

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

БОНДАРЕНКО-БЕРЕГОВИЧ ВАЛЕРІЯ ВАЛЕНТИНІВНА

УДК 658.15:664:6 (043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ
ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

051 – економіка

05 – соціальні та поведінкові науки

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ В. В. Бондаренко-Берегович

Науковий керівник:

Польова Олена Леонідівна,

доктор економічних наук, доцент

Вінниця – 2021

АНОТАЦІЯ

Бондаренко-Берегович В.В. Управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – економіка. – Вінницький національний аграрний університет. – Вінниця, 2021.

Безпека є необхідною і найважливішою умовою існування об'єктів як живої, так і неживої природи, тому питання безпеки турбували людство споконвічно. Пройшовши протягом ХХ століття певні етапи генези, категорія безпеки набула розмаїття форм, проявів, видів і, нарешті, трансформувалась у царину економічної безпеки, наукові дослідження якої є одними з найбільш затребуваних в умовах сьогодення. Вертикаль таких досліджень пронизує всі рівні – від глобального до рівня особи. Важливе місце у такій вертикалі належить економічній безпеці підприємства, популярність якої останнім часом зростає.

Дослідження економічної безпеки підприємства, під якою автор розглядає функцію (процес) та результат реакції підприємства на зовнішні та внутрішні чинники дестабілізації його господарської діяльності, а також його вплив на зовнішнє середовище з урахуванням норм стандартизації та сертифікації основних виробничих процесів та якості виробленої продукції.

Із розв'язанням деяких питань, що стосуються функціональних складових економічної безпеки підприємства, протистояння загрозам, створення ресурсного забезпечення, необхідного для здійснення такого протистояння та узгодження інтересів, можна пов'язувати започаткування та активний розвиток відповідних наукових шкіл.

Дисертація присвячена теоретико-прикладному обґрунтуванню, здійсненню наукової оцінки ефективних способів управління економічною безпекою підприємств та визначенню основних напрямків підвищення рівня

економічної безпеки для підприємств хлібопекарської галузі.

Базою дослідження слугували великі, середні та малі хлібопекарські підприємства Вінницької та інших областей України, зокрема: ТОВ «Прод-Мова», ПрАТ Концерн «Хлібпром», ПрАТ «Козятинхліб», ТОВ «Хлібозавод № 1».

На сучасному мінливому етапі розвитку економіки України набуває поширення практика здійснення господарчої діяльності із впровадженням заходів щодо зміцнення рівня економічної безпеки підприємства, незалежно від величини та форми його власності, на комплексній системній основі із застосуванням сучасних методичних підходів та механізмів. Формування та функціонування системи економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі є основною умовою його надійного та безперервного функціонування на засадах сталості та економічного зростання. Як свідчить вітчизняний та закордонний досвід, ситуаційні заходи та дії, які є реакціями на загрози, що виникають під час звичайної діяльності підприємств хлібопекарської галузі, не можуть у повному обсязі забезпечити економічну безпеку підприємства та часто є неефективними та застарілими.

Наразі накопиченого теоретичного доробку з безпекознавства недостатньо, оскільки в реальності економічна безпека підприємства є доволі складним специфічним об'єктом управління.

Ставлячись з глибокою повагою до наукових здобутків вітчизняних і закордонних учених, необхідно визнати, що питання управління в системі економічної безпеки підприємства є майже не вивченими ані в економічній науці, ані в управлінській, ані в безпекознавстві.

На жаль, жодна з цих наук неспроможна самотійно вирішити такі питання. Тому виникнення нових наукових знань, пов'язаних з формуванням міждисциплінарної системної парадигми управління економічною безпекою підприємства, має відбуватися на стику різних галузей науки, формуючи цілісне уявлення про закономірності та присутні зв'язки процесів управління в системі економічної безпеки підприємства, умови функціонування якої

мають суттєві об'єктивні та суб'єктивні обмеження.

Таким чином, теоретичний базис управління в системі економічної безпеки підприємства має розширити горизонти безпекознавства, поглибити його методологічні засади й стати науково-практичним підґрунтям управління економічною безпекою вітчизняних підприємств. Актуальність формування наукових положень управління економічною безпекою підприємства на засадах міждисциплінарної системності зумовили вибір теми роботи, визначили мету, завдання та структурно-логічну композицію дослідження.

Дана проблематика зумовила актуальність теми, сприяла формуванню сфери дослідження щодо розробки ефективно діючої системи управління економічною безпекою підприємств, а також пошуку шляхів підвищення рівня економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі.

Ключові слова: підприємство, економічна безпека підприємств, хлібопекарська галузь, управління, системний підхід, ефективність розвитку, інноваційна складова, комплекс маркетингу, інвестиційний проєкт, планування, прогнозування.

SUMMARY

Bondarenko-Beregovich V.V. Management of economic security of the enterprises of bakery branch. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

The dissertation on competition of a scientific degree of the doctor of philosophy on a specialty 051 – economy. – Vinnytsia National Agrarian University. – Vinnytsia, 2021.

Security is a necessary and most important condition for the existence of objects of both animate and inanimate nature, so security issues have troubled mankind since time immemorial. Having passed certain stages of genesis during the twentieth century, the category of security has acquired a variety of forms, manifestations, species and, finally, transformed into the realm of economic security, scientific research which is one of the most popular in today's conditions. The vertical of such research permeates all levels - from global to individual. An important place in this vertical belongs to the economic security of the enterprise, the popularity of which has been growing recently.

A study of the economic security of the enterprise, under which the author considers as a function (process) and the result of the reaction of the enterprise to external and internal factors of destabilization of its economic activity, as well as its impact on the external environment. and certification of basic production processes and quality of products.

The establishment and active development of the relevant scientific schools can be connected with the solution of some issues concerning the functional components of the economic security of the enterprise, counteraction to threats, creation of the resources necessary for the implementation of such confrontation and coordination of interests. The dissertation is devoted to theoretical and applied substantiation, scientific assessment of effective methods of economic security management of enterprises and determination of the main directions of increasing the level of economic security for enterprises of the bakery industry.

The study was based on large, medium and small bakery enterprises of

Vinnitsia and other regions of Ukraine, in particular: LLC «Prod-Mova», PJSC Concern «Khlibprom», PJSC «Kozyatynkhlib», LLC «Bakery № 1».

At the current changing stage of economic development of Ukraine, the practice of economic activity with the introduction of measures to strengthen the economic security of the enterprise, regardless of the size and form of its ownership, on a comprehensive systemic basis using modern methodological approaches and mechanisms. The formation and functioning of the system of economic security of the bakery industry is the basis for its reliable and continuous operation on the basis of sustainability and economic growth. According to domestic and foreign experience, situational measures and actions that are responses to threats that arise during the normal operation of bakery enterprises can not fully ensure the economic security of the enterprise and are often ineffective and outdated.

At present, the accumulated theoretical achievements in security science are not enough, because in reality the economic security of the enterprise is a rather complex specific object of management.

With deep respect for the scientific achievements of domestic and foreign scientists, it must be recognized that the issues of management in the system of economic security of the enterprise are almost not studied in economics, management or security.

Unfortunately, none of these sciences is able to solve such issues on its own. Therefore, the emergence of new scientific knowledge related to the formation of an interdisciplinary system paradigm of economic security management of the enterprise should occur at the intersection of different branches of science, forming a holistic view of the patterns and existing links of management processes in the economic security system of the enterprise. objective and subjective limitations.

Thus, the theoretical basis of management in the system of economic security of the enterprise should expand the horizons of security, deepen its methodological principles and become a scientific and practical basis for managing the economic security of domestic enterprises. The urgency of forming scientific

provisions for managing the economic security of the enterprise on the basis of interdisciplinary systemicity determined the choice of the topic of work, determined the purpose, objectives and structural and logical composition of the study.

This issue has led to the relevance of the topic, contributed to the formation of the scope of research on the development of an effective system of economic security management of enterprises, as well as finding ways to improve the level of economic security of the bakery industry.

Keywords: enterprise, economic security, bakery industry, management, system approach, efficiency of development, innovative component, marketing complex, investment project, planning, forecasting.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України:

1. Бондаренко-Берегович В.В. Дослідження сучасного стану, особливостей і тенденцій розвитку економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва, серія економічні науки*. 2019. № 2. С. 199-208 (0,52 друк. арк.).

2. Бондаренко-Берегович В.В. Підходи до оцінки фінансово-економічної безпеки підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 6. С. 16-19 (0,78 друк. арк.).

3. Бондаренко-Берегович В.В. Економічна безпека підприємства як об'єкт управління. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» економічні науки*, 2020. № 5 (7). С. 63-67 (0,63 друк. арк.).

4. Польова О.Л., Бондаренко-Берегович В.В. Система управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*, 2021. № 1 (55). С. 85-97 (0,77 друк. арк., особистий внесок – 0,38 друк. арк. – розглянуто

динаміку основних макроекономічних показників та проаналізовано види стратегічної поведінки підприємств хлібопекарської галузі).

Статті у наукових фахових виданнях інших держав:

5. Bondarenko-Berehovych V. Innovative component in the system of management of economic security of enterprises of the bakery industry of Ukraine. *Norwegian Journal of Development of the International Science*. 2021. № 53, Vol. 2. P. 17-24 (0,73 друк. арк.).

6. Bondarenko-Berehovych V. Methodical approach to the assessment of the economic security management system of the enterprise. *Deutsche internationale Zeitschrift für zeitgenössische Wissenschaft*. 2021. № 9, Vol. 2 P. 11-15 (0,77 друк. арк.).

7. Bondarenko-Berehovych V. Improvement of methodical approaches to the management of the system of economic security of bakery industry enterprises. *Theoretical and Practical Research in Economic Fields*. 2021. № 1 (23), Vol. 12. P. 31-38 (0,51 друк. арк.).

Тези доповідей у матеріалах наукових конференцій:

8. Бондаренко-Берегович В.В. Сутність та особливості економічної безпеки. *Актуальні проблеми сучасної науки: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 8-9 червня 2018 року, м. Київ, частина I*. 2018. С. 10-12 (0,23 друк. арк.).

9. Бондаренко-Берегович В.В., Мельник Т.А. Управління економічною безпекою на підприємстві. *Тридцять треті економіко-правові дискусії: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 27 грудня 2018 року, м. Львів*. 2018. С. 5-7. (0,14 друк арк., особистий внесок – 0,13 друк. арк. – висвітлено основні аспекти економічної безпеки).

10. Бондаренко-Берегович В.В. Управління економічною безпекою підприємства: концептуальний підхід. *Управління та адміністрування: конкурентні виклики сучасності: матеріали Всеукраїнської науково-*

практичної інтернет-конференції, 15 жовтня 2020 року. м. Харків, 2020. С. 207-209 (0,15 друк. арк.).

11. Bondarenko-Berehovych V. Overview of the phenomenon of interpretation of economic security in the modern world. *Science and practice of today: the IX th International Scientific and Practical Conference* November 16-19, 2020. Ankara, Turkey, 2020. P. 80-82 (0,16 друк. арк.).

12. Bondarenko-Berehovych V. Economic security as a key direction of the development of the enterprise safety. *Achievements and prospects of modern scientific research: the II International scientific and practical conference* January 11-13, 2021. Buenos Aires, Argentina, 2021. P. 472-476 (0,27 друк. арк.).

13. Бондаренко-Берегович В.В. Методичні підходи щодо управління системою економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі. *Економічний потенціал регіонів: теоретичні засади та практика реалізації: міжнародна науково-практична конференція, 20 лютого 2021 року. м. Київ, 2021. С. 14-18 (0,21 друк. арк.).*

14. Бондаренко-Берегович В.В. Теоретичний базис управління економічною безпекою підприємства. *Глобалізація: співвідношення міжнародних та національних економічних інтересів під впливом нових викликів: VII міжнародна науково-практична конференція, 9 квітня 2021 року. м. Одеса, 2021. С. 21-25 (0,26 друк. арк.).*

15. Бондаренко-Берегович В.В. Концептуальний підхід виокремлення показників економічної безпеки. *Управлінська діяльність: досвід, тенденції та перспективи: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції, 27 квітня 2021 року, м. Харків, 2021. С. 179-180 (0,12 друк. арк.).*

ЗМІСТ

ВСТУП	11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ	18
1.1. Соціально-економічна природа та сутність економічної безпеки підприємства	18
1.2. Методики оцінки системи управління економічною безпекою підприємства	38
1.3. Критерії ідентифікації економічних загроз в системі управління економічною безпекою підприємства	53
Висновки до розділу 1	77
Список використаної літератури до розділу 1	80
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ	92
2.1. Тенденції розвитку підприємств хлібопекарської галузі	92
2.2. Основні чинники забезпечення економічної безпеки підприємств	115
2.3. Оцінка рівня системи управління економічною безпекою підприємств	131
Висновки до розділу 2	149
Список використаної літератури до розділу 2	152
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ	158
3.1. Системний підхід у сфері економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі	158
3.2. Інформаційна система моніторингу як інструментарій інформаційно-аналітичного забезпечення економічною безпекою підприємств	182
3.3. Розробка стратегії зміцнення економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі	198
Висновки до розділу 3	225
Список використаної літератури до розділу 3	227
ВИСНОВКИ	233
ДОДАТКИ	239

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах сучасної економіки зростає роль та значення економічної безпеки підприємства. Підприємницька діяльність пов'язана із непередбачуваними фінансовими ризиками, що потребує розробки ефективної політики управління підприємством, спрямованої на підвищення рівня економічної безпеки.

Підприємства хлібопекарської галузі функціонують у складному зовнішньому середовищі, яке характеризується динамічністю та нестабільністю. Такі обставини потребують швидкого пристосування до нових умов господарювання на основі ефективного раціонального використання ресурсів, підприємницьких можливостей. За таких умов, організація надійної системи управління економічною безпекою підприємства є запорукою його сталого розвитку підвищення економічної ефективності.

Проблемам формування теоретико-методичних аспектів управління економічною безпекою підприємств присвятили праці такі вчені та практики, як: Г.М. Калетнік, І.В. Гончарук, А.Г. Мазур, Т.М. Карпанюк, Р.В. Логоша, О.Г. Шпикуляк, Л.О. Вдовенко, Н.Л. Правдюк, О.Л. Польова, Н.Е. Аванесова, О.О. Сосновська, Ж.В. Гарбар, О.І. Барановський, І.О. Бланк, В.М. Геєць, М.П. Денисенко, Л.І. Донець, Т.О. Меліхова, К.С. Салига, С.Я. Салига, Л.М. Худолій, І.І. Яремко та ін.

Віддаючи належне значному науковому доробку вітчизняних та закордонних вчених, варто зазначити, що залишаються нерозкритими в повній мірі питання щодо забезпечення процесів управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі. Необхідність вирішення зазначених проблем зумовлює вибір теми, мети, завдань, об'єкта, предмета, структури, теоретичної та практичної значимості дисертаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до плану наукових досліджень

Вінницького національного аграрного університету і є складовою частиною науково-дослідних тем: «Управління розвитком економічних систем в умовах міжнародної конвергенції аграрного бізнесу» (номер державної реєстрації 0117U004204, термін виконання 2017-2021 рр.); «Фінансовий контроль в системі управління економічною безпекою суб'єктів господарювання» (номер державної реєстрації 0118U100563, термін виконання 2019-2023 рр.), де автором визначено основні загрози та ризики у діяльності підприємств; удосконалено методичні підходи до аналізу економічної безпеки підприємств.

Мета та завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розробка та вдосконалення інструментарію оцінки системи управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі в Україні з урахуванням обраної стратегії розвитку. Досягнення означеної мети зумовило вирішення таких задач:

- розкрити сутність економічної безпеки підприємства та визначити її основні складові;
- узагальнити існуючі методики оцінки системи управління економічною безпекою підприємства;
- здійснити систематизацію індикаторів виявлення економічних загроз підприємства;
- оцінити сучасний стан розвитку та систему управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі;
- охарактеризувати чинники забезпечення економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі;
- уточнити наукові положення оцінки рівня економічної безпеки підприємств із врахуванням складових індикаторів такої оцінки;
- обґрунтувати системний підхід управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі;
- запропонувати рекомендації щодо вдосконалення системи управління економічною безпекою інформаційної складової моніторингу

підприємств хлібопекарської галузі;

- розробити стратегічні напрями зміцнення економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі.

Сукупність теоретико-методичних і прикладних засад формування управління економічною безпекою підприємств було досліджено на прикладі підприємств хлібопекарської галузі України.

Об'єктом дослідження є процеси управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і прикладних засад формування механізму управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі.

Методи дослідження. Методичною основою для вирішення поставлених у дисертаційній роботі завдань є загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: історичного аналізу, діалектичного пізнання, системного аналізу та синтезу, теоретичного узагальнення – для з'ясування сутності понять «економічна безпека підприємства»; статистичного аналізу, економіко-порівняльного аналізу – для проведення аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств хлібопекарської галузі; експертних оцінок, групування – для визначення методик оцінки рівня економічної безпеки підприємства та формування системи показників для оцінки складових економічної безпеки; графічні методи – для побудови рисунків і таблиць, з метою візуалізації результатів дослідження; системного підходу – для розробки можливих варіантів управлінських рішень і стратегій управління економічною безпекою підприємств; методи моделювання, гармонічного аналізу і формалізації – для розробки моделі механізму управління економічною безпекою підприємств; абстрактно-логічний – для узагальнення теоретико-методичних засад та формулювання висновків дослідження.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти Верховної Ради України, офіційні дані Державної служби

статистики України, Головного управління статистики у Вінницькій області, розрахунки автора, наукові праці вітчизняних та закордонних науковців, матеріали науково-практичних конференцій, матеріали Інтернет-видань, результати анкетних опитувань, матеріали первинного обліку та статистичної звітності окремих підприємств хлібопекарської галузі України.

Наукова новизна результатів дослідження полягає у розробці теоретичних, методичних, системно-структурних та практичних положень щодо забезпечення економічної безпеки та вдосконалення системи управління підприємств хлібопекарської галузі. Найбільш суттєві результати дослідження, які становлять наукову новизну такі:

удосконалено:

- систему управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі підсистемою, що включає структурні елементи управління інноваційною безпекою, управління ризиками та розробка заходів підтримки інноваційної безпеки підприємства;

- інструментарій інформаційно-аналітичної підсистеми моніторингу економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі з метою забезпечення ефективної взаємодії структурних підрозділів підприємства, та забезпечення оперативною аналітичною інформацією фінансово-господарської діяльності підприємства;

- теоретичні підходи до формування системи управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі, де враховано теорію системності та системного аналізу у сфері економічної безпеки в умовах внутрішніх і зовнішніх викликів, загроз, ризиків, небезпек, які безпосередньо та опосередковано впливають на підсистему;

набули подальшого розвитку:

- теоретична сутність економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі, що включає авторський підхід доповнення складу інноваційною безпекою підприємства;

- визначення основних чинників забезпечення економічної безпеки підприємства, серед яких для підприємств хлібопекарської галузі можна виділити інституційно-правове забезпечення, об'єкти та суб'єкти управління, основні функції та властивості, а також методи та особливості управління реалізацією готової продукції;

- теоретико-методичні положення оцінки системи управління економічною безпекою підприємства, які полягають у виявленні загроз фінансово-господарської діяльності підприємства, що негативно впливають на його фінансовий стан;

- систематизація індикаторів виявлення економічних загроз, що сприяло розробці відповідних заходів щодо посилення економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі;

- оцінка сучасного стану підприємств хлібопекарської галузі, що дозволило виявити основні тенденції їх розвитку на шляху досягнення економічної безпеки;

- забезпечення економічної безпеки підприємства хлібопекарської галузі та виявлення ймовірних загроз, можливості для розробки ефективних стратегій розвитку підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Ефективність управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі багато в чому залежить від своєчасної, оперативної ідентифікації існуючих і можливих загроз та викликів. Тому створення і розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення є першочерговим завданням управління економічною безпекою підприємства. Вирішення цього завдання можливе лише за наявності інформаційної підсистеми моніторингу, основою якої є база даних, в якій накопичується в режимі реального часу як облікова інформація, що відображає фінансово-господарську діяльність підприємства, так і інформація, пов'язана зі змінами зовнішнього середовища.

Викладені у дисертації розробки пройшли апробацію, запроваджені у виробництво та використовуються на: ПрАТ «Концерн Хлібпром» (довідка

№ 45/1137 від 11.02.2021 р.), Підприємстві «Немирівський комбінат кооперативної промисловості» (довідка № 21/204 від 09.03.2021 р.), ТОВ «ПРОД-МОВА» (довідка № 19 від 11.03.2021 р.), ТОВ «ТРОСТЯНЕЦЬХЛІБ» (довідка № 1724 від 07.04.2021 р.).

Підтвердженням наукової та практичної цінності отриманих результатів є використання основних методичних розробок та практичних рекомендацій у діяльності Департаменту агропромислового розвитку, екології та природних ресурсів Вінницької обласної державної адміністрації (довідка № 05-02-30/754 від 05.02.2021 р.) та навчальному процесі Вінницького національного аграрного університету під час викладання окремих частин навчальних дисциплін «Фінанси підприємств», «Управління фінансовою санацією підприємства» (довідка № 01.1-60-1533 від 02.10.2020 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторський підхід до комплексної оцінки та розробки механізму управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі. Наукові результати, висновки і пропозиції, викладені в дисертації, отримані автором самостійно та опубліковані у фахових та інших наукових виданнях.

Апробація результатів дисертації. Окремі положення і висновки дисертації були оприлюднені на Міжнародних та Всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління та адміністрування: конкурентні виклики сучасності» (15 жовтня 2020 р., м. Харків), IX th International scientific and practical conference «Science and practice of today» (November 16-19, 2020, Ankara, Turkey), 2nd International scientific and practical conference «Achievements and prospects of modern scientific research» (January 11-13, 2021, Buenos Aires, Argentina), VII Міжнародній науково-практичній конференції «Глобалізація: співвідношення міжнародних та національних економічних інтересів під впливом нових викликів» (09 квітня 2021 р., м. Одеса),

III Всеукраїнській науково-практичній конференції «Управлінська діяльність: досвід, тенденції та перспективи» (27 квітня 2021 р., м. Харків).

Публікації. Основні положення дисертаційної роботи висвітлено у 15 наукових працях загальним обсягом 6,25 умовн. др. арк. (власний доробок автора 5,85 умовн. др. арк.), в тому числі 2,31 умовн. др. арк. у фахових виданнях, в іноземних виданнях 2,01 умовн. др. арк., в інших виданнях 1,53 умовн. др. арк.

Структура та обсяг дисертаційної роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків і списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 289 сторінки і містить 25 таблиць (з яких дев'ять розміщено на десяти повних сторінках), 37 рисунків (з яких 10 – на повних сторінках), 26 додатків, викладених на 49 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Соціально-економічна природа та сутність економічної безпеки підприємства

Переважна кількість економічних проблем, на вирішення яких спрямовуються зусилля теоретиків і практиків, виникли в процесі формування різних форм господарської діяльності та утворення держави, а також її участі в управлінні економічними процесами на підпорядкованих територіях. Державне регулювання здійснюється на основі створення організаційно-правових умов забезпечення господарської та іншої діяльності, а також участі держави у комерційних підприємствах. Одним із таких елементів державного регулювання була і лишається господарська діяльність на комерційній основі, або підприємництво.

Підприємництво або підприємницька діяльність здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) на власний ризик з метою отримання економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [18]. Підприємство може і не досягти намічених соціально-економічних результатів і отримати збиток. Адже підприємець здійснює свою діяльність на власний ризик, що передбачає, з одного боку, отримання виграшу (у вигляді прибутку зокрема) із одночасною ймовірністю понесення втрат. Фактор невизначеності, який завжди супроводжує підприємницьку діяльність, в комплексі із виникненням подій або обставин, негативного характеру у тому числі, кваліфікується як ризик [104, 115].

Тому, в процесі дослідження соціально-економічної природи та сутності економічної безпеки, її доцільно розглядати в контексті дослідження категорії «ризик», переважно в секторі небажаних подій і обставин з негативними наслідками, що можуть виникнути в процесі підприємницької

діяльності.

Термін «безпека» в різних інтерпретаціях використовується з початку існування людини на Землі. Переважна частина положень сучасної теорії економічної безпеки зародилися на Стародавньому Сході та набули розвитку у Стародавній Греції, Європі та інших центрах економічної активності тих часів. Характерною рисою цих положень була їх спрямованість на захист інтересів правлячої еліти.

Перші згадки про основні принципи економічної безпеки можна знайти у «Настановах геракліпольського царя до свого сина», додержання яких закладалися в основу процвітання держави [81]. У Стародавньому Вавилоні було розроблено «Кодекс законів Хаммурапі», який містив положення щодо впорядкування господарських відносин з метою захисту сформованої на той час соціально-економічної системи.

У Стародавньому Китаї питання економічної безпеки відслідковуються в ідеях Конфуція. Питання зміцнення та поліпшення економічного стану народу на основі забезпечення економічної безпеки особистості та забезпечення соціальної стабільності суспільства розглядаються в іншому відомому трактаті Стародавнього Китаю – «Гуань-Цзи» [106]. Трактат включає рекомендації щодо регулювання цін на товари соціального значення, створення державних резервів, пільгове кредитування землевласників, запровадження непрямих податків та інше.

Багато уваги економічній ролі держави приділено у Стародавньо-індійському трактаті «Артхашастра», розробку якого історія приписує Каутільї – раднику царя Чандрагупти (IV ст. до н.е.). Трактат містив рекомендації щодо структурування господарської діяльності в країні, формування економічної політики держави, механізмів оподаткування зокрема [13]. Вагомий внесок у розвиток концепції економічної безпеки зроблено видатними філософами Платоном [75] та Аристотелем [111], які пов'язували його передусім із захистом держави від зовнішньої агресії.

У своїх працях Ніколо Макіавеллі доводив, що якщо економічна

загроза несвоєчасно нейтралізована, то вона зростає у масштабах та призводить до виникнення нових загроз [49]. У ХІХ столітті виникає наукова теорія протекціонізму, заснування якої приписують німецькому економістові Ф. Лісту, автору концепції «економічного націоналізму». В рамках його теоретичних напрацювань дискутується доцільність встановлення митних бар'єрів для нейтралізації економічної експансії з боку іноземних виробників [7].

Спочатку термін «безпека» охоплював достатньо вузький спектр характеристик життєдіяльності із обмеженим переліком ознак та властивостей і зводився до фізичного захисту від зовнішніх вторгнень іноземних збройних сил. І лише починаючи з ХVІІІ століття в європейських країнах безпеку держави почали розглядати з боку економічної стабільності, розвиненості виробництв та торгівлі тощо. Термін «безпека» розвивався під впливом праць видатних філософів тих часів, зокрема, Дж. Локка, Т. Гоббса, Ж.-Ж. Руссо. Панівна на той час теорія меркантилізму визначала пряму залежність військової безпеки від рівня економічного розвитку країни.

В подальшому термін «безпека» зазнавав трансформацій в міру розвитку соціально-економічних відносин, і в сучасній інтерпретації розглядається як умови, в яких перебуває складна система, коли дія зовнішніх факторів і внутрішніх чинників не призводить до процесів, що вважаються негативними по відношенню до даної складної системи у відповідності до наявних на даному етапі потреб, знань та уявлень [32]. Словник В. Даля тлумачить безпеку як «відсутність небезпеки, збереження, надійність», словник С. Ожегова – як «стан, при якому не загрожує небезпека, тобто є захист від небезпеки» [65], а публічний електронний словник української мови під безпекою визначає стан, коли кому-, чому-небудь ніщо не загрожує [96]. У розумінні ООН, яка опублікувала доповідь «Концепція міжнародної економічної безпеки», зазначалося, що термін «безпека» зазвичай визначається як відсутність небезпеки, страху або загрози.

В давні часи і сьогодні в процесі грошово-товарного обміну неодмінно виникають питання щодо його безпечності та стабільності, у тому числі захисту від ушкоджень та пограбувань в процесі транспортування, зберігання, навантаження (розвантаження), а також реалізації кінцевим споживачам. Для упорядкування таких відносин державотворцями всіх часів розробляються спеціальні правила та призначаються уповноважені особи, які контролюють додержання таких правил. В свою чергу, підприємці розробляють власні системи забезпечення намічених соціальних та економічних результатів, прибутку в тому числі, спираючись на здоровий глузд, а також інституційні умови, що забезпечуються державою.

Отже, можна дійти висновку, що термін «безпека» є характеристикою стану певного об'єкту, процесу або явища, що рухається (не рухається), або відбувається (не відбувається) у просторі й часі в умовах відсутності різнопланових небажаних подій, як то небезпеки затримки (руйнування, знищення, інших ушкоджень на фізичному рівні) та життєво необхідними умовами існування такого об'єкту, процесу або явища. Щодо економічної безпеки підприємства, то вона має характеризувати спроможність підприємства генерувати прибуток на достатньому рівні в умовах невизначеності та ймовірності настання небажаних подій різного характеру за всіма можливими напрямками підприємницької діяльності.

З метою уточнення сутності економічної безпеки підприємства доцільно розглянути існуючі на сьогоднішній день визначення економічної безпеки підприємства.

Термін «економічна безпека» на рівні держави введено Президентом США Ф.Д. Рузвельтом у 1934 р. під час створення спеціального Федерального комітету з економічної безпеки, до основних завдань якого входило вирішення питань нормалізації і стабілізації соціальної ситуації в країні, розробка законодавчого поля з питань державного пенсійного забезпечення та соціального страхування безробітних. У «новому курсі» економічної політики Ф.Д. Рузвельта з виведення країни з кризи наголос

ставився на забезпеченні «економічної безпеки індивідуума як основи економічної безпеки держави і суспільства в цілому» [113]. Широкого поширення термін «безпека» набув у США у 1940-50-х рр. в контексті військово-цивільних досліджень стратегії, технологій та контролю за озброєннями в умовах холодної війни. У 1947 р Конгрес США прийняв закон «Про національну безпеку» (National Security Act of 1947).

Проблема забезпечення міжнародної економічної безпеки стала найважливішим напрямком діяльності Організації Об'єднаних Націй, у 1-му параграфі статуту якої визначено, що головне завдання ООН полягає у підтримці міжнародного миру й безпеки на основі запобігання та усунення загрози миру і придушення актів агресії або інших порушень миру [103]. Офіційного статусу термін «економічна безпека» набув у 1985 р., коли на 40-й сесії Генеральної Асамблеї ООН була прийнята резолюція про Міжнародну економічну безпеку. В подальшому, на 42-й сесії Генеральної Асамблеї ООН у 1987 р. прийнято Концепцію міжнародної економічної безпеки. У документах викладена позиція міжнародного співтовариства з питань створення універсальної міжнародної системи відносин на базі взаємовигідних економічних зав'язків.

Схожі концептуальні підходи до економічної безпеки використовуються у переважній кількості країн світу. Зокрема, в Китаї національна економічна безпека забезпечується в рамках політики економічного суверенітету шляхом побудови протекціоністських бар'єрів за галузевою ознакою з метою обмеження впливу іноземного капіталу [118]. Організацією економічного співробітництва та розвитку розроблено стандарти відповідального ведення бізнесу, у тому числі керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств, а також настанови ОЕСР щодо відповідальних виробничо-збутових ланцюжків у сфері сільського господарства [117]. Дотримання таких стандартів дозволяє підприємствам мінімізувати негативні наслідки від своєї діяльності та сприяє їх сталому розвитку.

Європейською комісією розроблена низка директив, що торкаються різних аспектів безпеки підприємницької діяльності. Зокрема, щодо загальної безпеки продукції (Директива 2001/95/ЄС), захисту прав споживачів (№ 2005/29/ЄС), безпеки машин та устаткування (Директива 2006/42/ЄС), запобіганню забруднення навколишнього середовища (Директива 2010/75/ЄС). Означені директиви спрямовані на розвиток концепції соціально відповідального ведення підприємницької діяльності [90], а також стандартизації продукції, що виробляється та постачається на ринок Європейського Співтовариства. Звичайно, вони визначають об'єкт захисту та рекомендації щодо його забезпечення [119].

В теорії виділяють три основні концепції розуміння економічної безпеки на національному рівні, а саме, камералістську, кейнсіанську та інституціональну, основні характеристики яких представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Концепції розуміння економічної безпеки на національному рівні

Характеристика	Камералістська	Кейнсіанська	Інституціональна
Засновники	Фридріх Ліст 1840-ві роки	Джон М. Кейнс 1930-ті роки	Ернандо де Сото 1980-ті роки
Розуміння головної загрози національній економічній безпеці	Конкуренція або інші дії інших країн	Провали ринку: уповільнення економічного розвитку, безробіття, інфляції	Провали держави: встановлення адміністративних бар'єрів, пошуки політичної ренти, корупція тощо
Мета боротьби за національну економічну безпеку	Економічна незалежність	Економічна і соціальна стабільність	Верховенство права, захист прав власності
Методи боротьби за національну економічну безпеку	Протекціоністська торгова політика	Державне регулювання грошового обігу, зайнятості та виробництва	Спрощення бюрократичних процедур, боротьба з корупцією

Джерело: сформовано автором на підставі опрацьованих джерел [2, 16, 27, 32-39, 54, 86]

В процесі розвитку теорії економічної безпеки вибудовано її ієрархію, яка створюється із декількох взаємопов'язаних елементів, а саме, глобальної, міжнародної, національної, регіональної та локальної (підприємницької) безпеки (табл. 1.2.). Окремим вектором в теорії безпеки розвивається безпека життєдіяльності людини, де економіка, тобто фінансові можливості людини заробляти, заощаджувати, інвестувати, займає центральне місце. Однак, для цілей цього аналізу питання економіки особистості можна не розглядати, оскільки у переважній кількості випадків вони залежать від озвучених вище видів безпеки. Звісно, це не стосується індивідуальних підприємців, творчих особистостей та самозайнятих осіб. Такі фізичні особи складають відносно невелику кількість порівняно із працюючими найманими працівниками в державному або в приватному секторі економіки.

