продукт управління підприємством - стратегію розвитку.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ДІЯЛЬНІСТЬ ДП «ММТП»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ДП «ММТП»

Державне підприємство «Маріупольський морський торговельний порт» (далі ДП «ММТП») входить в підпорядкування Міністерства інфраструктури України, спеціалізується на наданні стивідорних послуг.

Порт «Маріуполь» знаходиться на широті  $47^{\circ} 03' \text{ пн.}$ , довготі -  $37^{\circ} 30' \text{ сх.}$  в північно-західній частині Таганрозької затоки Азовського моря, в 14 милях від входу в затоку, в тимчасовому поясі GMT +2 години.

Середні глибини на підході до порту становлять 12,0 м і дозволяють обслуговувати судна практично будь-якої вантажопідйомності, що ставить Маріупольський порт в більш вигідне становище перед іншими портами Азовського моря. Порт відкритий для заходу суден цілий рік. Середня тривалість навігації з льодовою проводкою (у разі суворої зими, з грудня по березень) - 86 діб. Цілодобову і безпечну проводку судів в будь-яку погоду забезпечує Центр регулювання руху суден (ЦРРС). Здійснюється льодова проводка криголамами порту. Порт оснащений усіма сучасними видами зв'язку, включаючи супутниковий. Порт приймає судна з осадкою до 8,0 м і довжиною до 240м. Територія порту складає 77,7 га. Довжина причальної лінії порту - 3,9 кілометра. Площа критих складів - 11,8 тис. М<sup>2</sup>. Відкрита складська площа - 240,9 тис.м<sup>2</sup>. Маріупольський порт пов'язаний зі 152 портами всіх континентів [40].

Маріупольський порт привабливий для клієнтів високою інтенсивністю переробки вантажів, гарантією їх збереження при мінімальних витратах на вантажних роботах. Унікальність ММТП серед споріднених портів полягає у відсутності невиробничих простоїв при обробці суден і

рухомого складу, вмілого поєднання високого темпу, якості й безпеки робіт, що виконуються.

Безперервне оновлення виробничих потужностей і впровадження передових технологічних схем вантажно-розвантажувальних робіт дозволяє порту займати лідируючі позиції серед державних і приватних стивідорів Азово-Чорноморського басейну.

Територія ДП «ММТП» межує з 22 причалами ДП «АМПУ» загальною довжиною 3 879 м, у т.ч.: вантажні причали -18 од., загальною довжиною 3 657 м. та допоміжні причали – 4 од., загальною довжиною 222 м.

Спектр вантажів, що оброблюються в порту, дуже широкий і різноманітний. На сьогодні основними видами вантажів, які перероблює порт, є метали, зернові та продовольчі вантажі, мінерально-будівельні матеріали, вантажі у палетах і біг-бегах, соняшникова олія, вугілля та ін. Географію всіх цих вантажів складають країни Євросоюзу, Північної Америки та Африки. Порт має спеціалізований вугільноперевантажувальний комплекс, відбувається будівництво зернового терміналу.

Таблиця 2.1

#### Характеристики і спеціалізація вантажних причалів

№ причалу	спеціалізація	Рік побудови/ реконструкція	Довжина, м	Глибина, м	Площа складів, м. кв.	
					Відкритих	критих
1	вантажний	2006/2007	265,7	9,75	6714	-
2	вантажний	1967	150	8,5	4353	8100
3	металопрокат, генеральні вантажі	1967/1969	145,6	8,5/9,75	4999	-
4	зернові вантажі	1973	220	9,75	10891	-
5	зернові вантажі та олія	2001/2002	212,6	9,75	-	-
6	зернові вантажі та олія	2001/2002	223,64	9,75	-	-
7	металеві вантажі	2003/2004	262, 71	9,75	14470	-
8	генеральні вантажі, навалочні вантажі	1907/2013	221,3	9,75	15415	-
9	вантажний	1900	184,21	9,75		-

	<b>Разом 1 район</b>		<b>1885,76</b>		<b>56 842</b>	<b>8100</b>
10	металеві вантажі	1901/2001	207,08	9,75	14855	-
11	навалочні, металопрокат	1901/2008	164	9,75	10748	-
12	вугілля	1901/2008	165	9,75	10303	-
13	навалочні, металопрокат	1901/2009	210,9	9,75	10088	-
14	відвантаження вугілля	1889/1963/1966	265	8,5	39592	-
	<b>Разом 2 район</b>		<b>1011,98</b>		<b>85586</b>	-
15	металеві вантажі	1980	151,55	8	17706	-
16	металопрокат	1982	200	9,75	38783	1400
17	металеві вантажі, контейнери	1993	200	9,75	36491	-
18	металеві вантажі	2002/2003	202,95	9,75	36491	-
	<b>Разом 3 район</b>		<b>754,5</b>		<b>127605</b>	<b>3740</b>
	<b>Всього порт</b>		<b>3 652,24</b>		<b>270 033</b>	<b>11 840</b>

Операційна діяльність: продукція, яка забезпечувала вантажообіг в Маріупольському порту, до початку окупації тимчасових районів, були метали, вугілля та глина. Всі ці вантажі поступали до порту залізничним транспортом через вузлову станцію Ясинувата, яка з 2014 року знаходиться на тимчасово непідконтрольній території України.

Вантажопотік експортного вугілля повністю зник за вищенаведеними причинами. Відновлення вантажопотоку експортного вугілля не передбачається, але прогнозований імпорт. Також прогнозується підвищення питомої ваги експорту глини.

Необхідно зазначити, що металопродукція є профільним вантажем ДП «ММТП», питома частка якого в загальному вантажопотоці за останні 10 років становить 48%. Вантажна база Маріупольського порту складається основним чином з вантажів, які транспортуються з/на металургійні комбінати міста; у імпортному напрямку - це коксівне вугілля, в експортному – металопродукція. Щодо вантажів харчової групи та зернових, то Маріуполь не може конкурувати з тими портами, які мають спеціалізовані термінали для

їх перевантаження, а до таких відносяться майже всі порти в Україні. Навіть зерновий термінал у Азовському судноремонтному заводі складає для порту Маріуполь значну конкуренцію. Перевантаження контейнерів не може бути відновлено без залучення суднозаходів контейнерних ліній та операторів. У цьому питанні також майже тотальний вплив мають існуючі обмеження по Маріупольському порту.

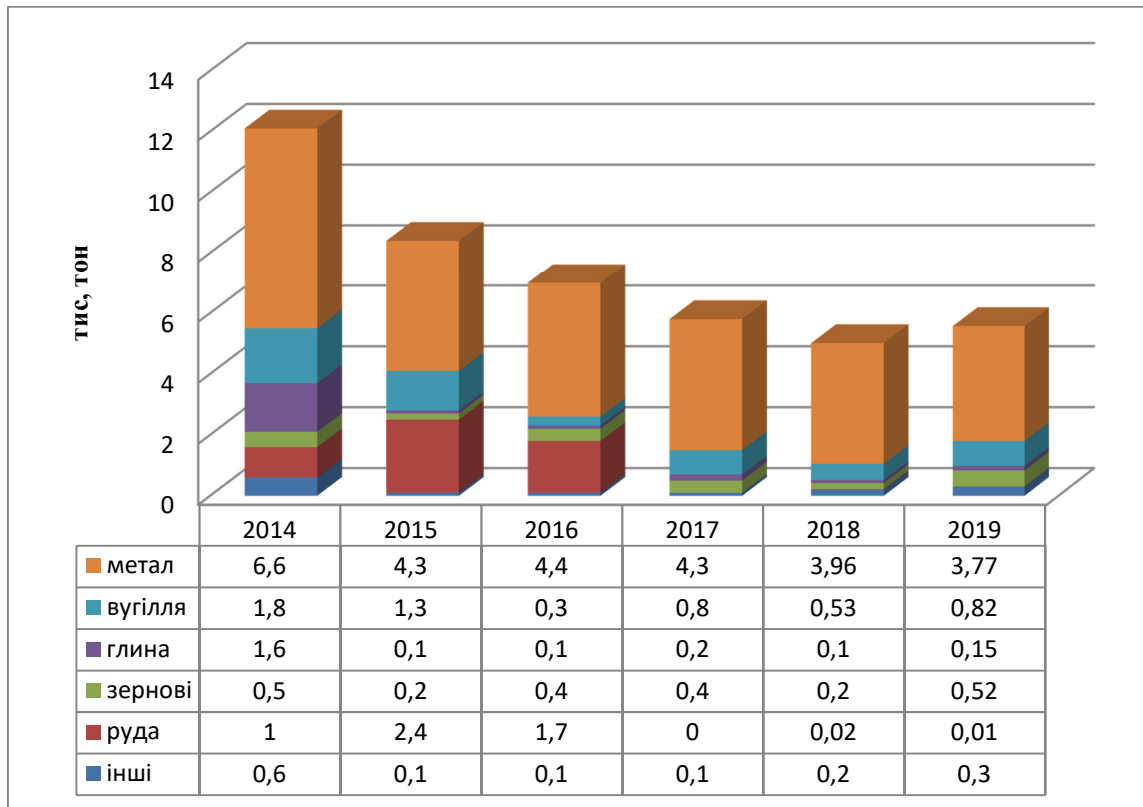


Рис. 2.1. Динаміка та структура вантажообігу порту за період 2014 -2019 р.р.

Діяльність Маріупольського морського торговельного порту з надання послуг здійснюється на базі тарифної політики, яку впроваджує Міністерство інфраструктури України та чинне законодавство. Ефективна система ціноутворення на послуги в Маріупольському порту відіграє головну роль у процесі покращення стану самого порту та можливості залучення вантажопотоків зокрема.

В Маріупольському порту, з метою забезпечення рівня доходів від надання послуг, що пов'язані з комплексом робіт на оброблення вантажів та відповідно до ст. 21 Закону України «Про морські порти», проаналізувавши

окремо доходи, витрати в розрізі видів діяльності, фінансовий результат та рівень покриття тарифами фактичних витрат підприємства, розраховано тарифи та умови їх стягування, які введені в дію наказами по порту від 24.12.2015 р. №675 та від 20.12.2016 р. № 683 (зі змінами та доповненнями). Дію даних тарифів пролонговано наказом по порту від 18.12.2017 р. № 600.

Інвестиційним планом розвитку порту передбачено: створення об'єктів ДП «ММТП» і об'єктів інших організацій, що розташовані поза територією порту і взаємодіють з ним в технологічному процесі перевантаження. За умов обмеженості коштів державного бюджету (90% прибутку відраховується до бюджету), постає необхідність залучення коштів самого порту, а також сторонніх організацій, зацікавлених в інвестиційному розвитку даної галузі.



Рис. 2.2. Обсяг перевалки морських портів України за період 2014 -2019 р.р.

Стратегія порту спрямована на вирішення низки ключових питань:

- утворення нових сучасних потужностей з одночасним розвитком
- ефективності діяльності об'єктів портової інфраструктури;

- стимулювання інноваційної діяльності шляхом застосування новітніх технологій, здійснення заходів з ресурсозбереження, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище;
- забезпечення зростання надходження коштів до бюджетів всіх рівнів від надання послуг портом;
- створення додаткових робочих місць;
- підвищення інвестиційної привабливості регіону для вітчизняних та міжнародних партнерів.

Кадрова політика: за 2019 рік чисельність співробітників порту складала 3001 чоловік, в порівнянні з 3201 в 2018 році (зменшилась на 6,2%). Середня заробітна платня підвищилась з 11383 грн. в 2018 році до 12881 в 2019 році.

За 2019 рік сума доходів склала 1137,0 млн. грн., що менше запланованого рівня на 232,1 млн. грн. (на 17,0 %). Порівняно з 2018 роком збільшилась на 7,4 млн. грн. (на 0,7 %). По відношенню до плану 2019 року зменшення доходів відбулось основною мірою за рахунок невиконання плану чистого доходу на 355,0 млн. грн. (внаслідок падіння обсягів вантажопереробки та зменшення курсу долару) а також зменшення інших доходів на 7,1 млн. грн., водночас збільшились доходи від операційної курсової різниці на 136,6 млн. грн..

Чистий дохід від реалізації робіт та послуг склався на рівні 945,6 млн. грн.. Цей показник зменшений у порівнянні з фактом 2018 року на 1,4 % (на 13,4 млн. грн.). Виконання плану чистого доходу від реалізації робіт та послуг за 2019 рік складає 72,7 % (зменшення на 355,0 млн. грн.). Основні фактори, які вплинули на зменшення показника чистого доходу проти плану:

- зменшення обсягів вантажопереробки на -154,8 млн. грн.;
- зменшення фактичного курсу долара (у фінансовому плані закладено 29,3 грн/дол., середньозважений курс за 2019 рік сягнув 25,8 грн/дол.), що склало – 125,6 млн. грн.;
- зміна номенклатури вантажів у бік менш дохідних – 48,1 млн. грн.;

- зменшення доходів від роботи портового флоту – 14,2 млн. грн.;
- зменшення обсягів наднормативного зберігання – 13,3 млн. грн..

Інші операційні доходи за 2019 рік становлять 186,7 млн. грн., що перевищує план на 129,8 млн. грн. (на 228 %), та більше факту 2018 року на 18,8 млн. грн. (на 11,2 %).

Основні фактори, які вплинули на зменшення показника проти плану:

- доходи від операційної курсової різниці +136,6 млн. грн.;
- доходи від реалізації виробничих запасів + 3,9 млн. грн.;
- зменшення отриманих процентів по депозитам та залишкам по поточним рахункам – 11,9 млн. грн..

Інші фінансові доходи за 2019 рік склали 196,0 млн. грн..

Собівартість реалізованої продукції за 2019 рік зменшилась у порівнянні з відповідним періодом минулого року на 58,0 млн. грн. (на 6,7 %).

Проти плану витрати на собівартості зменшились на 155,4 млн. грн. або на 16,1 %. Відхилення відбулось за таких причин:

- зменшення витрат на оплату праці з нарахуванням – 79,9 млн. грн. (у зв'язку з невиконанням плану вантажопереробки);
- економія витрат, пов'язаних з підтриманням об'єктів в робочому стані – 54,0 млн. грн.;
- зменшення плати за доступ портового оператора до причалу – 16,2 млн. грн.;
- економія витрат на паливно-енергетичні ресурси у зв'язку із зменшенням вантажопереробки – 10,4 млн. грн.



Таблиця 2.2

## Основні фінансово-виробничі показники ДП «ММТП»

показники	2018 рік, тис. грн.	2019 рік, тис.грн.	%
Вантажопереробка	5303,6	5770,9	108,8
Доходи всього	1129639,0	1137020,0	100,7
Витрати всього	1129197,0	1172405,0	103,8
Чистий прибуток/збуток	442	-35385	
Чистий прибуток без урахування курсових різниць	3572	21760	10,5
Чистий дохід на 1т	180,8	163,9	85,7
Собівартість на 1т	163,8	142,1	98,9

Адміністративні витрати за 2019 рік склали 28,4 млн. грн., зменшення до плану на 897,0 тис. грн. (на 3,1%). Інші операційні витрати за 2019 рік склали 280,1 млн. грн. У порівнянні з планом ці витрати збільшені на 209,8 млн. грн. або на 298,2 % - з яких 193,8 млн. грн. становить збільшення за рахунок втрат від операційних курсових різниць.

Таблиця 2.3

## Сплата податків та зборів

Показник	2018 рік, тис. грн.	2019 рік, тис. грн.	%
Сплата податків та зборів до бюджету, у т.ч.:	248455,6	160356,8	47,7
Податок на прибуток	39258,0	12808,7	17,4
Податок на додану вартість	106453,8	125803,4	111,1
Відрахування частини чистого прибутку	93877,8	11199,5	8,0%
Сплата податків та зборів до місцевих бюджетів, усього, у т.ч:	90162,1	93313,5	91,0
Податок на доходи фізичних осіб	84218,8	86018,3	89,0
Інші податки, збори	101790,5	104809,4	88,7
<b>Усього виплат на користь держави</b>	<b>440408,2</b>	<b>358479,8</b>	<b>64,4</b>

За 2019 рік на користь держави сплачено усього 358,5 млн. грн. Виконання плану становило 64,4%, зменшення до факту 2018 року склало 18,6%.

План чистого доходу від реалізації на 2020 рік складає 1 281,8 млн. грн. У порівнянні з прогнозом збільшення складає 284,2 млн. грн. Зменшення до плану 2019 року склало 18,8 млн. грн., що обумовлено зниженням закладеного курсу долара (у плані 2019 року – 29,3 грн./дол., у плані 2020 року – 28,2 грн./дол.). У плані на 2020 рік доходи від перевалки складають 1056,7 млн. грн., частка цих доходів у складі чистого доходу від реалізації займає 82,4%. Доходи від допоміжних робіт з вантажами та інших робіт, що пов'язані з обробкою вантажів у порту, складають 73,5 млн. грн., частка цих доходів у складі чистого доходу від реалізації займає 5,7%. Доходи від зберігання вантажів складають 42,0 млн. грн., частка цих доходів у складі чистого доходу від реалізації займає 3,3%. Від роботи портового флоту заплановано отримати 102,1 млн. грн.

## 2.2. Аналіз основних параметрів зовнішнього середовища підприємства

Починаючи з 2014 року в порту спостерігається значне зниження вантажопереробки через складну політичну та економічну ситуацію в Україні, проведення АТО та ООС в Донецькій та Луганській областях, оскільки з початку ведення бойових дій, окупації української території - більша частина вантажовласників виявилися ізольованими від Державного підприємства.

Зруйнована інфраструктура в Донецькій та Луганській областях, окупація російським «ВТС» ресурсів основних бюджетоутворюючих підприємств Сходу України, обмежена пропускна здатність та зношеність залізничної ділянки «Комиш Зоря – Волноваха», все це за сукупністю

зовнішніх факторів не дає можливості в повному обсязі доставляти вантажі до порту, тим самим знижує вантажообіг стивідорної компанії, основний прибуток якої складається саме з перевантажувальних послуг.

Будівництво Російською Федерацією моста через Керченську протоку (введення внутрішньої лоцманської логістики в територіальних водах окупованого Криму) створили обмеження по технічним параметрам для суден, через що близько 30% великовантажного флоту не може користуватись послугами «порту Маріуполь», що істотно вплинуло на обсяг вантажопереробки.

Певної шкоди діяльності порту за фактом недоотримання прибутку наносить «непрозора» діяльність т.з. конкурентів, які за рахунок демпінгу цін знижують вантажообіг порту. Зміна курсової різниці долару в поєднанні з нестабільною соціально-політичною обстановкою, наслідком якої стало зниження рівня міжнародних вантажних перевезень, явно вплинули на розвиток підприємства в контексті недоотримання очікуваного, прогнозованого прибутку.

Для відповідності торговим та транспортним потребам порт повинен надавати конкурентоспроможну портову інфраструктуру і надавати якісні послуги в короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективах, розвивати професійну систему менеджменту.

При аналізі динаміки та структури географічних та товарних потоків потрібно враховувати ступінь залучення регіону в міжрегіональний обмін і зовнішньоекономічну діяльність, рівень розвитку і стан транспортно-комунікаційних систем, а також характер спеціалізації території, особливості формування ринку матеріально-технічних і споживчих товарів тощо.

На підставі цього, стають неминучими процеси більш глибокої пристосованості порту до запитів вантажо- і судновласників на основі надійності і якості послуг. Інвестиції в цих умовах не тільки спрямовуються для забезпечення швидкої перевалки вантажів, але й стають засобом створення умов шляхом модернізації основних виробничих фондів для

надання вантажовласникам розширеної системи послуг, що виходить з потреб, експортуючих та імпортуєчих галузей економіки України та інших держав.

З метою визначення конкурентоспроможності ДП «ММТП», а також чинників, які можуть вплинути на конкурентні позиції підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках послуг у майбутньому, проведемо аналіз з використанням матричного методу SWOT-аналізу.

Основною метою SWOT-аналізу діяльності Державного підприємства є виявлення конкурентних переваг на основі діагностики бізнес-процесів та визначення основних перспективних шляхів розвитку підприємства в рамках конкретної ринкової ситуації. Таким чином, базова діагностика, що є основою розробки портфелю стратегій перспективного розвитку стивідорного підприємства, формує його фінансову стабільність, підвищує конкурентоспроможність й адаптивність, робить більш гнучкою комерційно-виробничу систему, формує умови для підвищення його результативності та ефективності [41].

Отже, застосування методу SWOT-аналізу дає можливість встановити лінії зв'язку між сильними та слабкими сторонами, які притаманні даному підприємству, із зовнішніми можливостями та загрозами. Таким чином, при плануванні заходів для підвищення конкурентоспроможності ДП необхідно поєднувати внутрішні можливості (його сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (частково відображену у можливостях і загрозах).

<b>ВНУТРІШНЄ СЕРЕОВИЩЕ</b>	<b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b>	<b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Близькість до великих місць локалізації виробництва чорних металів (ММК «Ім. Ілліча» та МК «Азовсталь»).</li> <li>2. Наявні конкурентні переваги - універсальність причалів (унікальність).</li> <li>3. Якість та швидкість обробки вантажів.</li> <li>4. Висококваліфікований персонал.</li> <li>5. Використання переваг організаційно-правової форми організації бізнесу.</li> <li>6. Вища за середню обізнаність про стан ринку.</li> <li>7. Концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку.</li> <li>8. Увага до зниження витрат.</li> <li>9. Творчий, підприємницький менеджмент.</li> <li>10. Імідж надійного партнера.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Невеликі глибини підхідного каналу.</li> <li>2. Обмеженість пропускної здатності транспортної інфраструктури.</li> <li>3. Відсутність спеціалізованих перевантажувальних комплексів для зернових і наливних (рослинних) вантажів.</li> <li>4. Значна концентрація одної номенклатури вантажів (метал) та одного вантажовідправника.</li> <li>5. Льодова кампанія (замерзання моря і обмеження судноплавства).</li> <li>6. Обмежена можливість розширення території порту через безпосередню наближеність до житлових районів міста та рекреаційної зони.</li> <li>7. Втрата конкурентної позиції, внаслідок демпінгу цін на послуги з боку конкурентів.</li> <li>8. Нижчі за середні темпи зростання.</li> <li>9. Брак фінансових ресурсів, недостатня прибутковість.</li> <li>10. Виробництво з високими витратами, старіння потужностей.</li> </ol>
<b>ЗОВНІШНЄ СЕРЕОВИЩЕ</b>	<b>МОЖЛИВОСТІ</b>	<b>ЗАГРОЗИ</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення обсягів вантажопереробки зернових вантажів і соняшникової олії.</li> <li>2. Відновлення вантажопотоку глини внаслідок близькості до великих місць локалізації цих ресурсів.</li> <li>3. Використання вигідного географічного розташування порту (експорт, імпорт, транзит).</li> <li>4. залучення інвестицій (оренда, концесія).</li> <li>5. Оновлення технологічного обладнання.</li> <li>6. Споріднена диверсифікація.</li> <li>7. Вертикальна інтеграція.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Складна політична та економічна ситуація на Сході України починаючи з 2014 року.</li> <li>2. Зниження темпів економічного розвитку країни.</li> <li>3. Зниження попиту на металургійну продукцію на світових ринках.</li> <li>4. Наслідки будівництва РФ моста через Керченську протоку.</li> <li>5. Високі темпи інфляції.</li> <li>6. Зростання тиску конкурентів.</li> <li>7. Соціально-політична нестабільність.</li> </ol>

Рис. 2.3 Показники сильних та слабких сторін ДП «ММТП» та можливості підприємства і загрози для нього

Розглянемо більше детально комбінації визначених чинників сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, виходячи з матриці SWOT-аналізу.

1. Комбінаційні пари «сильні сторони/можливості» – поле СиМ:

- Си<sub>1</sub>-М<sub>3</sub> - близькість до потужних металургійних комбінатів складає унікальні переваги операційної діяльності щодо використання вигідного географічного розташування порту;

-  $С_{i_2-M_1}$  - функціональна універсальність причалів в умовах збільшення обсягів вантажоперевалки зернових надає можливість нарощування рівня переробки при мінімізації простоїв;

-  $С_{i_3-M_3}$  – якість та швидкість обробки вантажів в умовах вигідного географічного розташування дає змогу підвищення конкурентної привабливості порту, підвищення комерційної діяльності тощо;

-  $С_{i_7-M_4}$  – на підставі концентрації на швидко зростаючих сегментах ринку надається змога цілеспрямованому залученню відповідних інвестицій для збереження діяльності відстаючих супутніх сегментів цілісного майнового комплексу;

-  $С_{i_9-M_4}$  – творчий підхід управлінського менеджменту дає передумови для формування портфелю потенційних інвестицій;

-  $С_{i_9-M_7}$  – вертикальна інтеграція операційної діяльності в купі з підприємницьким менеджментом створює додаткові переваги комерції та створює переваги по відношенню з конкурентами.

Таким чином, поле  $С_{iM}$  є найбільш сприятливим для ДП «ММТП», що дозволяло використовувати сильні сторони для отримання віддачі від наявних можливостей, реалізуючи основну стратегію розвитку підприємства в рамках інвестиційного плану. Поле  $С_{iM}$  вказує на ті заходи, реалізація яких буде сприяти збільшенню конкурентоспроможності підприємства у майбутніх періодах.

## 2. Комбінаційні пари «сильні сторони/загрози» – поле $С_{i3}$ :

-  $С_{i_1-3_3}$  – загроза зниження темпів економічного розвитку при одночасній близькості порту до потужних металургійних комбінатів – мінімізує логістичні витрати, чим створює привабливість реалізації затратних позицій;

-  $С_{i_2-3_2}$  – зниження попиту на металургійну продукцію при наявності операційної діяльності причалів дає змогу використання вказаного фактору для диверсифікації ринку послуг;

-  $С_{i6}-Z_6$  – вища за конкурентів обізнаність щодо стану ринку нівелює зростання тиску конкурентів;

-  $С_{i9}-Z_1$  – застосування творчого підходу в системі підприємницького менеджменту в умовах складної політичної та економічної ситуації в державі формує конкурентні переваги;

-  $С_{i10}-Z_3$  – оптимізація управлінсько-виробничого процесу шляхом запровадження тактики вертикальної інтеграції в умовах зниження темпів економічного розвитку – дієвий важіль впливу на складну ситуацію.

Тобто, поле  $С_{i3}$  передбачає використання сильних сторін підприємства для усунення можливих ризиків та утворює стратегію потенційних переваг; адаптивний потенціал підприємства для усунення можливих загроз.

### 3. Комбінаційні пари «слабкі сторони/можливості» – поле $С_{лМ}$ :

-  $С_{л4}-M_1$  – значна концентрація на одній номенклатурі вантажів (метал) може нівелюватись збільшенням обсягів зернових та олії (але це короткочасне вирішення ситуації);

-  $С_{л3}-M_4$  – відсутність спеціалізованих перевантажувальних комплексів може бути вирішене за рахунок залучення додаткових інвестиційних проектів;

-  $С_{л7}-M_6$  – демпінг цін з боку конкурентів можливо покрити шляхом спорідненої диверсифікації послуг, що надає порт;

-  $С_{л9}-M_4$  – брак фінансового ресурсу можливо погасити через залучення відповідних інвестицій;

-  $С_{л10}-M_5$  – фактор виробництва з високими затратними позиціями знизиться за рахунок оновлення технологічного обладнання.

Поле  $С_{лМ}$  дозволяє за рахунок можливостей долати наявні на підприємстві слабкі сторони, що в свою чергу утворює стратегію для внутрішніх перетворень.

### 4. Комбінаційні пари «слабкі сторони/загрози» – поле $С_{лЗ}$ :

- Сл<sub>4</sub>-З<sub>2</sub> – значна концентрація одної номенклатури вантажів в умовах зниження попиту на металургійну продукцію створює реальні загрози для діяльності підприємства;

- Сл<sub>2</sub>-З<sub>1</sub> – обмеженість пропускної здатності транспортної інфраструктури в умовах складної економічної та політичної ситуації підвищує рівень загальних загроз постачання вантажів;

- Сл<sub>7</sub>-З<sub>6</sub> – демпінг цін з боку конкурентів при одночасному зростанні тиску з їх боку формує однозначно не вигідні умови ринкової позиції;

- Сл<sub>9</sub>-З<sub>5</sub> – відсутність вільних фінансових ресурсів ДП не дозволить здійснити маневрування оборотними коштами в умовах високих темпів інфляції;

- Сл<sub>10</sub>-З<sub>3</sub> – виробництво на базі застарілих виробничих потужностей при зниженні темпів економічного розвитку обмежує розвиток ДП.

Як бачимо, поле СлЗ є найнебезпечнішим для ДП «ММТП» оскільки слабкі позиції підприємства в умовах небезпеки можливих загроз можна розглядати як обмеження стратегічного розвитку.

На основі складеної матриці SWOT (Додаток Г) для формулювання стратегічних проблем підприємства (табл. 2.4.) і стратегічних альтернатив (табл. 2.5.) його розвитку встановимо та проаналізуємо всі парні комбінації сильних і слабких сторін ДП «ММТП» з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі, орієнтуючись на оцінку значущості в балах. Для виявлення головних стратегічних проблем підприємства складемо комбінації слабких сторін і погроз із максимальною оцінкою 3 бали. При визначенні можливих стратегій розвитку будемо орієнтуватися на максимальну оцінку (3 бали) слабких сторін підприємства і загроз у зовнішньому середовищі.



Таблиця 2.4

## Вихідні дані щодо стратегічних проблем підприємства

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі
СiМ	Недостатня фінансова забезпеченість оновлення технологічного обладнання для збільшення профільних послуг в разі кластерного утворення функціонального призначення причалів
СлМ	Обмеженість витратних коштів на забезпечення основних фондів та їх амортизації
СiЗ	Зниження попиту на металургійну продукцію з урахуванням спаду економічного розвитку країни та підвищенням рівня нестабільності соціально-політичної обстановки в Україні
СлЗ	Недостатня прибутковість діяльності з урахуванням використання неефективних форм виробництва з високими витратами за рахунок застарілих потужностей

Виходячи з аналізу вихідних даних таблиці, основними стратегічними проблемами для підприємства є недостатня фінансова складова для оновлення основних виробничих потужностей та переходу на зниження виробничих витрат від операційної діяльності в умовах спаду економічного розвитку держави при підвищенні рівня загроз від нестабільності соціально-політичної обстановки в нашій державі. В контексті вказаного питання виникає замкнене коло: підприємство відчуває гостру необхідність модернізації виробничої бази при дефіциті фінансових коштів при незначній прибутковості внаслідок суттєвого впливу зовнішніх факторів, до яких не в змозі пристосуватися із за браку коштів.

Таблиця 2.5

## Вихідні дані щодо стратегічних альтернатив підприємства

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі
СiМ	Залучення інвестицій для розширення асортименту послуг
СлМ	Розробка нових видів послуг або диверсифікації виробничих потужностей для підвищення інвестиційної привабливості підприємства
СiЗ	Підвищення якості послуг за рахунок зниження витратності виробництва
СлЗ	Покращення стану матеріально-технічної бази

За результатами аналізу таблиці 2.5 вбачається, що стратегічними альтернативами ДП «ММТП» є необхідність залучення інвестицій або отримання додаткових коштів державного фінансування для оновлення основної матеріально-технічної бази та переходу до новітніх енергоефективних видів послуг в умовах диверсифікації частки з них.

Одним з єдиних варіантів вирішення вказаної ситуації задля збереження діяльності ДП, є регуляторна політика держави в частині запровадження механізму надання податкових канікул підприємству для модернізації виробництва, що надасть змогу відповідного реагування на вплив зовнішніх чинників, оскільки вирішити вказані проблеми самостійно «ММТП» не в змозі.