Таблиця 1.2

Характеристика рівнів економічної безпеки

Вид	Характеристика	Основні форми реалізації
Глобальна	Сукупність заходів, спрямованих на забезпечення сталого світового економічного розвитку	Розробка та впровадження наднаціональних заходів, спрямованих на нейтралізацію економічного відставання країн, екологічних катастроф, у т.ч. пандемії COVID-19, радіаційного забруднення, залежності деяких країн від імпорту традиційних енергоносіїв, спрямування значних фінансових ресурсів на запобігання війни, боротьбу з тероризмом та поширення зброї масового знищення
Міжнародна	Комплекс міжнародних умов існування домовленостей та інституційних структур, при якому кожній державі-члену світової спільноти надається можливість вільно обирати і здійснювати свою стратегію соціального та економічного розвитку	Розробка і впровадження заходів, спрямованих на забезпечення стабільності міжнародної торгівлі, підвищення мобільності факторів виробництва (праця, капітал) та нових технологій, деофшоризація підприємницької діяльності

Вид	Характеристика	Основні форми реалізації
Національна	Комплекс дієвих заходів офіційних державних органів, які забезпечують стійкість до зовнішніх та внутрішніх загроз, характеризують здатність національної економіки до розширеного самовідтворення та задоволення потреб громадян, суспільства і держави на певному визначеному рівні та часовому проміжку	Забезпечення сталого розвитку національної економічної системи, спроможної нейтралізувати зовнішні виклики, що виникають в результаті глобальних та регіональних фінансово-економічних та політичних криз на основі лібералізації курсової політики, посилення контролю за рухом капіталу, удосконалення інформаційного обміну між органами державного регулювання інших країн, підвищення інвестиційної привабливості, розбудови конкурентоспроможної бюджетно-податкової системи. Складовими економічної безпеки країни є: виробнича, демографічна, енергетична, зовнішньоекономічна, інвестиційно-інноваційна, макроекономічна, продовольча, соціальна, фінансова безпеки
Регіональна	Здатність регіональної економіки функціонувати в режимі розширеного відтворення, тобто стійкого зростання, забезпечувати прийнятні умови життя та розвитку особистості для більшості населення	Запобігання виснаженню виробничо-технічного потенціалу, погіршення екологічної обстановки, зростання безробіття та дефіциту товарів першої необхідності (ліки, хліб, вода тощо), несправедливого розподілу фінансових ресурсів держави в системі міжбюджетного регулювання, закріплення оптимального переліку власних доходів
Підприємницька	Запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам) у процесі ефективного і стабільного функціонування та динамічного соціально-економічного розвитку підприємства або групи підприємств (бізнесу)	Удосконалення організаційно-правових умов здійснення господарської діяльності для всіх без винятку суб'єктів господарювання на основі недопущення дискримінації податкової у т.ч., а також захист діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища. Посилення спроможності підприємств оперативно та ефективно реагувати на різноманітні виклики, загрози зовнішнього та внутрішнього середовища на основі раціонального використання ресурсів

Джерело: сформовано автором на підставі опрацьованих джерел [1-6, 34-40]

В теорії узагальнення та систематизацію існуючих підходів до формулювання принципів економічної безпеки підприємства здійснено в роботах [5, 34, 38-40, 116]. Практично у всіх визначеннях економічної безпеки підприємств, що надаються вітчизняними та закордонними авторами, визначальним словом є «загроза», тобто явна ознака реальної

небезпеки. Тому практично всі основні підходи до розкриття змісту економічної безпеки підприємства містять у собі рекомендації щодо нейтралізації або мінімізації такої загрози. Розкриваючи сутність економічної безпеки підприємства, багато авторів ототожнюють таке підприємство із жертвою, об'єктом атаки «темних» сил. Часто зустрічається бачення економічної безпеки підприємства у площині його спроможності раціонально використовувати ресурси, особливості ринків збуту, прогресивні технології в умовах не завжди сприятливих явищ або процесів, що відбуваються зовні, навколо такого підприємства або всередині.

В теоретичній та прикладній літературі з питань економічної безпеки [120-121] виділяють декілька загроз, які потребують особливої уваги як на глобальному та міжнародному рівнях, так і на рівні звичайного підприємства:

1. Загроза кібератак, від зростаючої кількості випадків звичайних кіберкрадіжок до ймовірності початку повномасштабної кібервійни.

2. Загроза погіршення глобальної демографічної ситуації, що посилює тиск на фінансову систему в розвинених країнах і створює серйозні загрози соціальній стабільності.

3. Проблеми обмеженості ресурсів, що викликають крайню нестабільність ринку ресурсів і підвищення цін на енергоносії і товари в довгостроковій перспективі, коли пропозиція вже не зможе задовольнити високий попит.

4. Зростання боргу (корпоративного і суверенного (державного)).

5. Безконтрольне поширення зброї масового знищення, особливо вірогідність відновлення розповсюдження ядерної зброї.

Економічна безпека підприємства розглядається як властивість підприємства, що будується на принципах прибутковості, самодостатності, цілісності, адаптивності, стійкості до викликів зовнішнього середовища. Адже успішне функціонування та сталий розвиток підприємства будь-якої організаційно-правової форми залежать від надійності, керованості та

ефективності системи економічної безпеки підприємства. Окрім зазначеного, виділяють також: законність, економічну доцільність, поєднання попереджувальних заходів та реакції, безперервність, координацію і контроль.

В процесі всього життєвого циклу підприємства економічна безпека захищає кожен з означених властивостей. Адже провали в діяльності та руйнівна дія зовнішніх і внутрішніх факторів впливу може призвести до загибелі всього підприємства. Побудова такої системи здійснюється на основі низки принципів, що охоплюють цільові орієнтири для підприємства відповідної системи економічної безпеки.

Водночас, економічна безпека передбачає відсутність загроз та небезпек, що обумовлюються наявністю підприємницьких ризиків, невизначеністю та мінливістю зовнішніх умов у майбутньому та визначається як необхідна умова функціонування підприємства. Звісно, вплив небезпек і загроз не завжди вдається нейтралізувати у повній мірі. У більшості випадків це вдається здійснити лише частково.

Рівень економічної безпеки визначається кількістю та масштабами загроз і викликів зовнішнього середовища, які несуть небезпеку для сталого розвитку суб'єкта господарювання в умовах мінливої кон'юнктури ринку. Ефективність системи економічної безпеки підприємства характеризується результативністю комплексу заходів щодо її забезпечення, а також своєчасністю виявлення загрози від зовнішнього середовища та оперативністю реагування і перебудови внутрішнього устрою.

Важлива роль у цьому контексті відводиться моніторингу системи економічної безпеки підприємства, що дозволяє здійснювати кількісну та якісну оцінку ризиків, забезпечувати функціональну стійкість розвитку, а також реагувати на зміни. Як правило, великі підприємства використовують декілька незалежних систем моніторингу та прогнозування свого розвитку, що будуються із використанням інтегральних показників, які дозволяють оцінювати економічний рух підприємств у просторі та часі. Такі системи

розробляються у спеціальному програмному забезпеченні, найбільш популярним на сьогодні з яких є продукти Microsoft Office (Power BI – Business Intelligence).

Питання забезпечення економічної безпеки сучасних підприємств визначають динаміку сталого розвитку суб'єкта господарювання, його конкурентоспроможність за рахунок раціонального використання всіх ресурсів підприємства, у тому числі виробничих потужностей, сировини, об'єктів інтелектуальної власності, оптимізації каналів розподілу продукції.

Одним із ключових джерел економічного розвитку будь-якого підприємства в економічній теорії визначають його капіталізацію [52, 73]. Зростання вартості активів підприємства (підвищення ринкової вартості підприємства), у тому числі за рахунок нематеріальних активів (торгова марка, гудвіл), посилює його конкурентні переваги, дозволяє більш впевнено залучати запозичення.

Вважається, що практично третина рівня ціни продукції створюється завдяки використанню нематеріальних активів, зокрема, бренду підприємства. За експертними оцінками понад 50% вартості великих підприємств формують нематеріальні активи [114]. Тому в процесі комерційної діяльності суб'єктів господарювання на динамічних конкурентних ринках зростає значення якості об'єктів інтелектуальної власності, таких як технології, дизайн, відомість торгової марки, а також їх захисту. Врахування і оцінювання можливих загроз від використання різних видів активів обумовлює необхідність розробки комплексного інструментарію оцінки та управління економічною безпекою.

Економічна безпека може розглядатися як захищеність підприємства від негативного впливу зовнішнього оточення, а також його спроможність своєчасно усувати різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, які відбиваються негативно на його діяльності. Економічну безпеку пов'язують із антикризовою діяльністю, мінімізацією комерційних та господарських ризиків, а також економічною стійкістю суб'єкта

господарювання, його платоспроможністю. Економічну безпеку поділяють на фінансову, кадрову, технологічну, ресурсну та охорону інтелектуальної власності [41].

Економічна безпека підприємства розглядається також як певний стан захищеності його науково-технічного, виробничого та кадрового потенціалу від прямих (активних), непрямих (пасивних) загроз, або від загроз і небажаних змін параметрів активів підприємства [3, 99]. Тобто, економічна безпека означає стан найбільш ефективного використання ресурсів (фінансових, трудових, виробничих, інформаційних тощо) [19, 98] для запобігання загроз і забезпечення стабільного розвитку [4, 27, 29, 44, 66-67, 76].

Водночас, економічна безпека передбачає комплекс заходів, які сприяють підвищенню фінансової стійкості господарюючих суб'єктів в умовах ринкової економіки, що захищають їх комерційні інтереси від впливу негативних ринкових процесів. Окремі автори до визначальних умов економічної безпеки підприємства відносять безпечне зберігання та захист інформації. Прихильники концепції економічної безпеки підприємства на основі розвитку конкурентних переваг акцентують увагу на відповідності матеріального, кадрового, технологічного та організаційного потенціалу підприємства його основним стратегічним цілям та завданням [1, 2, 86].

Більш широке розуміння економічної безпеки підприємства надають прихильники підходу формування системи захисту його економічних інтересів на основі вдосконалення організаційно-правових, соціально-економічних та інженерно-технічних інструментів адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі, збереження його сталого розвитку та спроможності генерувати прибутки на достатньому рівні [48]. При цьому, наголошується на необхідності інвестування у розвиток людського капіталу та технологічного оновлення, що посилює стійкість підприємства, розширює його можливості для подальшого розвитку на основі постійної модернізації технологій менеджменту, маркетингу та виробництва [15]. Дедалі більшої

популярності набувають погляди на економічну безпеку підприємства як на адаптивну і самоорганізуючу систему з елементами самонавчання, яка забезпечує його стійкість [24].

Проаналізувавши визначення економічної безпеки, що надаються в економічній літературі, можна виділити деякі схожі характеристики та якості, яким має відповідати система економічної безпеки. Управління економічною безпекою є одним із ключових завдань стратегічного управління підприємством, що передбачає безпечне збереження, використання і захист інформації та активів підприємства. Економічна безпека передбачає постійний моніторинг заздалегідь визначених показників (змінних) як в окремі проміжки часу так і в динаміці, що дозволяє виявляти небажані тенденції та тренди і оперативно вживати заходи щодо їх нейтралізації.

Для діагностики підприємства на предмет вразливостей враховують історію діяльності не лише конкретного підприємства, а й аналогічних суб'єктів господарювання, використовуючи при цьому декілька альтернативних методичних підходів та перевірених евристичних методів.

Отже, можна дійти висновку, що економічна безпека одночасно представляє собою властивість, тобто стан підприємства, комплекс заходів щодо досягнення та підтримки такого стану. Отже, є всі підстави вважати, що економічна безпека є елементом системи управління підприємством, значення якого зростає в результаті посилення мінливості зовнішнього середовища. Тому така система має бути стандартизована, тобто побудована за певними принципами із ознаками та характеристиками, що дозволятимуть підприємству більш впевнено будувати своє майбутнє.

Важливим елементом механізму управління системою економічної безпеки є стандартизація та сертифікація, що, в широкому розумінні, передбачає упорядкування, узаконення та впровадження показників і норм якості продукції, технологічних та управлінських процесів з урахуванням сучасних досягнень науки і техніки, екологічних вимог, економічної

доцільності, користі для споживачів і держави загалом. На основі стандартизації та сертифікації досягається гармонізація діяльності підприємства з міжнародними, національними, регіональними і, за необхідності, галузевими стандартами.

На практиці застосовуються міжнародні, державні та галузеві стандарти, обов'язковість додержання яких вимагається у різних видах економічної діяльності. Зокрема, у будівництві це державні будівельні норми, у фінансовому секторі – нормативи обов'язкового резервування. Особливі вимоги висувуються до продукції, її споживчих якостей, що можуть зашкодити здоров'ю та життю людей, їхньому майну. В першу чергу це продукція харчової промисловості, зокрема хлібопекарської галузі. Сертифікують продукцію органи сертифікації, які за результатами перевірки видають сертифікати відповідності та ліцензії, в іншому випадку – призупиняють або навіть скасовують їх дію.

Стандартизація та сертифікація підприємств на предмет відповідності певним критеріям набуває дедалі більшої популярності у підприємницькому середовищі. Так, на сьогоднішній день на практиці використовується серія міжнародних стандартів ISO 9000 [61], які прийняті більш ніж 190 країнами світу і застосовуються до будь-яких підприємств, незалежно від їх розміру, форм власності та сфери діяльності. Стандарти допомагають підприємствам формалізувати їхню систему менеджменту, вводячи такі системоутворюючі поняття як внутрішній аудит, процесний підхід з метою постійного поліпшення, коригувальні та запобіжні дії, а також визначають сім принципів менеджменту якості.

Сертифікат відповідності вимогам ISO 9001 дозволяє підприємствам більш впевнено почувати себе на зовнішніх ринках, вступати в різноманітні партнерства, асоціації та підприємства, посилює його конкурентні переваги, засвідчує безперервний процес удосконалення товарів та послуг підприємства. Кінець кінцем, це призводить до посилення рівня економічної безпеки підприємства і як «джерела» такої небезпеки, так і «жертви».

Популярності набуває міжнародний стандарт ISO 14000, що містить вимоги до системи екологічного управління. Вимоги ISO 14000 є невід'ємною частиною схеми екологічного менеджменту та аудиту Європейського союзу (EMAS) ISO 14001 нині використовується майже 400 тисячами організацій у 181 країні Світу.

В Україні питаннями стандартизації хлібопекарської продукції займається технічний комітет стандартизації «Хлібобулочні та макаронні вироби» Всеукраїнської асоціації пекарів. Зокрема, Асоціацією ведеться робота з технічного вдосконалення галузі та підвищення якості продукції [72]. Діяльність хлібопекарської галузі регулюється національним законодавством, зокрема Законом України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» [31], а також Державними санітарними нормами та правилами, у тому числі «Медичними вимогами до якості та безпечності харчових продуктів та продовольчої сировини [60]».

Оцінку якості хлібопекарської продукції в Україні здійснюють на основі нормативно-технічної документації, або національних чи державних стандартів, [22-23, 57] що регламентують технічні умови випікання хліба та хлібобулочних виробів. Означені нормативні документи містять вимоги до органолептичних, фізико-хімічних показників та показників безпеки, зокрема щодо вмісту токсичних елементів, мікотоксинів, пестицидів та мікрорганізмів.

Безпека виробництва і споживання харчових продуктів є одним з головних пріоритетів політики Європейського Союзу. Комісія займається розвитком правових рамок, які охоплюють весь харчовий ланцюг – «від лану до столу» – відповідно до глобального, інтегрованого підходу. Законодавство з безпеки харчових продуктів розробляється із врахуванням п'ятох основних загальних принципів: твердження про нерозривність усіх ланок харчового ланцюга, аналіз ризиків як основа політики безпеки харчових продуктів, відповідальність працівників у цій сфері, контроль продукту на кожній стадії харчового ланцюга, право громадян на точну й достовірну

інформацію. Відповідно, з метою виконання умов Угоди про асоціацію України з ЄС [101], доцільно організувати перегляд національних стандартів якості у хлібопекарській галузі з метою приведення їх до Європейських стандартів.

Окремі автори визначають економічну небезпеку як негативний наслідок дії факторів зовнішнього середовища та внутрішньої еволюції підприємства для її фінансового стану [93] або стан певного фактору, який може негативно вплинути на фінансовий стан підприємства, призвести до зниження його стійкості, загальмувати, навіть припинити його розвиток [55]. Економічна безпека розглядається як реальна або потенційна можливість прояву деструктивного впливу різних чинників на розвиток підприємства, що призводять до збитків [33], або потенційно можливе явище, дія, що створює небезпеку для фінансового стану підприємства і перешкоджає раціональному розподілу ресурсів і ринкових можливостей [50].

Сутність економічної безпеки полягає у забезпеченні умов для ефективного функціонування та стратегічного розвитку в умовах впливу загроз різноманітного характеру. Тому економічна безпека розглядається як рівновага підприємства, його конкурентоздатність та економічна свобода на основі синтезу економічної самостійності та відповідальності, а також умови для сталого економічного розвитку підприємства за принципами розширеного відтворення основних бізнес-процесів на основі впровадження інновацій, інвестиційної активності, розвитку інтелектуального потенціалу [97].

Отже, економічна безпека в теорії характеризується як явище, чинник, наслідок, стан, можливість, дія, умова. Всі дефініції й характеристики зводяться до того, що підприємство перебуває в стані «жертви». Однак, слід зазначити, що підприємство, точніше, його діяльність може наносити шкоду навколишньому середовищу, тобто бути джерелом небезпеки для інших суб'єктів господарювання, території, країни, суспільства. Таке підприємство є «агресором».

Наприклад, підприємство в процесі своєї діяльності може забруднювати навколишнє середовище, виснажувати запаси корисних копалин, вирубувати ліси, проводити незаконні фінансові операції, а також поширювати без відповідного дозволу зброю, наркотичні засоби, психотропні речовини і прекурсори. В той же час, підприємство може реалізовувати неякісну продукцію, що не відповідає стандартам, або таку, термін споживання якої скінчився.

В зв'язку з цим, можна додати до характеристик визначень економічної безпеки підприємства означення процесу та результату, наявність якого впливає на зовнішнє середовище. Тобто з урахуванням викладених вище спостережень та зауважень сутність економічної безпеки можна розглядати як функцію (процес) та результат реакції підприємства на зовнішні та внутрішні чинники дестабілізації його господарської діяльності, а також його впливу на зовнішнє середовище з урахуванням норм стандартизації та сертифікації основних виробничих процесів та якості виробленої продукції.

З метою поглиблення змістовності визначення сутності економічної безпеки доцільно розглянути класифікацію економічної безпеки підприємств.

В роботах багатьох авторів [21, 32, 42-47], які досліджують економічну безпеку, наведено класифікацію економічної безпеки з урахуванням економічних загроз, які поділяються за джерелом, місцем, сферою або напрямком їх виникнення, терміном дії, ймовірністю виникнення тощо.

Економічна безпека підприємств диференціюється за різними ознаками, але із прямою прив'язкою до причин існування цієї функції в системі управління будь-якого підприємства, тобто до загрози.

Загрози поділяються на звичайні, репутаційні, загрози зовнішнього тиску. В науковій літературі виділяють декілька функціональних складових економічної безпеки: фінансова, інтелектуальна, кадрова, техніко-технологічна, політико-правова та інформаційна [20]. Основні складові економічної безпеки підприємства представлені в табл. 1.3 та більш широко розкриті в Додатку А.

Складові економічної безпеки підприємств

Економічна безпека	Складові
Фінансова безпека	Інвестиційна, грошово-кредитна, бюджетно-податкова, фондова, валютна, страхова, банківська
Виробнича безпека	Техніко-технологічна, безпека праці, матеріально-сировинна, збутова, організаційна
Техніко-технологічна безпека	Енергія (електрична, теплова тощо). Основні засоби виробництва (будівлі, машини та обладнання) Комунікації (системи інформаційного обміну)
Енергетична безпека	Інвестиції постачання енергії та енергозбереження, здатність енергетичної системи своєчасно реагувати на коливання пропозиції та попиту на енергію
Комерційна безпека	Постачальницько-збутова, ринкова, маркетингова, безпека комерційної вигоди
Інтерфейсна безпека	Безпека у взаємодії з постачальниками, посередниками, інвесторами, кредитно-фінансовими установами, іншими стейкхолдерами (партнери, громадські організації, засоби масової інформації тощо)
Безпека зовнішньоекономічної діяльності	Надійність контрагентів, мінімізація ризику коливання курсу валюти та термінів розрахунків

Джерело: сформовано автором на підставі опрацьованих джерел [7, 16, 20, 23, 27, 28, 31, 56, 43-44, 49, 76, 82]

Розкривши сутність економічної безпеки підприємства та виділивши основні її складові, для повноти аналізу необхідно розглянути причини виникнення економічної безпеки підприємства, тобто фактори, з метою нейтралізації негативного впливу яких економічна безпека розвивається як елемент системи управління. Означені фактори в теорії розглядаються як загрози.

Виділяють зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні) загрози. Загрози класифікують також за формами прояву, за джерелом, за часом настання, за обсягом посягань, за впливом загроз на економічний результат діяльності підприємства.

Для цілей дослідження економічної безпеки доцільно виділити чотири основних джерела загроз економічній безпеці підприємства, а саме бізнес-загрози, регуляторні загрози, загрози зовнішнього середовища та загрози

внутрішнього середовища (рис. 1.1).

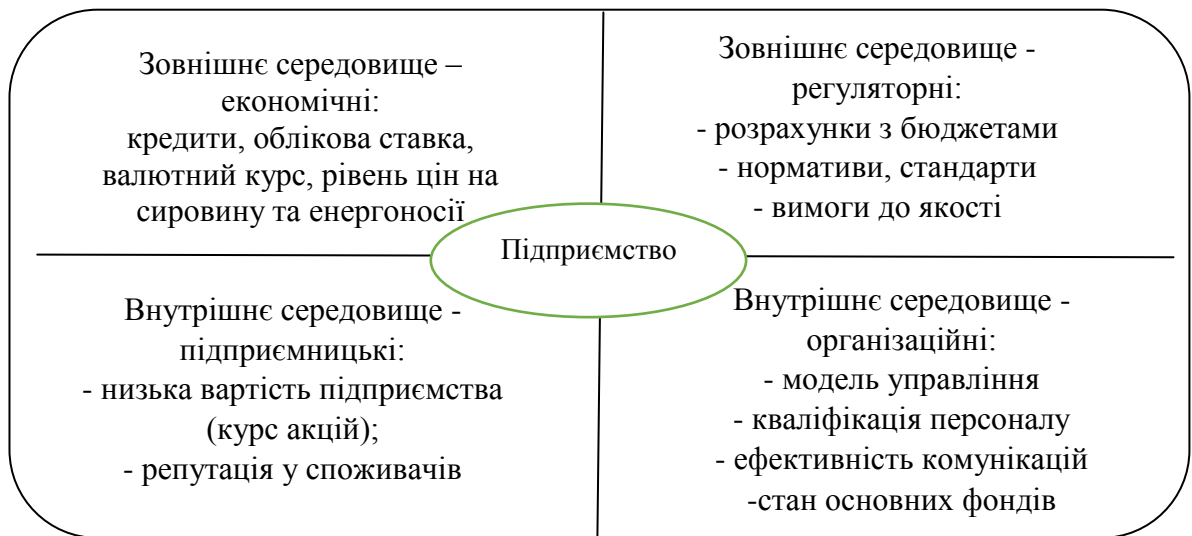


Рис. 1.1. Загрози економічній безпеці підприємств хлібопекарської галузі

Джерело: узагальнено та доповнено автором за результатами дослідження джерел [40, 42-43, 58 – 59, 83, 77, 103-104, 108, 110, 112]

Основні загрози зовнішнього середовища для економіки підприємства утворюються через ускладнення в залученні позикового капіталу та його обслуговування, нестабільність обмінного курсу національної валюти та інфляції, що викликає невпинне зростання цін на енергоносії та товари проміжного споживання.

Бізнес-загрози виникають у процесі формування та коливання поточної вартості підприємства, яка є узагальнюючою характеристикою економічної ефективності підприємства. Основними індикаторами при цьому є ліквідність підприємства, вартість його акцій, а також репутація серед партнерів, контролюючих органів та споживачів.

Регуляторні загрози пропонуємо виділити окремим блоком. Вони полягають, переважно, в недодержанні вимог регулятора, що призводить до втрат дозвільних документів (ліцензій), блокування окремих елементів або всього комплексу діяльності та супроводжується штрафними санкціями, постійними перевірками.

Щодо загроз, що формуються у внутрішньому середовищі

підприємства, то передусім слід виділити недосконалу організацію управління підприємством, застаріле обладнання та технології виробництва, прогалини у кваліфікації персоналу, недосконалі комунікації, що, в окремих випадках, проявляється через несанкціонований виток комерційно значимої інформації.

Бізнес-загрози та регуляторні загрози народжуються у зовнішньому середовищі, однак причини їх виникнення можуть бути у внутрішньому середовищі. Наприклад, звичайна помилка бухгалтера може викликати накладання штрафних санкцій, які зменшують обсяги обігових коштів. Виток комерційної інформації може негативно вплинути на вартість акцій, або ускладнити їх емісію, чи поставити під сумнів авторитет підприємства.

Керуючись означеними спостереженнями можна запропонувати схему класифікації загроз із зовнішніми та внутрішніми джерелами підприємства.

Встановлення причинно-наслідкових зв'язків зародження загрози є непростим завданням. Адже вони можуть утворюватися і ззовні, не спричиняючи очевидних шкідливих наслідків, однак перетворитися на каталізатор загрози, яка утворюється всередині підприємства. Наприклад, уповноважений представник підприємства не відслідкував зміни законодавства, в результаті чого підприємство його порушило та наразилося на штрафні санкції. Тобто зміна в законодавстві сама по собі не є загрозою, а є лише зміною у зовнішньому середовищі.

Окремим вектором в системі економічної безпеки багатьма дослідниками визначається система постійного підвищення кваліфікації співробітників і створення організаційної бази «знань». Система економічної безпеки має бути інтегрованою із стратегічним плануванням розвитку підприємства, бюджетуванням, операційним управлінням, ІТ безпекою, системою внутрішнього контролю та забезпеченням безперервності бізнесу.

В теорії розроблено багато підходів до систематизації економічних загроз. Слід зазначити, що відсутність єдиного універсального підходу до класифікації складових економічної безпеки пояснюється тим, що кожне

підприємство є неповторним та унікальним. Тому однакові за своїм походженням загрози матимуть різний вплив на різних суб'єктів підприємницької діяльності, які можуть бути схожими за своїми основними економічними показниками та здійснювати той самий вид економічної діяльності.

Результати проведеного дослідження дозволяють припустити, що найбільш поширені економічні загрози, з якими стикається будь-яке підприємство, виникають як всередині підприємства, так і в його зовнішньому середовищі. У зв'язку з цим, доцільно деталізувати класифікацію економічних загроз у процесі дослідження методик оцінки системи управління економічною безпекою підприємства.

Розширений перелік визначень «економічної безпеки підприємства», що надаються у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі, наданий у додатку Б. Аналіз літературних джерел, у яких розкриваються різні аспекти економічної безпеки підприємства, дозволяє надати авторське визначення економічної безпеки підприємства як підсистеми в системі управління підприємством, призначення якої полягає у забезпеченні адекватної реакції підприємства на зовнішні та внутрішні чинники дестабілізації його господарської діяльності, та ефективної адаптації до таких змін умовах невизначеності в результаті дії (реакції) фізичних або юридичних осіб, що спрямована на нейтралізацію чинників, що порушують стан захищеності підприємства та можуть призвести до втрат об'єктів цивільного права (Додаток Б).

1.2. Методики оцінки системи управління економічною безпекою підприємства

Переважаюча кількість сучасних загроз економічній безпеці підприємств перебувають у площині економіки й фінансів. Силкові (рейдерські) захоплення власності підприємства та уповноважених осіб підприємства на

сьогодні лишилися в історії. На зміну їм приходять більш інтелектуальні, витончені, проте недоброчесні, але, переважно, легітимні способи заволодіння власністю суб'єктів господарювання. В основі таких підходів лежать різноманітні способи маніпуляції із борговими інструментами, доведення до банкрутства, злиття, поглинання, та інші дозволені законодавством форми перерозподілу власності. Такі методи, як правило, розробляють та впроваджують економісти та юристи найвищої кваліфікації. В той же час, необережна взаємодія із контрагентом, який кваліфікується податковими органами як небезпечний, може стати причиною суперечок, судових позовів, блокування податкових накладних, донарахування податкових зобов'язань через невідповідність ціни угоди конкурентним умовам.

Саме тому на сьогодні особливої актуальності набуває розробка ефективних методів оцінки системи управління економічною безпекою підприємств, яка спроможна нівелювати, вчасно передбачати та зменшувати руйнівні наслідки проявів зовнішніх та внутрішніх загроз економічній діяльності підприємства, як-от невідповідність вимогам законодавства, витоку конфіденційної інформації, неповернення дебіторської заборгованості, шахрайства тощо.

Розвиток телекомунікаційних технологій, спрощуючи та автоматизуючи значну кількість бізнес-процесів на підприємстві, загострює проблему його захисту від витоку інформації, у тому числі через продаж і фальсифікацію даних, електронних підписів тощо. В результаті підвищуються вимоги до систем контролю за електронною обробкою та доступом до інформації.

Науково-технічний прогрес висуває нові вимоги до кваліфікації персоналу, його відповідності вимогам підприємства, у тому числі, здатності до навчання та швидкого опанування новацій. Зважаючи на те, що основною метою створення та діяльності будь-якого підприємства є отримання прибутку, загострюється актуальність здійснення об'єктивних оцінок,

прибутковості угод, бізнес-проектів, інноваційно-інвестиційної діяльності.

Тому методики оцінки системи економічної безпеки підприємств, перш за все, повинні пропонувати конкретні заходи корегування організації роботи підприємства, що, вже у короткостроковій перспективі, може принести прибуток, підвищити економічну привабливість підприємства для акціонерів та інвесторів, а також нейтралізувати або мінімізувати вплив зовнішніх та внутрішніх загроз для економічної безпеки.

Сьогодні у практиці управління підприємством використовується велика кількість методик оцінки економічної безпеки, які вимірюють рівень загроз господарській діяльності підприємства, її рівень, ступінь, ефективність тощо, і які нерідко перетинаються одна з одною.

Широкого поширення набули наступні підходи [53]:

- аналіз фінансового стану підприємства: прибутково-інвестиційний, тривимірний, ресурсно-функціональний, індикаторно-індексний, індикаторний;

- програмно-цільовий: за функціональними складовими економічної безпеки: експертний, матричний, вузькофункціональний;

- на основі теорії економічних ризиків: економіко-математичне модулювання, ймовірність банкрутства підприємства та інші.

Найбільшого розвитку набули: ресурсно-функціональний, індикаторний (пороговий), комплексний (програмно-цільовий), а також підхід на основі теорії економічних ризиків [71].

Згідно з ресурсно-функціональним підходом оцінки економічної безпеки, її рівень визначається через ефективність використання ресурсів (трудових, технологічних, фінансових). Оцінка здійснюється на основі попередження загроз та небезпек, усунення їх негативного впливу шляхом порівнянь рівня економічної безпеки підприємства із еталонними значеннями, у тому числі окремими його складовими [10, 16-17, 37, 91, 104].

Підхід передбачає оцінку ефективності використання всіх ресурсів підприємства за кожною функціональною складовою його економічної

безпеки: фінансовою, кадровою, техніко-технологічною, політико-правовою, екологічною, інформаційною, силовою. Показник (сукупний критерій) розраховується на основі зважування значень часткових функціональних критеріїв. Часткові критерії обчислюються як відношення сукупної відверненої шкоди за окремою функціональною складовою до обсягів фінансування заходів із нейтралізації завданої шкоди [26]. Для кожної складової економічної безпеки пропонуються окремі методики розрахунку [72]. Звичайно, вплив кожного з факторів на економічну безпеку оцінюється експертами за допомогою коефіцієнтів впевненості за шкалою від -1 до +1 [11-12, 39-40, 46, 68, 77-78]. Оцінку економічної безпеки пропонується здійснювати поетапно, виділяючи три основні етапи: підготовчий, аналітично-розрахунковий та результативний [94]. Підвищення економічної безпеки підприємства здійснюється на кожному господарському етапі [9].

Індикаторний (пороговий) підхід передбачає розробку спеціальних показників, які мають порогові значення, із подальшим порівнянням з ними фактичних показників. Відхилення фактичних даних від встановленої межі свідчить про необхідність вжити заходи задля усунення недоліків в організації роботи підприємства. За індикаторним підходом здійснюється оцінка окремих елементів системи економічної безпеки із подальшим зважуванням отриманих результатів та зведенням їх в інтегральний показник, динаміку коливання якого відслідковують у процесі діяльності підприємства. До недоліків цього підходу відносять ігнорування такими важливими, з точки зору організації економічної безпеки підприємства, моментами, як ймовірність рейдерських захоплень.

Виділяють декілька блоків таких індикаторів, наприклад: якість потенціалу, виробництво, стан ринку та позиції на ньому суб'єкта господарювання, фінансовий стан підприємства, соціальні та екологічні індикатори [43]. Індикаторно-індексний підхід, що є різновидом індикаторного підходу, передбачає використання загальних і спеціальних

показників, порогові значення яких визначають на галузевому рівні. Пропонується використовувати індикатори технологічної, ресурсної, фінансової та соціальної безпеки [69].

Програмно-цільовий підхід базується на визначенні цільових орієнтирів на фізичному рівні з їх грошовою оцінкою, які набувають статусу програми або плану досягнення певних цілей підприємства після їх схвалення уповноваженими особами (керівництвом підприємства, акціонерами), наприклад, ринкової долі. Особлива увага приділяється переліку показників, методам їх оцінки та тлумачення. Підхід, який вперше почали використовувати транснаціональні корпорації, дедалі більшого поширення набуває у сфері управління державними фінансами. Підхід передбачає інтегрування показників, що визначають рівень економічної безпеки, у т.ч. на основі методів експертних оцінок [12, 30]. Визначення рівня економічної безпеки може здійснюватися за секторами, наприклад: виробництво, збут, фінанси, продуктивність праці [100].

Підхід, заснований на теорії економічних ризиків, зводиться до виявлення небажаних подій, які можуть негативно вплинути на фінансовий стан підприємства, а також оцінки ймовірності їх настання. Економічна безпека підприємства прямо пов'язана з економічними ризиками, які виникають на різних етапах розвитку підприємства. Ризик є похідною категорією від загрози та небезпеки, оскільки в загальному розумінні розглядається як ймовірність настання небажаної події. В той же час, ризик обумовлює настання не лише небажаної події.