### 2.3. Оцінювання рівня економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища

Визначимо і проведемо аналіз зовнішніх факторів прямого і не прямого впливу, характерних для ДП «ММТП», що дозволить зрозуміти основні чинники впливу, пріоритетність реагування та застосування заходів на перспективу в рамках підвищення якості управлінського менеджменту для мінімізації наслідків або ліквідації можливих загроз їх негативного впливу.

Оцінка системи управління економічної безпеки підприємства передбачає виділення, аналіз і оцінку існуючих загроз за кожною з функціональних складових: фінансової, ринкової, технологічної, правової, силової, екологічної, ринкової.

Для аналізу зовнішнього середовища застосуємо широко розповсюджений метод PEST-аналізу, який призначено для виявлення політико-правових, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища та який дозволить виявити тенденції розвитку підприємства у цих сферах, їх динаміку, результати якого можливо буде

використати при розробці дієвої стратегії розвитку, передбачивши заходи щодо нейтралізації можливих кризових ситуацій [42].

Згідно алгоритму проведення PEST-аналізу, першим етапом є виділення факторів бізнес-середовища підприємства у кожній з чотирьох груп аналізу, основні з яких:

а) політико-правові фактори: нестабільність законодавчої бази, політична ситуація в Україні, сила лобістських груп, державна політика з підтримки підприємства, законодавчі акти, які регулюють діяльність підприємства;

б) економічні фактори: розвиток економіки, розвиток виробництва/сегменту послуг, яке надає підприємство, стану бюджету, темпів інфляції, рівня безробіття, рівня податкового навантаження, стану розвитку сфери операційної діяльності, нестабільного курсу національної валюти;

в) соціально-культурні та демографічні фактори: рівень освіти та безробіття, зростання рівня соціальних потреб, рівень культури населення, чисельність населення та його статеві-віковий склад, рівень народжуваності;

г) технологічні фактори: рівень новизни і сучасності технологічного обладнання та процесу, рівень новизни сфері менеджменту, рівень діджиталізації.

Таблиця 2.6.

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу на ДП «ММТП»

Група факторів	фактор	Оцінка важливості спрямованого впливу фактору для галузі в балах + - (0-3)	Прогнозовані тенденції змін	Вірогідність змін	Результуючий фактор прогноз змін
1	2	3	4	5	6
ЕКОНОМІЧНІ	1. Розвиток економіки	-3	+	1	+1
	2. Розвиток виробництва /сегменту послуг	+2	+	1	+1
	3. Стан бюджету	-1	-	1	-1
	4. Темп інфляції	-3	-	1	-1

	2	3	4	5	6
	5. Рівень безробіття	-1	-	1	-1
	6. Рівень податкового навантаження	+1	-	1	-1
	7. Стан розвитку сфери діяльності	+1	+	1	+1
	8. Зміна курсу нацвалюти	-3	-	1	-1
	<b>Загалом:</b>	<b>-7</b>			<b>-2</b>
ПОЛІТИЧНІ	1. Нестабільність законодавчої бази	-1	+	1	+1
	2. Політична ситуація в Україні	-3	-	1	-1
	3. Сила лобістських груп	-2	-	1	-1
	4. Державна політика з підтримки підприємства	-1	+	1	+1
	<b>Загалом:</b>	<b>-7</b>			<b>0</b>
ПРАВОВІ	Законодавчі акти, які регулюють діяльність підприємства	+1		0	0
	<b>Загалом:</b>	<b>+1</b>			<b>0</b>
ДЕМОГРАФІЧНІ	1. Чисельність населення	-1	-	1	-1
	2. Статеві-віковий склад населення	-1	-	1	-1
	3. Рівень народжуваності	-1	-	1	-1
	<b>Загалом:</b>	<b>-3</b>			<b>-3</b>
НАУКОВО-ТЕХНІЧНІ	1. Рівень новизни і сучасності технологічного обладнання та процесу	-2	+	2	+2
	2. Рівень новизни у сфері менеджменту	+2	+	2	+2
	3. Рівень діджиталізації	+1	+	2	+2
	<b>Загалом:</b>	<b>+1</b>			<b>+6</b>
ПРИРОДНІ	1. Стан природних ресурсів	-1	-	1	-1
	2. Екологічний фактор	-1	-	1	-1
	3. Природні умови	-1			0
	<b>Загалом:</b>	<b>-3</b>			<b>-2</b>
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ	1. Рівень освіти	-1	-	1	-1
	2. Рівень безробіття	-1	-	1	-1
	3. Зростання рівня соц. потреб	-1	-	1	-1
	4. Рівень культури населення	+1	-	1	-1
	<b>Загалом:</b>	<b>-2</b>			<b>-3</b>

Оцінка спрямованості впливу на підприємство здійснюється за такою оцінною шкалою:

– +1 бал - позитивний вплив;

– –1 бал - негативний вплив.

Оцінка ступеня впливу фактору на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою:

– 3 бали - сильний вплив;

- 2 бали - помірні впливи;
- 1 бал - слабкі впливи;
- 0 балів - відсутність впливу.

До факторів зовнішнього середовища організації безпосереднього впливу відносять фактори, які впливають на існування підприємства і на конкретні результати його діяльності (табл. 2.7). Особливістю цих факторів є те, що кожен з них може призвести до банкрутства підприємства.

Таблиця 2.7

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища прямого впливу на ДП «ММТП»

Група факторів	Фактор	Прогноз	Оцінка спрямованості фактору впливу в балах + - (0-3)	Прогноз тенденцій змін	Вірогідність змін	Результуючий фактор прогнозу змін
1	2	3	4	5	6	7
СПОЖИВАЧІ	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	Збільшується	+1	+	1	+1
	2. Стан і тенденції попиту на послуги підприємства	Збільшується	+1	+	1	+1
	3. Торгова сила покупців	Зростає	+2	+	1	+1
	4. Ступінь прихильності покупців до підприємства	Стабільна	+1	+	1	+1
	Загалом:		+5			+4
ПОСТАЧАЛЬНИКИ	1. Конкурентна сила постачальника	Збільшується	+1	+	1	+1
	2. Ступінь привабливості постачальників	позитивна	+1	+	1	+1
	3. Якість	Стабільно висока	+2	+	1	+1
	4. Стабільність	збільшується	+2	+	1	+1
	Загалом:		+6			+4

КОНКУРЕНТИ	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	Незначне постійне зростання	-1	-	1	-1
	2. Сила конкурентного тиску	Постійно збільшується	-1	-	1	-1
	3. Кількість активних конкурентів	Незначне зростання	-1	-	1	-1
	4. Демпінг цін з боку конкурентів	Постійний вплив	-1	-	1	-1
	Загалом:	-4		-4		

Таблиця 2.8.

### Результати аналізу факторів зовнішнього середовища для підприємства

Фактори зовнішнього середовища	Загальна оцінка впливу факторів в балах	Результуючий фактор прогнозованих змін в балах
<i>Непрямого впливу</i>		
Економічні	-7	-2
Політичні	-7	0
Правові	+1	0
Демографічні	-3	-3
Науково-технічні	+1	+6
Природні	-3	-2
Соціально-культурні	-2	-3
<i>Прямого впливу</i>		
Споживачі	+5	+4
Постачальники	+6	+4
Конкуренти	-4	-4

Отже, відповідно до проведеного аналізу найбільш деструктивний вплив на діяльність ДП «ММТП» мають економічні, політичні та конкурентні фактори зовнішнього середовища при одночасному спаді демографічного фактору та загального зниження рівня екології. У зв'язку з цим можна зробити висновок, що ці ж фактори будуть мати вагомий вплив на стан економічної безпеки підприємства. Слід зазначити, що результуючий фактор прогнозованих змін для економічного фактору є вирішальним для діяльності підприємства в період політичної нестабільності, загального падіння рівня світової економіки та відповідних ринків попиту/збуту для майбутніх змін. Високу ймовірність до позитивних змін у майбутньому має

фактор як постачальників, так і споживачів, оскільки підприємство не виготовляє продукцію а лише надає відповідні послуги у вузькому сегменті ринку. З урахування вказаного фактору вбачається за доцільне здійснення диверсифікації, інновації запровадження нових проектів, які нададуть змогу увійти до нового ринку затребуваних товарів – та автоматично й нових послуг, що в свою чергу дасть змогу залучення додаткових інвесторів, підвищення питомої ваги прибутку.

Таблиця 2.9

Основні економічні коефіцієнти, що відображають стан виробничогосподарської діяльності ДП «ММТП» за 2018-2019 роки

Показник	Формула	Значення	Рік		Абсолютне відхилення
			2018	2019	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K1 = (\text{ф.1 п.1160} + \text{п.1165}) / \text{ф.1 п.1695}$	>0,2	6,47	2,73	-3,74
Коефіцієнт загальної ліквідності	$K2 = (\text{ф.1 п.1195}) / \text{ф.1 п.1695}$	>1,0	13,1	22,48	9,38
Коефіцієнт фінансової стійкості платоспроможності	$K3 = (\text{ф.1 п.1495}) / \text{ф.1 п.1900}$	>0,5	0,97	0,93	-0,04
Коефіцієнт покриття зобов'язань власним капіталом	$K4 = (\text{ф.1 п.1595} + \text{п.1695} + \text{п.1700}) / \text{ф.1 п.1495}$	<1,0	0,03	0,076	0,73
Коефіцієнт рентабельності активів	$K5 = (\text{ф.2 п.2350} \text{ або } \text{п.2355} / (\text{ф.1 п.1300} (\text{гр.3}) + \text{п.1300} (\text{гр.4})/2)$	>0,0	0,063	0,00016	-0,62

Враховуючи, той факт, що показники фінансового стану ДП «ММТП» станом на 31.12.2019 року в основному знаходяться у межах нормативних значень, можна оцінити фінансовий стан підприємства, як відносно стійкий. Товариство має перспективи для подальшого розвитку та існує вірогідність його безперервного функціонування, як суб'єкта господарювання, принаймні наступні 12 місяців.

Дуже дієвим і різнобічним є показник фінансової складової економічної безпеки. Іншими словами, використовуючи певні фінансові показники діяльності ДП «ММТП» можна всебічно оцінити загальний стан економічної безпеки. Такий підхід дозволяє виключити з процесу аналізу

можливі неточності пов'язані з некоректною оцінкою того чи іншого показника. Використовуючи багатофакторну модель аналізу рівня економічної безпеки підприємства описану в пункті 1.3. проведемо комплексну оцінку стану системи управління економічної безпеки ДП «ММТП». За допомогою фінансових показників можна набагато точніше оцінити стан справ на підприємстві через те, що використовуються тільки дані фінансової звітності підприємства за 2018-2019 р.р. (Додатки Б і В). Економічна безпека підприємства (I) може бути оцінена на основі значень узагальнених груп показників:

$$I = fZ(Y_1, Y_2, Y_3, Y_4) \quad (2.5.)$$

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

У табл. 2.10. подано розподіл по групам показників та відповідні їм формули для обрахунку згідно зі фінансовою звітністю ДП «ММТП» за 2018-2019 роки.

Аналіз основних груп фінансових показників продемонстрував загальне зниження рівня показників ліквідності та фінансової стійкості при одночасному зниженні рівня рентабельності продукції. Числові показники коефіцієнту абсолютної ліквідності свідчить про те, що підприємство має можливість погасити свої зобов'язання без загрози порушень структури капіталу.

Коефіцієнт загальної ліквідності продовжує перебувати в позитивному значенні, а це свідчить про те, що підприємство має достатньо власних ресурсів для погашення поточних зобов'язань. Значення коефіцієнту вище орієнтовно-позитивного.



Таблиця 2.10

Основні фінансові показники економічної безпеки ДП «ММТП» за 2018-2019  
рр.

Назва групи	Назва показника	Формула	рік	
			2018	2019
Оцінка ліквідності активів (Y1)	Коефіцієнт покриття	$(\text{ф.1р.1595}+\text{р.1695}+\text{р.1700})/\text{ф.1 р.1495}$	0,03	0,076
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\text{ф.1}(\text{р.1195}-\text{р.1100р.1110})/\text{ф.1р.1695}$	7,59	3,98
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\text{ф.1}(\text{р.1160} + \text{р.1165})/\text{ф.1 р.1695}$	6,47	2,73
Оцінка фінансової стійкості (Y2)	Коефіцієнт фінансової стабільності	$\text{ф.1 р.1495}/\text{ф.1 р.1900}$	0,97	0,93
	Коефіцієнт незалежності (автономії)	$\text{ф.1}(\text{р.1495} + \text{р.1520})/\text{ф.1р.1900}$	0,97	0,93
	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	$\text{ф.1}(\text{р.1195р.1695})/\text{ф.1}(\text{р.1495}+\text{р.1520})$	0,36	0,26
Оцінка рентабельності (Y3)	Коефіцієнт рентабельності активів	$\text{ф.2 р.2350 або р.2355} / (\text{ф.1 р.1300 (гр.3)} + \text{р.1300 (гр.4)})/2$	0,06	0,00014
Оцінка рентабельності (Y3)	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$\text{ф.2р.2350}/(\text{ф.1р.1495гр.3}+ \text{ф.1р.1495гр.4})/2$	0,066	0,07
	Коефіцієнт рентабельності діяльності	$\text{ф.2р.2350}/\text{ф.2р.2000}$	0,176	0,0004
	Коефіцієнт рентабельності продукції	$\text{ф.2р.2090}/\text{ф.2р.2050}$	0,36	0,10
Оцінка ділової активності (Y4)	Коефіцієнт оборотності основних засобів	$\text{ф.2р.2000}/(\text{ф.1р.1011гр.3}+ \text{ф.1р.1011гр.4})/2$	0,36	0,34
	Коефіцієнт оборотності активів	$\text{ф.2р.2000}/\text{ф.1}((\text{р.1300гр.3}+ \text{р.1300гр.4})/2)$	0,20	0,18
	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\text{ф.2р.2000}/(\text{ф.1р.1495гр.3}+ \text{ф.1р.1495гр.4})/2$	0,38	0,36

Аналіз коефіцієнту фінансової стійкості (незалежності, або автономії) свідчить про те, що підприємство недостатньо фінансово стійке, стабільне та незалежне від зовнішніх кредиторів. Порівняно з минулим періодом зменшився, що вказує на подальше погіршення забезпеченості власними

оборотними засобами. Коефіцієнт покриття зобов'язань власним капіталом (структури капіталу, або фінансування) дещо підвищився в порівнянні з попереднім роком, але свідчить про те, що залежність власного капіталу підприємства від залучених засобів існує. Порівняно з минулим періодом збільшився, що вказує на подальше погіршення співвідношення власних і залучених засобів, вкладених в діяльність підприємства. Коефіцієнт рентабельності активів в 2019 році значно знизився, що свідчить про наявність мінімально граничних прибутків на одну гривню, вкладену в активи. Порівняно з минулим періодом зменшився, що вказує на недостатньо ефективне використання у звітньому періоді своїх активів. Використовуючи визначену значимість кожного фактора за Фішберном, проведемо обрахунок показників кожної з груп.

Таблиця 2.11

Обрахунок показників економічної безпеки ДП «ММТП» за 2018-2019 рр.

Назва групи	Назва показника	Вага показника	А	
			2018	2019
Оцінка ліквідності активів (Y1)	Коефіцієнт покриття	0,107	0,003	0,008
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,107	0,81	0,43
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,107	0,69	0,29
Оцінка фінансової стійкості (Y2)	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,08	0,078	0,074
	Коефіцієнт незалежності (автономії)	0,08	0,078	0,074
	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,08	0,029	0,021
Оцінка рентабельності (Y3)	Коефіцієнт рентабельності активів	0,04	0,0024	0,00001
	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,04	0,0026	0,0028
	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,04	0,0070	0,000016
	Коефіцієнт рентабельності продукції	0,04	0,01	0,004

Оцінка ділової активності (Y4)	Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,027	0,0097	0,0092
	Коефіцієнт оборотності активів	0,027	0,0054	0,0049
	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,027	0,01	0,009

Таблиця 2.12

Обрахунок показників економічної безпеки ДП «ММТП» за 2018-2019 рр.

Назва групи	Вага групи	Назва показника	Інтегральні показники по групам	
			2018	2019
Оцінка ліквідності активів (Y1)	0,32	Коефіцієнт покриття	1,5	0,73
		Коефіцієнт швидкої ліквідності		
		Коефіцієнт абсолютної ліквідності		
Оцінка фінансової стійкості (Y2)	0,24	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,185	0,169
		Коефіцієнт незалежності (автономії)		
		Коефіцієнт маневреності робочого капіталу		
Оцінка рентабельності (Y3)	0,16	Коефіцієнт рентабельності активів	0,004	0,0068
		Коефіцієнт рентабельності власного капіталу		
		Коефіцієнт рентабельності діяльності		
		Коефіцієнт рентабельності продукції		
Оцінка ділової активності (Y4)	0,08	Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,025	0,023
		Коефіцієнт оборотності активів		
		Коефіцієнт оборотності власного капіталу		
Інтегральний показник (I)	-	-	1,71	0,93

Для оцінки інтегрального показника економічної безпеки підприємства було формалізовано вигляд показника, іншими словами було прописано логічні рівні за яким буде проводитись комплексна оцінка рейтингу підприємства (рис. 2.3).

Дуже низький				Середній						Дуже високий					
0,26	0,265	0,27	0,275	0,30	0,325	0,35	0,40	0,45	0,50	0,55	0,65	0,70	0,80	0,90	1,0
Низький						Високий									

Рис. 2.3. Класифікація інтегрального показника оцінки рівня економічної безпеки підприємства

Аналізуючи результати інтегрального рівня економічної безпеки підприємства можна відмітити суттєве зниження вказаного показника з рівня 2018 року, де він перебував в середньому значенні рейтингу, в порівнянні з 2019 роком, коли він стрімко змінився до низького рівня.

Таблиця 2.13

Рівень економічної безпеки ДП «ММТП»

Роки	Інтегральний показник оцінки економічної безпеки підприємства	Стан
2018	0,364	Середній
2019	0,272	Низький

Разом з тим, основні збитки, отримані в 2019 році були обумовлені із зміною валютних курсів у сумі 57 144 тис. грн., так як ДП визначає тарифи на власні послуги, пов'язані з основною експлуатаційною діяльністю у доларовому еквіваленті.

Проведеними оглядами галузі виробництва встановлено, що на рівень конкурентоспроможності підприємств транспорту впливає стан та специфіка середовища їх функціонування, особливо в сучасних умовах зростання вимог щодо якості послуг, забезпечення максимальної швидкості та зручності перевезень за умови мінімального використання відповідних ресурсів, тобто витратної частини собівартості. На конкурентоспроможність підприємств водного транспорту поряд з внутрішніми галузевими чинниками маркетингового середовища, найбільш вагомий вплив здійснюють глобальні чинники зовнішнього характеру впливу, а саме - стан, тенденції, динаміка та структура розвитку світової торгівлі товарами, відповідно до якої формується

попит та той чи інший вантажопотік на світових ринках та, як наслідок, формується обсяг попиту на послуги з перевезень відповідними видами транспорту, зокрема морським, та як наслідок - попиту на портові послуги.

Глобалізація світової економіки істотно впливає на морську галузь, а судноплавство належить до однієї з найбільш лібералізованих і глобалізованих сфер господарської діяльності, при цьому послуги з перевезення, реєстрації суден, інспектування та страхування, а також трудові ресурси продаються на глобальній основі. Конкурентоспроможність підприємств портового господарства пов'язана з загальним рівнем конкуренції на світових ринках транспортних послуг та специфікою розвитку інтеграційних процесів у світовому господарстві, що обумовлюють закріплення маршрутів руху вантажопотоків за відповідними країнами та регіонами в межах міжнародних транспортних коридорів, тим самим посилюючи їх транспортний потенціал.

Вбачається, що конкурентоспроможність морських портів та судноплавних компаній залежить від множини взаємопов'язаних чинників макро- і мікроекономічного середовища (сила конкуренції, ринкова інфраструктура, менеджмент підприємств тощо), відсутність гармонійного впливу на які з боку системи державного регулятора та підтримки унеможливорює отримання ефекту синергії.

## Висновки до розділу 2

В другому розділі роботи було проведено дослідження особливості управління економічною безпекою підприємства ДП «ММТП» шляхом аналізу впливу зовнішніх факторів на економічну безпеку підприємства за такими групами факторів непрямого впливу: економічні, політичні, правові, демографічні, науково-технічні нововведення, природні і соціально-культурні. Відповідно до проведеного аналізу факторів зовнішнього

середовища та їх вплив на діяльність ДП «ММТП» було зроблено висновок, що результуючий фактор прогнозованих змін для економічного фактору є вирішальним для діяльності підприємства в період політичної нестабільності, загального падіння рівня світової економіки та відповідних ринків попиту/збуту для майбутніх змін. Високу ймовірність до позитивних змін у майбутньому має фактор як постачальників, так і споживачів, оскільки підприємство не виготовляє продукцію а лише надає відповідні послуги у вузькому сегменті ринку. З урахування вказаного фактору вбачається за доцільне здійснення диверсифікації, інновації запровадження нових проектів, які нададуть змогу увійти до нового ринку затребуваних товарів – та автоматично й нових послуг, що в свою чергу дасть змогу залучення додаткових інвесторів, підвищення питомої ваги прибутку.

Розглянувши фактори зовнішнього середовища прямого впливу (споживачі, постачальники і конкуренти) можна підсумувати, що саме постачальники є сильною стороною для підприємства при достатньо впливовому факторі споживачів, що є закономірним, оскільки підприємство надає послуги а не здійснює виробництво товарів, що таким чином ставить ДП в досить складну позицію, так як воно є повністю залежним від наявності цих двох складових. При цьому, фактор внутрішньогалузевої конкуренції є основним чинником, який дуже суттєво може впливати на діяльність стивідорного підприємства, так як становить загрозу наявності існування перших двох факторів. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища організації показав, що підприємство для планування своєї діяльності в попередніх роках використовувало довгострокову традиційну стратегію, яка в свою чергу не мала позитивного зрушення у ситуаціях, що виникли. З цього приводу в концепцію 2020 року включені позиції стратегічного розвитку за рахунок оновлення основних виробничих фондів, залучення інвестицій, кластеризації за основними прибутковими видами виробничої діяльності.

Здійснене ґрунтовне припущення, що матричний метод стратегічного аналізу – SWOT-аналіз виступає універсальним аналітичним інструментом,

який може застосовуватись підприємством як для вибору стратегії розвитку, так і для ринкового аналізу та вивчення конкурентоспроможності, але кожного разу необхідно його адаптувати до специфіки змінних чинників з урахуванням періоду досліджень в рамках перспективи. Діагностика стану системи управління економічною безпекою підприємства проводилась шляхом аналізу внутрішнього середовища підприємства ДП «ММТП» відповідно до наступних етапів: оцінка діючих стратегій, аналіз внутрішнього середовища підприємства, визначення сильних і слабких сторін підприємства, виявлення конкурентних переваг.

Спираючись на результати аналізу основних економічних показників підприємства можна зробити висновок, що за останні два роки (2018-2019 рр.) загальний економічний стан підприємства підвищення не набув, перебував в стадії прихованого спаду, що з урахуванням обсягів виробничої діяльності та зміни курсової різниці показав фінансовий баланс за 2019 рік. Вказані висновки підтверджені аналізом результатів інтегрального рівня економічної безпеки підприємства, згідно якого відмічено суттєве зниження вказаного показника з рівня 2018 року, де він перебував в середньому значенні рейтингу, в порівнянні з 2019 роком, коли він стрімко змінився до низького рівня.

Проведено аналіз сильних і слабких сторін ДП «ММТП» за результатами чого здійснено висновок, що основними стратегічними проблемами підприємства є недостатня фінансова складова для оновлення основних виробничих потужностей та переходу на зниження виробничих витрат від операційної діяльності в умовах спаду економічного розвитку держави при підвищенні рівня загроз від нестабільності соціально-політичної обстановки в нашій державі; основними стратегічними альтернативами підприємства є необхідність залучення інвестицій або отримання додаткових коштів державного фінансування для оновлення основної матеріально-технічної бази та переходу до новітніх енергоефективних видів послуг в умовах диверсифікації частки з них.

### РОЗДІЛ 3

## ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РЕАГУВАННЯ НА ВПЛИВ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

### 3.1. Організаційно-економічні умови зниження ризиків економічної безпеки ДП

Комплексна система економічної безпеки ДП «ММТП» – сукупність взаємозалежних організаційних, правових і технічних заходів спрямованих на протидію небезпекам та загрозам діяльності підприємства та його економічної безпеки. Особливістю комплексної системи економічної безпеки є те, що вона включає у себе всі власні ресурси підприємства, а також можливості зовнішніх суб'єктів забезпечення економічної безпеки.

Головну роль у комплексній системі економічної безпеки виконує служба морської безпеки підприємства (СМБ), на яку покладені відповідно плануючі, організуючі, координуючі й інформаційно-забезпечувальні функції (рис. 3.1.).

Зазначена модель комплексної системи забезпечення економічної безпеки ДП включає внутрішні й зовнішні суб'єкти забезпечення безпеки. До внутрішніх суб'єктів відносяться його керівники всіх рівнів, а також штат; до зовнішніх суб'єктів безпеки - органи державної влади і управління, суб'єкти недержавної системи безпеки, ЗМІ, суспільно-політичні організації й інші. Ключовим фактором дієвості такої системи є рівень організації взаємодії в межах підприємства, чим простіше його форма – тим ефективніше висновок якості відповідного стратегічного рішення.

Аналізуючи організаційну структуру ДП «ММТП», слід наголосити, що вона - лінійно-функціональна, керівником даного підприємства є директор, а основні виробничі завдання виконуються розподіленими за



функціональним призначенням цільовими підрозділами, які в свою чергу підпорядковуюються лінійним заступникам.



Рис. 3.1 Система економічної безпеки ДП «ММТП»

Питання фінансово-економічної безпеки покладені на структурний підрозділ Служби морської безпеки, який здійснює виконання таких заходів:

- аналіз внутрішніх і зовнішніх загроз на підставі аналізу минулих кризових ситуацій та наявних фінансових можливостей;
- аудит наявних заходів щодо забезпечення економічної безпеки;
- охорона інтересів і прав організації та її працівників;
- моніторинг стану зовнішнього середовища підприємства;
- визначення можливих загроз економічній безпеці та впровадження необхідних заходів для попередження або зменшення деструктивних дій на діяльність підприємства;
- ідентифікація потенційних клієнтів, партнерів та конкурентів;
- захист конфіденційної інформації;
- прогнозування розвитку ринку в орбіті якого перебуває ДП та визначення можливостей виходу на нові ринки послуг;

- розробка заходів для підвищення іміджу і ділової репутації підприємства;
- контроль за ефективністю функціонування підприємства в цілому.

Загалом, СМБ як класична структура служби економічної безпеки включає в себе: підрозділ охорони, відділ внутрішньої безпеки; підрозділ захисту конфіденційної інформації, експертний відділ.

Об'єкт і суб'єкт системи забезпечення економічної безпеки підприємства тісно взаємопов'язані: стабільний і високопродуктивний економічний стан ДП «ММТП» виступає в якості об'єкту для системи забезпечення економічної безпеки, ресурси підприємства: матеріальні, фінансові, інформаційні, кадрові та інші, виступають конкретними об'єктами захисту. Аналіз основних суб'єктів, які впливають на формування ефективної системи управління економічною безпекою підприємства, були детально охарактеризовано в розділі 2.2. цієї роботи.

Уваги заслуговує також той факт, що максимально ефективним показником запровадженої концепції економічної безпеки підприємства є фактор реагування на загрози у вигляді двох режимів – превентивного і реактивного. Превентивний режим має носити постійний характер поточного застосування чергових мір, коли все відбувається без суттєвих загроз для роботи організації, в такому випадку система виконує профілактичні та інформаційні функції, проводиться робота щодо прогнозування та попередження загроз, стан усіх структурних підрозділів підприємства здійснюється на звичайному рівні. Під час виникнення локальних загроз проводиться їх вирішення у робочому темпі в рамках реактивного режиму.

Ключову функцію запроваджених заходів також відіграє комплекс заходів щодо ефективного контролю за діяльністю СМБ та супутніх підрозділів, можливість своєчасного реагування шляхом перебудови пріоритетів, які походять від нових загроз.

З урахуванням нестабільних факторів зовнішнього впливу, визначених в розділі 2 цієї роботи, та ґрунтовним логічним висновком щодо неможливості ДП здійснювати вплив на них, а лише намагатись

пристосовуватись в рамках організації системи превентивного реагування, одним з дієвих механізмів забезпечення економічної безпеки підприємства є регулювання системи управління ризиками.

Основними позиціями стратегічного плану ДП «ММТП» визначено такі концепти: запровадження інноваційних проектів та залучення інвестицій, як необхідного елементу отримання прибутків, підвищення рівня конкурентоспроможності послуг та пошук нових. В умовах складної економічної ситуації в галузі та країні в цілому, фактор стримання виникнення непередбачених втрат, збитків, недоотримання доходів, прибутку в порівнянні із запланованим варіантом - оцінка і вивчення ризиків необхідні, щоб визначити настання подій з можливими негативними наслідками, а також рівень небезпеки.

В контексті вирішення вказаного питання наступним кроком виступає управління ризиком шляхом недопущення настання ризикованих ситуацій або загальним зниженням питомої долі ризику взагалі, що під собою має на увазі зменшення або розмірів можливого збитку, або імовірності настання несприятливих подій. Найбільш ефективно вказаної мети можна досягти шляхом запровадження системи попереджувальних організаційно-технічних заходів, оптимізації товарно-матеріальних запасів та операцій, зменшення простоїв обладнання або переходу на енергозберезливі, лімітуванням видаткової частини, маневрування створеним власним резервом тощо. Крім того, в умовах нестабільності прибутку постає необхідність підготовки планів скорочення непродуктивних витрат, а також оптимізації обмежених виробничих потужностей в умовах перебоїв із наявністю стивідорних послуг та логістики продукції для перевалки й постачання, в тому числі на зовнішніх ринках.

В разі запровадженні методів управління ризиками інноваційних проектів вбачається за доцільне застосовувати систему інтегрованого контролю їх реалізації шляхом залучення на всіх етапах комбінованих управлінських та виконавчих груп з числа співробітників ДП.

Запобігання і контроль ризику інноваційних проектів в такому випадку передбачає форму прямого керування проектом, в т.ч. за виділенням та освоєнням фінансових коштів з метою можливості мінімізації визначених термінів запровадження, своєчасного впливу на вірогідність зниження несприятливої події. Виходячи з практичних прикладів, контроль керівника, пов'язаний з моніторингом проектних ризиків, дозволяє мінімізувати відхилення від плану, зробити висновок про прийнятність ризику шляхом визначення наперед наслідків його настання. Обов'язковою умовою також виступає формування резерву засобів покриття непередбачених витрат для виділення коштів на покриття збитку у разі настання певної несприятливої події, що в свою чергу враховує точність первинної оцінки вартості проекту і його елементів.

Виходячи з вище переліченого, отримуємо факт охоплення в рамках єдиного проекту різних функціональних підрозділів підприємства, пов'язаних в часі в рамках співвиконання окремих етапів запровадження інноваційних проектів або форм диверсифікації діяльності, що відносить до необхідності впровадження інтегрованої системи управління. Така компонентна форма організації системи управління має загальні риси з адаптивною структурою управління, метою якої є створення динамічного і гнучкого механізму управління міжфункціональними зв'язками, які забезпечують стабільність і надійність організаційних структур підприємства, в рамках яких вони й функціонують.