Класифікація економічних ризиків, а також обрання відповідного інструментарію їх зважування, оцінки та управління, представляє собою достатньо складне завдання та виходить за рамки даного дослідження. Адже в одній і тій же економічній ситуації підприємство може наражатися одразу на декілька різнопланових небезпек та загроз, які за певних обставин можуть забезпечити прибутки. Наприклад, постачання продукції пов'язується із нарахуванням та сплатою ПДВ, а порушення термінів та умов постачання

призводить до непередбачуваного відволікання обігових коштів підприємства на погашення податкових зобов'язань, які щодо вказаного податку виникають за правилом першої події.

Інструменти управління ризиками активно використовуються в господарській діяльності. У цій сфері розроблено багато моделей, окремі з яких стандартизуються на міжнародному рівні, адже стандарти вважаються універсальною основою взаєморозуміння в міжнародних відносинах і відображенням останніх досягнень у різних сферах людської діяльності.

Найбільш відомі з них – це правила Інкотермс, які розробляє Міжнародна торгівельна палата, а також міжнародні стандарти фінансової звітності та стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг – міжнародні професійні стандарти для здійснення бухгалтерської та аудиторської діяльності, що видаються Міжнародною федерацією бухгалтерів. Багато подібних інструментів розробляються Організацією Об'єднаних Націй, Міжнародним валютним фондом та Світовим банком, а також Організацією економічного співробітництва та розвитку, Європейським Союзом. Такі розробки видаються у вигляді конвенцій, керівництв, настанов, директив тощо.

Опис процесу управління ризиками за стандартизованими методами є інструменти, що допомагають підприємствам ефективно інтегрувати управління ризиками у свою ділову практику. Стандартизація застосовується в різних сферах. Передусім це фінанси і банківська справа, бухгалтерський облік та фінансова звітність, практика внутрішнього аудиту і стандарти інформаційних технологій. Окремим напрямом стандартизації є розробка санітарних та фітосанітарних норм, а також технічних умов виробництва.

У стандартах описуються різні типи ризиків або різні етапи процесу управління ризиками. Наприклад, в ISO / IEC 27001: 2005 міститься керівництво про те, як управляти ризиками в області інформаційної безпеки, ISO 14001: 2004 охоплює екологічні ризики, а ISO 9001: 2008 операційні ризики.

Поняття, терміни і функції процесу управління ризиками представлені в останніх стандартах ІСО з управління ризиками. Стандарти надають рекомендації стосовно того, який інструмент може бути обраний для виконання кожної функції (включаючи аналіз можливих варіантів) для ідентифікації ризиків, побудови матриці вірогідності і наслідків для визначення пріоритетності ризиків, аналізу вразливості й застосування диверсифікації для управління ризиками [62, 102].

Ефективне управління ризиками є результатом кваліфікованого управління підприємством. В глобальному вимірі, прикладом ефективного управління ризиками є створення вакцинації, розвиток та диференціація системи страхування, пожежної та метеослужби, спорудження дамб та сховищ тощо. Головною метою управління ризиками є запобігання зайвим непередбачуваним та відворотним втратам активів.

Ризик одночасно означає небезпеку, наслідок, потенціальні несприятливі фактори або загрози та можливості. ІСО 31000:2009 розглядає ризик як вплив невизначеності на досягнення цілей. Результатом невизначеності щодо досягнення цілей може бути як негативний, так і позитивний відхилення від очікуваного або комбінація наслідків події. Зовнішнє оточення, у якому підприємство прагне досягти цілей, охоплює культурне, соціальне, політичне, правове, регуляторне, фінансове, технологічне, економічне, природне та конкурентне середовище незалежно від того, чи є воно міжнародним, національним, регіональним або місцевим.

Ризики класифікуються за галузями або видами економічної діяльності та розділяються за рівнями: макро-, мезо- та мікрорівень. Оцінка таких ризиків має велике значення для інвестицій. Тому багато фондових бірж обчислюють спеціальні галузеві індекси. Критерії ідентифікації економічних ризиків визначаються їх детермінантами.

За природою виникнення ризики розділяють на політичні, економічні та інші. Політичні виникають в результаті участі або втручання держави у господарську діяльність, зокрема, через її регламентування та оподаткування.

Економічні ризики виникають у процесі господарської діяльності, а проявляються в результаті настання небажаних подій, наприклад, порушення умов постачання, гарантії, розрахунків, пограбування, крадіжки тощо. До інших ризиків відносять стихійні лиха, військові конфлікти, тобто такі, які зазвичай заявляються форс-мажором у господарських угодах.

Безумовно, всі види ризиків різною мірою впливають на економічну безпеку підприємства. Однак, політичні та інші глобальні ризики підприємство не може нейтралізувати. Тому воно має пристосовуватися до тих обставин, що породжує зовнішнє середовище. Щодо економічних ризиків, то можна стверджувати, що підприємство має всі можливості щодо запобігання або нейтралізації наслідків небажаної та неочікуваної події. Економічні ризики практично завжди мають грошовий вимір.

Економічні ризики розподіляються також за джерелами виникнення, оскільки безпосереднім джерелом ризику є небезпека або загроза. Щодо економічного ризику, то прийнято вважати, що об'єкт-носій ризику знаходиться у мінливому стані невизначеності, характерною рисою якого є ймовірність переходу його у такий небажаний для підприємства стан.

Ризики класифікуються також за масштабами наслідків, і бувають високими, середніми та низькими. За формою наслідків ризики економічні ризики розподіляють на матеріальні, фінансові, репутаційні та моральні. Одночасно із загрозою ризик може нести й надбання (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні економічні ризики підприємства та їх характеристики

Ризик	Характеристика
Ринковий	Виникає через мінливість ринкових показників. Серед основних: цінні (коливання ціни), валютні (коливання обмінного курсу), відсоткові (коливання облікової ставки Центрального банку, ставок на депозити та кредити)
Кредитний	Невиконання зобов'язань (частково чи в повному обсязі) щодо обслуговування кредитів, неповернення кредиту
Операційний	Технічний ризик, пов'язаний із помилками виконавців. Наприклад, помилково здійснено два платежі за угодою, або помилка під час формування платіжного доручення

Ризик	Характеристика
Депозитний	Зниження довіри до банківської системи. Результат – масове розірвання депозитних угод юридичних та фізичних осіб із комерційними банками
Банкрутства	Обсяги збитків, а також кредиторської та дебіторської заборгованості перевищують допустиму межу
Ризик країни	Стосується підприємств, що мають філії та постійні представництва в інших юрисдикціях, у яких можуть з певних обставин експропріювати активи
Ліквідності	Нестача готівки для забезпечення поточних потреб підприємства
Екологічний	Рівень безпечності продукції для споживачів та вплив її виробництва (зберігання та реалізації) на навколишнє середовище

Джерело: узагальнено та доповнено автором за результатами дослідження джерел [8, 14, 47, 63, 64, 80-82, 109, 111]

Для оцінки та ідентифікації різнопланових ризиків на практиці застосовується багато спеціальних методів і технологій. Це і метод «спонтанного» визначення/виявлення можливих ризиків і дослідження бізнес-процесів з метою виявлення «внутрішніх» і «зовнішніх» чинників виникнення ризику та їх впливу на підприємство.

Популярними є опитування на основі спеціально розроблених анкет, а також галузевий аналіз, технічний аудит та інспекції. Для оцінки ризиків використовують маркетингові дослідження, моделювання взаємозалежностей, статистичний аналіз та аналіз загроз, SWOT, PEST, PESTLE FMEA аналіз, дерево подій та помилок.

Ризики ідентифікують за допомогою «мозкового штурму» на основі їх класифікації. Інколи проводять серію інтерв'ю, на основі заздалегідь розроблених запитань. Корисним інструментом ідентифікації ризиків є метод Дельфі, який дозволяє досягти консенсусу і провести попередній аналіз безпеки, сформулювати список загроз і ризиків з урахуванням таких характеристик матеріалів, обладнання, які використовуються або вироблені в даному процесі або даній галузі, умов діяльності і взаємозв'язку між компонентами системи управління підприємством.

ISO/IEC 31010:2009 пропонує використовувати HAZOP (дослідження небезпеки і працездатності), тобто структуроване і систематичне вивчення реакції системи, процесу, процедури або продукту на зміну ключових

параметрів. У HAZOP аналізується кожна частина проєкту з метою виявлення відхилень, які можуть статися внаслідок досягнення бажаної продуктивності, їхні потенційні причини та можливі наслідки. Спрощеною альтернативою дослідженню HAZOP є структурований аналіз можливих варіантів (що-якщо).

Використовується і більш узагальнюючий інструмент – «аналіз сценаріїв», що включає з себе аналіз та оцінку можливих варіантів, у тому числі на основі розроблення дескриптивних моделей очікувань майбутнього. Можливі сценарії майбутнього створюються за допомогою уяви або екстраполяції, а різні ризики аналізуються із припущенням, що ці сценарії можуть реалізуватися, пояснюється в IS /IEC 31010:2009.

Одним із широко використовуваних методів аналізу системних ризиків є «Дерево подій», в рамках якого здійснюється вступний аналіз відмов з метою визначення причин і наслідків можливого майбутнього відмови для загального системного ризику або надійності. В аналізі дерева подій (event tree analysis – ETA) використовується схожа логіка і розрахунки, як в аналізі дерева помилок (fault tree analysis – FTA), при цьому відрізняється підхід. В останньому випадку застосовується дедуктивний підхід (від відмови системи до його причин), тоді як в ETA – індуктивний підхід (від стандартного відмови до її наслідків).

Ще одним напівкількісним методом, що дозволяє оцінити ризики, пов'язані з небажаною подією або сценарієм, є аналіз рівнів надійності засобів захисту (Layer of Protection Analysis – LOPA), за допомогою якого визначається достатність заходів контролю і пом'якшення ризику. Іншими кількісними методами, які можна використовувати для оцінки ризику, є аналіз Маркова, імітаційне моделювання методом Монте-Карло, аналіз чутливості, сценарний аналіз, FN-криві, Байєсові статистика і Байєсові мережі, аналіз надійності людини та індекси ризику.

Відомою аудиторською Компанією Deloitte розроблена концепція управління ризиками, яка включає 9 принципів побудови Risk Intelligent-

організації. Існує думка, що основоположні принципи концепції Risk Intelligent однаково ефективні для будь-якого підприємства. Головним критерієм Risk Intelligent- підприємства є ефективна комунікація в межах всієї організаційної структури як по вертикалі так і по горизонталі. В рамках цієї концепції ризик розглядається як втрата, шкода чи зменшення шансів на успіх у досягненні цілей підприємства.

Концепція Risk Intelligent-підприємства передбачає застосування єдиного визначення ризику, що однаково може застосовуватися для збереження або підвищення вартості підприємства. Водночас, на підприємстві застосовується єдина модель управління ризиками, що враховує всі внутрішні потреби підприємства.

Концепція Risk Intelligent-підприємства будується на основі чіткого визначення та формалізації ключової ролі, зони відповідальності та повноважень з управління ризиками. Побудова Risk Intelligent-підприємства здійснюється на основі створення єдиного середовища, у якому підтримується діяльність всіх підрозділів і бізнес-функцій у сфері управління ризиками. Працівники, що відповідальні за впровадження концепції Risk Intelligent-підприємства мають володіти всіма необхідними навичками та вміннями щодо управління ризиками та нести відповідальність за розробку, впровадження та підтримку управління ризиками.

В рамках Концепції передбачається солідарна відповідальність усіх структурних підрозділів за реалізацію програм управління ризиками, а окремі бізнес-процеси (наскрізні функції: фінанси, інформаційні технології, управління персоналом) повинні забезпечувати необхідний об'єм підтримки системи управління ризиками. При цьому здійснюється постійний контроль за системою управління ризиками, у тому числі з метою виявлення та усунення її недоліків [88].

Окремі автори пропонують здійснювати оцінку ринкової, організаційно-правової, політичної та інтерфейсної загрози шляхом побудови спеціальних матриць та алгоритмів діагностування. Для цього пропонується

виділити п'ять груп показників за кожною складовою економічної безпеки (трудові ресурси, виробництво, фінансові, матеріальні і нематеріальні ресурси, менеджмент, маркетинг). Такий підхід здійснюється на основі поглибленої диференціації та ідентифікації проблемних питань, з якими підприємство стикається в процесі господарської діяльності. Однак, підхід видається достатньо складним для практичної реалізації, оскільки потребує відволікання кваліфікованих спеціалістів та значних витрат часу.

Популярності набули також підходи, що засновуються на порівнянні фактичних показників діяльності підприємства із розрахунковими (граничними). В ідеалі, за кожним показником розробляється своєрідний коридор, межі якого встановлюють мінімально та максимально допустимі значення певної змінної. Відхилення показника від заданих параметрів є сигналом для розробки та впровадження заходів із корегування господарської діяльності підприємства. В окремих випадках такий коридор розбивається на складові, які дозволяють підвищити чутливість індикативного показника.

Стан економічної безпеки підприємства визначається також шляхом виокремлення та оцінки рівня безпеки за функціональними складовими. Така оцінка здійснюється у два етапи. Спочатку визначають наявність економічної безпеки підприємства шляхом оцінки його спроможності щодо відтворення капіталу. За результатами оцінки прибутковості підприємства, у тому числі можливостей щодо відтворення капіталу в умовах поточних темпів інфляції, готується висновок про те, чи перебуває підприємство в економічній безпеці. Критерієм оцінки рівня економічної безпеки підприємства є співвідношення бруто-інвестицій та інвестицій, обсяг яких необхідний для забезпечення економічної безпеки [42]. Підхід критикується через складність виділення реального обсягу коштів, необхідного для забезпечення нормального відтворення.

В рамках цього методу оцінюють різноспрямовані складові економічної безпеки підприємств, як то фінансова, інтелектуальна, кадрова,

техніко-технологічна, інформаційна, екологічна та інші складові, сукупність яких створює систему економічної безпеки підприємств [36, 54]. Процес оцінки рівня економічної безпеки за цим підходом розпочинається із вибору та визначення показників економічної безпеки та їх нормування.

Якщо методика передбачає застосування вагових коефіцієнтів, то їх ранжують та розраховують вагові індекси та корегуючі коефіцієнти, які в подальшому зводяться в інтегральний індекс економічної безпеки. В рамках цього підходу пропонується застосовувати шкалу безпеки порядку для ідентифікації класу безпеки, визначення пріоритетів та порівнянь [108].

Критерієм економічної безпеки підприємства пропонують визначати обсяги та якість прибутку, виокремлюючи окремі складові, а саме операційну, інвестиційну, фінансову та надзвичайну діяльність.

В подальшому, у тому числі із використанням кластерного аналізу, виявляють найбільш значимі компоненти, які стають інформаційною базою для оцінки рівня економічної безпеки та його моніторингу. Також розробляють регресійні моделі залежності чистого прибутку від показників виробничої діяльності підприємств. При цьому, окремі автори пропонують встановлювати раціональний рівень прибутку з метою його порівнянь із чистим прибутком [74].

Достатньо популярним методом в рамках означеного підходу щодо визначення рівня економічної безпеки підприємств є аналіз відхилень фактичних значень показників ефективності використання фінансових, матеріальних, трудових, інформаційних та інших ресурсів від розрахункових оптимальних значень із використанням моделі нечіткого логічного висновку [84]. Підхід може бути реалізований на основі аналізу планової калькуляції виробництва одиниці продукції, з якою співставляються фактичні результати діяльності підприємства щодо виробництва та збуту в періоді, на який здійснювалося планування.

Формування комплексної оцінки на базі визначення сукупного критерію передбачає виділення декількох груп показників, наприклад, таких,

що характеризують економічну незалежність підприємства, економічну ефективність та взаємовідносини із суб'єктами зовнішнього середовища.

Методика засновується на ситуаційно-суб'єктивному підході забезпечення економічної безпеки підприємства в процесі взаємодії із зовнішнім середовищем.

Підхід на основі аналізу фінансового стану підприємства складається із п'ятих етапів. Оцінка здійснюється на основі виведення та тлумачення значень інтегрального показника. Розраховуються коефіцієнти ліквідності, автономії, маневреності, оборотності, фінансового ризику, рентабельності, стану зносу, ефективності використання основних засобів, матеріаломісткості та енергоємності виробництва. Кожному показнику присвоюється бальна оцінка в залежності від відхилення фактичного значення від граничного. На основі зважування бальних оцінок виводиться інтегральний показник, який в подальшому можна відслідковувати в режимі реального часу. Як правило, виділяють декілька груп економічної безпеки, наприклад: абсолютно безпечні, безпечні, достатньо безпечні, достатньо небезпечні, небезпечні.

Прибутково-інвестиційний підхід ґрунтується на порівнянні чистого прибутку із прибутком, що необхідний для звичайного відтворення, тобто у разі, коли чистий прибуток перевищує розраховану межу, підприємство перебуває у стані економічної безпеки [42]. Водночас порівнюють обсяги інвестицій, які здійснюються за рахунок реінвестованого прибутку з обсягом інвестицій, необхідних для забезпечення економічної безпеки. Пропонується використовувати різні методи для обчислення значення мінімального прибутку, необхідного для простого відтворення, а також обчислення абсолютних показників безпеки (запасу безпеки та коефіцієнту відтворення). Використовується спеціальна оціночна шкала коефіцієнту відтворення, як правило, з п'ятьма зонами: високий, нормальний, нестабільний, критичний, катастрофічний [107].

Тримірний підхід передбачає виділення поточної, тактичної і

стратегічної економічної безпеки. Для оцінки поточної безпеки використовують фінансово-економічні показники, які характеризують рівень фінансової незалежності, стан ліквідності активів, спроможність підприємства виконувати поточні зобов'язання.

Тактична безпека характеризується здатністю підприємства до відтворення в процесі господарської діяльності. Стратегічна безпека визначається рівнем економічного потенціалу, визначальною характеристикою чого є спроможність підприємства продовжувати успішний розвиток у майбутньому [21]. Рівень економічної безпеки підприємства розраховується як середньозважене значення поточної, тактичної і стратегічної безпеки.

Матричний підхід передбачає застосування алгоритмів, які формуються на логічних посилах та висновках. В залежності від планів підприємства щодо реалізації певної стратегії, цілей його подальшого розвитку обираються підходи до оцінювання рівня його економічної безпеки. Найбільшого поширення набули матричні методи портфельного аналізу: портфельна матриця Boston Consulting Group (матриця BCG), матриця General Electric-McKinsey, метод Дібба-Сімкіна, матриця ADL/LC, модель Shell/DPM, модель Hofer/Schendel, матриця Д. Абея, модель Томпсона-Стрікленда, матриця Hussey, матриця Стейнера, матриця MACS. Також використовують матриці BCG, багатокритеріальні матриці McKinsey, Shell, а також матриці Г. Дея, Д. Мониєсона, Мак Нейма, Хекса-Меджлафа.

Матриці можуть містити необмежену кількість клітинок. Чим більше клітинок містить матриця, тим вона складніша у побудові, проте більш інформативна. У сучасному матричному аналізі матриці поділяють на кількісні та смислові.

На практиці, під час використання матричного методу спочатку обирають вид матриці та розробляють правила її побудови. Потім ідентифікують загрози та ранжують їх за значимістю та визначаються із набором інструментів, які є в розпорядженні підприємства.

Вузькофункціональний та бухгалтерський підходи застосовуються в аналізі фінансової та бухгалтерської звітності. Економіко-математичне моделювання здійснюється на основі виявлення певних взаємозалежностей, що дозволяють імітувати ситуацію підприємства в майбутньому. Однак, такі залежності будуються на основі статистичних даних, які набираються із бухгалтерської та управлінської звітності. У роздрібній торгівлі це може бути добова виручка, середній чек, кількість покупців за день та інше.

1.3. Критерії ідентифікації економічних загроз в системі управління економічною безпекою підприємства

В теорії та на практиці в процесі формування системи показників оцінки стану економічної безпеки неодмінно постають питання вимірювання рівня загроз та безпеки, тобто розробки специфічної метрики, яка дозволяє оцінювати та зважувати чинники, що генерують економічні загрози, а також способи їх нейтралізації та оцінювати ефективність вжитих заходів. Звичайно, для цілей дослідження (виявлення, ідентифікації, класифікації, вимірювання) будь-якого економічного явища використовують релевантну метрику та спеціальні інструменти, як-от індикатор, поріг, індекс та рейтинг.

Якщо розглядати економічну безпеку як функцію підприємства, що бере участь у створенні додаткової вартості скрізь призму теорії факторів виробництва (Ж.Б. Сей, Ф. Бастіа та ін.), то основним завданням системи економічної безпеки виявляється збереження та сприяння розвитку таких факторів виробництва, а також примноження факторних доходів.

Сучасна інтерпретація теорії факторів виробництва виділяє 5 основних факторів, використання яких дозволяє отримувати відповідний факторний дохід. Так, земля забезпечує ренту, праця – заробітну плату, капітал – отримання відсотків, підприємницькі здібності – спроможність генерувати прибуток, а інформація (інтелектуальна власність) дозволяє отримувати роялті [92, 105].

В той же час, з огляду на теорію граничної корисності, що визначає корисність основною детермінантою ціни, то система економічної безпеки має розрізняти різні види корисності певного матеріального блага, фактору виробництва або факторного доходу, розрізняючи загальну та граничну корисність, позитивну та негативну, абстрактну і конкретну, а також кількісну та порядкову.

А отже, з метою встановлення критеріїв ідентифікації економічних загроз в системі управління економічною безпекою підприємства доцільно класифікувати такі загрози, виділивши об'єкт, якому погрожують або об'єкт захисту, та розробити систему вимірювання цієї загрози.

З метою більш повного розкриття сутності економічної безпеки в процесі дослідження різних форм класифікації економічних загроз, можна запропонувати авторську класифікацію економічних загроз (табл. 1.5), яка не є вичерпною та остаточною, однак враховує всі визначальні елементи класичної економічної теорії вартості, теорії граничної корисності та теорії фірми [45].

Таблиця 1.5

Класифікація загроз економічній безпеці підприємства

Загрози	Характеристика	Наслідки впливу
Внутрішні (ендогенні)		
Фінансові та економічні	Втрата фінансових ресурсів через помилки, порушення законодавства, прорахунки в організації грошового забезпечення господарської діяльності	Нарощування дебіторської та кредиторської заборгованості, скорочення обігових коштів. Як наслідок, втрата довіри споживачів і програш у конкурентній боротьбі за місце на ринку. У крайньому випадку-банкрутство
Кадрові	Невідповідна компетенція керівників та виконавців, відсутність та недостатня увага підвищенню рівня кваліфікації	Помилки та прорахунки в управлінні ресурсами, що призводять до втрат фінансового та майнового характеру через втрату активів або штрафи (санкції)

Загрози	Характеристика	Наслідки впливу
Організаційні	Відсутність планування бізнес-процесів, неналежне зберігання комерційної таємниці, недостатня увага до охорони праці, порушення трудової дисципліни, відсутність системи вирішення спорів та конфліктів	Відсутність ясного бачення перспектив розвитку бізнесу. Травматизм, конфлікти, крадіжки
Техніко-технологічні	Знос основних засобів, застарілі технології виробництва, програмне забезпечення	Низька якість виробництва та комунікацій
Логістичні	Ненадійне зберігання та постачання готової продукції, зриви строків виконання контрактів та постачання товарів (робіт, послуг)	Крадіжки, штрафи за порушення умов постачання
Зовнішні (екзогенні)		
Глобальні та міжнародні	Пандемії та епідемії, коливання курсів світових цін на енергоносії	Тимчасове припинення діяльності у звичному режимі
Політичні	Зміна влади, перепідпорядкування територій, на яких здійснюється господарська діяльність	Реформування організаційно-правових умов здійснення господарської діяльності, у т.ч. підвищення податків та тарифів
Макроекономічні	Нестабільність національної грошової одиниці, банкрутство комерційних банків, демографічна криза, висока облікова ставка Центрального банку	Ускладнення в частині фінансового забезпечення господарської діяльності, відтік потенційних споживачів в інші регіони та юрисдикції, здорожчання позикового капіталу
Регуляторні	Високе податкове навантаження та щільний контроль з боку контролюючих органів, недосконалі та нестабільні організаційно-правові умови ведення бізнесу, високі штрафи та санкції за порушення вимог законодавства	Вимивання обігових коштів на сплату податків, витрата часу та грошей на новації у ліцензуванні, зниження підприємницької активності
Підприємницькі	Невиконання умов постачання продукції та взаєморозрахунків, ускладнення доступу до позикового капіталу та входження на нові ринки, шахрайство, пограбування та рейдерські захоплення, перебої в роботі природних монополій, та/або зростання тарифів на їхні послуги	Штрафи за затримку виконання контрактних зобов'язань із іншими контрагентами. Додаткові витрати при отриманні позики. Втрата та uszkodження активів у результаті незаконних дій сторонніх осіб. Зниження інтенсивності або призупинення господарської діяльності через відсутність доступу до продукції

Загрози	Характеристика	Наслідки впливу
Інформаційні	Формування негативної думки в суспільстві за рахунок «чорного піару» з боку конкурентів	Зменшення ринкової вартості підприємства, втрата довіри до підприємства у контрагентів, акціонерів та споживачів

Джерело: узагальнено та доповнено автором за результатами дослідження джерел [40, 42-43, 58 – 59, 83, 77, 103-104, 108, 110, 112]

Запропонована схема класифікації загроз економічної безпеки підприємств дозволяє розробити авторський варіант класифікації економічної безпеки, в основу якого закладаються об'єкти економічної загрози, а також механізми нейтралізації небажаних подій, що виникають в результаті настання певної загрози (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Види економічної безпеки підприємства, об'єкти та механізм їх захисту

Вид економічної безпеки	Об'єкт захисту	Механізм захисту
Внутрішні (ендогенні)		
Фінансова та економічна	Капітал, обігові кошти, частка ринку, лояльність споживачів та контрагентів	Виважена фінансова політика, у тому числі на середньострокову перспективу
Кадрова	Людський капітал підприємства	Система безперервного навчання, атестацій
Організаційна	Розвиток підходів до планування на основі затвердження стратегій, концепцій. Стандартизація умов праці	Впровадження прогресивних технологій менеджменту та маркетингу
Техніко-технологічна	Основні фонди, програмне забезпечення	Виділення бюджету розвитку, який спрямовується на систематичне оновлення, поліпшення та модернізацію основних фондів та програмного забезпечення
Логістична	Точки зберігання готової продукції, а також оптимізації їх доставки замовникам	Удосконалення роботи сховищ, складів, а також поліпшення диспетчерських функцій та контролю за виконанням контрактних зобов'язань
Зовнішні (екзогенні)		

Вид економічної безпеки	Об'єкт захисту	Механізм захисту
Глобальна та міжнародна	Явища та процеси глобального характеру	Чітке додержання вимог органів державного контролю. Відслідковування ситуації у значимих секторах з метою завчасного переформатування основних виробничих процесів
Політична	Військові конфлікти, вибори, децентралізація державного управління	Чітке додержання вимог органів державного контролю
Макроекономічна	Банківська система, обмінний курс, періодична оцінка платоспроможного попиту на території економічних інтересів	Моніторинг поточної економічної ситуації
Регуляторна	Національне законодавство (для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності), також законодавство юрисдикції економічних інтересів	Моніторинг правового поля, що застосовується на території економічних інтересів
Підприємницька	Акціонери, партнери, контрагенти, системи охорони та захисту активів, комерційної таємниці	Детальне регламентування стосунків зі всіма зацікавленими сторонами із впровадженням індикативних елементів проміжного контролю таких стосунків. Вибудовування багаторівневої системи захисту активів, комерційної таємниці
Інформаційна	Суспільна думка про підприємство	Проведення акцій щодо формування позитивного іміджу підприємства у суспільстві, у т.ч. просвітницькі семінари, екскурсії на підприємство тощо

Джерело: розроблено автором на основі табл. 1.5

Проведення дослідження сутності економічної безпеки підприємства, а також її класифікації дозволяє сформулювати авторське визначення сутності економічної безпеки: економічну безпеку можна розглядати як функцію (процес) та результат реакції підприємства на зовнішні та внутрішні чинники дестабілізації його господарської діяльності, а також його впливу на зовнішнє середовище з урахуванням норм стандартизації та сертифікації основних виробничих процесів та якості виробленої продукції.

Як функція управління підприємством, економічна безпека виконує декілька взаємопов'язаних завдань, а саме:

- відслідковування всіх значущих для господарської діяльності процесів як у зовнішньому середовищі, так і в середині такого підприємства;
- виявлення, ідентифікацію та спостереження за небажаною подією, в тому числі передбачення її траєкторії, терміну та масштабів дії;
- інформування суб'єкта, вповноваженого приймати рішення в масштабах підприємства про настання або ймовірність настання небажаної для підприємства події;
- активізацію інструментарію щодо нейтралізації, мінімізації, усунення або ухилення від загрози економічній безпеці підприємства;
- аналіз причин виникнення та наслідків впливу загрози з метою усунення факторів ризику в майбутньому.

Як результат, система економічної безпеки має бути розбудована таким чином, щоб унеможливити пошкодження, зникнення або інші форми втрати об'єктів безпеки. А, у разі виникнення небезпеки, своєчасно, точно і адекватно виявляти, ідентифікувати та реагувати на небажані події.

Для цілей побудови економічної безпеки у більшості методичних підходів до її створення та функціонування використовується індикатор. В широкому розумінні індикатор розглядають як прилад, пристрій, об'єкт, що відображає зміни будь-якого параметра контрольованого процесу або стану об'єкта в формі, що є найбільш зручною для безпосереднього сприйняття людиною візуально, акустично, тактильно або іншим способом, що легко інтерпретується. Щодо економічних процесів, то індикатор розглядається як агрегований економічний показник, вимірювач, що дозволяє певною мірою передбачити, в якому напрямку слід очікувати розвитку економічних процесів [87].

Визначальною якісною характеристикою будь-якого індикатора є його чутливість, тобто його спроможність реагувати на визначене мале відхилення від оптимального значення, у випадку економічної безпеки – цільового

орієнтиру. В зв'язку з цим економічні індикатори розділяють на випереджаючі, співпадаючі та такі, що відстають від подій, що на них впливають. Найбільш відомий макроекономічний індикатор – це ВВП, а для підприємства – прибуток; його можна віднести до категорії індикаторів, що вказують на певні події у минулому. Така риса пояснюється умовами їх формування.

З точки зору забезпечення оперативності та точності функціонування системи економічної безпеки підприємства більш прийнятним є виручка від реалізації готової продукції, яка зараховується на розрахунковий рахунок підприємства або в касу та/або продажу (обіг) та/або випуск продукції [51, 89]. Оскільки, крім іншого, виручку досить легко співстваляти з іншими результатами господарської діяльності, їхнє точне значення формується з деяким запізненням. До таких показників можна віднести рентабельність, собівартість, прибуток тощо.

Для оцінки рівня економічної безпеки використовується також поріг (межа), тобто найменш можлива величина, досягнення якої вважається критичним або прийнятним. Поріг – найменша величина показника, за якої можливий прояв певної властивості, наприклад, поріг чутливості, поріг свідомості [79, 83].

Індекс – число, буква або інша комбінація символів, яка вказує місце елемента в сукупності, за номінальною шкалою або характеризує стан деякої системи, наприклад, показник активності, продуктивності, розвитку, зміни чого-небудь. Щодо економіки, то індекс – це числовий показник, що виражає у відсотках послідовні зміни якогось економічного явища, наприклад, індекс-дефлятор або індекс фізичного обсягу зростання внутрішнього валового продукту, індекс споживчих цін, індекс виробництва [79]. Агрегатні індекси є основним методичним інструментом оцінки динаміки й аналізу економічних змінних. Індекси широко використовуються для оцінки різних соціально-економічних явищ і процесів. Зазвичай індекс визначається як відношення фактичного показника до базисного, що відображає динаміку розвитку

економічної змінної та окремих її елементів за певний проміжок часу.

Сукупність індексів може формуватися за певними ознаками та дозволяє визначати їх рейтинг, який, в свою чергу, дозволяє більш глибоко охарактеризувати певне явище. Зазвичай рейтинг формується як спеціальний числовий або порядковий показник, що відображає важливість або значимість певного об'єкта або явища. Список об'єктів або явищ, що мають найбільший рейтинг, зазвичай називають «Топ N», де N – кількість елементів у списку, зазвичай кратне 10.

Визначальною метою створення та функціонування будь-якого підприємства є максимізація користі по відношенню до витрат. Навіть неприбуткові підприємства та органи державного управління зважуються за рівнем доходу, що отримують їхні працівники. Щодо комерційного підприємства, то визначальним показником результативності його діяльності є прибуток. Отже, за спрощеною схемою, систему економічної безпеки підприємства можна представити у вигляді моделі максимізації прибутку в поточний проміжок часу та у віддаленому майбутньому [66-67, 96-97]. Проте, суттєвим недоліком використання прибутку для цілей економічної безпеки можна виділити:

- прибуток формується із запізненням, за результатами агрегування всіх статей доходів та витрат;

- суттєві викривлення можуть вносити особливості бухгалтерського обліку, зокрема у випадку здійснення інвестицій (побудови чи придбання основних фондів, вартість яких підлягає амортизації за різними методами), курсових різниць та інших факторів бухгалтерського та податкового обліку.

Тому, з метою одержання оперативної інформації для цілей забезпечення економічної безпеки підприємства доцільно основну увагу фокусувати на виручці (випуск, обсяги продажу) готової продукції.

Важливим елементом оцінки економічної безпеки підприємства є часові періоди (календарні ефекти), які дозволяють відслідковувати сезонність, ритмічність, динаміку росту абсолютних показників, таких як

прибуток, обсяги продажу, ринкову долю підприємства тощо. Звичайно такі часові періоди прив'язуються до аналогічних періодів у минулому: день до дня, тиждень до тижня, місяць до місяця і т.д., із врахуванням ефектів вихідних та святкових днів. Як правило, у вихідні та святкові дні обсяги продажу у роздрібній торгівлі зростають.

Часові інтервали дозволяють здійснювати короткострокове та перспективне прогнозування, а також планування діяльності підприємства в цілому або окремих напрямів зі врахуванням динаміки минулих звітних періодів, а також аналізу подій, які негативно (позитивно) вплинули на діяльність підприємства.