Таким чином, виходячи з вказаних вище тез, з метою стабілізації виробничого спаду діяльності ДП, пов'язаного з впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, на підставі обраної концепції управлінського менеджменту щодо перебудови оргштатної системи до вертикально-інтегрованої, при незмінності основних виробничих фондів та елементів операційної діяльності, вбачається за доцільне розглянути питання, що автоматично з цього виходять – підвищення управлінської системи шляхом оптимізації системи управління, підвищення кваліфікації персоналу,

підвищення рівня відповідальності з одночасним стимулюванням рівня продуктивності та запровадження нових технологій.

Розглянувши функціональні обов'язки працівників підприємства, можна виявити наступні проблеми:

- дублювання функцій, або навпаки відсутність визначеності цільових функцій;
- застарілі посадові інструкції;
- відсутність взаємозалежних Положень про підрозділи підприємства;
- відсутня система комбінаторної/коопераційної взаємодії підрозділів в рамках єдиних проектних рішень;
- окремі підрозділи мають неефективну систему підпорядкування та донесення результату своєї діяльності.

З цього приводу потребує перегляду система організації праці за рахунок розробки комплексу регламентів, які визначають місце і роль кожного відділу і кожного працівника в системі управління, порядок взаємозв'язків між ними, норми взаємовідносин усередині персоналу, форми впливу на діяльність об'єкта управління, способи контактів з навколишнім середовищем. Додаткового застосування таких прийомів поділу праці як функціональний, технологічний та коопераційний в рамках побудови інтегральної системи управління, де мета інтеграції підприємства – підвищення узгодженості та взаєморозуміння в цілях і діях співробітників, зміцнення горизонтальних, вертикальних і діагональних зв'язків в організації, введення більшої визначеності в організаційно-операційне середовище. Вказані заходи повинні запроваджуватись при чіткій послідовності дій: планування, реалізація, оцінка.

Виходячи з цього вбачається за доцільне здійснити запровадження форми управління у вигляді вертикальної інтегрованої структури за рахунок перерозподілу основних галузей в систему єдиного підпорядкування (рис. 3.2).

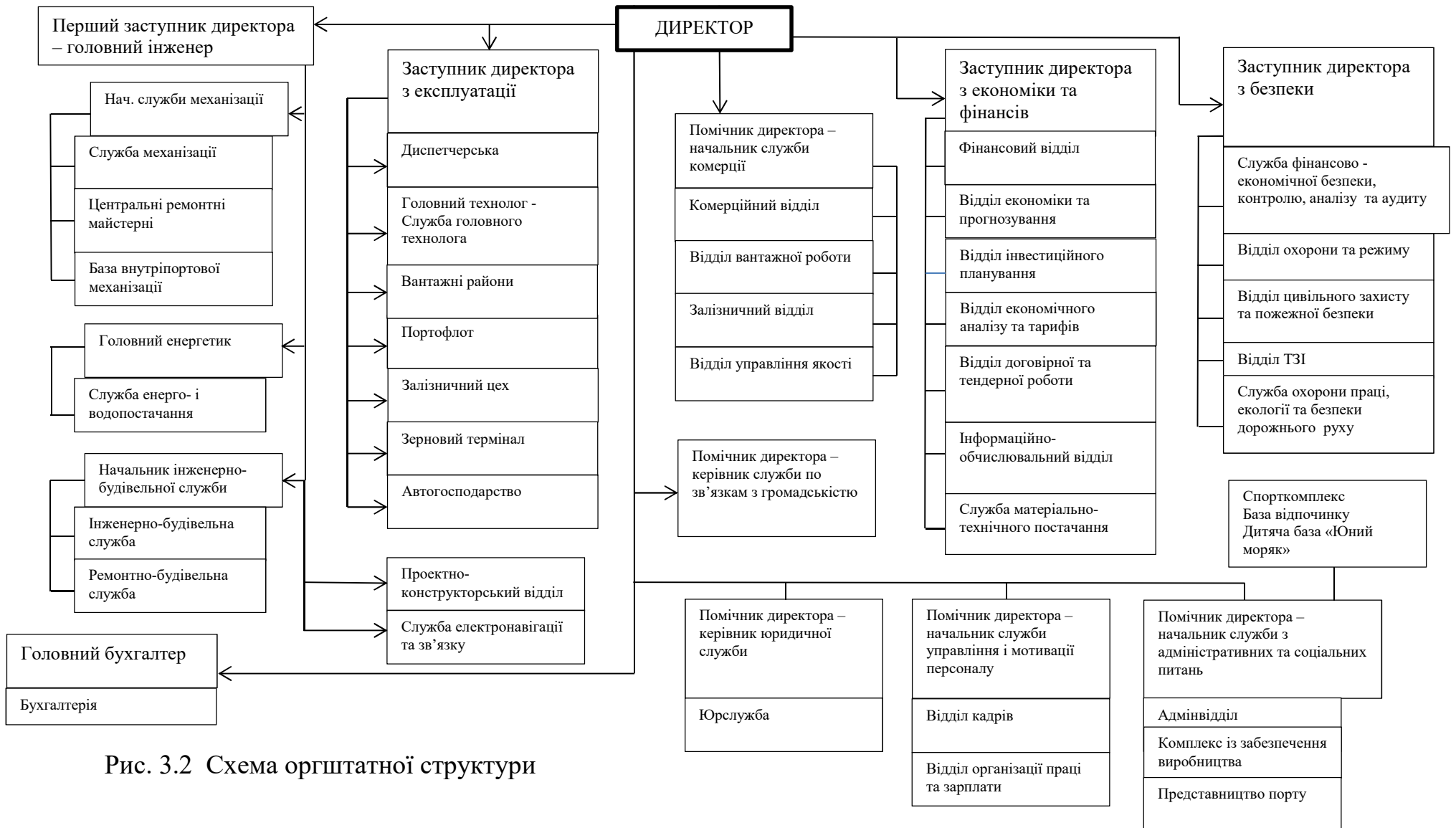


Рис. 3.2 Схема оргштатної структури

Фінансово-економічні служби – перебувають в підпорядкуванні заступника директора з економіки та фінансів; технологічні, проектно-конструкторські, енергетичні, будівельні, ремонтні та монтажні служби керує перший заступник директора - головний інженер; операційна діяльність в сфері стивідорних послуг - вантажні райони, диспетчерська служба та портофлот керує заступник директора з експлуатації.

Відповідні служби, які спеціалізуються на здійсненні заходів з фінансово-економічної безпеки, контролю та аудиту, забезпеченні режиму охорони, технічного захисту інформації, персоналу, контролю якості продукції, охорони праці та екології, протипожежної безпеки – керує заступник директора з безпеки, до повноважень якого функціонально входить можливість будь-якої лінійної перевірки або контролю інших структурних підрозділів підприємства, що дозволить максимально швидко та ефективно здійснювати загальні управлінські функції при одночасному запровадженні заходів відповідного контролю на ДП (рис. 3.3).

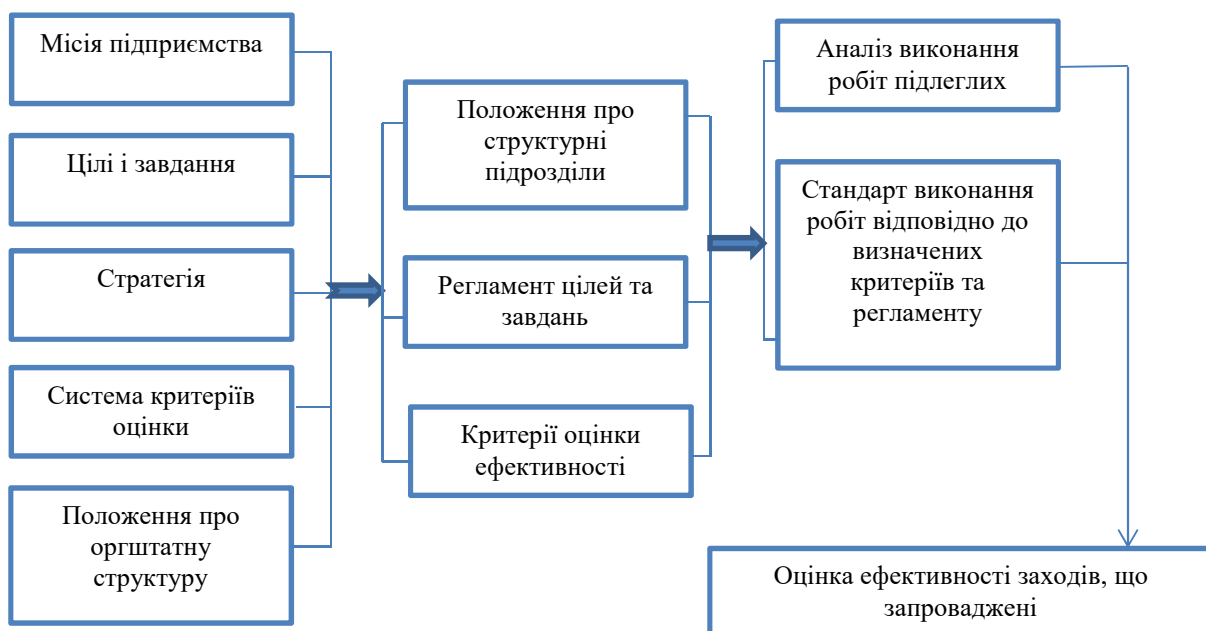


Рис. 3.3 Модель схеми оптимізації структури оргштату ДП

В контексті визначеного питання основним інструментарієм виступає служба фінансово - економічної безпеки, контролю, аналізу та аудиту, через

яку проходять відповідне погодження всі заявки на здійснення господарської діяльності, тендерної документації, здійснюється контроль підрядників, субпідрядників та контрагентів; виконується контроль якості наданих послуг та продукції, спільно з зацікавленими підрозділами здійснюється опрацювання фінансового балансу підприємства, інвестиційних проектів, ризиків, вплив на підприємство внутрішніх та зовнішніх чинників. За результатами вказаної діяльності здійснюються заходи превентивного та реактивного реагування в залежності від ступеню загрози, спільно з керівництвом розробляються та впроваджуються заходи управлінського реагування, в першу чергу шляхом поєднання діяльності служби комерції з фінансово-економічною для вироблення ефективної стратегії розвитку або утримання основних та операційних фондів.

Разом з тим, практичне опрацювання наявних управлінських рішень виявило, що загальною проблемою здійснення внутрішнього контролю в процесі ціноутворення або вивчення послуг підрядників, опрацювання складних інвестиційних проектів та внутрішніх ремонтно-будівельних робіт – є послідовне в часі виконання таких дій, що загалом збільшує час прийняття остаточного рішення керівництвом підприємства.

З метою оптимізацію процесу операційної діяльності ДП вбачається за доцільне запровадити схему паралельного виконання оціночних/перевірочних робіт або наданих послуг (в т.ч. в частині опрацювання форми ціноутворення) для всіх підрозділів, задіяних у вказаному процесі, з подальшим проведенням загального збору/наради для визначення оптимальних шляхів вирішення, оскільки деякі питання потребують т.з. захисту в умовах реального часу з врахуванням ступеню можливих загроз.

Прогнозування загроз, як один з основних критеріїв економічної безпеки ДП «ММТП», повинен складатись з таких етапів:



- визначений та ідентифікований перелік загальних та специфічних параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища та їх поточний контроль на плановій основі за обраними маркерами параметрів;
- інструментарій здійснення аналізу можливих наслідків подій або економічних явищ, які можуть спричинити кризовий стан для підприємства;
- сукупність методів визначення «контрольних точок» та економічного аналізу, які дозволяють узагальнити результати оцінки впливу зовнішнього та внутрішнього середовища;
- розробка та реалізація управлінських рішень з протидії виявленим ризикам або загрозам.

Додатковим елементом підвищення рівня реактивного реагування на сукупні загрози та ризики операційної діяльності вбачається за доцільне здійснення модернізації служби фінансово - економічної безпеки, контролю, аналізу та аудиту, шляхом введення до переліку інструментаріїв перевірки доброчесності та кваліфікації підрядників й комерсантів за допомогою інтерактивних продуктів та інформаційно-операційних баз, на кшталт Clarity project, YouControl, Страбис та відповідному підвищенню кваліфікації цільових працівників. Собівартість запровадження вказаних програм та необхідного додаткового обладнання перебуває в межах мінімальних для ДП витрат, запланованих в рамках позицій інвестиційного плану на підвищення кваліфікації персоналу та створення комплексної системи захисту інформації в інформаційно-телекомунікаційній системі ДП "ММТП" й супутнього обладнання для цього.

Крім того, з урахуванням розвитку всесвітньо визнаних організаційних стратегій управління із задіянням програмних продуктів, важливим кроком до адаптації підприємства в складних умовах ринку, вбачається за доцільне запровадження ERP-систем, здатних забезпечити інтеграцію виробництва і операцій, управління трудовими ресурсами, фінансового менеджменту і управління активами, орієнтованих на безперервну оптимізацію наявних ресурсів шляхом забезпечення загальної

моделі даних та процесів, на кшталт систем Oracle або DP evolution. В основну вказаних продуктів покладені принципи використання єдиної транзакційної системи загальних операцій, що в свою чергу дозволяє максимально скоротити період операційних дій та в режимі реального часу отримати сбалансований план при одночасній можливості гнучкого маневрування іншими показниками діяльності підприємства.

Запровадження вказаної системи дозволяє:

- створення єдиного інформаційного простору для всіх підрозділів підприємства з власною персоніфікацією персоналу, що автоматично підвищує відповідальність;

- сформулювати єдиний стандарт документообігу;

- ефективно здійснювати управління ціноутворенням послуг та товарів при загальному зниженні витрат на загальний менеджмент підприємства шляхом зниження собівартості за рахунок оптимізації складських, транспортних логістик при можливості керування онлайн, управління продажами, закупками і виробництвом, фінансами, проектами, персоналом та його мотивацією.

В якості випробувального варіанту при мінімальному вкладенні фінансових коштів (розмір пілотного проекту модульного формату становить до 6 тис. доларів США) можливе запровадження вказаного продукту при отриманні, зберіганні та подальшій перевалці продукції металургійного сегменту, яка поступає до порту від основного постачальника – групи «Метінвест-холдінг», операційна діяльність якої вже побудована з використанням вказаного продукту. Оскільки кожна окрема одиниця метпродукції надходить до порту з товарно-транспортною накладною із системою QR-коду (який розроблений для логістики машинобудівельної галузі), вказаний аспект можливо використати із за діянням ERP-системи для формування партій вантажу, місць їх зберігання та обліку тощо, що значно полегшить процес роботи тальманів.

### 3.2. Вибір стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища

Забезпечення економічної безпеки державного стивідорного підприємства, основні виробничі ресурси якого побудовані за часів СРСР шляхом одноосібного державного фінансування, в умовах стрімко змінних факторів зовнішнього середовища за критеріями оброблення вантажної продукції потребує розроблення відповідного інструментарію, який надасть можливість підприємству досягти достатнього рівня безпеки поставлених стратегічних цілей і переваг на ринку уніфікованих послуг з перевалки товарів. Основною успішності підприємства є прийняття вірних, виважених та життєво важливих управлінських рішень як на тактичному, так і на стратегічному рівні, з огляду на які постає завдання у розробленні актуальної стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства.

Фундаментальними базисами стратегії діяльності підприємства є такі елементи, як:

- мета управління (ідеальна модель підприємства, в якій реалізується бачення його керівників);
- конкурентна позиція на профільних ринках;
- план або форма досягнення кінцевої мети (у випадку ДП «ММТП» - план стратегічного розвитку або запланований майбутній результат, напрям розвитку, перспективне уявлення про майбутній стан підприємства, маневр у конкурентній боротьбі);
- сформовані або визначені Міністерством Інфраструктури України основні довгострокові цілі і завдання, ухвалений курс дій з урахуванням розподілу наявних та необхідних ресурсів;
- довгостроковий курс розвитку підприємства у вигляді способу досягнення цілей з поправкою на можливість ресурсного маневрування;
- комплекс прийнятих рішень щодо досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках.