Моніторинг та оцінка економічної безпеки здійснюються передусім з метою забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах мінливості зовнішнього середовища. Ступінь адекватності оцінки економічної безпеки залежить від точності ідентифікації загроз, правильного вибору вимірників їхнього прояву, тобто системи індикаторів та їх чутливості. В свою чергу, своєчасне виявлення економічної загрози, її ідентифікація та оцінка дозволяє застосовувати відповідний комплекс необхідних заходів щодо попередження, нейтралізації, мінімізації або ухилення від загрози та мінімізації масштабів її руйнівної дії.

Моніторинг дозволяє здійснювати діагностику його стану за системою показників, які враховують специфічні галузеві особливості, що є найбільш характерними для даного підприємства і мають для нього стратегічно важливе значення.

Система кількісних та якісних показників будується з урахуванням таких основних індикаторів:

- індикатори виробництва: динаміка виробництва (ріст, спад, стабільний стан, темп, зміни), реальний рівень завантаження виробничих потужностей, частка науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт у загальному обсязі робіт, темп оновлення основних виробничих фондів (реновації, знос), стабільність виробничого процесу (ритмічність, рівень

завантаженості протягом певного часу), питома вага виробництва у внутрішньому валовому продукті (для особливо великих підприємств-монополістів), оцінка конкурентоспроможності продукції, вікова структура і технічний ресурс обладнання, устаткування;

- фінансові індикатори: обсяг «портфеля» замовлень (загальний обсяг передбачуваних продажів), фактичний і необхідний обсяг інвестицій (для розвитку наявного потенціалу), рівень інноваційної активності (обсяг інвестицій у нововведення), рівень рентабельності виробництва, фондвіддача (капіталомісткість) виробництва, прострочена заборгованість (дебіторська і кредиторська), частка забезпеченості власними джерелами фінансування оборотних коштів, матеріалів, енергоносіїв для виробництва;

- соціальні індикатори: рівень оплати праці по відношенню до середнього показника по промисловості або економіці в цілому, рівень заборгованості по зарплаті, втрати робочого часу, структура кадрового потенціалу (вікова, кваліфікаційна).

Уніфікована система показників придатна для оцінки великих та середніх підприємств. Для підприємств малого бізнесу та інших галузей необхідна інша система показників.

Внаслідок наявності великої різноманітності видів діяльності і конкретних факторів, що впливають на процес виробництва та реалізації продукції, розробка універсальної системи показників та їхнього порогових значень для оцінки економічної безпеки підприємства є достатньо складним завданням.

В теорії розроблено велику кількість методичних підходів, які оперують різними комбінаціями індикаторів із різними пороговими значеннями, коридорами, горизонтами тощо.

Серед загальних питань, які мають враховувати систему економічної безпеки підприємства, виділяють також: цілі досягнення світових стандартів щодо ефективності використання людського капіталу, зростання продуктивності праці, розвиток інноваційного ринку та розбудова соціальної

інфраструктури.

Інновації розглядаються в широкому сенсі, починаючи від оновлення парку основних фондів і розвитку високотехнологічних енергозберігаючих видів виробництва, а також розвитку нових методів управління, організації і завершуючи забезпеченням необхідних інституційних перетворень та формуванням нової інноваційної проекції мислення людини. Тому інноваційна складова має стати однією з ключових підсистем економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі [112].

Одним із першочергових завдань під час вивчення економічної безпеки є розробка такої системи показників, що дозволяє об'єктивно і своєчасно виявляти кризові явища та оперативно задіювати необхідний інструментарій щодо їх нейтралізації.

Систему економічної безпеки можна розглядати через призму системного аналізу підприємства, виділивши його в окрему підсистему. У теорії сучасного менеджменту підприємство розглядається як сукупність людей, груп, що об'єднуються для досягнення певної мети, вирішення певного завдання із розподілом обов'язків та поділом праці. Будь-яке підприємство із виробництва та реалізації хлібопекарської продукції в системному аналізі підприємства описується за допомогою ряду параметрів, визначальними з яких є: цілі підприємства, організаційна структура, зовнішнє та внутрішнє середовище, сукупність ресурсів, нормативна й правова основа, специфіка процесу функціонування, система соціальних і економічних відносин, організаційна культура.

В теорії виділяють два основні типи систем: закритий та відкритий [6, 85]. Найбільш популярною ілюстрацією закритої системи є годинник, деталі механізму якого невпинно рухаються за умови забезпечення енергією і не залежать від впливу зовнішнього середовища, звісно, крім випадків фізичного руйнування (удар, перепад температур) або потрапляння у відмінне від повітря середовище, наприклад, у воду.

Відкрита система характеризується активною взаємодією із зовнішнім

середовищем, оскільки активно вбирає в себе необхідні для її життєдіяльності елементи, а саме, енергію, інформацію, сировину, трудові ресурси, в окремих випадках, фінансові ресурси (кредити, позики, емісії цінних паперів тощо). Означені елементи структуруються та розміщуються таким чином, щоб забезпечити вихід готової продукції у зовнішнє середовище.

Виробництво готової продукції супроводжується накопиченням виробничих відходів, а також сплатою податків та інших обов'язкових платежів до бюджетів різного рівня. Отже відкрита система передбачає циркуляцію об'єктів обміну із їх необхідною трансформацією всередині такої системи. Однією із визначальних характеристик відкритої системи є її здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі, адаптуватися до них і продовжувати своє функціонування та розвиток у нових умовах. Відкриті системи, що не наділені означеними властивостями, приречені на вимирання.

В ієрархії системного аналізу використовується категорія «підсистема», тобто система нижчого рівня, яка функціонує як невід'ємний елемент загальної системи. Отже, система економічної безпеки є підсистемою загальної системи управління підприємством, хлібопекарським виробництвом у тому числі, яка потребує чіткого визначення основних її компонентів. Серед внутрішніх факторів будь-якого підприємства в теорії виділяють фактори виробництва (ресурси, працю, капітал та підприємницькі здібності), а також його організаційну структуру, завдання та мету створення, основні засоби (будівлі, обладнання, технології). Означений комплекс елементів можна визначити як механізм трансформації вхідних елементів для приведення їх у формат готової продукції, яка спрямовується на вихід у зовнішнє середовище.

Спрощена модель відкритого підприємства дозволяє розробити класифікацію загроз економічної безпеки, виділивши декілька блоків таких загроз, умовно розділивши їх на вхідні, внутрішні та вихідні загрози. До

вхідних загроз можна віднести коливання вартості основних факторів виробництва, що підприємство залучає у зовнішньому середовищі для забезпечення випуску готової продукції. Серед основних загроз економічної безпеки підприємств у цьому секторі є зростання вартості, погіршення якості, порушення термінів та умов постачання основних факторів виробництва. Негативний вплив також матимуть негативні відгуки про підприємство у зовнішньому середовищі, які можуть генеруватися як у секторі споживачів і постачальників, так і всередині підприємства. Так званий «чорний піар» стримуватиме сталий розвиток підприємства, підриваючи до нього довіру споживачів та постачальників.

Отже, за спрощеною схемою модель відкритого підприємства можна зобразити наступним чином:

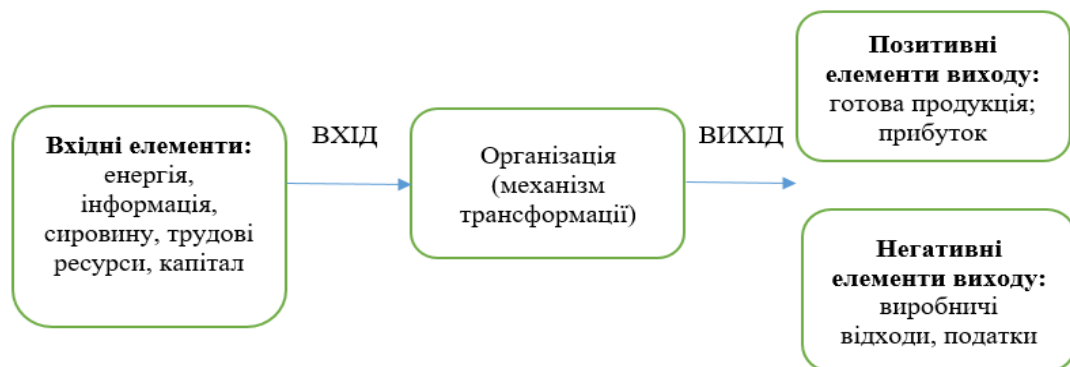


Рис. 1.2. Спрощена модель відкритого підприємства

Джерело: розроблено автором за результатами опрацювання джерел [35, 85]

Серед внутрішніх загроз економічної безпеки можна виділити енерговитратність виробництва, застаріння та знос основних засобів і технологій, недосконалість комунікацій, зокрема через використання застарілого програмного забезпечення або конфліктів у колективі, низьку продуктивність праці за рахунок недостатньої кваліфікації персоналу, незабезпечення його неперервного навчання та опанування нових технологій виробництва й управління, недосконалої корпоративної культури та охорони праці (крадіжки, травматизм тощо), витоку інформації, що містить комерційну таємницю, недодержання вимог технологічних процесів та безпеки виробництва, шахрайство, бухгалтерські помилки, нерациональне й

неекономне використання ресурсів.

Серед вихідних загроз можна виділити коливання рівня цін на основних ринках, де відбувається реалізація готової продукції, а також придбання сировини та енергоресурсів, недобросовісна конкуренція та поява нових «гравців», що відволікають на себе увагу споживачів. Окремим блоком має розглядатися порушення вимог регуляторних органів, а саме, в частині поводження із виробничими відходами та викидами у навколишнє природне середовище шкідливих токсичних речовин, а також виконання податкових зобов'язань та умов ліцензування.

Щодо глобальних загроз, як зміни у грошово-кредитній політиці, стихійні лиха чи епідемії, військові вторгнення, зміна територіального устрою та інше, то можна стверджувати, що вони є менш значимими для підприємства, оскільки впливають на нього через вхідні та вихідні загрози.

Проведений аналіз дозволяє сформулювати перелік показників, моніторинг та оцінка яких дозволить побудувати систему економічної безпеки, спроможної забезпечити нормальну життєдіяльність впродовж всього життєвого циклу такого підприємства (табл. 1.7). Система показників, що дозволяють виявляти зовнішні загрози, що виникають на вході та виході відкритої системи, а також всередині підприємства, передбачає грошову оцінку виявленої загрози та надає сигнали системі економічної безпеки щодо їх нейтралізації або мінімізації.

Таблиця 1.7

Перелік показників для моніторингу та оцінки системи економічної безпеки

Загрози	Фактори	Характеристики
Зовнішні загрози		
Вхідні		
Колівання вартості	Основні засоби і технології, енергія, капітал	Ціна придбання (грошовий вимір), технічні характеристики
Погіршення якості	Сировина, товари (послуги) природних монополій, кваліфікація найманих працівників	Невідповідність стандартам якості (якісний показник)

Загрози	Фактори	Характеристики
Порушення умов постачання	Сировина, продукція природних монополій, капітал	Порушення графіків постачання, порушення стандартів енергопостачання, крадіжки
Чорний піар	Порушення антимонопольного законодавства (реклама)	Недобросовісна реклама (якісний вимір)
Конкуренція	Поява нових споживачів факторів виробництва	Втрата частки ринку, зниження виручки та рентабельності.
Вихідні		
Падіння виручки від реалізації	Ціна реалізації, ємність ринку, конкуренція, якість продукції, демографія та споживчі вподобання	Рівень ціни реалізації продукції, який вище критичного та дозволяє реалізувати продукцію протягом терміну придатності
Неповна реалізація продукції	Поява нових товарів – замінників, зміна споживчих уподобань	Падіння попиту на готову продукцію (грошовий вимір)
Конкуренція	Недобросовісна конкуренція Поява нових гравців на ринку	Зниження попиту на готову продукцію, втрата ринкової долі (грошовий вимір)
Вимоги регулятора	Податкове та інше законодавство, що регулює господарську діяльність	Зміни параметрів оподаткування, умов ліцензування тощо (грошовий вимір)
Відходи	Порушення правил поведження з відходами	Шкода навколишньому середовищу, штрафні санкції (грошовий вимір)
Внутрішні загрози		
Збитки	Перевищення витрат над ціною реалізації	Зростання цін на сировину, енергію, обслуговування основних фондів, збут, оплату праці
Нераціональне витрачання ресурсів	Виробничі потужності, персонал, сировина, енергія	Недодержання нормативів споживання Грошовий та фізичний вимір
Зниження фондівіддачі	Знос основних засобів	Перевищення термінів використання
Комунікації	Інформаційний обмін	Застарілі методи та форми комунікації, викривлення інформації
Зниження продуктивності праці	Норма виробітку	Невиконання норм виробітку, недодержання технологічних вимог та стандартів якості. Грошовий та фізичний вимір
Травматизм	Порушення техніки безпеки	Травматизм, нанесення шкоди. Грошовий та фізичний вимір
Конфлікти в колективі	Взаємовідносини із співробітниками, клієнтами та постачальниками	Конфлікти, невиконання домовленостей, несанкціонований виток інформації
Помилки у фінансовому підрахуванні	Бухгалтерська та інша звітність	Нецільове використання коштів, порушення вимог регулятора усвідомлені (підробка документів) та неусвідомлені (помилки)

Джерело: розроблено автором за результатами опрацювання джерел [40, 58 – 59,

Означені показники можуть бути зважені, описані, оцінені та використані як індикатори системи моніторингу економічної безпеки, яка дозволить здійснювати оперативні й точні оцінки економічних загроз та управляти системою економічної безпеки.

Система моніторингу економічних загроз має охопити всі складові й напрями діяльності підприємства. Результатом впровадження системи моніторингу, аналізу та прогнозування економічних загроз підприємства має стати:

- створення середовища функціонального моніторингу, аналізу та прогнозування загроз економічної безпеки;
- забезпечення можливості комплексного аналізу подій із різних інформаційних джерел;
- забезпечення централізованого і стандартизованого збору інформації від різних об'єктів моніторингу;
- формування єдиного інформаційного поля для роботи структурних підрозділів підприємства, до повноважень яких належить виявлення, нейтралізація або мінімізація загроз економічній безпеці;
- створення умов для накопичення статистичної, облікової та аналітичної інформації, що дозволяє охарактеризувати динаміку та основні тенденції розвитку підприємства з урахуванням заходів щодо нейтралізації економічних загроз;
- розроблення унікальних і оптимальних для конкретних завдань і умов інтерфейсів системи;
- навчання відповідних фахівців, що мають необхідні завдання під час використання системи моніторингу, аналізу та прогнозування економічних загроз підприємства.

Відкрите підприємство залежить від зовнішнього світу стосовно придбання факторів виробництва, які умовно поділяють на прямі (постачальники, конкуренти, споживачі, законодавство, ресурси) та непрямі (макроекономічна динаміка, технологічний уклад, політика).

Відповідно, якщо розглядати систему економічної безпеки підприємства через призму системного аналізу підприємства, то його можна виділити в окрему підсистему, елементи якої присутні в кожному організаційному елементі підприємства і орієнтовані на забезпечення безперервного їх функціонування відповідно до основної мети підприємства.

У випадку підприємств хлібопекарської галузі, насамперед система економічної безпеки орієнтована на максимізацію прибутку, в тому числі за рахунок забезпечення стабільності та стимулювання прискорення товаро-грошового обігу, розширення ринкової долі підприємства, підвищення його престижу, забезпечення фінансової стійкості. Означені умови або стан такого підприємства створюються за рахунок передбачення, своєчасного виявлення та нейтралізації загроз економічної безпеки на вході, в процесі трансформації ресурсів та на виході готової продукції. В той же час, ідентифікація та охарактеризування економічних загроз закладається в основу методики розрахунку показників економічної безпеки підприємства.

Моніторинг показників економічної безпеки має забезпечувати загальне і однозначне розуміння всіх елементів системи економічної безпеки, що досягається на основі впровадження однорідної термінології, послідовного підходу до побудови методики, опису дій та ітерацій, що відносяться до управління системою економічної безпеки.

Загроза може характеризуватися виходячи зі ймовірності настання несприятливих подій та наслідків або ж їх комбінації. Ймовірність настання такої події обумовлюється невизначеністю майбутнього, яка, в свою чергу, формується через брак інформації, що має передбачити, оцінити та ідентифікувати подію, кваліфікувати її як загрозу, а також оцінити наслідки такої події та ймовірності її настання.

Отже, економічну безпеку підприємства можна розглядати як скоординовані дії, що спрямовані на управління підприємством з урахуванням економічних загроз. Система управління економічною

безпекою підприємства може розглядатися як сукупність компонентів, які представляють собою політику, цілі, сферу компетенції та зобов'язання управляти економічною безпекою, а також організаційні заходи, включаючи стратегічні плани, комунікації, відповідальність, що забезпечують розробку, впровадження, моніторинг, перегляд і постійне поліпшення системи управління економічною безпекою всього підприємства.

Структура системи управління економічною безпекою підприємства вбудовується в стратегічні та операційні політики і практики управління всім підприємством. У рамках розвитку системи управління економічною безпекою підприємства декларуються загальні наміри і напрямки підприємства, що пов'язані із забезпеченням економічної безпеки. Отже, управління економічною безпекою має містити свій план, тобто схему, яка уточнює підходи, елементи управління із відповідним ресурсним забезпеченням, включаючи процедури, практики, розподіл обов'язків, послідовність, терміни виконання, а також цільові орієнтири, що мають вимірюватися у грошовому вигляді.

Процес управління економічною безпекою може характеризуватися як функція із систематичним застосуванням процедур, комунікацій, консультування, формування контексту, ідентифікації, аналізу, оцінювання, обробки, моніторингу економічних загроз.

Отже, економічна безпека представляє собою постійний та ітераційний процес з інформаційного обміну між зацікавленими сторонами щодо наявності, природи, форм, можливостей, значущості, оцінки, прийняття та обробки економічних загроз та вжиття адекватних заходів щодо їх нейтралізації, мінімізації або зниження масштабів. Означений процес відбувається у форматі багатостороннього обміну інформацією між підприємством та зацікавленими сторонами перед прийняттям рішення або визначенням шляху вирішення питання.

Сприйняття економічної загрози відображає потреби зацікавлених сторін, їхні проблеми, знання, думку і цінності, які використовуються під час

формування контексту, тобто визначення зовнішніх і внутрішніх характеристик, які враховуються в процесі управління економічною безпекою.

Ідентифікація економічних загроз відбувається в процесі їх виявлення, визнання і опису, і включає визначення джерел загрози, події, їхні причини й потенційні наслідки, а також аналіз причинно-наслідкових зв'язків. Ідентифікація загроз спирається на дані із минулого, теоретичний аналіз, аналітичну, облікову та статистичну інформацію, експертні висновки, і здійснюється з урахуванням потреб зацікавлених сторін, у тому числі за результатами їх незадоволень.

Для ідентифікації економічних загроз застосовують різні методологічні підходи, що дозволяють виявити їх максимальну кількість. З цією метою класифікують бізнес процеси підприємства, виділяючи окремо:

- стратегічні – довгострокові цілі підприємства: достатність фінансового забезпечення, політичні ризики, зміни законодавства, репутація та імідж, зміни в навколишньому середовищі;

- операційні – щоденні питання, вирішення яких веде до досягнення стратегічних цілей: динаміка виручки, середній чек, кількість покупців, тощо;

- фінансові – контроль фінансів підприємства, ефект зовнішніх факторів як вартість запозичень та їх обслуговування, валютний курс та облікову ставку Центрального банку;

- управління знаннями та інформацією – інтелектуальна власність, а саме контроль за джерелами інформації, зберіганням і використанням інформації, комерційна таємниця та використання сучасних технологій для ефективного користування знаннями та інформацією, якою володіє підприємство;

- регуляторні – додержання норм законодавства із оподаткування, охорони праці, охорони навколишнього середовища, прав споживачів тощо.

Опис економічної загрози може представляти собою структуровану

довідку, яка містить принаймні чотири елементи – джерела, події, причини та наслідки. Джерело економічної загрози, тобто джерело потенційної шкоди, є елементом, який сам по собі або в поєднанні з іншими чинниками має властивість генерувати таку загрозу, при цьому мати як матеріальну, так і нематеріальну форму. Подія має властивість ймовірності настання та складається із виникнення або зміни певних збігів обставин, може бути простою або складною, а також може мати одну чи кілька причин або джерел. Такі події можна описати у спеціально розробленому документі – паспорті економічної загрози, який доцільно складати в розрізі всіх процесів, що відбуваються на підприємстві. Паспорт опису економічної загрози представлений в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Паспорт економічної загрози

Загроза	Характеристики
Сфера загрози	Опис події, розмір, тип, кількість та сфери впливу (бізнес-процеси, стабільність та прозорість яких порушується)
Тип загрози	Зовнішня (вхідна, вихідна), внутрішня, стратегічна, операційна, фінансова, інформаційна, регуляторна
Зацікавлені особи	Конкретизація зацікавлених сторін та їх очікувань. Можуть бути власники, акціонери, інвестори, контрагенти, споживачі
Кількісний вираз загрози	Оцінка наслідків та вірогідність настання небажаної події
Масштаби загрози	Можливі збитки (втрати), їх обсяги та ймовірність понесення. Цілі контролю загрози та бажаний рівень виконання поставлених завдань
Управління безпекою та механізми контролю	Практика нейтралізації, мінімізації, зменшення впливу загрози. Рівень надійності існуючої програми контролю загроз. Звіти (протоколи) обліку та аналізу контролю загроз
Можливості щодо поліпшень	Рекомендації щодо нейтралізації, мінімізації, зменшення впливу загрози (бажано не менше 2-х варіантів)
Стратегічне управління змінами	Встановлення рівня відповідальності за розробку та впровадження стратегії управління економічною безпекою

Джерело: розроблено автором

Основною метою паспортизації (опису) економічних загроз є вивчення та систематизація виявлених загроз у певному форматі, що дозволяє провести їх подальший аналіз. Належний формат опису загроз дозволяє визначитись із пріоритетами й виділити ті загрози, що потребують найбільшої уваги, враховуючи наслідки та ймовірність настання небажаної події.

Аналіз економічних загроз здійснюється на основі осмислення природи загроз та визначення рівня з метою їх оцінки та розробки ефективних рішень і заходів щодо їх нейтралізації, мінімізації та зниження негативного впливу, у тому числі шляхом запобігання, ухилення, амортизації та інших заходів щодо пом'якшення впливу руйнівних чинників на забезпечення нормальної господарської діяльності підприємства.

В процесі аналізу економічних загроз вивчаються можливості, схильність до виникнення, а також наслідки, тобто результати подій, що різною мірою впливають на процес досягнення цілей підприємства. Наслідки бувають визначеними та невизначеними і можуть мати позитивний або негативний вплив на цілі. Наслідки також можуть мати кількісні та якісні характеристики. Їхні масштаби можуть зростати через виникнення ланцюгових реакцій, наприклад, масовий відтік депозитів із банківської системи.

Ймовірність виникнення загрози характеризує ступінь можливості настання несприятливої події, яка за бальною шкалою може визначатися числами від 0 до 1, де 0 це неможливість, а 1 – абсолютна достовірність. Несприятливі події можуть повторюватися із певними інтервалами, які в окремих випадках характеризуються сезонністю або ритмічністю господарської діяльності. Тобто відхилення обсягів виручки, рентабельності або прибутку підприємства від розрахованої траєкторії протягом певного проміжку часу вже є сигналом для перегляду всієї системи економічної безпеки, пошуку причин таких відхилень, а також розробки і прийняття адекватних заходів щодо вирівнювання ситуації [83].

В процесі розробки методики оцінки економічної безпеки необхідно визначитися із рядом дефініцій, які використовуються для побудови методики та характеризують окремі елементи системи економічної безпеки, їх властивості, а також процеси, що відбуваються зовні та всередині підприємства та дозволяють їх виявити та ідентифікувати, оцінити та зважити. Серед таких доцільно виділити:

- уразливість – притаманні об'єкту властивості, що є результатом сприйнятливості до джерел загроз, які можуть призвести до небажаної події;

- рівень економічної загрози – масштабність загрози або комбінації загроз, що виражена через поєднання наслідків і вірогідності їх виникнення;

- матриця економічних загроз – інструмент для ранжирування та відображення ризиків методом визначення меж наслідків і можливості.

- оцінювання економічної загрози, тобто процес порівняння результатів аналізу із критеріями загроз з метою визначення допустимості чи прийнятності загрози та/або її величини. Оцінка загрози сприяє прийняттю рішення з питання обробки загрози, у тому числі шляхом оцінювання ризику з наступним його зменшенням, стримуванням, прийняттям або ухиленням від загрози.

Агрегація загроз передбачає об'єднання декількох загроз в одну з метою більш повного розуміння загальної загрози, а також звуження інструментарію економічної безпеки та економії ресурсів підприємства.

Обробка загрози представляє собою процес модифікації загрози, що включає в себе ухилення від загрози шляхом рішення не починати або припинити (призупинити) діяльність, яка призводить до підвищення ймовірності настання небажаних подій, усунення джерела загрози, зміна можливості, зміна наслідків. Обробка загроз дозволяє виявити нові, у тому числі потенційні загрози або модифікувати вже існуючі. Відведення загрози – це підхід, що полягає в ухиленні від загрози

Обробка загрози, у тому числі її негативних наслідків, також іноді визначається як:

- виключення та запобігання загрозі;
- пом'якшення та зменшення загрози;
- ухилення від загрози;
- нейтралізація загрози.

Управління економічною безпекою можна розглядати як діяльність, що модифікує загрози на основі будь-якого процесу, політики, методики,

практики або іншої дії, яка модифікує загрозу.

В процесі використання показників виникає необхідність їхнього розуміння та інтерпретації. Таке розуміння може забезпечувати їх порогові та проміжні значення. Наприклад, у чинній на сьогодні методиці розрахунку рівня економічної безпеки України [58, 83, 97] для кожного індикатора складових стану економічної безпеки України розроблені характеристичні значення, які визначають рівень економічної безпеки. Діапазон характеристичних значень кожного показника (індикатора) вимірюється від 0 до 1 (або 0-100%) та ділиться на п'ять інтервалів (рівнів) оптимальний, задовільний, незадовільний, небезпечний, критичний, абсолютно небезпечний рівень [58, 83, 97].

Важливим елементом забезпечення економічної безпеки підприємства є короткострокове та перспективне прогнозування і планування основних показників, що характеризують фінансову стійкість підприємства. Означені прогнози розрахунки здійснюються на квартал, рік, два-три роки тощо. Відхилення фактичного виконання планових показників на підприємстві сигналізує про наявність загроз економічній безпеці підприємства, що стане підставою для детального аналізу та перегляду всіх її елементів з метою розробки та впровадження ефективних заходів щодо нейтралізації або мінімізації загроз. В той же час будуть переглядатися алгоритми та підходи до такого планування, а також чинники, що визначають результуючий показник, який за результатами затвердження плану набуває статусу цільового орієнтиру.

В Україні на практиці адміністрування діяльності підприємств, у статутному фонді яких є державні кошти, застосовується такий інструмент як фінансовий план. Порядок складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки затверджено відповідним Наказом Мінекономрозвитку та торгівлі України [59].

Фінансовий план є основним плановим документом, відповідно до якого державні комерційні підприємства і державні некомерційні (казенні) підприємства отримують доходи і здійснюють видатки, визначають обсяг та спрямування коштів для виконання своїх функцій протягом року відповідно до установчих документів. Основною метою складання річного фінансового плану підприємства є визначення основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства за результатами досягнення яких власниками такого підприємства здійснюється аналіз ефективності діяльності підприємства.

Більш складною формою аналізу фінансової стійкості підприємства є аналіз спеціальних коефіцієнтів, кожен з яких характеризує певний напрямок діяльності. За кожним із таких показників може задаватися певний коридор, тобто верхня та нижня межа, наближення до якої дозволяє характеризувати стан підприємства в будь-який проміжок часу та здійснювати порівняння і співставлення із минулими періодами. Такі коефіцієнти застосовуються для аналізу активів (майна), джерел фінансування, ліквідності (платоспроможності), фінансової стійкості, фінансових результатів та рентабельності, ділової активності, грошових потоків, інвестицій (та капіталовкладень), ринкової вартості, ймовірності банкрутства. Найбільш широковживані коефіцієнти наведено в додатку В.

Отже, ставлячи на меті визначення основних критеріїв ідентифікації економічних загроз в системі управління економічною безпекою підприємства, можна дійти висновку, що такі критерії мають забезпечувати чітке виявлення та ідентифікацію загрози виходячи з об'єкту захисту.

Обов'язковою умовою є визначення інтенсивності впливу загрози за масштабами та обсягами, тривалістю та наслідками руйнівної дії загрози. Серед таких критеріїв у загальному плані слід виділити елементи паспорту загрози, а саме сферу дії та тип загрози, зацікавлених осіб, кількісну оцінку загрози та заходів щодо її нейтралізації.

У кількісному виразі критерії ідентифікації загрози мають

порівнюватися із виручкою (випуском) готової продукції, операційними витратами та мати часові інтервали та інтенсивність впливу.

Висновки до розділу 1

Дослідження науково-теоретичних засад управління економічною безпекою підприємства, що здійснено у першому розділі дисертаційної роботи, дозволило зробити такі висновки:

1. Безпека є характеристикою стану певного об'єкту, процесу або явища, що рухається (не рухається), або відбувається (не відбувається) у просторі й часі в умовах відсутності різнопланових небажаних подій, як-то небезпеки затримки (руйнування, знищення, інших ушкоджень на фізичному рівні) та життєво необхідними умовами існування такого об'єкту, процесу або явища. Економічна безпека підприємства належить до характеристик його стану у просторі й часі в умовах відсутності різнопланових небажаних подій, як-то затримки, крадіжки, руйнування, знищення, інші ушкодження на фізичному та віртуальному (інформаційному) рівні, із стабільним забезпеченням життєво-необхідних організаційно-правових та соціально-економічних умов сталого розвитку такого підприємства.

2. В теорії економічну безпеку розглядають як наявне та/або потенційне явище або фактор (чинник), що забезпечує стан захищеності в процесі здійснення господарської діяльності. Крім того, економічна безпека характеризується як потенційна дія (реакція) фізичних або юридичних осіб, що спрямована на нейтралізацію чинників, що порушують стан захищеності підприємства та можуть призвести до втрат, навіть припинення господарської діяльності. Соціально-економічна природа економічної безпеки підприємства виявляється у сприянні досягненню підприємством соціально-економічних результатів та одержанні прибутку на основі мінімізації витрат підприємства, щодо сплати податків зокрема, та максимізацію ціни реалізації готової продукції, нарощування обсягу

продажів та збільшення реальних доходів найманих працівників підприємства. Сутність економічної безпеки підприємства проявляється як функція (процес) та/або результат реакції підприємства на зовнішні та внутрішні чинники дестабілізації його господарської діяльності, а також його впливу на зовнішнє середовище.

3. Виявлено широкий спектр існуючих різнопланових методик оцінки рівня економічної безпеки, які вимірюють загрози господарської діяльності підприємства, її рівень, ступінь, ефективність тощо, і які нерідко перетинаються один з одним. Найбільшого розвитку набули підходи: ресурсно-функціональний, індикаторний (пороговий), комплексний (програмно-цільовий), а також підхід на основі теорії економічних ризиків. Також застосовується аналіз фінансового стану підприємства: прибутково-інвестиційний, тривимірний, ресурсно-функціональний, індикаторно-індексний, індикаторний, програмно-цільовий; за функціональними складовими економічної безпеки: експертний, матричний, вузькофункціональний; на основі теорії економічних ризиків: економіко-математичне модулювання, ймовірність банкрутства підприємства та інше.

4. Економічна безпека підприємства хлібопекарської галузі є характеристикою умов функціонування такого підприємства у просторі й часі в умовах відсутності різнопланових небажаних подій, як-то небезпеки затримки, руйнування, знищення, інших ушкоджень на фізичному рівні, що оцінюється його спроможністю генерувати прибуток на достатньому рівні в умовах невизначеності та ймовірності настання небажаних подій різного характеру за всіма можливими напрямками підприємницької діяльності.

5. Сутність економічної безпеки можна розглядати як функцію (процес) та результат реакції підприємства на зовнішні та внутрішні чинники дестабілізації його господарської діяльності, зокрема політико-правові, фінансові, виробничі, технологічні, енергетичні, інтерфейсні, репутаційні, кадрові, а також впливу діяльності на зовнішнє середовище з урахуванням додержання норм стандартизації та сертифікації основних виробничих

процесів та якості виробленої продукції.

6. Встановлено, що основні загрози економічній безпеці підприємств криються в площині економіки та фінансів, зокрема в необережному управлінні борговими інструментами, злитті та поглинанні, перерозподілі власності. Певні загрози містить розвиток ІТ-технологій через загострення проблеми витоку інформації, фальсифікації даних та електронних підписів.

7. Запропоновано вдосконалити інструментарій інформаційно-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою підприємств шляхом впровадження паспорту виявленої економічної загрози, у якому визначається тип загрози, зацікавлених осіб, кількісна оцінка загрози та ступінь її прийнятності, а також механізм контролю та заходи щодо її усунення.

8. В процесі розробки критеріїв ідентифікації економічних загроз у системі управління економічною безпекою підприємства виявлено, що такі критерії мають бути зорієнтовані на забезпечення соціально-економічних результатів підприємства та його спроможності генерувати прибуток. Із використанням критеріїв має бути побудована методика кількісного та якісного виміру рівня економічної безпеки підприємства на основі розробки системи індикативних показників – індикаторів виробництва, а також фінансово-економічних та соціальних індикаторів, кожен з яких має свій поріг чутливості і дозволить оцінити ймовірність настання небажаної події, яка оцінюється бальною шкалою.

9. Доведено, що, з метою забезпечення оперативності, адекватності та точності реагування системи економічної безпеки підприємства на небажані та неочікувані події, найбільш адекватним індикатором економічної безпеки підприємства є виручка від реалізації готової продукції, яка зараховується на розрахунковий рахунок підприємства або в касу. Виручка від реалізації готової продукції співставляється з іншими результатами господарської діяльності, точне значення яких формується з деяким запізненням, саме на момент їхнього формування в минулому. До таких показників відносяться

рентабельність, собівартість, прибуток тощо.

10. До критеріїв ідентифікації загрози варто віднести сферу дії та тип загрози, зацікавлених осіб, кількісну оцінку загрози та заходи щодо її нейтралізації. У кількісному виразі критерії мають порівнюватися із виручкою (випуском) готової продукції, операційними витратами та мати часові інтервали й інтенсивність впливу.

Основні результати дослідження дисертаційної роботи опубліковані у наступних наукових роботах автора [127-129, 169-170, 228], що подані у списку використаних джерел.

Список використаної літератури до розділу 1

1. Барановський О. І. Економічна безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення): монографія К.: КНЕУ, 2004. 759 с.
2. Барановський О.І. Фінансова безпека. Фенікс, 1999. 338 с.
3. Бендиков М.А. Совершенствование диагностики финансового состояния предприятия промышленного предприятия. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2001. № 5. С. 80-95.
4. Бендіков Л. Економічна безпека промислового підприємства. *Консультант директора*, 2000. № 2 (110). С. 7-13.
5. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия. К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. 784 с.
6. Блауберг И. В., Юдин Э. Г. Становление и сущность системного подхода. М.: Наука, 1973. 270 с
7. Блауг М. 100 великих экономистов после Кейнса. СПб.: Экономикус, 2009. 384 с.
8. Блекузлл Д., Гиршик М. Теория игр и статистических решений. М.: Иностр. лит., 1958.
9. Бойкевич О.Р. Передумови та фактори економічної безпеки торговельного підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2010. №. 13.

С. 20.

10. Вахлакова В.В. Оцінювання фінансової та ринкової складових економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*, 2017. № 8. С. 212-218.

11. Вергун А.М. Діагностика рівня фінансово-економічної безпеки підприємства. *Міжнародний науковий журнал*, 2015. № 2. С. 23-26.

12. Вергун А.М., Савченко М.М., Тарасенко І.О. Діагностика рівня фінансово-економічної безпеки підприємства. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/-mnj_2015_2_6. (дата звернення: 20.03.2021)

13. Вигасин А.А., Самозванцев А.М. «Артхашастра»: проблемы социальной структуры и права. М. : 1984. 252 с.

14. Вітлінський В.В., Верченко П.І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком. К.: Вид-во КНЕУ, 2000.

15. Войнаренко М. Управління економічною безпекою підприємств на основі оцінки відхилень порогових показників. *Економіст*, 2008. № 12. С. 60-63.

16. Гавкалова Н.Л., Чаплигіна Ю.С. Підходи щодо визначення безпеки підприємств. *Економіка розвитку*, № 4, 2011. С. 68-71

17. Гнилицька Л.В. Обліково-аналітичне забезпечення функціонування системи економічної безпеки підприємства: дис. на здоб. наук. ступеня д.е.н.: спец. 08.00.09, Київ, 2012. 479 с.

18. Господарський кодекс України 16 січня 2003 року № 436-IV.

19. Грунин О. А. Экономическая безопасность организации. СПб.: Питер, 2002. 160 с.

20. Денисенко М.П. Пріоритетні напрями посилення економічної безпеки. *Економіка та держава*, 2017. № 3. С. 31-35.

21. Довбня С. Б., Гічова Н. Ю. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства. *Фінанси України*, 2008. №. 4. С. 88-97.

22. ДСТУ 4582: 2006 Система розроблення і поставлення продукції на виробництво. Хліб та хлібобулочні вироби. Основні положення. К.: Держспоживстандарт України, 2006. 14 с.

23. ДСТУ-П 4583:2006. Хліб із житнього та суміші житнього і пшеничного борошна. К.: Держспоживстандарт України, 2006. 14 с.

24. Дубецька С.П. Економічна безпека підприємств України. *Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України: Збірник матеріалів наук.-практ. конф., Київ, 16–17 травня 2001 р. К.: Вид-во Європейського ун-ту фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2003. С. 146-172.*

25. Дьяченко О.А. Економічна безпека інноваційно-орієнтованих підприємств в умовах євроінтеграції. *Економічний вісник НТУУ «КПІ», 2015. № 12. С.173-180*

26. Економіка підприємства : підручник для студ. екон. вузів і фак. : в 2. т. К. : Хвиля-Прес, 1995. 393 с.

27. Економіка підприємства: підручник. К.: КНЕУ, 2009. 453 с.

28. Економічна безпека підприємства: підручник. Львів: НУ «Львівська політехніка», ТзОВ «Видавнича група «Бухгалтери України», 2019. 624 с.

29. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник. Х.: ХНЕУ, 2012. 256 с

30. Забродский В., Капустин Н. Теоретические основы оценки экономической безопасности отрасли и фирмы. *Бизнес-информ*, 1999. № 15–16. С. 35–37.

31. Закон України від 23 грудня 1997 року № 771/97-ВР «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1998, № 19, ст. 98 URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 15.05.2021).

32. Заплатинський В.М. Логіко-детермінантні підходи до розуміння поняття «Безпека». Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2012. Випуск 5. С. 90-98. 336 с.

33. Запорожцева Л.А. Финансовая безопасность предприятия при переходе на МСФО. *Международный бухгалтерский учет*, 2011. № 36 (186). С. 46–51.

34. Захаров О.І. Комплексність економічної безпеки підприємства та впливи зовнішнього середовища. Ефективність управління в процесі реформування: макро та мікроекономічний аспекти. К.: Ун-т ек. та права «КРОК», 2012. – 364 с

35. Згуровський М.З. Основи системного аналізу. К.: Вид. група ВНУ, 2007. – 546 с.

36. Ильяшенко С. Н. и др. Оценка составляющих экономической безопасности предприятия. ДонТУ, 2002. С. 17-22.

37. Ильяшенко С.Н. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 3. С. 12-19.

38. Іванюта Т.М. Економічна безпека підприємства. К.: Центр учбової літератури, 2009. 256 с.

39. Ілляшенко О.В. Методологічні засади формування та функціонування механізмів системи економічної безпеки підприємства: дис. докт. екон. наук: спец. 08.00.04. Київ, 2016. 606 с.

40. Ілляшенко О.В. Механізм системи економічної безпеки підприємства: монографія. Харків: Мачулін, 2016, 504 с.

41. Ковалев Д. Экономическая безопасность предприятия. *Экономика Украины*, 1998. № 10. С. 48-52

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

43. Корецький Б. Діагностика економічної безпеки суб'єктів господарювання в транзитивній економіці. *Наукові записки*, 2006. №. 15. С. 28-34.

44. Корієнко А.В. Механізм досягнення і підтримки економічної

- безпеки підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук.: 08.06.01. К., 2000. 19 с.
45. Коуз Р. Фирма, рынок и право: сб. статей / М.: Новое издательство, 2007. 224 с.
46. Кравчук О. Я., Кравчук П. Я. Діагностика та механізм забезпечення корпоративної безпеки підприємства: монографія. Луцьк: Надстир'я, 2008. 256 с.
47. Льюис Р. Т., Райфа Х. Игры и решения. М.: Иностр. лит., 1961.
48. Ляшенко О.М. Парадигма управління економічною безпекою підприємства. *Матеріали V міжнародної науково-практичної конференції «Економічна безпека сучасного підприємства»*. Вінниця: «УНІВЕРСУМ-Вінниця», 2008. С. 39-45.
49. Макиавеллі Ніколо. Государь. – М.: Планета, 1990. 176 с.
50. Мандзіновська Х.О. Методичні засади процесу гарантування фінансової безпеки машинобудівного підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техніч. праць*, 2015. № 25. С. 248-253.
51. Международные рекомендации по статистике розничной и оптовой торговли 2008 года, ООН, Нью-Йорк, 2008. 226 с. URL: https://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesM/Seriesm_89r.pdf (дата звернення: 4.04.2021).
52. Мейер Маршал В. Оценка эффективности бизнеса. М.: ООО «Вершина», 2004. 272 с
53. Меліхова Т.О. Економічна безпека промислових підприємств: теорія, методологія, практика: дис. докт. екон. наук: спец. 08.00.04. Запоріжжя, 2018. 814 с.
54. Мініна Є.О. Критерії і показники економічної безпеки підприємства. *Системи обробки інформації*. 2010. № 3. С. 57-61.
55. Мойсеєнко І.П., Марченко О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посіб. Львів, 2011. 380 с.
56. Нагорна І.І. Оцінка стійкої економічної безпеки промислового підприємства. *Економічний простір*, 2008. № 19. С. 243-255.

57. Наказ Держспоживстандарту України від 23 серпня 2006 р. № 263 Про затвердження національних стандартів України та скасування міждержавних стандартів URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0263609-06#Text> (дата звернення: 26.04.2021).

58. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України 29.10.2013 № 1277. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text> (дата звернення: 05.05.2021).

59. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 02.03.2015 № 205 «Про затвердження Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0300-15#Text/> (дата звернення: 26.06.2021).

60. Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 29.12.2012 № 1140 «Про затвердження Державних санітарних норм та правил «Медичні вимоги до якості та безпечності харчових продуктів та продовольчої сировини»: URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0088-1>. (дата звернення: 04.06.2021).

61. Національний стандарт України. ДСТУ КО 9000:2015 (КО 9000:2015, ГОТ). Системи управління якістю. Київ ДП «УкрНДНЦ» 2016, 45 с. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf> (дата звернення: 28.03.2021).

62. Національний стандарт України. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику. (IEC / ISO 31010:2009, IDT), ДСТУ IEC / ISO 31010:2013. Мінекономрозвитку України. Київ, 2015. 73 с.

63. Нейман Дж., Моргенштерн О. Теория игр и экономическое поведение. М.: Иностр. лит., 1960.

64. Нікбахт Е., Гроппеллі А. Фінанси. К.: Вік; Глобус, 1992.

65. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка. М.: Азбуковник, 1998. 944 с
66. Олейников Е.А. Економічна і національна безпека: підручник для вузів. К.: Іспит, 2005. 768 с.
67. Олейников, Е. А., Видяпин, В. И., Друженков, В. И., Ефимов, Г. И., Яковлев, А. И., Богатырев, В. И., и др., 1999. Экономическая безопасность. 410 с.
68. Омелянович Л.О., Долматова Г.Є. Економічна безпека торговельного підприємства: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ. 2005. 195 с.
69. Онищенко В.О. Захисний підхід до визначення економічної безпеки регіону. *Проблеми економіки*, 2018. № 1. С. 158-164.
70. Основы экономической безопасности. (Государст-во, регион, предприятие, личность). Под. ред. Е.А. Олейникова. М., 1997. 288 с.
71. Отенко І.П., Яртим І.А. Оцінювання економічної безпеки в процесі розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*, 2013. № 11. С. 255-261
72. Офіційний Веб-сайт Всеукраїнської асоціації пекарів. URL: <http://www.vap.org.ua/> (дата звернення: 21.05.2021).
73. Оценка компаний при слияниях и поглощениях: Создание стоимости в частных компаниях. М.: Альпина Паблишерз, 2015. 336 с.
74. Пілова Д.П. Обґрунтування рівня економічної безпеки підприємства як критерію оцінки результатів його господарської діяльності. *Економіка: проблеми теорії та практики*, 2007. С. 900-910.
75. Платон. Законы. М.: Мысль, 1999. 830 с.
76. Плетникова І.Л. Визначення рівня і забезпечення економічної безпеки залізниці: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.07.04. Х., 2001. 15 с.
77. Плохих Д.О. Сутність та систематизування поняття економічна безпека підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 45. С. 110-114.
78. Пойда-Носик Н. Н. Науково-методичні підходи до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки*

та інтелектуальної власності, 2013. № 1 (1). С. 288-292.

79. Порог сознания. Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона : в 86 т. (82 т. и 4 доп.). СПб., 1890-1907.

80. Постанова Кабінету Міністрів України від 16 лютого 2011 р. № 232 «Про затвердження Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними».

81. Поучение гераклеопольского царя своему сыну Мерикара. История Древнего Востока: Тексты и документы. М., 2002. С. 17-23.

82. Практичний посібник з підготовки техніко-економічного обґрунтування та застосування методики проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства. USAID. Київ, 2012. 101 с.

83. Прогнозування індикаторів, порогових значень та рівня економічної безпеки України у середньостроковій перспективі; аналіт. доп./ Ю.М. Харазішвілі, Є.В. Дронь. К.: НІСД, 2014. 117 с. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2014-12/prognoz-5238c.pdf> (дата звернення: 16.05.2021)

84. Прокопiшина О. В. Обґрунтування підходів визначення поняття «економічна безпека підприємства». *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2006. № 15-16. С. 93-95.

85. Рабочая книга по прогнозированию. М.: Мысль, 1982. 430 с

86. Раздина Е.В. Экономическая безопасность (сущность и тенденции развития): дис. канд. экон. наук: 08.00.01 М., 1998. 164 с

87. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА-М. . 1999. 479 с.

88. Риск под контролем. Девять принципов построения Risk Intelligent-организации. Управление рисками. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/risk/russian/risk-control.pdf> (дата звернення: 05.04.2021)

89. Руководство по статистике международной торговли услугами, ООН, Нью-Йорк, 2010. 226 с. URL:

[https://unstats.un.org/unsd/tradeserv/tfsits/msits2010/docs/MSITS%202010%20M86%20\(R\)%20web.pdf](https://unstats.un.org/unsd/tradeserv/tfsits/msits2010/docs/MSITS%202010%20M86%20(R)%20web.pdf) (дата звернення: 19.04.2021)

90. Руководящие принципы предпринимательской деятельности в аспекте прав человека. ООН. 2011. 54 с. URL: https://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_ru.pdf (дата звернення: 19.04.2021)

91. Сак Т.В. Діагностування рівня економічної безпеки підприємства в умовах обмеженості інформації. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2015. Випуск 3. С. 404-408

92. Самуэльсон П.А., Нордгауз, В.Д. Микроэкономика. К.: Основы, 1998. 676 с.

93. Саруханян Г. А. Финансовая безопасность компании: автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит». М., 2013. 23 с

94. Скорук О. В. Економічна безпека держави: сутність, складові елементи та проблеми забезпечення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 2016. № 6 (3). С. 39-42.

95. Словник української мови: в 11 тт. АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. - К.: Наукова думка, 1980. Т. 1. С. 137.

96. Сосновська О. О. Система економічної безпеки підприємств зв'язку: монографія. Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 440 с

97. Сосновська О.О. Економічна безпека підприємства: сутність та ознаки забезпечення. *Облік і фінанси*, 2018. № 3 (81). С. 124-132.

98. Соціальна політика та економічна безпека. Донецьк: Каштан, 2004. 335 с.

99. Тамбовцев В. Л. Экономическая безопасность хозяйственных систем: структура, проблемы. *Вестник МГУ: Сер. 6. Экономика*. 1995. № 3. С. 3-14.

100. Ткаченко А. М., Резніков О. Л. Оцінка рівня економічної безпеки

підприємства. *Вісник економічної науки України*, 2010. № 1. С. 101-106.

101. Угода про Асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. (Угоду ратифіковано із заявою Законом України № 1678-VII від 16.09.2014 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення: 09.02.2021)

102. Управление рисками в системах нормативного регулирования. ООН, Нью Йорк і Женева, 2014. 110 с.

103. Устав Организации Объединённых Наций и Устав Международного Суда. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_010#Text (дата звернення: 16.02.2021)

104. Фролова Л.В. Методичні підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 3 (177). С.199-209.

105. Чухно А.А. Економічна теорія: [у 2-х т.]. К.: ДннУ АФУ, 2010. Т.2. 628 с.

106. Штейн В.М. «Гуань-цзы». Исследование и перевод. М.: Издательство восточной литературы, 1959.

107. Шутяк Ю. В. Діагностика економічної безпеки підприємства [Текст]: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Шутяк Юлія Василівна ; Хмельниц. нац. ун-т. - Хмельницький, 2011. 21 с.

108. Яременко О. Ф. Механізм управління економічною безпекою машинобудівного підприємства. Хмельницький: ХНУ. 2009. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

109. Ястремський О. І. Моделювання економічного ризику. К.: Либідь, 1992.

110. Aristotle, Terence Irwin, Gail Fine. Aristotle: introductory readings. Oxford : Oxford University Press, 1996. 359 с.

111. Blasi J.R., Kruse D.L., Markowitz H.M. Risk and Lack of Diversification under Employee Ownership and Shared Capitalism//No 14229,

NBER Working Papers, August 2008/ URL:
<https://www.nber.org/papers/w14229.pdf> (дата звернення: 17.03.2021).

112. Bondarenko-Berehovych V. Innovative component in the system of management of economic security of enterprises of the bakery industry of Ukraine. *Norwegian Journal of Development of the International Science*, 2021. № 53, Vol. 2. P. 17-24.

113. Creation and membership of the committee on economic security and affiliated groups. URL:
<https://www.ssa.gov/history/reports/ces/cesbookapen13.html> (дата звернення: 17.03.2021).

114. David Haigh , Teresa de Lemus, Ángel Alloza. Global Intangible Finance Tracker (GIFT™) 2018 (an annual review of the world's intangible value), October 2018. URL: https://brandirectorypublic.s3.eu-west-2.amazonaws.com/reports_free/GIFT.pdf (дата звернення: 13.03.2021).

115. ISO / IEC 31010:2009 Risk management – Risk assessment techniques URL: <http://www.iso.org>. (дата звернення: 22.06.2021).

116. OECD. The Security Economy. OECD PUBLICATIONS. Paris, 2004 p. URL: <https://www.oecd.org/futures/16692437.pdf> (дата звернення: 04.05.2021).

117. OECD/FAO, Руководство ОЭСР-ФАО по ответственным производственно-сбытовым цепочкам в сфере сельского хозяйства, OECD Publishing, Paris, 2020. <https://doi.org/10.1787/854ccd5d-ru>.

118. Report to congress of the U.S.-China Economic and Security Review Commission - (November 2019) - U.S.-China Economic and Security Review Commission. URL: <https://www.uscc.gov> (дата звернення: 17.03.2021).

119. SIA International Center for Quality Certification – ICQC. URL: <https://www.icqc.eu/index.php?choosed=ru/certifikacija-ce> (дата звернення: 24.06.2021).

120. The Global Risks Report 2021, 16th Edition, is published by the World Economic Forum. 97p. URL:

http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf (дата звернення: 27.04.2021).

121. World Economic Situation and Prospects 2020. - United Nations New York, 2020. 236p. URL: https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/WESP2020_FullReport.pdf. (дата звернення: 13.05.2021).

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ

2.1. Тенденції розвитку підприємств хлібопекарської галузі

З метою здійснення комплексної оцінки системи управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі та основних чинників забезпечення економічної безпеки доцільно дослідити та проаналізувати тенденції розвитку хлібопекарської галузі в Україні та інших країнах світу, зокрема Європейського Союзу.

Ринок хлібобулочних виробів Європи є одним з найбільших у Світі. Хліб є основним продуктом харчування в більшості країн Європи, і багато людей їдять хліб або страви на основі пшениці принаймні один раз на день-якщо не двічі. Ринок хлібопекарської продукції у країнах Європейського Союзу оцінюється в розмірі 100 млрд євро та має сталу тенденцію щодо поступового зростання. Основну масу підприємств у хлібопекарській галузі країн Європейського Союзу складають мініпекарні, які забезпечують до 30% сукупного товарообігу в галузі.

Хліб та хлібобулочні вироби виготовляють різними способами: великими промисловими компаніями, традиційними меншими пекарнями, а також домашнім способом. Загалом європейці в середньому споживають до 57 кг хліба та хлібобулочних виробів на душу населення в рік. Основну масу споживання хлібобулочної продукції у Європі складає хліб (до 80%). Решту – віденська та солодка випічка. Продукція реалізується переважно у свіжому вигляді. Попередньо запаковані вироби з тривалим терміном зберігання становлять приблизно чверть загального обсягу продажів. Майже 25% хлібобулочної продукції складають фасовані продукти із тривалим терміном придатності споживання.

У країнах Європейського Союзу спостерігаються значні зміни в уподобаннях споживачів із акцентуванням уваги на харчовій цінності та екологічних властивостях хлібобулочних виробів. Лідери ринку з метою зміцнення своїх позицій на окремих сегментах застосовують брендинг та виведення на ринок високомаржинального хліба. Хліб лишається основним продуктом харчової промисловості завдяки традиціям. У більшості країн із великою ємністю ринку, особливо в Італії та Франції, частка сегменту свіжих хлібобулочних виробів є високою. Роздрібні мережі є основним каналом дистрибуції хлібобулочних виробів. Конкурентний ландшафт, особливо у Східній Європі, поступово змінює зростання супермаркетів, які відкривають власні мінівиробництва хліба та хлібобулочних виробів.

Виробництво хлібобулочних виробів, їхня вартість, розповсюдження та споживання значно відрізняються в різних країнах Європи. В Європейському Союзі міжкраїнові порівняння цін реалізації окремих видів продукції здійснюються із застосуванням індексу рівня цін, який виражає їхній рівень у певній країні щодо іншої (або щодо групи країн, таких як Європейський Союз), шляхом поділу паритетів купівельної спроможності на поточний номінальний курс. Якщо ІРЦ у країні вищий за 100, вона визнається відносно дорогою порівняно з іншою, і навпаки [171].

Ціни на хліб у країнах Європейського Союзу в середньому відрізняються у 2-2,5 рази. Так, у 2020 році, порівняно із середнім по Європейському Союзу рівнем цін, який обрано за базу (100), найвищою ціна хліба була у Данії (з індексом рівня цін 153), Австрії (135), Люксембурзі, Фінляндії та Швеції (по 127). Найнижчими ціни на хліб та крупи були в Румунії (індекс рівня цін 56), за ними йшли Болгарія (67) та Польща (70) [172].

Ціни за 500 г пшеничного хліба у 2020 році в різних країнах Європи проілюстровані на рис. 2.1. Середня ціна в розрізі країн Європейського Союзу знаходиться в межах 1,2-1,3 Євро/500 г. Відмічається різниця цін на хліб в межах однієї країни в залежності від регіону [175].

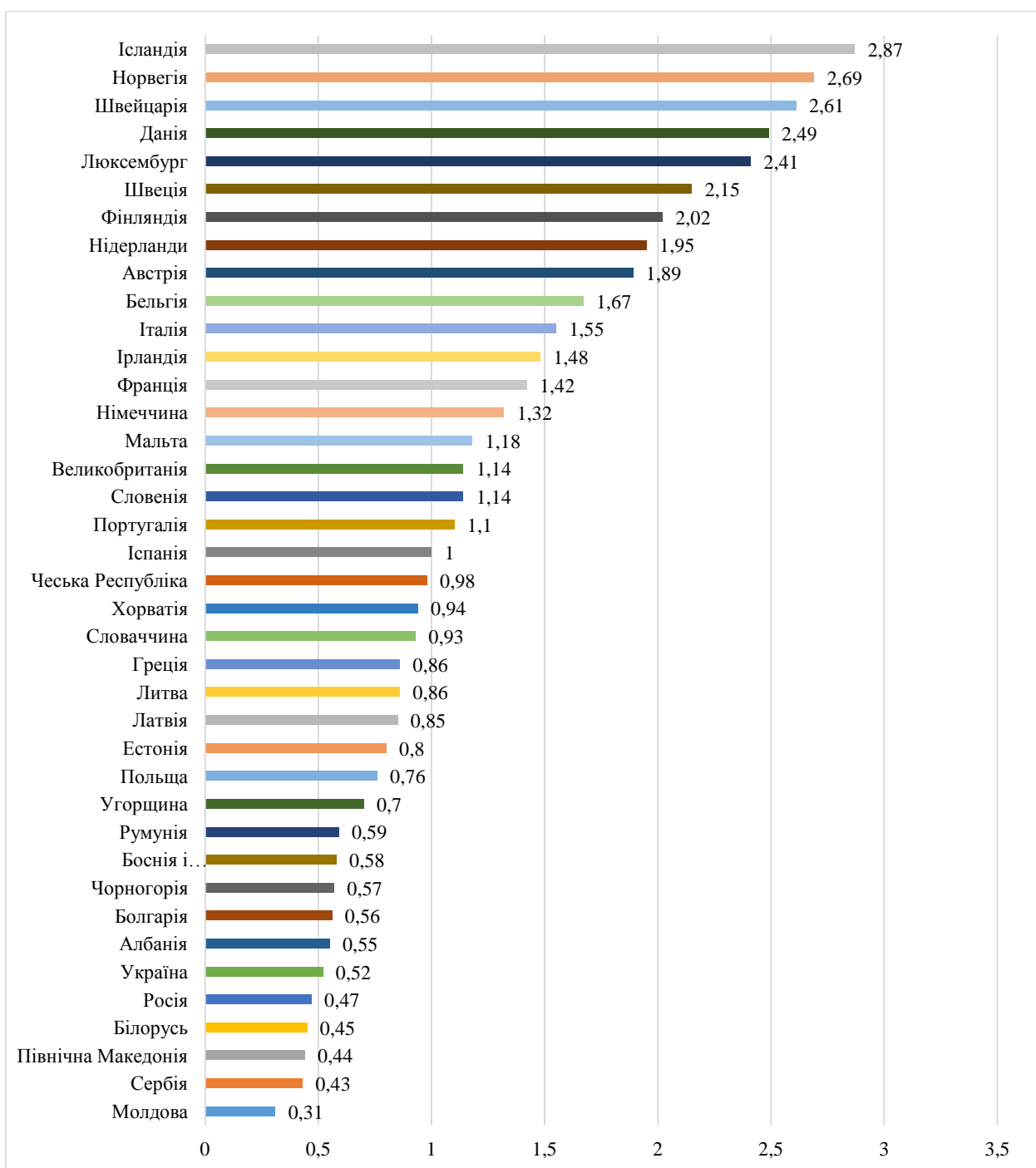


Рис. 2.1. Ціна пшеничного хліба масою 500 г в різних країнах Європи, євро

Джерело: складено автором за даними [178]

Найдорожчий хліб у Скандинавських країнах. Лідером є Ісландія, у якій 0,5 кг білого хліба коштує 2,87 євро. Нижчі сходинки у цьому рейтингу займають Норвегія (2,69 євро), Швейцарія (2,61 євро) та Данія (2,49 євро). У більшості індустріально розвинених країн Європи ціна на хліб зазвичай є вищою за середній рівень по Європейському Союзу. Вийнятком є

Великобританія, Португалія та Іспанія.

У країнах Східної Європи ціна на хліб є нижчою за середній рівень по Європейському Союзу. В країнах пострадянського простору, Україні в тому числі, середні ціни на хліб є більш ніж вдвічі меншими за середньоєвропейський рівень.

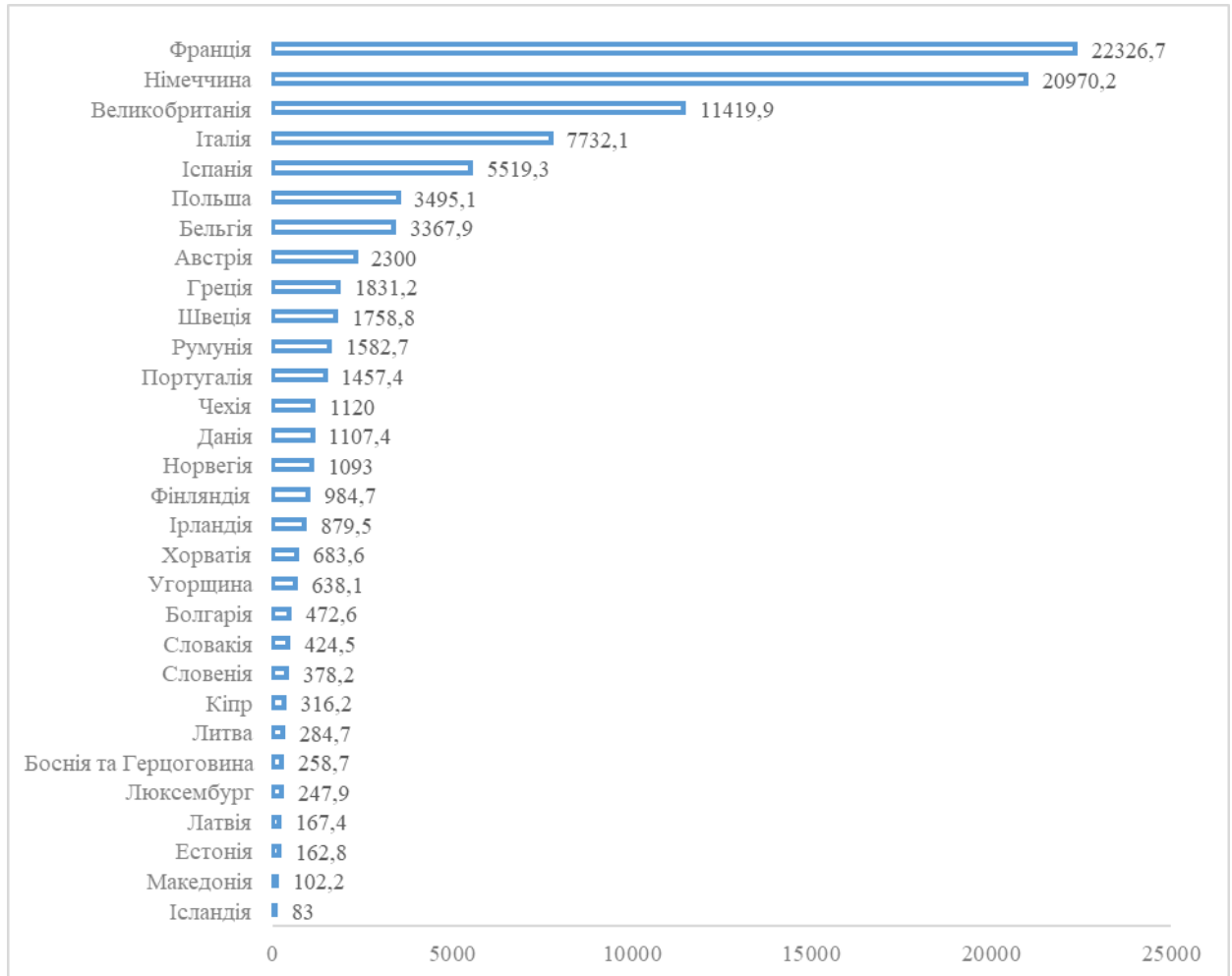


Рис. 2.2. Товарообіг хлібопекарської галузі в окремих країнах Європейського Союзу у 2020 році, млн євро

Джерело: складено автором за даними [178]

Як видно з рис. 2.2 явним лідером серед країн Європейського Союзу за обсягами ринку хлібопекарської продукції є Франція (22,3 млрд євро), у якій мешкає 68,1 млн чоловік (Додаток Д). Другу сходинку посідає Німеччина (21 млрд євро), у якій мешкає 83 млн чоловік а третю Великобританія (11,4 млрд євро), у якій проживає 66,3 млн чоловік. Ці три країни формують половину ринку хлібопекарської продукції країн Європи. У Франції,

Німеччині та Великобританії значна частка ринку формується преміальними брендами та великою кількістю населення порівняно з іншими країнами Європейського Союзу. Попит на хлібобулочні вироби коливається залежно від сезону через зміни у моделях споживання. Країнами, у яких товарообіг хлібопекарської галузі є незначним, є Ісландія (83 млн євро), у якій проживає 370 тис. осіб, Македонія (102 млн євро), у якій мешкає 2 млн та Естонія, чисельність населення якої коливається в межах 1,3 млн чоловік.

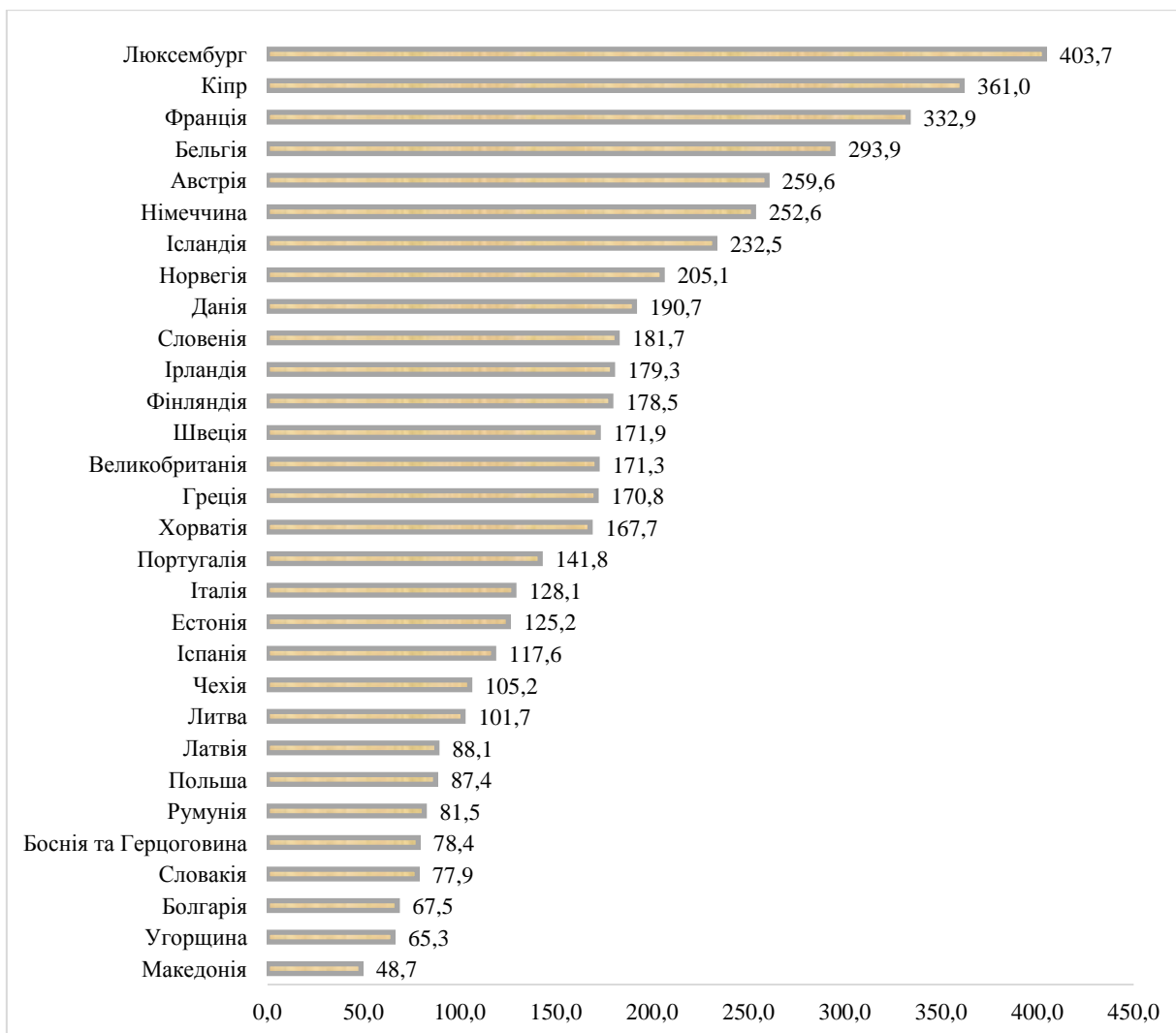


Рис. 2.3. Товарообіг хлібопекарської галузі на одного жителя країни в окремих країнах Європейського Союзу у 2020 році, євро

Джерело: складено автором за даними [178]

На рис. 2.3 представлений товарообіг хлібопекарської галузі на одного жителя країни в окремих країнах Європейського союзу у 2020 році. Явним лідером за цим показником серед країн Європи є Люксембург, громадяни

якого витрачають понад 400 євро на рік на придбання продукції хлібопекарської галузі. Наступним у рейтингу знаходиться Кіпр, жителі якого витрачають на придбання хліба понад 360 євро на рік. На третьому місці знаходиться Франція. Менше за все у країнах Європи витрачають на придбання хліба у Македонії (майже 50 євро на рік), Угорщині (65 євро на рік) та Болгарії (67-68 євро на рік).