Формування системи економічної безпеки підприємства є одним з ключових компонентів розуміння концепції стратегічного управління і передбачає визначення особливостей процесу створення окремих стратегій та самого «стратегічного набору». Для успішної реалізації обраного стратегічного набору необхідно, щоб організація функціонувала відповідно до обраної концепції управління. Виходячи з цього, на рис. 3.4 наведено концептуальну схему стратегічного управління підприємством.

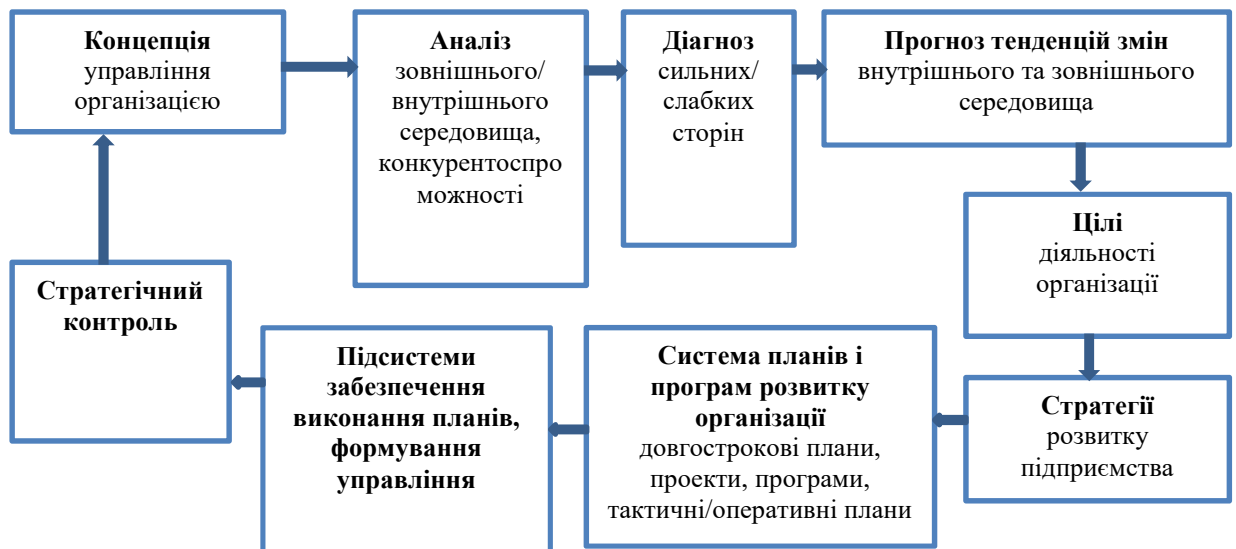


Рис. 3.4 Концептуальна схема стратегічного управління підприємством

Добре розроблена стратегія є основою підвищення конкурентоспроможності фірми, утворення сильної конкурентної позиції і формування такої організації, яка за допомогою удосконалення структури управління і підвищення організаційної культури могла б успішно працювати в жорстких умовах ринку з урахуванням агресивного впливу зовнішніх та внутрішніх змінних факторів. Процес розробки стратегії, який включає до себе такі невід’ємні складові, як стратегічне планування та стратегічне управління, дозволяє:

- підтримувати спрямований у майбутнє спосіб мислення та поведінки;
- координувати рішення та дії в галузі маркетингу;
- інформувати співробітників про цілі та необхідні ресурси;

- підвищувати рівень мотивації співробітників, якщо від досягнення цілей підприємства залежить досягнення їх особистих цілей (кар'єра, зарплата);

- створювати базис для здійснення оцінки, аналізу та контролю результатів.

Для розробки стратегії треба усвідомлювати такі важливі елементи діяльності підприємства, як: місія, конкурентні переваги, особливості організації бізнесу, ринки збуту, продукція (послуги), ресурси, структура, виробнича програма, організаційна культура.

Виходячи з вище переліченого, місія підприємства є статичним об'єктом на найближчі роки, а тому процес створення місії підприємства має бути добре організованим і спланованим; по-друге, місія підприємства – це продовження стратегічної роботи на підприємстві, і може коригуватися у процесі відповідного стратегічного аналізу. Мета встановлення місії підприємства така:

- внесення цільової направленості в роботу підприємства;
- окреслення довгострокового напрямку роботи;
- уміння вирішити: де ми знаходимося зараз, що ми робимо і куди прямуємо?

Місія підприємства повинна відображати такі фактори:

- завдання підприємства з погляду на наявність виробничого ресурсу, специфіки надання її основних послуг або виробів, основних ринків і основних технологій;

- зовнішнє середовище навколо організації, аналіз впливу на її діяльність переліку визначених чинників;

- культуру підприємства та її привабливі позиції, які спонукатимуть до залишення в її складі кваліфікованих фахівців та залучення нових.

В залежності від рівня безпеки підприємства та його фінансових можливостей виділяють такі види стратегій забезпечення економічної безпеки: системного планового забезпечення; швидкого реагування;

інституціоналізації та послідовного зміцнення; комплексного гарантування; відшкодування збитку; раптового реагування; сегментованого забезпечення; часткового врахування; делегування функцій.

Разом з тим, основні – базисні стратегії умовно поділяються на дві ключові групи:

1. Стратегії підтримання економічної безпеки (нівелювання існуючих загроз, превенції загрозам, компенсації збитку).

2. Стратегії відновлення економічної безпеки (збільшення прибутків, зниження витрат, продажу активів, комплексна стратегія відновлення).

В залежності від рівня економічної безпеки та стану стабільності й розвитку підприємства (визначений в розділі 2.3 цієї роботи як низький), обираємо стратегію забезпечення його економічної безпеки:

Таблиця 3.1

Стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства залежно від рівня економічної безпеки

Рівень економічної безпеки	Характеристика рівня економічної безпеки	Стратегія	Характеристика стратегії
Дуже високий $0,7 < P < 1$	Ефективне здійснення функцій підприємства, наявність надійної системи забезпечення економічної безпеки, яка надає можливість управляти її функціональними компонентами	Стратегія зростання	Передбачає збереження достатнього рівня економічної безпеки, контроль за результатами діяльності та попередження виникнення можливих загроз економічним інтересам підприємства
Високий $0,5 < P < 0,7$	Передбачає прибутковість підприємства із послабленням однієї або декількох компонент економічної безпеки	Вибірково-посилюча стратегія	Передбачає проведення заходів посилення однієї з компонент економічної безпеки підприємства, значення якого є недостатнім
Середній $0,35 < P < 0,5$	Фінансово-господарська діяльність		Передбачає проведення заходів пристосування виду

	суб'єкта господарювання неспроможна забезпечити належні обсяги доходу та є збитковою	Пристосувальна стратегія	діяльності до змін зовнішнього середовища та навпаки, а також пристосування складових економічної безпеки
Низький $0,275 < P < 0,35$	Рівень економічної безпеки є недостатнім одразу за декількома компонентами економічної безпеки	Трансформаційн а стратегія	Передбачає проведення змін, які стосуються виду діяльності та зовнішнього ринку
Дуже низький $0 < P < 0,275$	стан, при якому найвищою є ймовірність банкрутства та ліквідації підприємства	Комплексно - убезпечуюча стратегія	Передбачає проведення заходів посилення всіх компонент економічної безпеки підприємства, значення яких є недостатнім

З урахуванням аналізу діяльності ДП «ММТП» за минулі роки в умовах значного падіння обсягів перевантажувальних вантажів, що спричинилось дією факторів зовнішнього середовища, керівництвом підприємства в 2020 році здійснено низку заходів, направлених на загальну стабілізацію порту, збереження основних оборотних фондів та виробничих ресурсів при паралельному залишенні кількісного складу вантажних районів – як основних одиниць виробничої діяльності.

При цьому, з метою підвищення рівня конкурентоспроможності за рахунок генерування нових ринків послуг, інвестиційної діяльності ДП, вбачається за доцільне формування наступних стратегічних завдань на найближчі роки (таблиця 3.2):

Таблиця 3.2

## Заходи стратегічного розвитку ДП «ММТП»

№	Вид заходу	Терміни запровадження
1	Будівництво та введення в експлуатацію спеціалізованого зернового терміналу на території 1 вантажного району ДП «ММТП»	2021
2	Будівництво на території 1 вантажного району ДП «ММТП» олійно-жирового комплексу	2021
3	Із залученням додаткових заходів стороннього інвестування розширення орендованих площадок за рахунок незастосованих в	2022

	технологічному процесі ділянок для підвищення обсягу продукції для вантажопереробки	
4	Модернізація технологічного обладнання для вантажопереробки зернових культур з метою зниження енергетичних затрат, витрат на амортизацію основних виробничих потужностей, спрощення процесу перевалки та його пришвидшенню	2021
5	Об'єднання вище запропонованих заходів та виробничих потужностей в рамках діяльності єдиного операційного зернового кластеру для збільшення обсягів перевалки	2022
6	Формування закритого складу генеральних вантажів на території 3 вантажного району	2022
7	Формування складу контейнерних перевезень на території 3 вантажного району	2022
8	Будівництво терміналу навалювальних вантажів на території 2 вантажного району	2022-2025

Виходячи з проведеного аналізу, з урахуванням перебування ДП «ММТП» в межах стану коли фінансово-господарська діяльність неспроможна забезпечити належні доходи при одночасному недостатньому рівні одразу декілька ключових її компонентів, вбачається за доцільне обрання пристосувальної стратегії, спрямованої на проведення модернізації та інвестиційного розвитку галузей виробництва/надання послуг та пристосування складових економічної безпеки до змін зовнішнього середовища.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи визначено організаційно-економічні умови зниження ризиків економічної безпеки ДП «ММТП» та стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Розроблені пропозиції щодо оптимізації фінансово-економічної безпеки підприємства шляхом інтегрування взаємопов'язаних заходів організаційно-економічного і правового характеру, що здійснюються



з метою захисту діяльності підприємства від реальних або потенційних дій фізичних або юридичних осіб, які можуть призвести до економічних втрат. Розглянуті концепції, яких повинно дотримуватись підприємство при обраній меті своєї господарської діяльності, визначена стратегія ДП виходячи від рівня економічної безпеки, основні види стабілізаційної діяльності тощо.

Обґрунтована необхідність запровадження вертикально-інтегрованої системи управління підприємством в умовах визначеного рівня економічної безпеки та впливу факторів зовнішнього середовища, змінні чинники якого становлять основну загрозу діяльності підприємства; розроблена модель організаційно-штатної структури та необхідність посилення рівня корпоративної взаємодії ДП.

Додатково визначені заходи інвестиційного розвитку діяльності підприємства, спрямовані на збереження основних виробних ресурсів при їх одночасній модернізації.

Аналіз вказаних проблематик показав, що рівень економічної безпеки Державного підприємства, що надає стивідорні послуги, залежить від кваліфікаційного рівня управлінського менеджменту та його здатності щодо уникнення від можливих загроз та своєчасності ліквідації шкідливих наслідків від впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Запровадження системи управління ризиками, розглянутими у вказаному розділі, дозволяє здійснити кроки з мінімізації їх негативних факторів впливу шляхом маневрування розумними компромісами між виділеними небезпеками та новими можливостями, що в кінцевому етапі призведе до загальної нейтралізації загроз.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження запропоновано вирішення науково-практичного завдання, що полягає в поглибленні теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо розробки методики системного моніторингу економічної безпеки підприємства в процесі взаємодії із зовнішнім середовищем. Проведене дослідження дає змогу сформулювати низку висновків і пропозицій теоретичного, прикладного та науково-методологічного змісту, основні з яких:

1. Визначено формування поняття управління економічною безпекою, як багатогранного та неоднозначного в світовій практиці з урахуванням плинності та нечіткої зміни різноманітних факторів внутрішнього та зовнішнього впливу, як основних чинників, що формують загрози розглянуто сутність, принципи та проблеми управління економічною безпекою підприємства. Визначено максимально ефективне на погляд досліджувача її трактування, що формує чергове поняття економічної безпеки, як стан підприємства, що характеризується здатністю стабільно-продуктивного функціонування шляхом ефективного використання наявних ресурсів в умовах захисту його діяльності від негативного впливу зовнішнього середовища, при одночасній можливості превентивного/реактивного реагування на різноманітні загрози та здатності адекватного пристосування до динамічно змінних існуючих умов задля досягнення меж поставлених цілей. Підтверджено необхідність забезпечення економічної безпеки в умовах основних принципів управління: комплексності, своєчасності, безперервності, активності, законності, економічної доцільності, спеціалізації, взаємодії та координації.

2. Розглянуті фактори зовнішнього середовища, які кваліфікують формування загальних підгруп мікро- та макросередовища, вплив яких використовується для подальшого аналізу в рамках визначення стратегії підприємства, здійснено аналіз їх характеристик та ступеню впливу на

чинники зовнішнього середовища. Визначено, що зовнішнє середовище є складним, мінливим та невизначеним, з урахування взаємного впливу один на одного взаємопов'язаних між собою його елементів.

3. Проведено аналіз основних методик діагностики впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства; форм реагування на фактори зовнішнього середовища в процесі створення системи економічної безпеки; найбільш ефективних прийомів визначення рівня загроз та економічної безпеки в цілому. Виявлено, що в умовах змінного впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства та рівень його фінансово-економічної безпеки в якості елементу реагування необхідно враховувати такі підсистеми економічної безпеки підприємства, як: підсистему планування та прогнозування, інформаційну підсистему, аналітичну підсистему, ефективну виконавчу підсистему та підсистему зворотного зв'язку. Визначено необхідність своєчасної оцінки системи ризиків, маневрування ресурсами в нестабільних умовах впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, що в кінцевму варіанті повинно сформувати стратегію розвитку і управління підприємством.

4. В другому розділі роботи розглянуто діяльність ДП «ММТП», як суб'єкта господарської діяльності державної форми власності; проаналізовано основні види операційної діяльності, фінансово-економічні дані, характеристики промислових потужностей згідно сегменту профільної діяльності, спеціалізацію фондоутворюючих підрозділів, статистичні показники конкурентоспроможності за останні роки.

5. Досліджено особливості управління економічною безпекою підприємства шляхом проведення аналізу основних параметрів його зовнішнього середовища з використанням методики SWOT-аналізу. За результатами аналізу сильних і слабких сторін ДП «ММТП» здійснено висновок щодо недостатньої фінансової складової вирішення загальних стратегічних планів підприємства в умовах спаду економічного розвитку держави при підвищенні рівня загроз від нестабільності соціально-політичної

обстановки в нашій державі; необхідності залучення інвестицій для оновлення основної матеріально-технічної бази та переходу до новітніх енергоефективних видів послуг в умовах диверсифікації частки з них.

6. Відповідно до проведеного аналізу доведено, що найбільш деструктивний вплив на діяльність ДП мають економічні, політичні, правові і конкурентні фактори зовнішнього середовища. Здійснено діагностику економічної безпеки підприємства, визначено основні елементи та рівень його конкурентоспроможності, стан економічної безпеки протягом 2018-2019 років, за результатами чого з'ясовано, що протягом останніх років показник економічної безпеки підприємства перебував в стадії прихованого спаду, що підтверджено результатами аналізу інтегрального рівня економічної безпеки підприємства.

7. Визначено напрямки удосконалення системою управління економічною безпекою на підприємстві в умовах впливу факторів зовнішнього середовища. Розроблені пропозиції щодо оптимізації фінансово-економічної безпеки підприємства, розглянуто концепції, яких повинно дотримуватись підприємство при обраній меті своєї господарської діяльності, визначена стратегія ДП виходячи від рівня економічної безпеки, основні види стабілізаційної діяльності тощо. Обґрунтована необхідність запровадження вертикально-інтегрованої системи управління підприємством, розроблена модель організаційно-штатної структури та необхідність посилення рівня корпоративної взаємодії ДП. Запропоновані окремі елементи оптимізації діяльності підрозділу фінансово-економічної безпеки підприємства, запровадження новітніх методик операційної діяльності, спрямованих на своєчасне виявлення ризиків та можливості превентивного реагування на вивлені загрози.