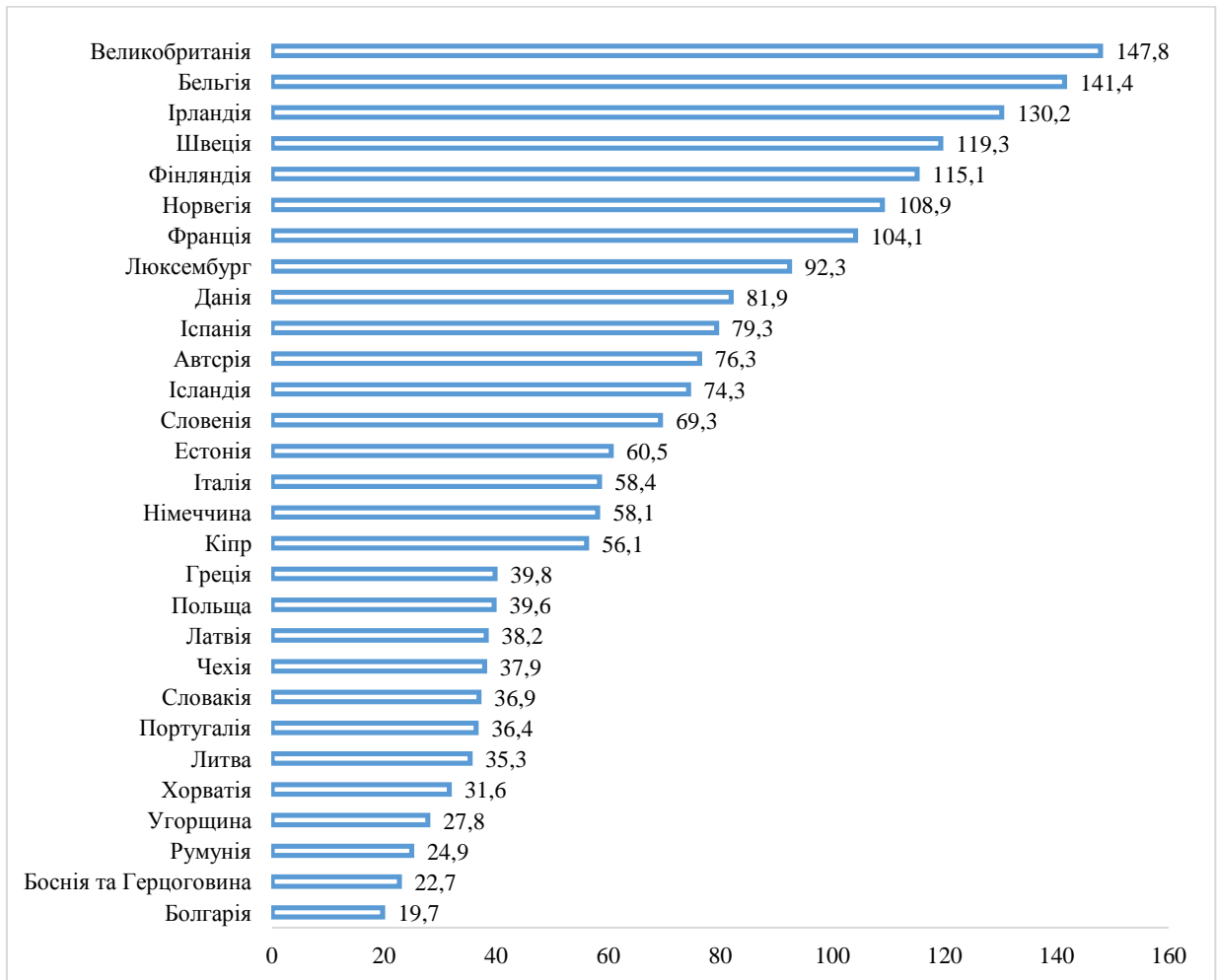


Рис. 2.4. Товарообіг хлібопекарської галузі на одного працівника в окремих країнах Європейського Союзу у 2020 році, тис. євро

Джерело: складено автором за даними [178]

Найвищі обсяги товарообігу хлібопекарської галузі на одного працівника в окремих країнах Європи відмічається у Великобританії – майже 150 тис. євро на рік (рис. 2.4 та додаток Е). Середньорічні темпи зростання товарообігу на одного працівника у Великобританії складають 5% у річному обчисленні. Бельгія, Ірландія та Швеція відповідно посіли 2, 3 та 4 місце в

цьому рейтингу. Падіння річного товарообігу на одного працівника відмічено в Данії -5,2% на рік. Така тенденція має пояснення – природні обмеження в обсягах споживання хлібопекарської продукції у фізичному вираженні на фоні зростання кількості працюючих у галузі.

Товарообіг хлібопекарської галузі на одного працівника в окремих країнах Європейського Союзу у 2020 році представлений на рис. 2.5.

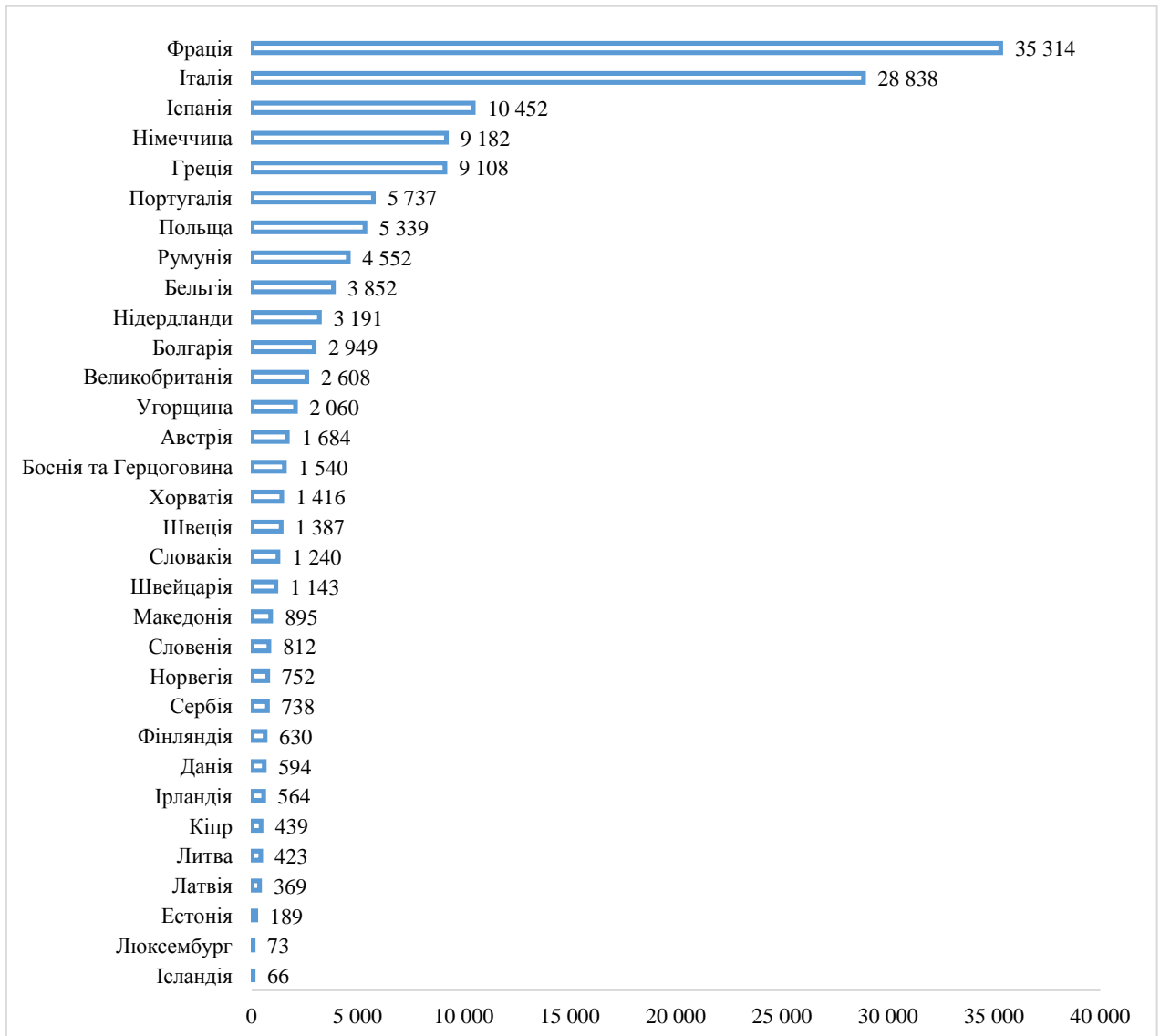


Рис. 2.5. Кількість зареєстрованих підприємств хлібопекарської галузі в окремих країнах Європейського Союзу в 2020 році, одиниць

Джерело: складено автором за даними [178]

Кількість підприємств, що займаються виробництвом хлібобулочних виробів, має тенденцію до скорочення. Франція, середньорічне скорочення кількості підприємств у якій коливається в межах 2-2,5% на 2,5% у річному

обчисленні, є лідером серед країн Європи за кількістю підприємств хлібопекарської галузі (рис. 2.5, додаток Ж) Італія, Іспанія та Німеччина відповідно посіли 2, 3 та 4 місце в цьому рейтингу. Найшвидші темпи скорочення кількості підприємств хлібопекарської галузі відмічаються у Німеччині, в межах 7% на рік. Натомість Естонія демонструє стале розширення мережі підприємств хлібопекарської галузі.

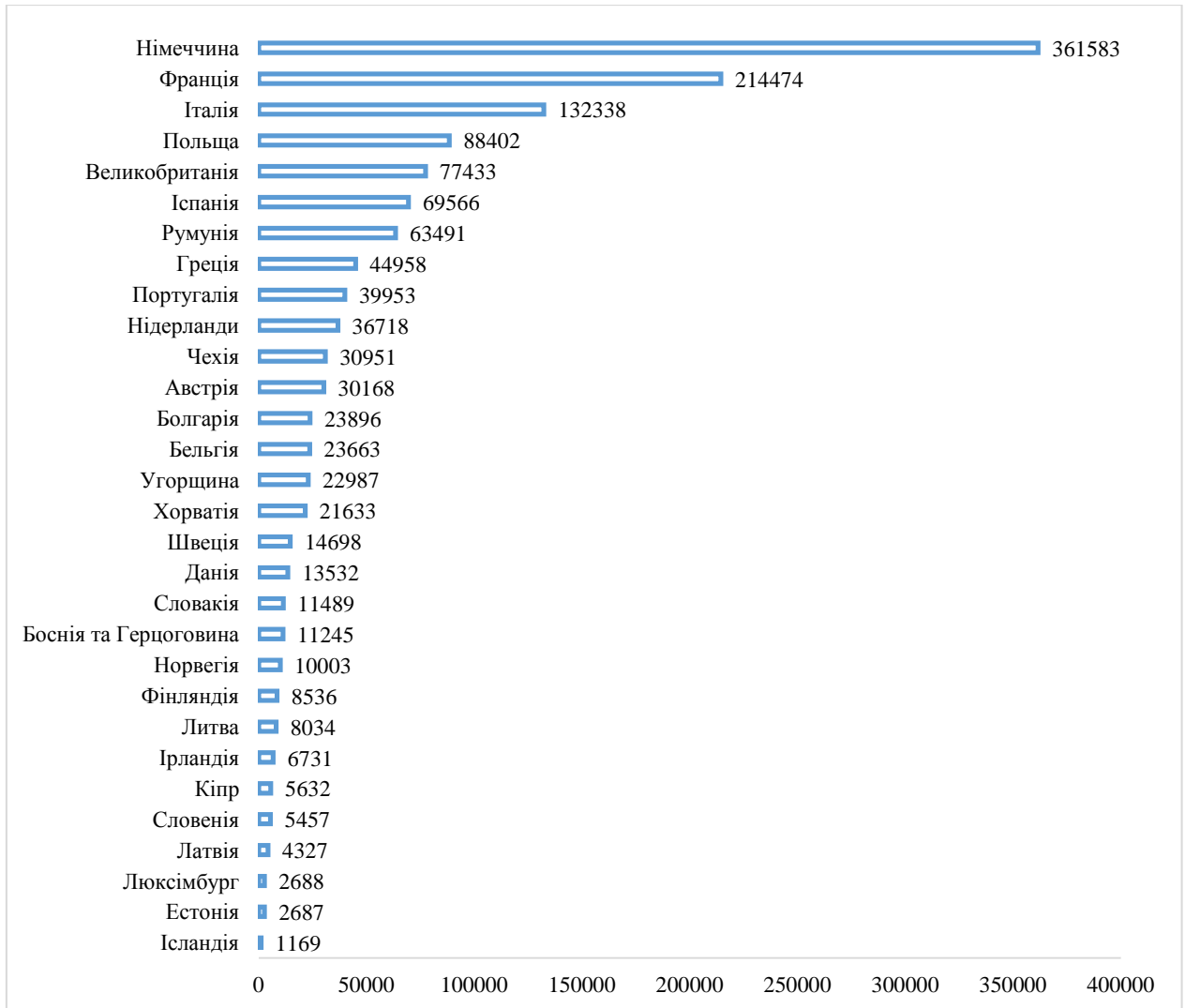


Рис. 2.6. Кількість зайнятих у хлібопекарській галузі в окремих країнах Європейського Союзу у 2020 році, осіб

Джерело: складено автором за даними [178]

За кількістю зайнятих у хлібопекарській галузі (рис. 2.6 та додаток 3) явним лідером є Німеччина. Маючи понад 360 тис. співробітників, країна посідає перше місце у списку країн Європи. Франція, кількість працівників якої у хлібопекарській галузі перевищує 210 тис. осіб, посідає друге місце.

Італія, Польща та Великобританія посідають 3, 4 та 5 місця у цьому рейтингу. Найвищі темпи середньорічного зростання кількості зайнятих (на рівні 6%) відмічено в Данії. Зниження кількості працівників у хлібопекарській галузі спостерігається у Литві, в середньому -2,2% на рік.

За різними оцінками, близько 60% хліба та хлібобулочних виробів на території України виробляють декілька потужних компаній, а саме ПрАТ «Київхліб», ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції», ПрАТ «Концерн Хлібпром», ТОВ «Хлібокомбінат «Кулиничі», ГК «Формула смаку», ГК «Хлібодар», холдинг «Золотий урожай», Lauffer Group. Близько 10% хліба та хлібобулочних виробів виробляють мініпекарні, що розташовуються у торгівельних мережах продуктів харчування. Решту продукції у хлібопекарській галузі виробляють менш потужні хлібозаводи, яких в Україні налічується біля 100 одиниць [140].

Виробництвом хлібобулочних виробів у Вінницькій області займаються 267 великих та середніх підприємств, а також підсобні виробництва та підприємства малого бізнесу [124]. Основна частка продукції (96%) припадає на великі та середні підприємства. Найпотужнішим серед них (більше 65% загального виробництва області) є відокремлений підрозділ ПрАТ «Концерн Хлібпром». Вагоме місце в забезпеченні населення області хлібобулочними виробами займають також відокремлений підрозділ ПрАТ «Гайсинхліб», ПрАТ «Концерн Хлібпром» та ПрАТ «Козятинхліб» (10–12% загальнообласного виробництва) [133].

Ринок хліба і хлібобулочних виробів в Україні характеризується високою конкуренцією і представлений великою кількістю підприємств-виробників. Хлібопекарські підприємства пропонують широкий асортимент виробів із різними смаковими властивостями, споживчою цінністю, вагою, який постійно розширюється. Виробництво хліба і хлібобулочних виробів, що займає до 40% від загальної калорійності харчового раціону населення, вважається однією зі стратегічних галузей економіки держави [167]. Попит на хлібопекарську продукцію є стабільним, але постійно скорочується

обсяги виробництва [138, 141, 146].

За методологією ОЕСР інфляція, що вимірюється індексом споживчих цін, визначається як зміна цін на кошик товарів та послуг, які зазвичай купуються певними групами домогосподарств. Індекс споживчих цін оцінюється як ряд узагальнених показників пропорційної зміни періоду до періоду в цінах на фіксовану сукупність споживчих товарів та послуг постійної кількості та характеристик, придбаних, використаних або оплачених довідковою сукупністю. Кожен підсумковий показник побудований як середньозважене значення великої кількості елементарних сукупних індексів. Кожен з елементарних сукупних індексів оцінюється з використанням вибірки цін на певну сукупність товарів та послуг, отриманих у конкретному регіоні чи його жителями із певного набору торгових точок чи інших джерел споживання товарів та послуг [176].

Споживчий кошик, а саме вартість продуктів та послуг, що споживає репрезентативний покупець, закладається в основу під час обчислення індексу споживчих цін, а також прожиткового мінімуму, мінімальної заробітної плати та інших соціальних стандартів. На основі споживчого кошику визначаються темпи інфляції та рівень бідності. В різних країнах світу кількість позицій у споживчому кошику відрізняється.

Чинне в Україні законодавство передбачає формування прожиткового мінімуму на основі набору продуктів харчування, непродовольчих товарів та послуг, що затверджується Кабінетом Міністрів України. Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 11 жовтня 2016 р. № 780 «Про затвердження наборів продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення» споживчий кошик для працездатного населення містить 296 найменувань товарів та послуг, хліб у тому числі. Річна норма споживання хліба житнього для працездатного населення складає 39 кілограмів на одну особу на рік, пшеничного – 62.

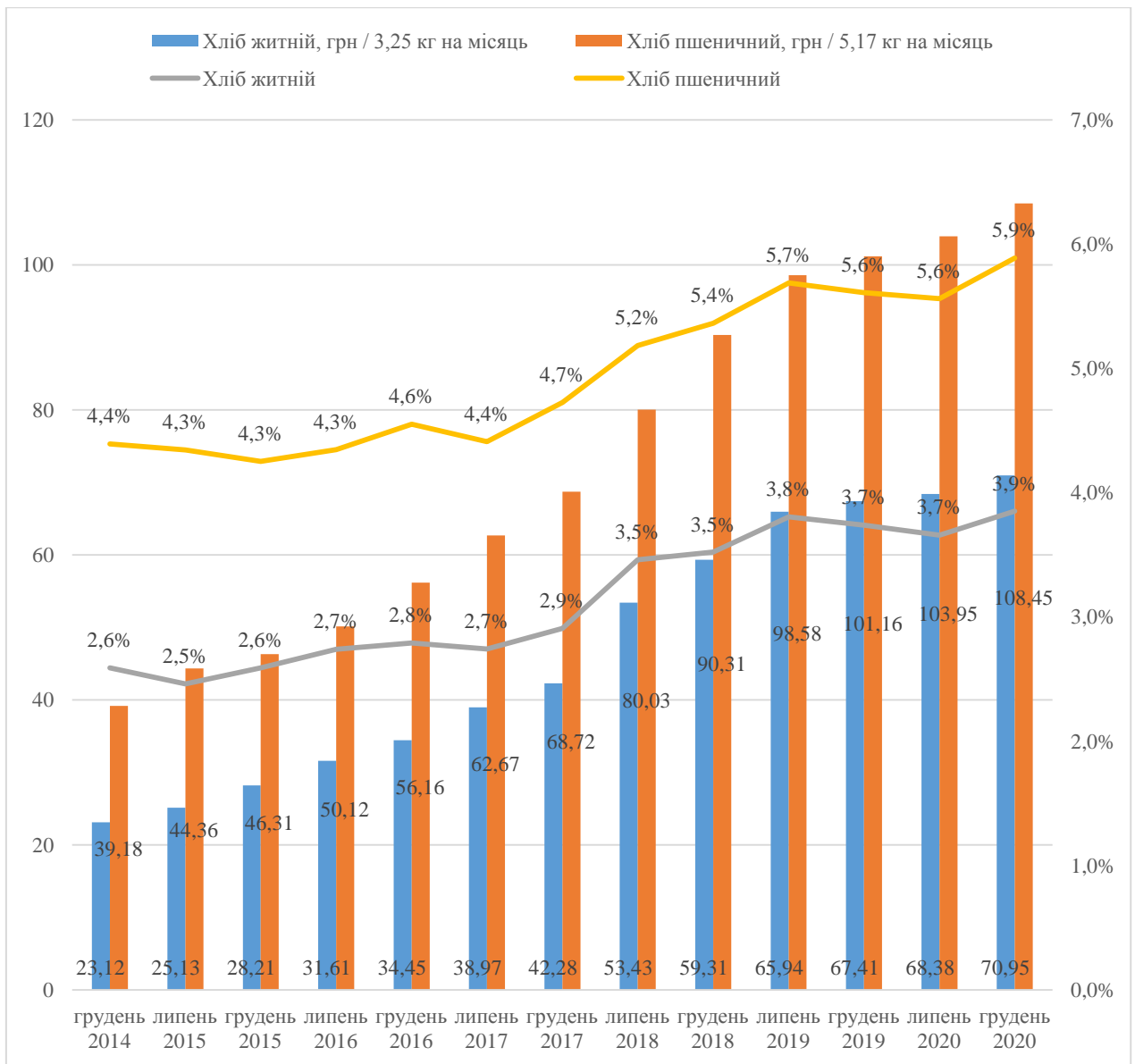


Рис. 2.7. Динаміка зміни вартості місячної норми споживання житнього та пшеничного хліба та його питомої ваги у загальній вартості продуктового набору

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [136]

На рис. 2,7 наведено динаміку зміни вартості набору хліба та його питомої ваги у загальній вартості продуктового набору для працездатного українця. Як видно з рисунку, вартість набору хліба у споживчому кошику протягом останніх 5 років фактично подвоїлася. При цьому питома вага вартості хліба у загальній вартості продуктового набору зросла на 25,6 %. У 2020 році відмічається негативна тенденція щодо зростання вартості хліба, та її питомої ваги у споживчому кошику України.

Означені спостереження дають підстави вважати, що вплив змін ціни на хліб на загальний рівень споживчих цін в економіці посилюється. В той же час, виявлені тенденції щодо зменшення фактичного споживання хліба в Україні дають підстави для розгляду доцільності перегляду обсягів хліба, які враховуються під час формування споживчого кошику в Україні.

Лідером у хлібопекарській галузі в Україні є ПрАТ «Київхліб», якому належить біля 14-15% ринку хліба та хлібопекарської продукції. До складу компанії «Київхліб» входить 9 виробничих майданчиків у Києві та Київській області, сукупна потужність – понад 500 тонн хлібобулочних виробів і 10 тонн «хлібної смакоти»; в асортименті знаходиться близько 250 найменувань.

Хлібопекарська корпорація «Кулиничі» у співпраці з найбільшими європейськими виробниками хлібопекарського обладнання з 1999 року однією з перших в Україні почала вводити новітні технології у виробництво хлібобулочних виробів. Зокрема введено в експлуатацію єдиний в Україні роботизований хлібопекарський комплекс із потужністю 250 тонн хліба та хлібобулочних виробів на добу. Оновлений виробничо-збутовий комплекс включає повний автоматизований цикл виробництва, логістичний центр та розгалужену систему розподілу готової продукції через мережу фірмових булочних-кондитерських [150].

«Хлібні інвестиції» – знаходиться на 3-му місці серед найбільших хлібопекарських підприємств України. За різними оцінками, холдинг займає 7% ринку хлібобулочних виробів України. До складу холдингу входять ТОВ «SHANTA MOUNT», ТОВ «Івано-Франківський хлібокомбінат», ПрАТ «Теремно Хліб», ТОВ «Бердичівський хлібозавод», ТОВ «Перший столичний хлібозавод» [152].

До числа лідерів серед виробників хлібобулочної продукції у своїх регіонах входить ТМ «Формула Смаку» [153] та Lauffer Group. Продукція хлібозаводів Lauffer Group виробляється вийнятоково з екологічно чистої сировини, без шкідливих добавок і консервантів і випускається під

ТМ «Урожай» [134].

ПрАТ «Концерн Хлібпром» – одне з найбільших підприємств українського ринку хліба, яке щодня виготовляє до 200 тонн продукції на добу: хлібної, хлібобулочної, кондитерської та тістових напівфабрикатів. У структуру компанії входить 5 переробних підприємств, що розташовані у Львівській та Вінницькій областях, наприклад, ТОВ «Хлібзавод № 1». ПрАТ «Концерн Хлібпром» входить до п'ятірки найбільших хлібопекарських підприємств України за часткою ринку та за обсягом чистого доходу [155].

Підприємства, що здійснюють виробництво хліба та хлібопекарської продукції в Україні, розташовані майже у кожному районному центрі. Тому хлібопекарська галузь в межах країни характеризується відсутністю явного лідера на ринку. Водночас відмічається висока конкуренція на локальних ринках хліба та хлібобулочних виробів, що пояснюється скороченням кількості великих виробників та поступовим розвитком мініпекарень (крафтового хліба та стрітфуд), які працюють безпосередньо в торгівельних мережах.

Мережі збуту продукції великих виробників охоплюють площу радіусом до 150 км. Розширення площі охопту знижує економічну ефективність такої діяльності за рахунок зростання транспортних витрат та часу на постачання хліба і хлібобулочних виробів. Означені фактори обумовлюють підвищення ціни реалізації продукції хлібопекарської галузі, знижують її якість, і, відповідно, конкурентоспроможність [127].

До 1990 року в Україні вироблялося близько 7 млн тонн хліба та хлібобулочних виробів щорічно. За роки незалежності України виробництво зазначеної продукції зменшилося більше, ніж у 9 разів [123]. За даними Державної служби статистики України у 2020 році в Україні вироблено 0,75 млн тонн хліба та хлібобулочних виробів, що вдвічі менше, ніж у 2010 році. Падіння обсягів виробництва хліба та хлібобулочних виробів відмічається, починаючи з 1993 року (рис. 2.8.).

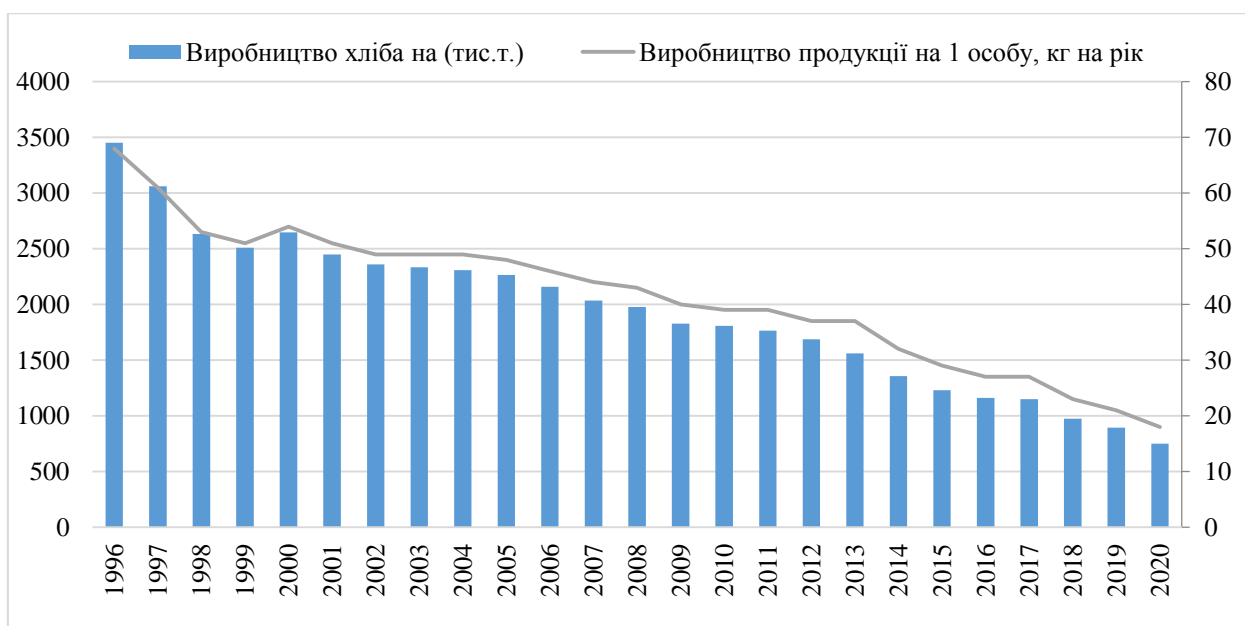


Рис. 2.8. Динаміка виробництва хліба в Україні за 1996-2020 роки

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [136].

У 1996 році хліба та хлібобулочної продукції вироблялось 68 кг на рік на 1 особу. У 2000 р. цей показник становив вже 54 кг, у 2010 - 39, а у 2020 – скоротився до 18 кг на рік на 1 особу, або 49,3 грама на день. Тобто кожні 10 років в Україні скорочується виробництво хліба з розрахунку на одну особу майже вдвічі [118]. Загалом, виробництво хліба в Україні, обсяги якого зменшилися за 30 років (1990-2020) майже у 9 разів, скорочується набагато швидшими темпами, аніж населення України, чисельність якого за цей період скоротилася на 25 відсотків (Додаток К). Динаміку виробництва хліба та хлібобулочних виробів за 2014-2020 роки представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка виробництва хлібобулочних виробів в Україні в розрізі видів продукції за 2014-2020 р, тис. т.

Вид продукції	Роки							Відхилення 2020 від 2014	
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	(+, -)	%
Вироби хлібобулочні	1357	1231	1160	1150	975,1	892,7	750,4	-606,6	55%

Вид продукції	Роки							Відхилення 2020 від 2014	
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	(+, -)	%
Хліб житній	14	15	12	12	6,5	8,3	5,7	-8,3	41%
Хліб пшеничний	606	533	493	490	408,1	364,8	302,8	-303,2	50%
Хліб житньо-пшеничний	413	401	370	365	305,9	269,4	233,3	-179,7	56%
Виробі булочні	316	276	278	280	245,3	238,1	198,8	-117,2	63%
Хліб інший	8	6	7	3	9,3	12,1	9,8	1,8	123%

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [136]

Політична криза 2014 року в Україні, без сумніву, негативно вплинула на динаміку розвитку хлібопекарської галузі. Окупація Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини територій у Донецькій та Луганській області прискорила скорочення середньорічного споживання хліба та хлібобулочних виробів нетривалого зберігання. Проте, аналіз основних тенденцій розвитку галузі дає підстави стверджувати, що політична криза не є визначальним фактором скорочення обсягів виробництва та споживання.

Можна припустити, що у зв'язку із розвитком сегменту мініпекарень відбувається викривлення статистичної інформації. Одночасно зростають обсяги виробництва та реалізації продукції хлібопекарської галузі у тіньовому секторі. До того ж, відмічаються зміни в уподобаннях споживачів, які знаходять заміники продукції хлібопекарської галузі, вважаючи її шкідливою для здоров'я [128].

В Україні відмічається нарощування темпів промислового виробництва у грошовому вимірі, харчових продуктів зокрема. У 2020 році порівняно із 2015 роком обсяги промислового виробництва, харчової промисловості у т.ч, збільшилися на 65-70 відсотків. Хоч виробництво хліба, хлібобулочних та борошняних виробів і зростає дещо меншими темпами, аніж промисловість в

цілому. Динаміка та структура виробництва промисловості, хліба, хлібобулочних і борошняних виробів представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка обсягів виробництва у промисловості України в 2014-2020 рр

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2020 до 2014	
								(+,-)	%
Промисловість, млрд грн	1195,6	1496,0	1767,1	2153,0	2508,6	2480,8	2481,5	1285,9	207,6
Виробництво харчових продуктів, млрд грн	210,7	282,8	323,9	380,7	422,7	443,2	480,7	270	228,1
Виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів, млрд грн	18,4	24,8	27,3	30,7	33,7	37,5	36,3	17,9	197,3

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [136]

Експерти ринку вважають [137], що у статистичній звітності щодо результатів діяльності хлібопекарських підприємств відображається лише третина всього виробництва хліба, хлібобулочних і борошняних виробів. А ємність ринку хліба та хлібобулочних виробів експерти оцінюють у 2,5-3 млн т на рік, виходячи з розрахунку щоденної біологічної норми споживання хліба на одну людину. Натомість споживання однією людиною хліба в Україні за даними Державної служби статистики України оцінюється у 20 кг хліба на рік, або 50 г на день. Тому, за розрахунками експертів ринку, які стверджують, що українці в середньому споживають хліба на 50-75% більше, ніж європейці, оцінка обсягів тіньового сектору виробництва хліба в розмірі 40-70% має достатні підстави [129, 161].

Адже, співставляючи статистичні дані щодо фізичних обсягів виробництва із даними щодо обсягів виробництва у грошовому вигляді, (табл. 2.2.) виявляється, що середня ціна 1 кг хліба зросла майже втричі. В той час, як у 2014 році середня ціна хліба становила 14 грн/кг, а в 2020 р. – 28,9 грн/кг, тобто за 5 років фактично подвоїлася (додаток Л).

Тенденція щодо спаду виробництва хліба та хлібобулочних виробів в

умовах достатньої кількості борошна дозволяє припускати, що існує тенденція щодо розширення тіньового ринку виробництва та реалізації хліба. Однією із причин цього може бути державне регулювання цін на хліб, що виробляється промисловими хлібозаводами, що обумовлює фінансові складнощі, призводить до їх збитковості та банкрутства. Так, у травні 2020 року відновлено регулювання цін на хліб на основі їх декларування, яке було свого часу призупинено у 2017 році. Хліб житньо-пшеничний, борошно пшеничне вищого сорту включено до переліку товарів, що мають істотну соціальну значущість [158].