8. За результатами аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства визначено концептуальну схему стратегічного управління підприємством та здійснено вибір стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства. Визначені основні заходи інвестиційного

розвитку діяльності ДП «ММТП», спрямовані на збереження виробних ресурсів при їх одночасній модернізації.

Загалом, за результатами проведеного дослідження вбачається, що з урахуванням вузькоспеціалізованої виробничої діяльності ДП «ММТП», стан фінансової та фінансово-економічної безпеки підприємства невід'ємно пов'язаний із впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Оскільки Маріупольський порт є об'єктом інфраструктури який надає виключено послуги з перевалки групи промислових товарів, його життєдіяльність обумовлена виключно товарно-експортними операціями, які традиційно на протязі багатьох років є основним видом товаропереробки: зернові та металургійна продукція. Таким чином, перспективна діяльність порту буде залишатись на рівні існуючої природи речей при сукупності зовнішніх факторів (неможливість заходу вантажогабаритних суден через Керченській міст та невеликі глибини Азовського моря та самої акваторії каналу) та внутрішніх (незмінність сегменту постачальників продукції для перевалки).

Майже єдиним шляхом вирішення питань конкурентоспроможності порту є стабілізація основних фондів та операційної діяльності, модернізація ринку послуг для формування кластерного сегменту зернових та металургійних вантажів, що дозволить сфокусувати наявні ресурсні можливості на досягнення очікуваного прибутку при мінімальних ризиках комерційної діяльності.

Проблема функціонування морського порту відноситься до багатофакторної, досить неоднозначної та складної, вимагає особливого підходу в першу чергу з боку державного регулятора, оскільки сутність існування порту напряму формується від інтересів України через державну власність морських портів і їх стратегічного положення, так і інтереси стратегічних інвесторів до вказаної галузі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения: монография / Козаченко А. В., Пономарев В. П., Ляшенко А. Н. Киев: Либра, 2003. 280 с.
2. Планування економічної безпеки підприємств / Ареф'єва О. В., Кузенко Т. Б. Київ: Видавництво Європейського університету, 2005. 170 с.
3. Конкуренция / Майкл Портер [пер. с англ.]. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2006. 608 с.
4. Економічна безпека підприємств у стратегічній взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук спец. / Шемаєва Л. Г. Київ: Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «Крок».2010. 40 с.
5. Фінансово-економічна грамотність: підручник: [у 2 частинах] - ч.1: Основи національної економіки, економіки регіонів та фінансової системи України / за ред. д-ра екон. наук, проф. О.Б. Жихор, д-ра екон. наук, проф. О.В. Димченко. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2017. 1024 с.
6. Управління фінансово-економічною безпекою держави та шляхи запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам: монографія / Балабаниць А.В., Гапонюк О.І., Горбашевська М.О., Кислова Л.А., Омельченко В.Я., Семкова Л.В., Мацука В.М., Осипенко К.В., Перепада Ф.Л. Маріуполь: МДУ, 2020. 223 с.
7. Економічна безпека підприємства, електронний навчальний посібник Уклад / Небава М. І., Міронова Ю. В. Вінниця: ВНТУ, 2017. 75 с.
8. Економічна оцінка ризику діяльності підприємств: проблеми теорії та практики / Внукова Н.М., Смоляк В.А. Харків: Харківський національний економічний університет, 2006. 181 с.
9. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Іванюта Т. М., Заїчковський А. О. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 256 с.

10. Діагностика стану підприємства: теорія і практика / Воронкова А.Е. (заг.ред.) Воронкова А.Е., Вечерковські Р.З., Воронков Д.К., Коренєв Е.Н., Мажура І.В. Харків: Харківський національний економічний ун-т, 2006. 447 с.
11. Управління фінансовою безпекою економічних суб'єктів: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів економічних і юридичних спеціальностей усіх форм навчання / С. М. Фролов, О. В. Козьменко, А. О. Бойко та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Фролова С. М. Суми: ДВНЗ "УАБС НБУ", 2015. 332 с.
12. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Портер: пер. с англ. Москва: Альпина Бизнес, 2016. 715 с.
13. Менеджмент, ориентированный на рынок [2-е изд.] / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, 2-е изд.; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. Питер: СПб. 2014. 718 с.
14. Навчальний посібник «Корпоративне управління» (для студентів спеціальностей 073 «Менеджмент», 242 «Туризм» (усіх форм навчання)) / Кислова Л.А., Мацука В.М., Горбашевська М.О. Маріуполь: МДУ, 2019. 235 с.
15. Менеджмент організацій: Навчальний посібник (Рекомендовано МОН) / Шморгун Л.Г. Київ, 2010. 452 с.
16. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету / серія: економіка і менеджмент, випуск 24, ч. 1/ «визначення факторів ризику зовнішнього середовища підприємства, що реалізує інноваційні проекти» / Плеханова Т.Є., аспірант кафедри економіки, управління підприємствами та логістики, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Одеса, МГУ, 2017. 138 с.
17. Стратегічний аналіз виробничого потенціалу та його роль в процесі формування стратегії розвитку підприємства: монографія / Сарай Н.

Тернопіль: Тернопільський національний економічний університет, 2010. с. 160-163.

18. Стратегічне управління. Навчальний посібник / Василенко В.А., Ткаченко Т.І.. Київ: ЦУЛ, 2003. 396 с.

19. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства: Електронний журнал «Ефективна економіка», № 9 / Демиденко С. Л., к.е.н., доцент кафедри бухгалтерського обліку, аналізу і аудиту. Черкаси: Черкаський державний технологічний університет, 2015.

20. Стратегія підприємства: навчальний посібник / Березін О.В., Безпарточний М.Г. Київ: Ліра-К, 2010. 224 с.

21. Проблема аналізу впливу зовнішнього середовища на функціонування організації: електронний журнал «Економіка і менеджмент культури», № 1 / Орлов Д.І., Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв, 2013. с. 74-77.

22. Экономические науки, «классификация факторов воздействия в системе экономической безопасности предприятия» / Луговкина О.А., кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», Шумилова И.В., кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», Тольятти: Тольяттинский государственный университет, РФ, 2015.

23. «Менеджмент організацій»: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Довгань Л.Є., Малик І.П., Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.

24. Методичні основи аналізу зовнішнього середовища підприємств птахівництва, Ефективна економіка № 12, / Фатенок-Ткачук А. О., Харчук М. А., Луцьк: Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2015.



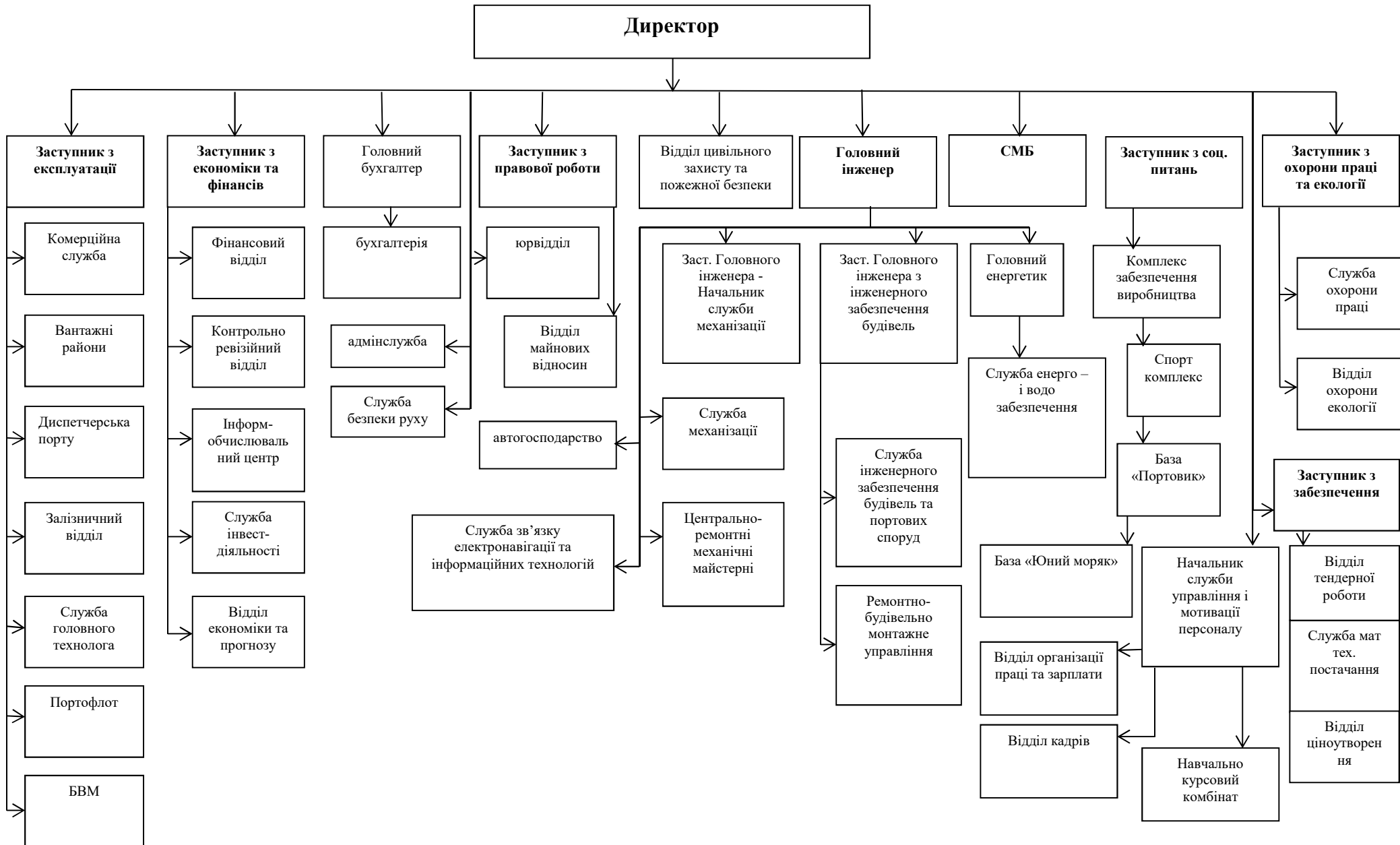
25. Особливості стратегічного аналізу зовнішнього середовища / Мехеда Н. Г., Черниш О. А. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4673>;
26. Управління фінансовою безпекою економічних суб'єктів навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів економічних і юридичних спеціальностей усіх форм навчання / Козьменко О. В., Бойко А. О. та ін. за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Фролова С. М., Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 332 с.
27. Методи оцінки потенціалу конкурентоспроможності машинобудівних підприємств. «Економика и управление», № 5 / Чобіток В.І., Харків, МОНМС України, Укр. держ. акад. залізн. трансп, 2011. с. 168–174;
28. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки / к.е.н., доц. Коновалова О.В., студентка 5 к. ОЕФ Андрушакевич Т., Київ: Криворізький економічний інститут ДВНЗ „Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана”. URL: [http://www.rusnauka.com/3\\_SND\\_2010/Economics/58123.doc.htm](http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm);
29. Механізм стратегічного планування конкурентоспроможності промислового підприємства. Економіка промисловості / Кучер В.А.– Київ: наукова електронна бібліотека періодичних видань НАН України, 2009. № 3. с. 151–157. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/9827>;
30. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій. Навчальний посібник / за ред. Балабанової Л.В.. – 2-ге вид., випр. і доп. Київ: Знання, 2005. 301 с;
31. Економічний аналіз. Підручник для студентів економічних спеціальностей ВНЗ / Мошенський С.З., Олійник О.В., за ред. д.е.н., проф., заслуженого діяча науки і техніки України Ф.Ф.Бутинця. – 2-ге вид., доп. і перероб. Житомир: ПП «Рута», 2007. 704 с;
32. «Вплив зовнішнього середовища на забезпечення ефективності управління будівельним підприємством». Електронний журнал «Ефективна економіка», № 12 / Іваницька Т. Є., асистент кафедри обліку, економіки і управління персоналом підприємства, аспірантка, ДВНЗ «Придніпровська

- державна академія будівництва та архітектури», м. Дніпропетровськ. 2013.  
URL:<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2808>;
33. Концепції оцінки ефективності управління навчальним закладом / Гуралюк А.Г. // Теорія та методика управління освітою. Електронне наукове фахове видання, випуск 3, 2010. URL:<http://umo.edu.ua/katalogh-vidanj/elektronne-naukove-fakhove-vidannja-teorija-ta-metodika-upravlinnja-osvitoju-vipusk-3-2010>;
34. Стратегічне управління: підручник, 2-е вид-во / Виханский О.С., Москва: Гардарика, 1998. 296с;
35. «Моделювання економічної безпеки підприємства з використанням багатофакторної нечітко множинної моделі» / Шаталов В.О. Пасенченко Ю.А., Київ: Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені гора Сікорського», 2017. URL:<http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102865>;
36. Экспертные технологии в управлении. Учеб. пособие. - 2-е изд., испр. и доп./ Литвак Б.Г., Москва: Дело, 2004. 400 с;
37. Пріоритети та методи забезпечення економічної безпеки малого і середнього підприємництва / Волошин В.І. дис. канд. екон. наук: «економіка та управління національним господарством», Львів: Ін-т регіональних досліджень НАН України, 2008. 196 с;
38. «Діагностика економічної безпеки підприємства як інструмент визначення напрямків його інноваційного розвитку». BUSINESS ECONOMICS The Economic Messenger of the NMU, № 3 2008, / Довбня С.Б., Гічова Н.Ю.  
URL:[http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/406/2008\\_3\\_p036-042.pdf?sequence=1](http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/406/2008_3_p036-042.pdf?sequence=1);
39. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства. Вісник економічної науки України, № 1, 2010 / Ткаченко А.М., академік АЕН України Резніков О.Л., Запоріжжя, 2010, с.102-106.

40. офіційна сторінка - Маріупольський морський торговельний порт  
URL:<https://www.marport.net/uk/pro-port>;
41. Экономическая диагностика предприятия. Методология, методика, организация, диагнозы и пути совершенствования / Крепкий Л.М., Москва: ЗАО «Издательство «Экономика», 2006. 215 с.
42. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством / Тесленок І. М., Кримська Л. О., Запоріжжя: ЗНТУ, 2012. 110 с.