До того ж, розвиток сектору мініпекарень, які, як правило, знаходяться на спрощеній системі оподаткування, а, відповідно, більш маневрені на ринку, у тому числі за рахунок конкуренції за ціною, посилює ймовірність розростання тіньового обігу хліба та хлібобулочних виробів та викривлень у статистиці виробництва хліба.

Підприємства-виробники хліба та хлібобулочних виробів складають на рівні 0,3% від загальної кількості суб'єктів господарювання, що здійснюють свою діяльність на території України. Майже 80% загальної кількості виробників у хлібопекарській галузі це фізичні особи-підприємці, кількість яких має тенденцію до зростання.

Натомість, великі підприємства, що працюють у цій сфері, постійно скорочуються. Так, якщо із загальної кількості зареєстрованих у 2014 р. 5,0 тис. суб'єктів господарювання 3,5 тис., або 73,5% становили фізичні особи-підприємці, то у 2020 р. частка зареєстрованих суб'єктів господарської діяльності становила вже 5,3 тис., з яких 4,3 тис. осіб здійснювали господарську діяльність як фізична особа-підприємець (Додаток М).

У хлібопекарській галузі України за даними Державної служби статистики України працевлаштовано близько 1% від загальної чисельності найманих працівників. Чверть робітників у сфері виробництва хліба та хлібобулочних виробів працюють як фізичні особи-підприємці. При цьому відмічена стала тенденція щодо зростання кількості працівників як фізична

особа-підприємець на фоні скорочення загальної чисельності працюючих у хлібопекарській галузі України. Так, якщо із загальної кількості зайнятих у 2013 р. 110,8 тис. суб'єктів господарювання, 21,4 тис., або 19,3% працювали як фізичні особи-підприємці, то у 2020 році в кількість найманих працівників, що працювали у виробництві хліба та хлібобулочних виробів становила вже 80,3 тис., з яких 22,2 тис. осіб, або 28%, працювали як фізичні особи-підприємці.

Отже, протягом останніх років намітилася тенденція щодо скорочення загальної кількості суб'єктів господарської діяльності та найманих працівників, що здійснюють виробництво хліба та хлібобулочних виробів із поступовим переміщенням їхньої діяльності у форму фізичних осіб-підприємців. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів створює на рівні 0,4-0,6% валової доданої вартості України. Витрати на персонал у галузі дорівнюють 12-16%. В розрізі у фізичних осіб, суб'єктів підприємницької діяльності ці показники дещо вищі.

Найбільш вразливими до коливань ціни реалізації продукції хлібопекарської галузі лишаються соціально незахищені верстви. Ринок хліба та хлібобулочних виробів залежить від ситуації на ринку борошна та зерна. Останній чутливий до сезонних факторів та державного регулювання.

Серед основних факторів зниження рівня виробництва хлібобулочних виробів в Україні виділяють: зростання цін на сировину та енергоресурси, підвищення соціальних стандартів (мінімальна заробітна плата, прожитковий мінімум), розвиток крафтового виробництва хлібобулочних виробів у мережеских мініпекарнях та на підприємствах малої потужності, зростання відсотку виробів домашньої випічки, втрата ринків збуту, у тому числі, на тимчасово окупованих територіях, падіння купівельної спроможності населення, невідповідність вітчизняних стандартів та технічних умов (нормативно-технічної документації) технологічного процесу і технологічного обладнання Європейським стандартам, надмірний податковий тягар та державне регулювання ціни реалізації, висока

зношеність основних засобів, спрощення митних правил щодо зовнішньої торгівлі продукцією рослинництва [127-129, 149, 146, 159].

Національна хлібопекарська галузь працює в режимі натурального господарства, тобто виробництво дорівнює споживанню). Обсяги виробництва пшеничного хліба займають близько половини обсягів всього хліба, що випікається в Україні. Житній хліб складає близько третини, булочна продукція – приблизно 1/6 ринку [139].

Специфіка ринку хліба та хлібопекарських виробів в Україні полягає в тому, що попит на ньому задовольняється переважно продукцією вітчизняного виробництва, галузь є висококонкурентною. Відмічається нарощування темпів розвитку хлібобулочних напівфабрикатів («заморозки»), тобто диверсифікація виробництва хліба за рахунок преміум-продукції. На ринку присутні дрібні оператори, кількість яких поступово зростає за рахунок розростання мережі супермаркетів. Адже виробництво хлібобулочних виробів на місцях продажу напівфабрикатів потребує меншої площі, витрат часу й праці, аніж під час налагодження на базі супермаркетів повноцінного процесу виробництва хліба.

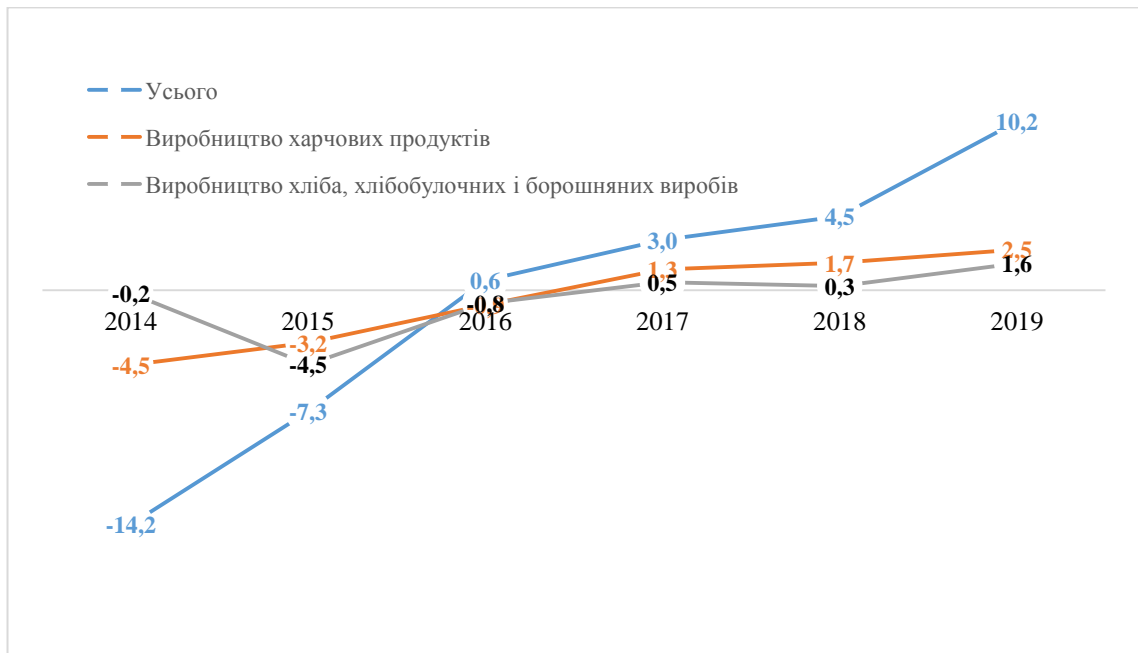


Рис. 2.9. Рентабельність промисловості України

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України

Як видно з рис. 2.9, виробництво хліба належить до низькорентабельних видів харчової промисловості. Середня рентабельність хлібопекарської галузі в середньому нижче, ніж рентабельність харчової промисловості України в цілому. При цьому, операційна рентабельність у промисловості України, в харчовій та хлібопекарській галузі у тому числі, значно перевищує середню рентабельність (Додаток Н). У хлібопекарській галузі України рентабельність більше 10 % декларують великі підприємства. Натомість малі та мікропідприємства лишаються збитковими.

Рентабельність є одним із ключових показників, який характеризує динаміку розвитку підприємства або галузі, а також визначає її інвестиційну привабливість. Слід відмітити, що відстежується тенденція щодо зростання загальної та операційної діяльності у підприємств хлібопекарської галузі. Отже, можна зробити припущення, що інвестиційна привабливість хлібопекарської галузі поступово зростає.

Виробництво хліба та хлібобулочних виробів належить до прибуткових видів діяльності. Відмічається тенденція щодо зростання кількості прибуткових підприємств у галузі, які знаходяться на рівні 70-75% від загальної кількості суб'єктів господарювання, що здійснюють виробництво хліба та хлібобулочних виробів (Додаток П).

Одним із визначальних показників, що характеризують привабливість галузі або виду економічної діяльності, є капітальні інвестиції. Хлібопекарська галузь України демонструє нарощування обсягів капітальних інвестицій, що спрямовуються переважно на будівництво та перебудову будівель, а також оновлення засобів виробництва (Додаток Р).

Така позитивна динаміка дає всі підстави вважати, що в майбутньому галузь нарощуватиме виробничий потенціал як за валовими обсягами, так і в частині якості та безпечності виробленої продукції, що має особливе значення під час виробництва таких соціально значущих товарів як хліб та хлібобулочні вироби. Оскільки підприємства галузі окрім істотного оновлення парку основних фондів, у перспективі посилюють значимість

внутрішніх джерел формування інвестиційних ресурсів за рахунок нарощування обсягів амортизаційних відрахувань.

За різними оцінками, питома вага вартості борошна в структурі собівартості хліба становить, в залежності від сорту, від 40 до 50 %. Частка енергетичних витрат у структурі собівартості хліба коливається в межах 8-12%, в залежності від сорту, частка витрат на оплату праці знаходиться в межах 12-16%, частка витрат на доставку – до 20% [122, 166, 167].

Структура ціни виробництва надає можливість визначитися з її сегментами, які несуть найбільшу загрозу економічній безпеці підприємств хлібопекарської галузі. Найбільшу загрозу економічній безпеці в процесі виробництва хліба та хлібобулочних виробів має непередбачуване коливання ціни на борошно, якість якого є визначальною в процесі виготовлення хлібопекарської продукції.

Протягом останніх шести років (з 2014 по 2020 рр.) обсяги реалізації борошномельно-круп'яної промисловості, а також хліба і хлібобулочних виробів практично подвоїлися (Додаток С). При цьому обсяги реалізованої борошномельно-круп'яної промисловості в середньому дорівнюють 38% від обсягів реалізації хліба та хлібобулочних виробів. Борошномельно-круп'яна промисловість розвивається тими самими темпами, що й хлібопекарська галузь. Співвідношення реалізації у грошовому виразі борошна до хлібопекарської промисловості співвідносне із структурою ціни «Київського» батону.

Динаміка середніх цін на зернові й зернобобові культури за тонну представлена на рис. 2.10.

З рисунку видно, що, починаючи з 2010 року, відбувається зростання ціни на зернові та зернобобові культури. При цьому траєкторії зростання розрахункової ціни в доларовому еквіваленті та в національній валюті схожі. За останні 20 років середні ціни на зернові та зернобобові культури зросли більш ніж у десять разів (Додаток Т).

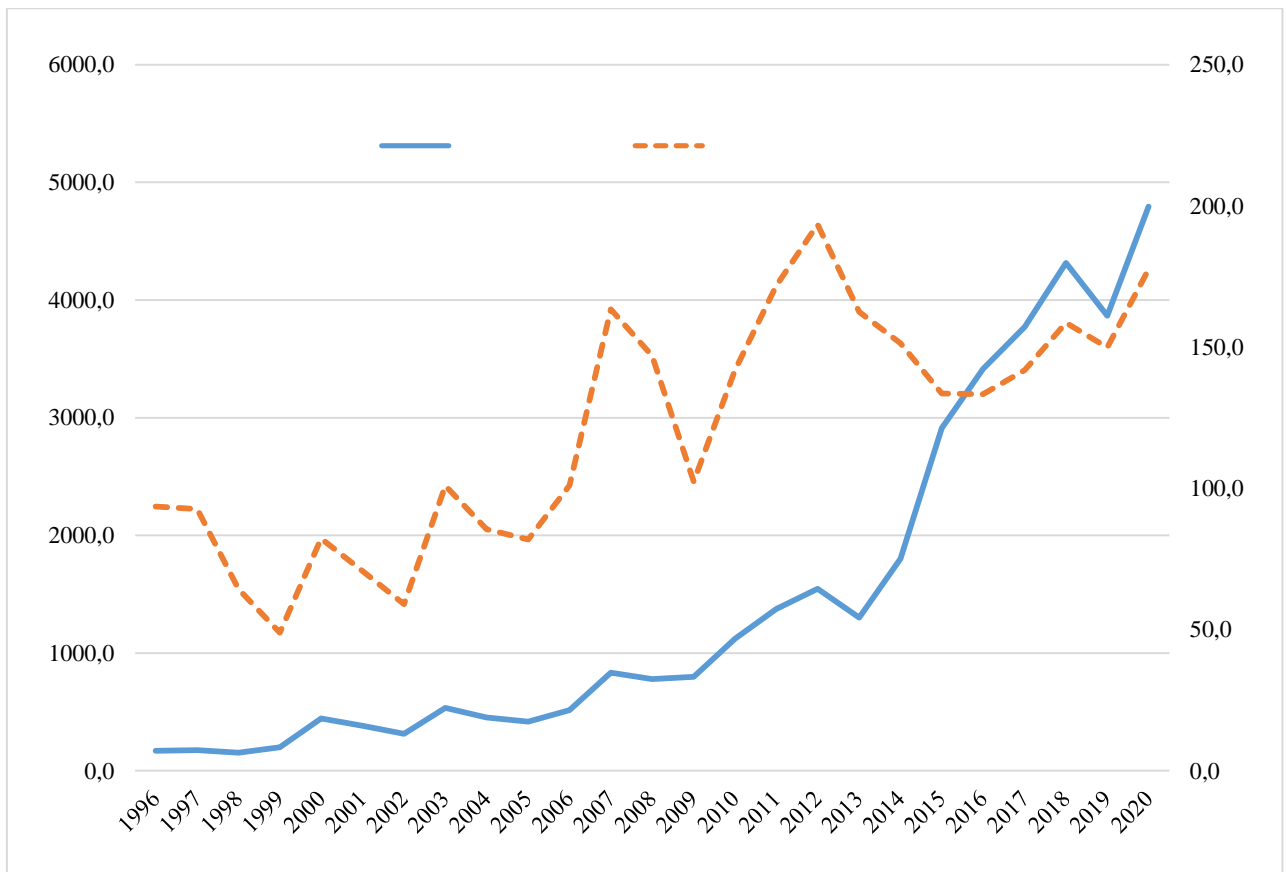


Рис. 2.10. Середні ціни на зернові й зернобобові культури, грн за т

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України

Вчені-практики визначили 8 основних трендів розвитку ринку хліба та хлібобулочних виробів [126]. Серед основних тенденцій ринку хліба та хлібобулочних виробів виділяють зростання виробництва хліба у роздрібних мережах та скорочення індустріального виробництва, тобто відмічається поступова трансформація каналів розподілу продукції з партнерів на конкурентів. На ринку хліба відбуваються структурні зрушення в частині визначення місця виробництва та роздрібного продажу. Виробництво поступово наближається до кінцевого споживача, скорочуючи час доставки та зберігання до місця реалізації.

Відмічається розширення асортименту продукції, що обумовлено розширенням споживчих уподобань, конкурентною боротьбою між виробниками та роздрібними продавцями, адже хліб не закуповують великими партіями. Споживач більш охоче придбає теплу продукцію зі

свіжим запахом, що виставляє нові вимоги до виробників.

На динаміку ринку також впливають умови оподаткування, оскільки спрощена система оподаткування та лібералізація державного регулювання виробництва та реалізації хліба та хлібобулочних виробів викривлюють конкуренцію на ринку та стимулюють дроблення бізнесу і створення великої кількості мінівиробництв, які мають більше можливостей до виробництва та реалізації своєї продукції нелегальними каналами збуту.

Суттєвий вплив на динаміку та структуру ринку хліба та хлібобулочних виробів вчиняє мода на здоровий стиль життя, що поступово змінює сприйняття хліба споживачами, поступово перетворюючи його на малокорисний і неонов'язковий, а в окремих випадках і шкідливий продукт.

Зміна формату співробітництва із торговими мережами, які починають організовувати власні виробництва, обумовлює скорочення промислових виробників хліба та хлібобулочних виробів. Одночасно відбувається зростання попиту на заморожену та пребек-продукцію, яку можна розгрівати за місцем реалізації.

Водночас зростає попит на високомаржинальний та крафтовий хліб, тобто хліб із додаванням сухофруктів, насіння та інших добавок, який має більшу вартість реалізації, проте бере верх над своїми бюджетними аналогами за рахунок якості, свіжості та унікальної рецептури. Як правило, такий хліб виробляється на мінівиробництвах та поставляється споживачу прямо на місці випічки.

Однією із цікавих тенденцій вітчизняного ринку хліба та хлібобулочних виробів є поступове нарощування присутності на ньому транснаціональних корпорацій, оскільки розвиток технологій дозволяє виробляти хліб із більш тривалим терміном споживання. Україна поступово нарощує імпорт хліба та хлібобулочних виробів.

Дуже цікавою тенденцією є нарощування виробництва невеликих партій хліба та хлібобулочних виробів у широкому асортименті, що обумовлює розвиток підприємств «стрітфуд», або вуличної їжі.

2.2. Основні чинники забезпечення економічної безпеки підприємств

Будь-яке підприємство, хлібопекарської галузі зокрема, доцільно розглядати як живий організм, який у процесі свого життєвого циклу стикається з низкою небажаних подій різної спрямованості, масштабів та характеру. Основне завдання системи економічної безпеки підприємства полягає в забезпеченні ефективного, прозорого та відповідального здійснення підприємницької діяльності, сприяння сталому розвитку такого підприємства в умовах мінливості зовнішнього середовища.

Для забезпечення головної мети свого створення – отримання прибутку, – а також досягнення соціальних та економічних результатів підприємство залучає із зовнішнього середовища фактори виробництва, як-от сировину, енергетичні матеріали, основні фонди, технології та рецепти, наймає працівників. В подальшому придбані матеріальні блага переробляються підприємством і повертаються у зовнішнє середовище у формі іншого виду продукції. А різниця між ціною придбання (проміжного споживання) та реалізації випуску її формує прибуток або валову додану вартість.

Підприємницьку діяльність регулює держава, яка встановлює організаційно-правові умови здійснення такої діяльності, у тому числі шляхом регулювання взаєморозрахунків, легалізації цієї діяльності, стандартизації, оподаткування, гарантування захисту та недоторканості власності підприємства.

Забезпечення економічної безпеки підприємства представляє собою процес або результат формування необхідних характеристик і властивостей підприємства в процесі виробничо-збутової діяльності, а також збереження цих характеристик у результаті змін у зовнішньому середовищі. Ефективність, керованість та адаптивність системи економічної безпеки підприємства залежить від ряду чинників, що мають місце у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства [169].

До основних зовнішніх чинників належать:

- організаційно-правові умови здійснення підприємницької діяльності, у тому числі дії органів державного регулювання;
- наявність постачальників капіталу, трудових ресурсів, сировини, енергоресурсів та послуг;
- вимоги до якості та вартості випущеної продукції, її конкурентоспроможність та інші комерційні характеристики.

Серед основних внутрішніх чинників можна виділити:

- місце розташування підприємства та його розміри;
- матеріальну базу (інфраструктура, обладнання, матеріали, фінанси) та її стан;
- застосування сучасних технологій;
- ефективний менеджмент (раціональна організація роботи і вміле управління підприємством);
- кваліфікований персонал, зацікавлений у випуску якісної продукції та раціональному використанні матеріальних ресурсів.

Ефективна система економічної безпеки має забезпечувати надійний захист внутрішніх чинників функціонування та розвитку підприємства, основними з яких є персонал, основні засоби та технології, та нейтралізувати всі загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Для цього підприємство розробляє та впроваджує чинники економічної безпеки, тобто способи, методи, процедури забезпечення прозорості та керованості своєю діяльністю на основі захисту, збереження та розвитку всіх об'єктів цивільних прав, якими воно володіє [170].

Серед чинників забезпечення економічної безпеки можна виділити: фінансові (фінансове прогнозування та планування, розрахунково-касова дисципліна, контроль і аудит); економічні (маркетинг та ціноутворення, калькулювання собівартості); юридичні (ліцензії і дозволи, сертифікати відповідності, контракти, договори, угоди), фізичні (відомча охорона); аутсорсинг (придбання послуг сторонніх організацій, як-то аудиторські,

адвокатські та консалтингові компанії, охоронні фірми тощо), інформаційно-аналітичні (програмне забезпечення, засоби спостереження та моніторингу). Застосування означених чинників має сприяти підвищенню економічної ефективності та фінансової стійкості підприємства, його спроможності стало розвиватися, генеруючи прибуток в умовах мінливості підприємницького середовища.

Виявити та охарактеризувати основні чинники забезпечення економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі можна в процесі аналізу виробничо-збутових ланцюжків такої діяльності. Виробничо-збутові ланцюжки підприємств хлібопекарської галузі включають всі види діяльності, організації, учасників, технології, інформацію, ресурси і послуги, що пов'язані з виробництвом та реалізацією хлібобулочних виробів на споживчому ринку.

Економічна безпека підприємства залежить від надійності, рентабельності та прозорості виробничо-збутових ланцюжків. Свій початок для підприємств хлібопекарської галузі вони беруть у придбанні продукції борошномельної, цукрової та інших видів харчової промисловості, що здійснюють переробку продукції рослинництва, тваринництва, а також виробництва солі та води.

Одночасно для забезпечення виробничого процесу, підприємства хлібопекарської галузі купують продукцію підприємств, що постачають свою продукцію (електроенергію, природний газ, гарячу воду) використовуючи передавальні пристрої: лінії електропередач, мережі газопроводів і водопроводів.

І, нарешті, підприємства хлібопекарської галузі співпрацюють із підприємствами, що які займаються поводженням (у т.ч. збирання, оброблення та розміщення) з будь-якими відходами, твердими, не твердими, промисловими та побутовими, включаючи каналізацію, відведення й очищення стічних вод. Як правило, означені суб'єкти господарювання належать до природних монополій. Закінчуються такі виробничо-збутові

ланцюжки відвантаженням та транспортуванням готової продукції, її розподілом у мережах роздрібною торгівлі.

Крім того, у виробничо-збутових ланцюжках підприємств хлібопекарської галузі присутні допоміжні послуги, як то наукові дослідження і розробки, збирання та аналіз інформації про ринок, фінансові послуги (розрахунки, страхування, кредитування). Вони включають широке коло підприємств, починаючи від дрібних переробників продукції сільського господарства, перевізників, і закінчуючи мультинаціональними підприємствами, їхніми материнськими компаніями, місцевими філіями та постійними представництвами тощо.

Структура виробничо-збутових ланцюжків і підприємств, що задіяні на кожному етапі виробництва та реалізації хліба та хлібобулочних виробів, значно різняться в залежності від фізичних характеристик та споживчих якостей готової продукції (борошно, електрична енергія, транспортні послуги), а також місця розташування.

Бізнес-комунікації підприємств хлібопекарської галузі між постачальниками сировини та енергоресурсів, поводження з відходами, а також точками реалізації готової продукції забезпечують фінансові компанії (банки, страхові компанії в т.ч.), а також перевізники й телекомунікаційні компанії. Велике підприємство хлібопекарської галузі може мати в своєму розпорядженні власні засоби постачання сировини та готової продукції. Суб'єкти малого бізнесу користуються існуючою інфраструктурою бізнес-комунікацій та послугами, що є супутніми щодо їхньої діяльності.

З метою розкриття взаємозв'язків, а також грошово-товарних та інформаційних потоків у виробничо-збутових ланцюжках підприємств хлібопекарської галузі їх доцільно аналізувати на індивідуальній основі, оскільки мережі постачання і збуту є унікальними для кожного підприємства. На рис. 2.11 представлена спрощена структура виробничо-збутового ланцюжка підприємства хлібопекарської галузі.

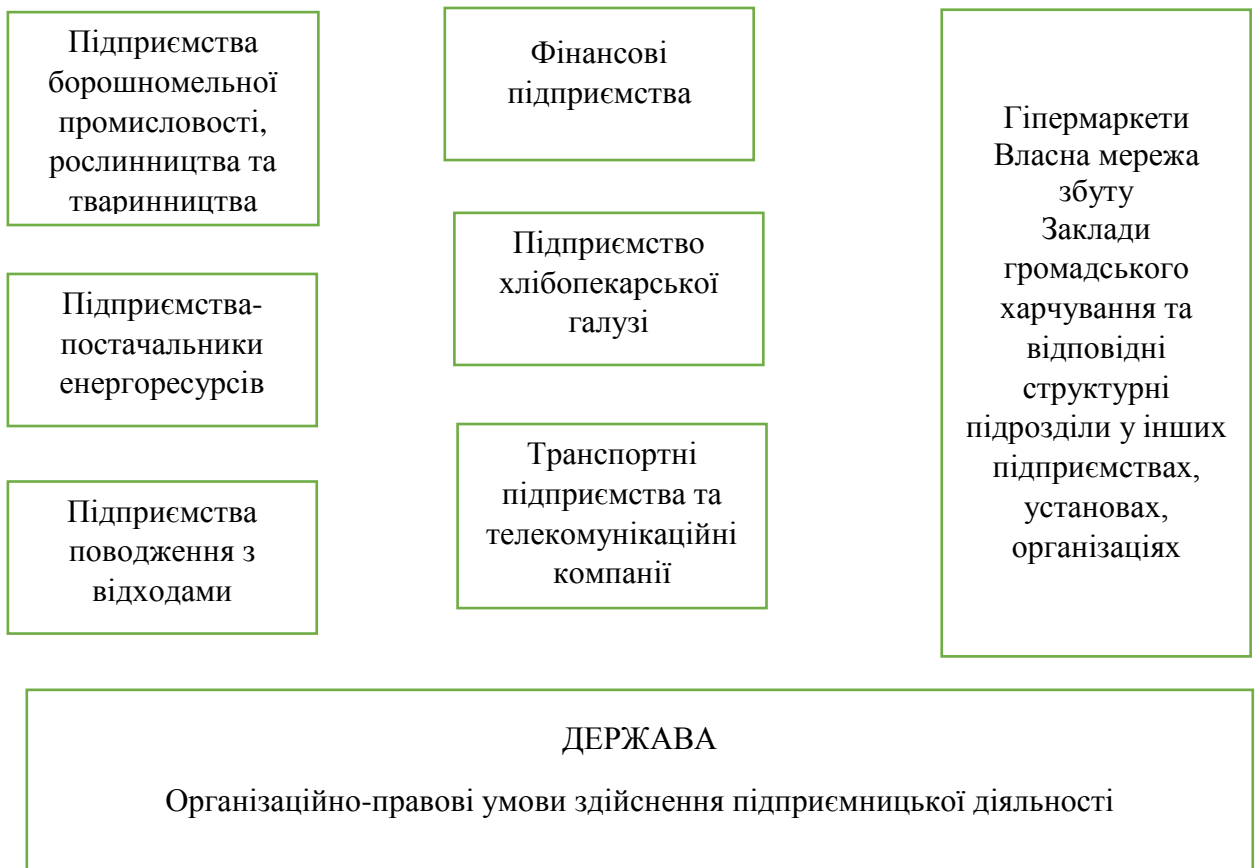


Рис. 2.11. Спрощена структура виробничо-збутового ланцюжка підприємства хлібопекарської галузі

Джерело: розроблено автором

Підприємства пов'язані між собою відносинами й механізмами різної природи. Підприємства у граничних (початкових та кінцевих) ланках виробничого ланцюжка мають різні форми відносин із підприємством, яке займається безпосередньо випіканням хліба. Тобто енергопостачальна компанія за своєю місією та вимогами до домовленостей буде відрізнятися від інтернет-провайдеру, аудиторської фірми та супермаркету. Відповідно, основні функції підприємства хлібопекарської галузі, а також чинники забезпечення економічної безпеки будуть змінюватися у кожному окремому випадку комунікації із відповідним контрагентом.

В окремих випадках постачальники з кола суб'єктів природних монополій можуть нав'язувати виробникам хліба та хлібобулочних виробів свої технічні умови та стандарти, у тому числі ціну продукції, що постачається. Проте вони можуть брати активнішу участь для координації

виробництва і забезпечення його якості та безпеки, у тому числі економічної.

Фінансові підприємства задіяні більш опосередковано, шляхом обслуговування грошових потоків підприємств хлібопекарської галузі в кінцевих ланках виробничо-збутового ланцюга або через страхування чи розміщення інвестицій в нові або існуючі підприємства, створення спільних підприємств, у тому числі шляхом злиття і поглинання.

Рух товарних та інформаційних потоків у виробничо-збутових ланцюжках забезпечують транспортні та телекомунікаційні компанії. Вартість та якість таких комунікацій впливає на рівень досягнення підприємством хлібопекарської галузі відповідних соціально-економічних результатів та генерації прибутку.

Визначальною умовою забезпечення успішності підприємницької діяльності, її прибутковості та конкурентоспроможності є постійний моніторинг та контроль всіх її складових в режимі реального часу, а також чинників (факторів та умов) змінного зовнішнього середовища. Для таких миттєвих оцінок, в тому числі економічних загроз, використовується безліч інструментів, моделей та схем вирішення окремих бізнесових завдань в умовах невизначеності [145, 170-172].

Низка загроз економічної безпеки виникає у процесі розподілу готової продукції через порушення умов постачання, розрахунків та інше. Ланцюги просування продукції від виробника до кінцевого споживача в теоретичній та прикладній літературі можуть визначатися як канали розподілу, маркетингові канали, канали дистрибуції тощо [168].

На процесі просування товару до кінцевого споживача впливають численні фактори, що визначають інтенсивність постачання, цінові коридори, а також обрання певного виду каналів розподілу продукції. Такі фактори в науковій літературі пропонують ідентифікувати та класифікувати за двома ієрархіями: ієрархією підвищення ефективності каналу збуту та ієрархією мінімізації затрат з використання каналу збуту [160].

Слід відмітити, що підприємство хлібопекарської галузі, розбудовуючи власні канали розподілу продукції власного виробництва, одночасно є

елементом каналу розподілу продукції енергетичної чи борошномельної або комунальної чи фінансової компанії. Звідси випливає, що до підприємства хлібопекарської галузі як споживача виставляються вимоги, що схожі із вимогами, які виставляє підприємство хлібопекарської галузі до своїх споживачів.

На рис. 2.12 представлено функціональну схему системи управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі, а також чинники щодо її забезпечення.

Вхід у систему управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі забезпечується постановкою цілей та пріоритетів на основі ретроспективної інформації про стан загальної економічної безпеки в умовах внутрішніх та зовнішніх викликів, загроз та небезпек, які безпосередньо та опосередковано впливають на досягнення підприємством економічних і соціальних результатів.

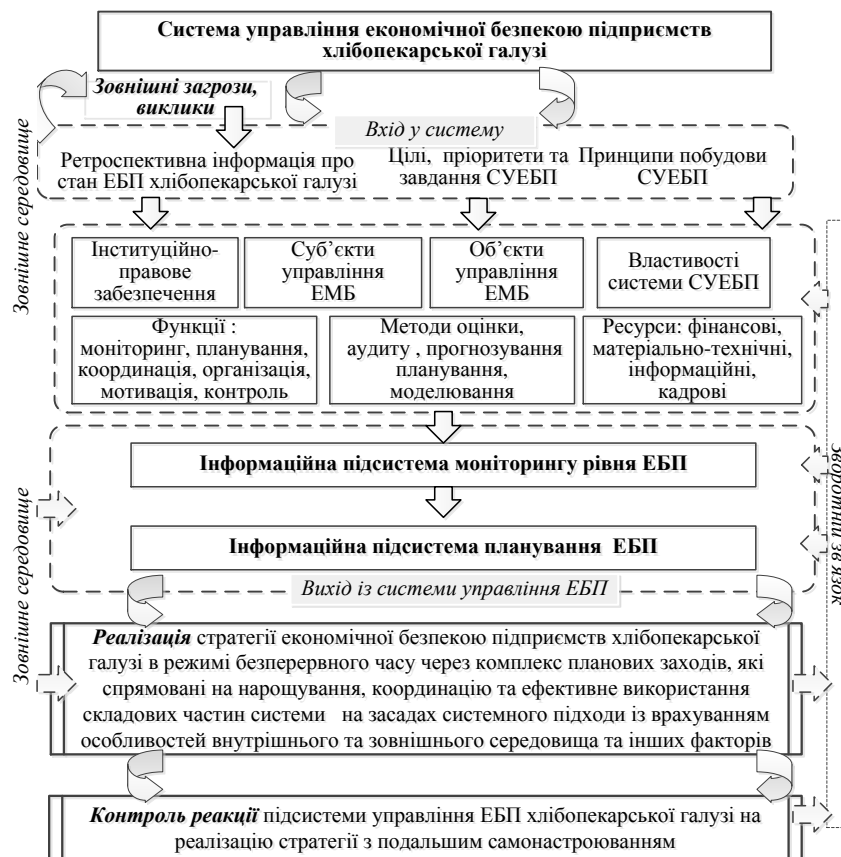


Рис. 2.12. Система управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі

Джерело: складено автором за результатами аналізу джерел [1-6, 66-67, 96-97, 132, 144, 156, 162]

Основна мета підприємства щодо максимізації прибутку досягається за рахунок нарощування вартості компанії та продукції, яку вона пропонує своїм споживачам. Природно, що в процесі досягнення основної мети виникають небажані події, які заважають досягненню основної мети. Мета визначає комплекс першочергових завдань щодо виявлення таких чинників, їх ідентифікації та знешкодження (нейтралізації, усунення, зниження рівня впливу, ухилення тощо), серед яких слід виділити:

- розробку стратегії та планових заходів щодо комплексного забезпечення економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі та зміцнення її в короткостроковому та середньостроковому періодах шляхом сталої роботи всієї системи;

- організацію всеохоплюючого моніторингу оцінки рівня економічної безпеки підприємства;

- формування, забезпечення та розвиток спеціальних підрозділів контролю за економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі;

- відновлення об'єктів захисту, які постраждали внаслідок протиправних дій та розробка заходів щодо уникнення потворного впливу на ці об'єкти тощо.