# Організаційно-штатна структура ДП «ММТП»

Додаток А



## Баланс, звіт про фінансовий стан за 2018 рік

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	2 874,0	2 409,0
первісна вартість	1001	5 128,0	5 102,0
накопичена амортизація	1002	2 254,0	2 693,0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	153 967,0	214 374,0
Основні засоби	1010	1 607 845,0	1 554 861,0
первісна вартість	1011	5 096 982,0	5 145 194,0
знос	1012	3 489 137,0	3 590 333,0
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	261,0	250,0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	476,0	159,0
Відстрочені податкові активи	1045	756,0	758,0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	1 086,0	1 086,0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>1 767 265,0</b>	<b>1 773 897,0</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	432 613,0	461 302,0
Виробничі запаси	1101	431 025,0	458 400,0
Незавершене виробництво	1102	1 288,0	2 422,0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	300,0	480,0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	122 621,0	82 198,0

1	2	3	4
"Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами"	1130	15 795,0	5 181,0
з бюджетом	1135	14 931,0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	2 699,0	3 103,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 806,0	2 553,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	598 579,0	544 468,0
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	598 579,0	544 468,0
Витрати майбутніх періодів	1170	949,0	578,0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
"у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань"	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	2 820,0	1 112,0
Усього за розділом II	1195	1 195 813,0	1 100 495,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
баланс	1300	2 963 078,0	2 874 392,0

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	130 382,0	130 382,0
Капітал у дооцінках	1405	508 361,0	476 551,0
Додатковий капітал	1410	1 980 385,0	2 038 532,0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	142 303,0	142 303,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		
Неоплачений капітал	1425	(	(
Вилучений капітал	1430	(	(
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495		
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			

1	2	3	4
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	52 205,0	36 985,0
Довгострокові забезпечення	1520	78 696,0	16 597,0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	14 965,0	1 131,0
Цільове фінансування	1525	4 854,0	3 386,0
Благодійна допомога	1526	18 819,0	14 200,0
Страхові резерви	1530	1 492,0	2 817,0
" у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань"	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	1 984,0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	12 602,0	8 178,0
Усього за розділом 2	1595	168 668,0	84 147,0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
" Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями"	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	52 205,0	36 985,0
розрахунками з бюджетом	1620	78 696,0	16 597,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	14 965,0	1 131,0
розрахунками зі страхування	1625	4 854,0	3 386,0
розрахунками з оплати праці	1630	18 819,0	14 200,0
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 492,0	2 817,0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	0
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	1 984,0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	12 602,0	8 178,0
Усього за розділом III	1695	168 668,0	84 147,0

1	2	3	4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
БАЛАНС	1900	2 963 078,0	2 874 392,0

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) 2018

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	958 971,0	1 059 063,0
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-
Премії, передані у перестраховування	2012	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	816 227,0	778 528,0
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:		-	
прибуток	2090	142 744,0	280 535,0
збиток	2095	(	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	
Інші операційні доходи	2120	167 849,0	210 288,0
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	
Адміністративні витрати	2130	22 442,0	21 893,0
Витрати на збут	2150	1 199,0	1 004,0
Інші операційні витрати	2180	172 740,0	199 254,0
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	



<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	
Фінансовий результат від операційної діяльності			
прибуток	2190	114 212,0	268 672,0
збиток	2195	(	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	
Інші фінансові доходи	2220	-	
Інші доходи	2240	2 819,0	268 672,0
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	
Фінансові витрати	2250	(	-
Втрати від участі в капіталі	2255	(	-
Інші витрати	2270	(33 508,0	31 076,0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	83 523,0	238 598,0
збиток	2295	(	(
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-25 423,0	-52 232,0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	58 100,0	186 366,0
збиток	2355		

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

<b>Стаття</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період</b>	<b>За аналогічний період попереднього року</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	58 100,0	186 366,0

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	141 847,0	125 477,0
Витрати на оплату праці	2505	437 259,0	410 339,0
Відрахування на соціальні заходи	2510	96 520,0	86 953,0
Амортизація	2515	118 458,0	118 870,0
Інші операційні витрати	2520	215 372,0	257 298,0
Разом	2550	1 009 456,0	998 937,0

### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

## Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

за 2018 рік

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>			
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1 119 441,0	1 163 277,0
Повернення податків і зборів	3005	8 129,0	9 225,0
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	92,0	178,0
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	31,0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	89 582,0	82 376,0
Надходження від повернення авансів	3020	261,0	8 565,0
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	41 053,0	48 425,0
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	849,0	312,0
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	64 231,0	63 313,0
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	287 206,0	260 394,0
Праці	3105	370 047,0	343 621,0
Відрахувань на соціальні заходи	3110	101 846,0	94 888,0
Зобов'язань з податків і зборів	3115	338 618,0	371 323,0
Зобов'язання з податку на прибуток	3116	39 258,0	21 872,0
Зобов'язання з податку на додану вартість	3117	106 454,0	115 463,0
Зобов'язання з інших податків і зборів	3118	192 906,0	233 988,0
Витрачання на оплату авансів	3135	28 205,0	268 389,0
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	314,0	768,0
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	4 171,0	3 491,0
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	-	-
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	-	-
Інші витрачання	3190	98 287,0	91 277,0
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	94 944,0	-58 480,0

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>			
Надходження від реалізації:	3200		
фінансових інвестицій	3205		
необоротних активів			
Надходження від отриманих:	3215		
відсотків	3220		
дивідендів	3225		
Надходження від деривативів	3230		
Надходження від погашення позик	3235		
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3250		
Інші надходження			
Витрачання на придбання:	3255		
фінансових інвестицій			
необоротних активів	3260	146 258,0	169 278,0
Виплати за деривативами	3270	-	-
Витрачання на надання позик	3275	-	-
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	-	-
Інші платежі	3290	-	-
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-146 258,0	-169 278,0
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>			
Надходження від:	3300		
Власного капіталу			
Отримання позик	3305		
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		
Інші надходження	3340		
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345		
Погашення позик	3350		
Сплату дивідендів	3355		
Витрачання на сплату відсотків	3360		
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		
Інші платежі	3390		
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395		
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-51 314,0	-227 758,0
Залишок коштів на початок року	3405	598 579,0	815 139,0
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-2 797,0	11 198,0
Залишок коштів на кінець року	3415	544 468,0	598 579,0

**Звіт про власний капітал  
за 2018 р.**

Стаття	Код	Зареєстрований капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000								
Коригування: Зміна облікової політики	4005								
Виправлення помилок	4010								
Інші зміни	4090								
Скоригований залишок на початок року	4095								
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100								58 100,0
Інший сукупний дохід за звітний період	4110								
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111								
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112								
Накопичені курсові різниці	4113								
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114								
Інший сукупний дохід	4116								
Розподіл прибутку: Виплати власникам (дивіденди)	4200								
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205								
Відрахування до резервного капіталу	4210								
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215								-43 575,0
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220			58 160,0					

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225								-17 624,0
Внески учасників: Внески до капіталу	4240								
Погашення заборгованості з капіталу	4245								
Вилучення капіталу: Викуп акцій (часток)	4260								
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265								
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270								
Вилучення частки в капіталі	4275								
Зменшення номінальної вартості акцій	4280								
Інші зміни в капіталі	4290			-13,0		30 757,0			-1 066,0
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291								
Разом змін у капіталі	4295			58 147,0					
Залишок на кінець року	4300					2 477,0			-4 165,0

## Баланс, звіт про фінансовий стан за 2019 рік

<b>АКТИВ</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	2 323,0	15 779,0
первісна вартість	1001	5 102,0	19 133,0
накопичена амортизація	1002	2 779,0	3 354,0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	419 193,0	408 051,0
Основні засоби	1010	1 536 916,0	1 589 537,0
первісна вартість	1011	5 105 885,0	5 257 862,0
знос	1012	3 568 969,0	3 668 325,0
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	50,0	48,0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0,0	1585,0
Відстрочені податкові активи	1045	0,0	0,0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0,0	0,0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>1 958 482,0</b>	<b>2 015 000,0</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	262 497,0	268 402,0
Виробничі запаси	1101	259 594,0	262 984,0
Незавершене виробництво	1102	2 423,0	1 742,0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	480,0	3676,0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	82 198,0	154 137,0

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
"Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами"	1130	810,0	1 266,0
з бюджетом	1135	0,0	6733
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	2349
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	3 103,0	1 772,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 553,0	4 775,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	544 468,0	370 945,0
Готівка	1166	0	4
Рахунки в банках	1167	544 468,0	370 945,0
Витрати майбутніх періодів	1170	27,0	0,0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
"у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань"	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	1 113,0	3 356,0
Усього за розділом II	1195	<b>896 769,0</b>	<b>811 386,0</b>
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	<b>0</b>	<b>0</b>
баланс	1300	<b>2 855 251,0</b>	<b>2 826 386,0</b>

<b>ПАСИВ</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	130 382,0	130 382,0
Капітал у дооцінках	1405	392 532,0	364 510,0
Додатковий капітал	1410	2 038 170,0	2 038 749,0
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	86 109,0	86 109,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 143,0	4 584,0
Неоплачений капітал	1425	(	0
Вилучений капітал	1430	(	0
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	2 652 336,0	2 624 334,0



1	2	3	4
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	71094	65960
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
" у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань"	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом 2	1595	71094	65960
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
" Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями"	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	36 985,0	43 855,0
розрахунками з бюджетом	1620	16 597,0	13 309,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 131,0	0,0
розрахунками зі страхування	1625	3 386,0	6 150,0
розрахунками з оплати праці	1630	14 201,0	24 599,0
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2 817,0	2 050,0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	0
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	49657	36 469,0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Інші поточні зобов'язання	1690	8 178,0	9 660,0
Усього за розділом III	1695	131 821,0	136 092,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
<b>БАЛАНС</b>	<b>1900</b>	<b>2 855 251,0</b>	<b>2 826 386,0</b>

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) 2019

<b>Стаття</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період</b>	<b>За аналогічний період попереднього року</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	958 971,0	1 059 063,0
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	816 227,0	778 528,0
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	142 744,0	280 535,0
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	167 849,0	210 288,0
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	22 442,0	21 893,0
Витрати на збут	2150	1 199,0	1 004,0
Інші операційні витрати	2180	172 740,0	199 254,0

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності			
прибуток	2190	114 212,0	268 672,0
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	2 819,0	1 002,0
Дохід від благодійної допомоги	2241		
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	33 508,0	31 076,0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	83 523,0	238 598,0
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-25 423,0	-52 232,0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	58 100,0	186 366,0
збиток	2355		

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

<b>Стаття</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період</b>	<b>За аналогічний період попереднього року</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	58 100,0	186 366,0

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	141 847,0	125 477,0
Витрати на оплату праці	2505	437 259,0	410 339,0
Відрахування на соціальні заходи	2510	96 520,0	86 953,0
Амортизація	2515	118 458,0	118 870,0
Інші операційні витрати	2520	215 372,0	257 298,0
Разом	2550	1 009 456,0	998 937,0

### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

**Звіт про рух грошових коштів за прямим методом  
за 2019 рік**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>			
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	983 549,0	1 119 441,0
Повернення податків і зборів	3005	8 871,0	8 129,0
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	66,0	92,0
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	90 045,0	89 582,0
Надходження від повернення авансів	3020	16389,0	261,0
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	29 308,0	41 053,0
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	1022,0	849,0
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	85 780,0	64 231,0
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	274 807,0	
Праці	3105	378 387,0	287 206,0
Відрахувань на соціальні заходи	3110	104 826,0	370 047,0
Зобов'язань з податків і зборів	3115	253 670,0	101 846,0
Зобов'язання з податку на прибуток	3116	12 809,0	338 618,0
Зобов'язання з податку на додану вартість	3117	125 803,0	39 258,0
Зобов'язання з інших податків і зборів	3118	115 058,0	106 454,0
Витрачання на оплату авансів	3135	22 247,0	192 906,0
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	305,0	28 205,0
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	3 946,0	314,0
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	-	4 171,0
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	-	-
Інші витрачання	3190	124 015,0	-
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	52 827,0	98 287,0

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>			
Надходження від реалізації:	3200		
фінансових інвестицій	3205		
необоротних активів			
Надходження від отриманих:	3215		
відсотків	3220		
дивідендів	3225		
Надходження від деривативів	3230		
Надходження від погашення позик	3235		
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3250		
Інші надходження			
Витрачання на придбання:	3255		
фінансових інвестицій			
необоротних активів	3260	170 366,0	146 258,0
Виплати за деривативами	3270	-	-
Витрачання на надання позик	3275	-	-
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	-	-
Інші платежі	3290	-	-
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>	<b>-116 898,0</b>	<b>-146 258,0</b>
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>			
Надходження від:	3300		
Власного капіталу			
Отримання позик	3305		
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		
Інші надходження	3340		
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345		
Погашення позик	3350		
Сплату дивідендів	3355		
Витрачання на сплату відсотків	3360		
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		
Інші платежі	3390		
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>		
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>	<b>-117 539,0</b>	<b>-51 314,0</b>
Залишок коштів на початок року	3405	544 468,0	598 579,0
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-55 984,0	-2 797,0
<b>Залишок коштів на кінець року</b>	<b>3415</b>	<b>370 945,0</b>	<b>544 468,0</b>



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225								
Внески учасників: Внески до капіталу	4240								
Погашення заборгованості з капіталу	4245								
Вилучення капіталу: Викуп акцій (часток)	4260								
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265								
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270								
Вилучення частки в капіталі	4275								
Зменшення номінальної вартості акцій	4280								
Інші зміни в капіталі	4290		-29542	579		34826			5863
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291								
Разом змін у капіталі	4295		-28022	579		-559			-28002
Залишок на кінець року	4300	1303 82	364510	20387 49	86109	4584			2624334



## Матриця SWOT- аналізу для підприємства ДП «ММТП»

Зовнішнє середовище		Можливості	Оцінка в балах	Загрози	Оцінка в балах
		1. Збільшення обсягів вантажопереробки зернових вантажів і соняшникової олії.	3	1. Складна політична та економічна ситуація на Сході України.	3
Внутрішнє середовище		2. Відновлення вантажопотоку глини внаслідок близькості до великих місць локалізації цих ресурсів.	1	2. Зниження попиту на металургійну продукцію на світових ринках.	2
		3. Використання вигідного географічного розташування порту (експорт, імпорт, транзит).	1	3. Зниження темпів економічного розвитку країни.	3
		4. Залучення інвестицій (оренда, концесія).	2	4. Наслідки будівництва РФ моста через Керченську протоку.	2
		5. Оновлення технологічного обладнання.	2	5. Високі темпи інфляції.	3
		6. Споріднена диверсифікація.	2	6. Зростання тиску конкурентів.	1
		7. Вертикальна інтеграція операційної діяльності	1	7. Соціально-політична нестабільність.	2
		<b>Сильні сторони</b>	<b>Оцінка в балах</b>	СИ <sub>1</sub> -М <sub>3</sub> СИ <sub>2</sub> -М <sub>1</sub> СИ <sub>3</sub> -М <sub>3</sub> СИ <sub>7</sub> -М <sub>4</sub> СИ <sub>9</sub> -М <sub>4</sub> СИ <sub>9</sub> -М <sub>7</sub>	СИ <sub>1</sub> -З <sub>3</sub> СИ <sub>2</sub> -З <sub>2</sub> СИ <sub>6</sub> -З <sub>6</sub> СИ <sub>9</sub> -З <sub>1</sub> СИ <sub>10</sub> -З <sub>3</sub>
1. Близькість до великих місць локалізації виробництва чорних металів (ММК «ім. Ілліча» та МК «Азовсталь»).	3				
2. Наявні конкурентні переваги - універсальність причалів.	3				
3. Якість та швидкість обробки вантажів.	3				
4. Висококваліфікований персонал.	3				
5. Використання переваг організаційно-правової форми організації бізнесу.	1				
6. Вища за середню обізнаність про стан ринку.	1				
7. Концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку.	2				
8. Увага до зниження витрат.	2				
9. Творчий, підприємницький менеджмент.	2				
10. Імідж надійного партнера.	3				
<b>Слабкі сторони</b>	<b>Оцінка в балах</b>	СЛ <sub>4</sub> -М <sub>1</sub> СЛ <sub>3</sub> -М <sub>4</sub> СЛ <sub>7</sub> -М <sub>6</sub> СЛ <sub>9</sub> -М <sub>4</sub> СЛ <sub>10</sub> -М <sub>5</sub>	СЛ <sub>4</sub> -З <sub>2</sub> СЛ <sub>2</sub> -З <sub>1</sub> СЛ <sub>7</sub> -З <sub>6</sub> СЛ <sub>9</sub> -З <sub>5</sub> СЛ <sub>10</sub> -З <sub>3</sub>		
1. Невеликі глибини підхідного каналу.	2				
2. Обмеженість пропускної здатності транспортної інфраструктури.	2				
3. Відсутність спеціалізованих перевантажувальних комплексів для зернових і наливних (рослинних) вантажів.	2				
4. Значна концентрація одної номенклатури вантажів (метал) та одного вантажовідправника.	3				
5. Льодова кампанія (замерзання моря і обмеження судноплавства).	2				
6. Обмежена можливість розширення території порту через безпосередню наближеність до житлових районів міста.	3				
7. Втрата конкурентної позиції, внаслідок демпінгу цін на послуги з боку конкурентів.	1				
8. Нижчі за середні темпи зростання.	2				
9. Брак фінансових ресурсів, недостатня прибутковість.	3				
10. Виробництво з високими витратами, старіння потужностей.	3				