Функціонування системи економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі має базуватися на загальновідомих принципах [132, 144, 156, 162]:

- системності – система управління економічною безпекою підприємств (яка в свою чергу є підсистемою загальної системи управління підприємством) є багатоскладовою, цілісною, відкрито-динамічною системою, яка взаємодіє з мікросередовищем та макросередовищем;

- комплексності – розроблена система повинна мати відповідний набір базових комплексних показників, які в подальшому можуть використовуватися на всіх етапах управління економічною безпекою підприємств;

- адаптивності – система управління економічною безпекою

підприємств практично завжди знаходиться у рамках неповної, недостовірної та неапробованої інформації. Тому доцільно передбачити можливість її адаптації, тобто можливість пристосовування під відповідні умови, в яких здійснює свою діяльність підприємство та мати значну гнучкість реагування на внутрішні та зовнішні зміни цих умов. Приділення недостатньої уваги адаптації підприємства може стати основною причиною неуспішності управління економічною безпекою підприємств як у короткостроковому, так і в довгостроковому періодах;

- динамічності – постійний розвиток системи управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі є запорукою результативності підсистем моніторингу і планування;

- безперервності – згідно з цим принципом підприємство повинно постійно відслідковувати й усувати загрози економічній безпеці;

- цілеспрямованості – сутність цього принципу полягає у спрямуванні діяльності підприємства на досягнення загальних цілей та виконання поставлених планових завдань щодо ефективного управління економічною безпекою підприємств;

- оптимальності – означає, що всі управлінські рішення мають бути найкращими за обраними критеріями та відповідати поставленій меті підприємства;

- наукової обґрунтованості – сутність принципу полягає в тому, що забезпечення економічної безпеки підприємства неможливо без впровадження новітніх та сучасних технологій, які базуються на наукових дослідженнях відомих вчених у різних галузях науки, а саме економіки, математики, статистики, філософії, соціології, а також спеціалізованих фахівців галузі;

- інформативності – без володіння підприємством повною та багатокритеріальною інформацією й можливістю її швидко та зручно представити у разі необхідності неможливо уявити економічну безпеку підприємства.

Проведене дослідження чинників економічної безпеки дозволяє розширити перелік основних принципів, за якими має розбудовуватися система економічної безпеки підприємства, доповнивши їх наступними:

- обізнаність (проінформованість). На діяльність підприємства впливають зовнішні та внутрішні ризики. Прогалини в системі економічної безпеки можуть призвести до відчутних втрат та збитків. Обізнаність та проінформованість щодо можливих ризиків можна визначити першою ланкою системи економічної безпеки підприємства.

Суб'єкти системи економічної безпеки підприємства мають усвідомлювати необхідність забезпечення безпеки й розуміти, що вони можуть зробити для її підвищення. Суб'єкти захисту повинні знати конфігурацію системи економічної безпеки, в їхньому розпорядженні повинна бути інформація про всі зміни в господарській діяльності підприємства та у зовнішньому середовищі.

- відповідальність. За економічну безпеку підприємства різною мірою несуть відповідальність всі працівники підприємства.

Взаємопов'язані локальні, глобальні системи економічної безпеки й мережі інформаційного обміну відіграють важливу роль у забезпеченні нормальної роботи підприємства. Всі співробітники підприємства повинні відповідати за свої дії відповідно до виконуваних ними функцій і ролей в частині забезпечення економічної безпеки підприємства. Відповідальні особи (суб'єкти захисту) повинні регулярно аналізувати власну політику, практику, способи, заходи і процедури забезпечення економічної безпеки, а також оцінювати, наскільки вони відповідають ситуації, що склалася на підприємстві. В процесі своєї роботи суб'єкти захисту мають приділяти увагу питанням забезпечення економічної безпеки на основі інформування всіх працівників підприємства про свої функціональні можливості та обов'язки щодо забезпечення економічної безпеки.

- прийняття відповідних заходів. Суб'єкти захисту повинні, у співпраці з іншими працівниками підприємства, вчиняти своєчасні дії для запобігання,

виявлення і реагування на інциденти, пов'язані з порушеннями економічної безпеки.

Підприємницька діяльність здійснюється в умовах, коли протягом короткого часу можуть бути завдані масштабні пошкодження об'єктів захисту (матеріальних та нематеріальних активів, підприємницьких можливостей та персоналу). В зв'язку з чим всі працівники підприємства мають проявляти готовність до співпраці один з одним та своєчасно реагувати на інциденти, пов'язані з порушеннями економічної безпеки. Вони повинні адекватно реагувати на виявлені ними економічні загрози, у тому числі ділитися один з одним, в залежності від конкретної ситуації, відомостями про загрози і наявність уразливих місць, а також виконувати процедури, що передбачають швидке і ефективно налагодження співпраці для запобігання та виявлення факторів та випадків, що пов'язані з порушенням економічної безпеки.

- етика. Суб'єкти захисту мають враховувати законні інтереси інших осіб і організацій.

Етична поведінка суб'єктів захисту є вкрай важливим моментом, адже суб'єкти захисту, що наділені певними повноваженнями, мають усвідомлювати, що їх дія або бездіяльність може завдати шкоди іншим особам і організаціям. Етична поведінка передбачає докладання зусиль для вироблення і впровадження найбільш оптимальних методів роботи і мотивації, за якими усвідомлюється необхідність забезпечення економічної безпеки і поважаються законні інтереси інших юридичних чи фізичних осіб.

- демократія. Забезпечення економічної безпеки не має вступати в протиріччя з основними цінностями демократичного суспільства.

Безпека повинна реалізовуватися у поєднанні зі збереженням цінностей, що є визнаними в демократичному суспільстві, такими як свобода обміну думками та ідеями, вільний обмін інформацією, конфіденційність інформації і зв'язку, належний захист особистої інформації, відкритість та інформаційна прозорість.

- оцінка ризиків. Суб'єкти захисту зобов'язані систематично проводити оцінку ризиків.

Оцінка ризиків дозволяє своєчасно виявити загрози та вразливі місця системи економічної безпеки підприємства. Така оцінка повинна бути всеосяжною, включати всі внутрішні і зовнішні чинники, до числа яких відносять технологічні, фізичні і людські фактори, політика і послуги третіх сторін, що впливають на забезпечення економічної безпеки. Оцінка ризиків дозволяє визначити прийнятний рівень ризику і визначитися з переліком способів, методів, процедур і засобів управління ситуацією, коли існує ризик нанесення шкоди економічній стабільності підприємства. Оцінка ризиків повинна включати в себе аналіз потенційних збитків, які можуть бути завдані іншими особами та організаціями або такі збитки (шкоду) може бути завдано іншим особам самим підприємством.

- управління підприємством з урахуванням необхідності забезпечення економічної безпеки. Керівництво підприємства та суб'єкти захисту мають розглядати економічну безпеку як один з найбільш важливих елементів інфраструктури підприємства.

Для забезпечення оптимального рівня економічної безпеки необхідні належні координування, контроль та оптимізація функціонування всіх елементів управління систем підприємства. Основним акцентом такої діяльності є розробка і впровадження релевантних заходів безпеки і рішень, покликаних усунути або обмежити потенційні втрати, обумовлені наявністю виявлених загроз і вразливих місць. Забезпечення економічної безпеки повинно торкатися всіх бізнес-процесів на підприємстві, включаючи закупівлі, виробництво та збут готової продукції та бути невід'ємною складовою частиною всіх проєктів за участю підприємства і архітектури системи його управління.

- керованість. Керівництво підприємства та суб'єкти захисту мають застосовувати комплексний підхід до управління системою економічної безпеки.

Управління процесом забезпечення економічної безпеки на оцінці ризиків та зниження фактора невизначеності, що є невід'ємною частиною комерційної діяльності. Управління системою економічної безпеки повинно бути динамічним, охоплювати всі рівні та аспекти діяльності підприємства. Управління системою економічної безпеки має передбачати випереджаюче реагування на загрози і має передбачати заздалегідь відпрацьовані заходи щодо нейтралізації загрози у випадку виявлення факторів ризику, а також адекватного реагування на них, включаючи заходи щодо відновлення нормальної роботи підприємства після нанесення ушкоджень, безперервне техніко-економічне обслуговування, аналіз і аудит. Політика, способи, практика, заходи і процедури щодо забезпечення економічної безпеки мають бути координованими та інтегрованими в послідовну систему забезпечення життєдіяльності та сталого розвитку підприємства. Вимоги до управління системою економічної безпеки в розрізі окремих об'єктів, суб'єктів та загроз залежать від рівня участі, ролі і функцій, що належать суб'єкту захисту, а також існуючого ризику, його масштабів та ступеня прийнятності;

- моніторинг та верифікація. Уповноважені особи підприємства щодо управління системою економічної безпеки зобов'язані систематично відслідковувати, аналізувати і проводити систематичну переоцінку рівня економічної безпеки підприємства, а також вносити відповідні корегування, уточнення і доповнення в політику, практику, заходи і процедури в сфері економічної безпеки. В процесі розвитку продуктивних сил постійно виявляються нові економічні та вразливі місця. Тому система економічної безпеки підприємства повинна мати властивість до самоорганізації, самонавчання та адекватної трансформації в залежності від змін у зовнішньому середовищі підприємства.

Важливими елементами системи управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі є інституційно-правове забезпечення, об'єкти та суб'єкти управління, основні функції та властивості, а також методи управління та ресурси.

Інституційно-правове забезпечення формується на основі всебічного вивчення, практичного застосування законодавчих та нормативно-правових актів з питань господарської діяльності підприємства. Українське законодавство передбачає різноманітні засоби і механізми регулювання господарської діяльності. При цьому необхідно виділити ключову роль державних органів у формуванні захищеності підприємств хлібопекарської галузі від різноманітних загроз їхній економічній безпеці, зокрема:

- формування інституціонально-правової захищеності підприємництва (захист приватної власності, правове регулювання господарських відносин) та майнової безпеки;

- запобігання створення монополій та уникнення елементів зловживання монопольним становищем;

- боротьба з недобросовісною та агресивною конкуренцією;

- контроль цін (напрям ринкової безпеки);

- нормативно-правове регулювання охорони об'єктів інтелектуальної власності та захист комерційної таємниці (інтелектуальна, інформаційна та цифрова безпека);

- забезпечення інфляційної стабільності національної грошової одиниці, ефективне функціонування кредитного, фондового, страхового та інших фінансових ринків;

- запобігання спекуляціям на ринку цінних паперів, захист прав інвесторів, регламентація процедур банкрутства, відновлення платоспроможності та санації, державна фінансова підтримка підприємництва тощо (фінансова безпека);

- державній підтримці експорту та імпорту;

- захисті національного товаровиробника від конкуренції (особливо іноземної);

- запобіганні коливанню валютних курсів (безпека зовнішньоекономічної діяльності);

- контролі якості освітніх послуг, зокрема у вищій освіті, нормативно-

правовому забезпеченні трудової діяльності (кадрова безпека) [201].

Таким чином, механізм законотворчої діяльності державних органів влади України направлений на всебічне та дієве інституційно-правове забезпечення економічної безпеки підприємств у мінливих умовах внутрішнього та зовнішнього середовища.

Суб'єктами управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі є керівники, менеджери та фахівці з економічної та інших напрямів безпеки підприємства. Головні задачі суб'єктів забезпечення економічної безпеки підприємства є такими:

- прогнозування та уникнення або зменшення можливих загроз, що можуть привести до кризового стану;

- проведення системного антикризового управління, спрямованого на виведення підприємства з кризового стану у якомога коротший період часу з найменшими втратами;

- мінімізація зовнішніх і внутрішніх загроз економічного стану суб'єкта господарювання на основі розробленого комплексу заходів фінансово-економічного, правового та організаційного характеру.

Правильно скоординована робота суб'єктів управління економічною безпекою є гарантією його стабільного функціонування та максимального можливого зростання ефективності використання наявного потенціалу з формування сталої системи в перспективі. Отже, рівень економічної безпеки підприємства має бути залежним від того, наскільки ефективно його керівництво і фахівці (менеджери) будуть спроможні уникати можливих загроз та ліквідувати шкідливі наслідки від можливих втрат.

Об'єктом захисту і управління системи економічної безпеки підприємства хлібопекарської галузі є матеріальні та нематеріальні активи підприємства, а також соціально-економічні відносини, що виникають впродовж всього життєвого циклу підприємства, від створення до ліквідації (реструктуризації) в процесі утворення доданої вартості на основі випуску готової продукції, а також досягнення інших соціально-економічних

результатів. Основні характеристики та властивості системи управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі згруповані на рис. 2.13.

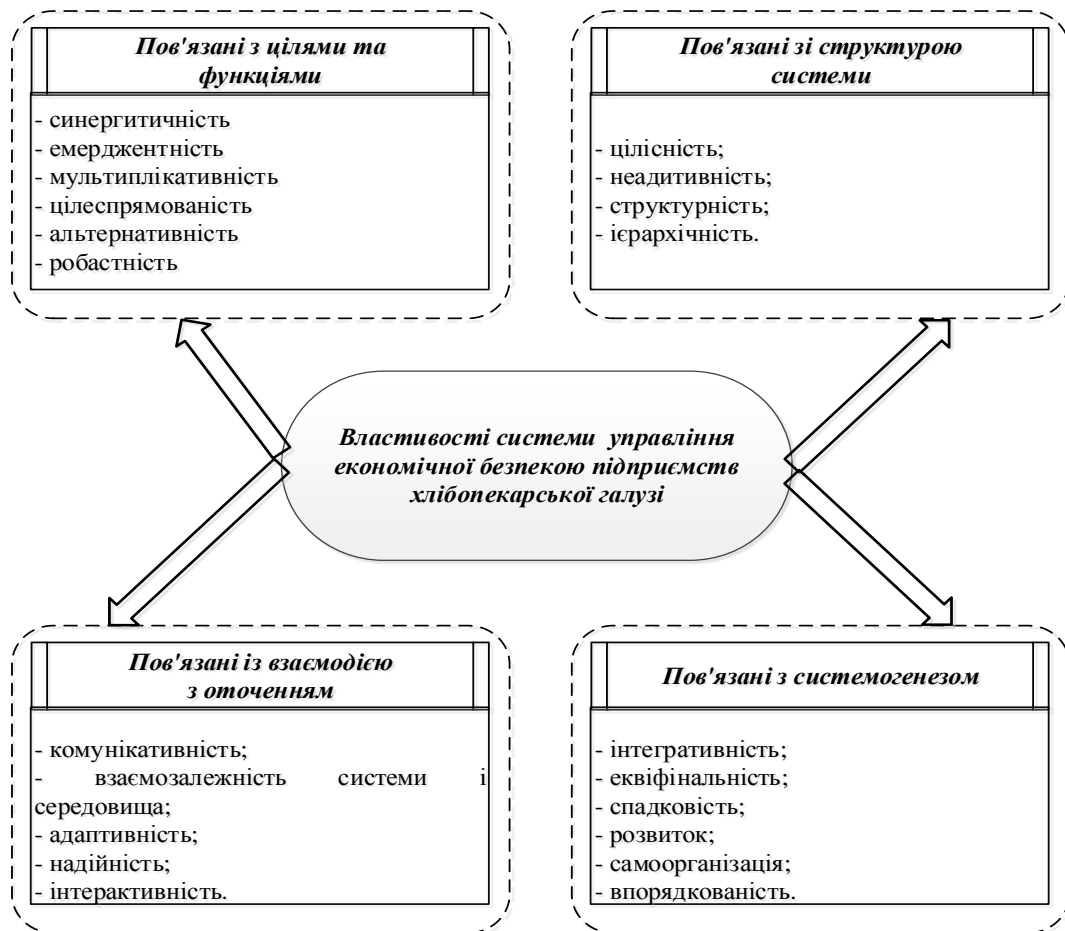


Рис. 2.13. Властивості системи управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі

Джерело: складено автором за результатами аналізу джерел [1-6, 66-67, 96-97, 132, 144, 156, 162]

До основних чинників забезпечення економічної безпеки та функцій системи управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі необхідно віднести моніторинг та ідентифікацію небажаних подій для економіки підприємства, у тому числі передбачення їх виникнення у майбутньому, захист основних цінностей компанії (ринкової позиції та репутації, матеріальних та нематеріальних активів, найманих працівників).

Ресурсне забезпечення ефективної системи управління економічною

безпекою підприємств хлібопекарської галузі передбачає наявність таких основних джерел:

- інформаційні ресурси, що забезпечують систему економічної безпеки підприємства повною, достовірною, своєчасною, структурованою та актуальною інформацією, на основі якої можна приймати зважені та ефективні рішення щодо захисту певних економічних цінностей компанії.

- матеріально-технічні ресурси – всі матеріальні засоби, які використовуються для забезпечення економічної безпеки підприємства;

- фінансові ресурси – грошові кошти, які повинні виділятися підприємствами хлібопекарської галузі на заходи економічної безпеки;

- кадрові ресурси мають складатися із висококваліфікованого персоналу, бажано з освітою у сфері фінансово-економічної безпеки підприємства, які спроможні якісно впроваджувати, вдосконалювати та контролювати всі елементи та компоненти розробленої системи управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі.

Виявивши основні чинники забезпечення економічної безпеки підприємства, що формуються сукупністю організаційно-правових умов здійснення підприємницької діяльності, а також спеціальних інструментів виявлення економічних загроз, вразливість системи економічної безпеки та їх усунення (уникнення), можна здійснити оцінку управління економічною безпекою підприємств.

2.3. Оцінка рівня системи управління економічною безпекою підприємств

Сучасне підприємство являє собою складне системне утворення, що складається з сукупності об'єктів та суб'єктів, які забезпечують взаємопов'язані процеси відтворювального характеру з метою отримання прибутку та досягнення інших соціально-економічних результатів. Управління такою системою передбачає наявність ефективних засобів

впливу на підконтрольні об'єкти для досягнення певної мети, стану, кондиції, властивостей тощо. Об'єкт системи управління може формуватися сукупністю інших об'єктів, які, в свою чергу, матимуть постійний або змінний характер та структуру взаємозв'язків.

У першому розділі дисертаційного дослідження за результатами аналізу літературних джерел виділено основні об'єкти захисту системою економічної безпеки в залежності від загроз зовнішнього та внутрішнього характеру. При цьому економічну безпеку розкрито як функцію підприємства, що має прикладний характер, яка фокусується на забезпеченні основної мети створення підприємства – отримання прибутку шляхом нейтралізації (мінімізації) впливу небажаних подій на сталий розвиток підприємства, у тому числі шляхом їх попередження.

Тому економічну безпеку підприємства варто розглядати як одну із його функцій, що спрямована на максимізацію ціни та обсягів продажу, мінімізацію витрат та шкідливих викидів, задоволення вимог Регулятора (податки, штрафи), а також соціалізацію найманих працівників та максимально можливе (комфортне) задоволення вимог споживачів продукції.

Розглядаючи окремо кожен із складових функцій економічної безпеки підприємства, можна виділити ризики та оцінити ймовірність настання небажаної події і обґрунтувати пропозиції щодо їх уникнення, нейтралізації, мінімізації, а в ідеалі й отримання додаткової вигоди. Таким чином, функцію економічної безпеки підприємства можна формалізувати наступним чином:

$$ES = f(P; Q; E; C; T; S; N; H) \quad (2.1),$$

де

ES – економічна безпека підприємства;

P – ціна реалізації продукції;

Q – обсяги реалізації продукції;

E – витрати обігу та виробництва;

C – капітал (матеріальні та нематеріальні активи);

T – податки;

S – заробітна плата та соціальне забезпечення найманих працівників;

N – задоволення потреб споживачів;

H – шкода для навколишнього середовища.

Схематично вектори впливу економічної безпеки підприємства на діяльність такого підприємства в розрізі окремих елементів створення прибутку можна зобразити наступним чином:

$$\begin{aligned} P \rightarrow \max; Q \rightarrow \max; E \rightarrow \min; C \rightarrow \max; T \rightarrow \min; \\ S \rightarrow \max; N \rightarrow \max; H \rightarrow \min \end{aligned} \quad (2.2)$$

Означені складові економічної безпеки знаходяться між собою у функціональній залежності та віддзеркалюються в основних показниках ефективності діяльності підприємства – виручці, собівартості та валовому прибутку, а також рентабельності. Тому основне завдання управління економічною безпекою можна звести до забезпечення зростання рентабельності підприємства на основі управління окремими об'єктами захисту економічної безпеки, які належать до значимих для економіки підприємства змінних (виручка, собівартість та валовий прибуток). Таким чином забезпечується системний підхід до оцінки управління системою економічної безпеки підприємства як однієї з його визначальних функцій.

Отже, розглядаючи економічну безпеку підприємства як елемент системи управління підприємством, необхідно фокусувати увагу на тому, що система економічної безпеки має сприяти стабільному нарощуванню виручки із одночасним зменшенням собівартості виробленої продукції. Адже розмір виручки, який дорівнює витратам (собівартості) в теорії визначається критичним. У разі отримання виручки менше критичного рівня підприємство зазнає збитків.

Виручка формується за рахунок ціни реалізації продукції та її кількості у фізичному вимірі (кг, л, м тощо) [130, 131, 165]. Собівартість підприємств

України, хлібопекарської галузі зокрема, формується у порядку, визначеному податковим законодавством України [157] та стандартами бухгалтерського обліку [147, 148].

На формування означених змінних впливає безліч факторів. Так, ціна реалізації та її рівень визначається покупною спроможністю споживачів, репутацією виробника, а також вимогами регулятора. Ціна реалізації встановлюється за ринковими законами попиту та пропозиції. При цьому ціна не може бути нижчою за критичний мінімум, досягнення якого призводить до збитковості діяльності. В той же час, враховуючи наявність конкурентів та товарів-замінників, рівень ціни має бути привабливим для споживачів.

Щодо обсягів реалізації, то, враховуючи, що підприємства хлібопекарської галузі реалізують власну продукцію в день виготовлення, то, відповідно, і випікати хліб вони мають у таких обсягах, щоб він одразу реалізовувався. Адже хліб втрачає свої споживчі якості (черствіє) на другий день після випічки. Тобто якщо партію продукції не реалізувати в день виробництва, вона взагалі може стати непридатною до реалізації, і підприємство буде змушене її утилізувати.

Щодо собівартості виробництва хліба, то її половина формується за рахунок придбання продукції борошномельної промисловості та продуктів рослинництва. А отже, ціна на хліб знаходиться у прямій та нелінійній залежності від цін на борошно та зерно. Решта витрат формується за рахунок оплати праці, придбання енергоресурсів та інших витрат.

На практиці використовується безліч методичних підходів щодо оцінки ефективності системи управління економічною безпекою підприємства, її керованості, адаптивності тощо. Означені методичні підходи ґрунтуються на методах фінансового та управлінського аналізу, аналізу ризиків та використанні інших інструментів. Більш детально найбільш відомі методики оцінки досліджені у I розділі.

Оскільки в природі не існує двох ідентичних підприємств, то і

підходити до оцінки системи управління економічною безпекою у кожному окремому випадку доцільно на індивідуальній основі. Разом з цим, ставлячи на меті оцінити рівень управління економічною безпекою, доцільно спиратися на вже перевірені практики. Оцінку рекомендується здійснювати за двома аспектами:

1. Аналіз стану економіки підприємства та оцінку відповідності результатів його діяльності певному еталону, з яким можна порівнювати результати діяльності підприємства в динаміці. Таким еталоном може бути лідер ринку, або середні показники по галузі, або відповідні показники минулих періодів.

2. Рейтингова оцінка, що засновується на зовнішньому порівнянні основних результатів господарської діяльності декількох підприємств за принципом «суттєвості». Індикаторами для порівнянь можуть бути показники минулих періодів, показники фінансових планів та нормативні значення фінансових показників.



Рис. 2.14. Алгоритм комплексної оцінки стану економічної безпеки підприємства

Джерело: розроблено автором за результатами опрацювання джерел [1-6, 66-67, 96-97, 132, 144, 156, 162]

Оцінювати систему економічної безпеки підприємства можна за методикою, алгоритм якої представлено на рис. 2.14. В процесі оцінки здійснюється формування та групування похідної інформації за даними фінансового та управлінського обліку із подальшим вибором та обґрунтуванням індикаторів економічної безпеки з огляду на їх взаємозв'язок із результатами фінансово-економічної діяльності.

Одним із найбільш популярних інструментів оцінювання чинників, перспектив та виявлення наявних проблем, що можуть вплинути на управлінські, інвестиційні у т.ч. рішення, впродовж останніх 50-ти років вважається SWOT-аналіз (Strengths – сильні сторони, Weaknesses – слабкі сторони, Opportunities – можливості, Threats – загрози) [135, 164].

SWOT-аналіз використовують для прийняття рішень щодо запуску стартапів, розгляду варіантів та можливостей перебудови бізнесу, відкриття нових його напрямків, у тому числі на основі оцінки ринкової ситуації, стратегії розвитку компанії, а також окремих бізнес-процесів, зокрема дослідження так званих «сліпих зон», що негативно впливають на розвиток компанії, її відносини із зовнішнім середовищем. SWOT-аналіз дозволяє виявити слабкі сторони в діяльності компанії для прийняття рішення щодо продовження чи відмови від ризикованого напрямку розвитку бізнесу, зменшивши потенційні зовнішні загрози. Всі поточні та стратегічні цілі й завдання компанії мають зосереджуватися на акумуляції, у т.ч. резервних сил та використанні всіх можливостей, що дозволяють нейтралізувати та ефективно контролювати всі можливі ризики ведення бізнесу.

SWOT-аналіз дозволяє оцінити раціональність використання ресурсів та конкурентні переваги компанії, а також виявити наявні можливості щодо стимулювання розвитку. За результатами аналізу виявляється можливим встановити, які із загроз є критичними для компанії у поточний проміжок часу або в майбутньому. За результатами SWOT-аналізу розробляються заходи щодо нейтралізації або уникнення ризиків та потенційних загроз для ведення бізнесу.

SWOT-аналіз у класичному вигляді включає 4 основні елементи: сильні та слабкі сторони (внутрішні чинники), можливості та загрози (зовнішні чинники), які для зручності та наочності зображують у вигляді таблиці з 4-х стовпців. До внутрішніх чинників належать сильні (S) та слабкі сторони бізнесу (W), і саме з їхнього вивчення починають аналіз. Внутрішні чинники визначаються ресурсами, які є у розпорядженні компанії, а також процесами, на які організація має безпосередній вплив.

Після детальної, поглибленої та максимально реалістичної оцінки внутрішніх чинників можна переходити до аналізу можливостей (O) і загроз (T), організаційно-правових, соціально-економічних, інституціональних та інших умов ведення бізнесу, які також впливають на певні рішення.

Безумовно, компанія ніяким чином не може вплинути, згенерувати або управляти окремими явищами, процесами та обставинами, що створює зовнішнє середовище. Однак, вона зобов'язана їх знати та враховувати під час планування, конструювання та адміністрування власних бізнес-процесів. Результати дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Концерн Хлібпром» методом SWOT-аналізу представлені в табл. 2.3.

За результатами SWOT-аналізу діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» виявлено сильні та слабкі сторони, а також ймовірні загрози та можливості, що закладає багате аналітичне підґрунтя для розробки ефективних та дієвих стратегій сталого розвитку підприємства.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

<i>Можливості O</i>	<i>Загрози T</i>
Постійне оновлення асортиментного ряду Пропозиція якісної продукції, розробленої відповідно до міжнародних стандартів якості Сучасний дизайн та ефективна реклама	Ринок не розширюється, за окремими сегментами навіть скорочується через відтік населення та зміну споживчих уподобань
Державна політика протекціонізму щодо провідних платників податків та роботодавців	На ринку жорстка конкуренція між 4 основними компаніями Поява малих підприємств по виробництву хліба, які відвойовують частину ринку у великих підприємств

Можливості О	Загрози Т
Відносне зростання доходів населення	Поступове старіння населення (люди похилого віку мають меншу активність щодо споживання хліба) Відтік населення – потенційних споживачів через політичну нестабільність та низькі заробітні плати Активна пропаганда здорового образу життя, в порядок ведення якого споживання хліба та хлібобулочних виробів не включається
<i>Сильна сторона S</i>	<i>Слабка сторона W</i>
Диверсифіковані джерела фінансування: емісія акцій, банківські позики, дохід від різних видів операційної діяльності	Обтяження щодо обслуговування боргів: виплата процентів та дивідендів. Проблема із своєчасним відшкодуванням ПДВ
Новітнє обладнання та сучасні прогресивні технології виробництва	Зростання витрат на товари проміжного споживання, що випереджає інфляцію
Кваліфікований персонал, зацікавленість у співпраці з боку державних та фінансових установ	Фінансування створення інновацій. Значні енергозатрати та комунальні платежі
Зручне місце розташування	Загальний тренд щодо підвищення рівня забруднення навколишнього середовища
Сертифікована система управління якістю ISO 9001, зареєстровані торгові марки	Недостатньо розвинений франчайзинг
Збалансована організаційна структура, оптимізована чисельність персоналу, гнучка система мотивації та лояльності для клієнтів	Скорочення кількості робочих місць та кількості споживачів через відтік населення

Джерело: складено автором за результатами аналізу джерел [142, 151, 163, 172, 177]

Сильні сторони підприємства визначаються якістю продукції, її сертифікацією, впровадженням нових прогресивних технологій, розвитком персоналу за допомогою висококваліфікованого навчання. Це дозволяє ПрАТ «Концерн Хлібпром» лишатися одним із лідерів ринку хліба та хлібобулочних виробів в Україні та Вінницькій області. Підприємство кожен рік намагається оновлювати свій асортимент, поглиблюючи та насичуючи його номенклатуру новими позиціями із оновленими смаковими якостями та сучасним дизайном упаковки. ПрАТ «Концерн Хлібпром» має та розвиває міцні партнерські зв'язки як в Україні, так і за кордоном. Вектор зовнішньоекономічної діяльності набув свого додаткового значення в умовах випереджаючого інфляцію зростання витрат.

Слабкі сторони підприємства переважно пов'язані із впливом

зовнішнього середовища, які кількісно характеризуються через природний відтік населення з України та старіння, тобто зменшення кількості постійних споживачів, окремі ускладнення із відшкодуванням податку на додану вартість, а також розвитком мінівиробництва хліба та хібобулочної продукції.

В основу функціонування ефективної системи економічної безпеки підприємства закладається достовірна інформація, що надає можливість у повному обсязі відобразити дійсний стан справ підприємств у різних сегментах його діяльності. Використання аналітичної та облікової інформації надає можливість своєчасно виявляти та усувати недоліки господарської діяльності, а також знаходити резерви для зростання.

Тому індикатори повинні бути максимально інформативними та ілюструвати повну картину стану економічної безпеки підприємства. В зв'язку з чим показники повинні мати однакову направленість (наприклад, зростання індикатора сигналізує про покращення стану справ на підприємстві), а також знаходитися в числових нормативах (коридорі) що визначають рівень або діапазон змін. Індикатори можуть розраховуватися за перевіреною інформацією, наприклад, за даними податкового та бухгалтерського обліку та повинні дозволяти проводити рейтингову оцінку підприємств з метою їх порівняння та визначення слабких місць у системі управління економічною безпекою в рамках окремо взятого суб'єкта господарювання.

На практиці, рейтингові значення показників визначаються за формулою [125]:

$$R = \sum_{i=1}^L \frac{1}{L \times N_i} \times K_i \quad (2.3)$$

де:

L – кількість показників;

N – нормативні вимоги для *i*-го коефіцієнту;

K_i – i -й коефіцієнт,
 $\frac{1}{L \times N_i}$ ваговий індекс i -го коефіцієнту.

При повній відповідності індикаторів їх нормативним рівням (еталонному значенню) рейтинг дорівнюватиме 1. Рівень економічної безпеки на підприємстві за рейтинговою оцінкою менше 1 визнається незадовільним. Рейтингові оцінки можна здійснювати як у просторі, тобто порівнювати декілька підприємств, так і динаміці, порівнюючи різні звітні періоди функціонування конкретного підприємства. Останнім часом дедалі більшої популярності набуває бальна система побудови рейтингових оцінок.

Одним із найбільш поширених на практиці інструментів оцінки стану економіки підприємств є комплексний фінансовий аналіз, який дозволяє оцінити поточний стан та перспективи фінансового положення на підприємстві, динаміку його розвитку та обрати стратегію сталого розвитку. Інформація про поточний стан дозволяє виявити негативні тенденції та оцінити резерви нарощення потенціалу. Одним зі значимих елементів акумулювання, обробки та інтерпретації такої інформації для цілей системи управління економічною безпекою підприємства є фінансовий аналіз. Такий аналіз застосовується з метою виявлення сутності, тенденцій та закономірностей, а також оцінки економічних і соціальних процесів, на всіх рівнях. Основні напрямки фінансового аналізу представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні напрямки фінансового аналізу

Напрямок аналізу (процедура)	Показник
Оцінка економічного потенціалу підприємства	
Оцінка майнового стану	Обсяг основних засобів і їхня частка у загальній сумі активів
	Коефіцієнт зносу основних засобів
	Загальна сума засобів, що знаходяться у розпорядженні підприємства

Напрямок аналізу (процедура)	Показник
Оцінка фінансового стану	Обсяг власних коштів та їхня частка у загальній сумі джерел
	Коефіцієнт покриття
	Частка власних обігових коштів у загальній сумі
	Частка довгострокових позик у загальній сумі джерел
	Коефіцієнт покриття запасів
Наявність «хворих» статей балансу	Збитки
	Позики, що не погашені у строк
	Прострочена дебіторська та кредиторська заборгованість
	Видані векселі, які вже прострочені
Оцінка результативності фінансово-господарської діяльності	
Оцінка прибутковості	Прибуток
	Рентабельність загальна
	Рентабельність основної діяльності
Оцінка динамічності	Темп росту виручки, прибутку та авансованого капіталу
	Обіг активів
	Довжина операційного та фінансового циклу
	Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості
Оцінка ефективності використання економічного потенціалу	Рентабельність авансованого капіталу
	Рентабельність власного капіталу

Джерело: складено автором за результатами аналізу джерел [1-6, 66-67, 96-97, 132, 144, 156, 162]

З метою оцінки системи управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі Вінницької області України «еталонним» підприємством було обрано ПрАТ «Концерн Хлібпром». Основні фінансові результати діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні фінансові результати діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Роки	2016	2017	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції	965463	1078053	1267295	1350447	1269772
Собівартість реалізованої продукції	613353	705256	804650	822780	803394
Валовий прибуток	352110	372797	462645	527667	466378
Інші операційні доходи	32466	24932	11630	4331	7187
Адміністративні витрати	112326	143495	169669	146175	144166

Роки	2016	2017	2018	2019	2020
Витрати на збут	175065	198783	253699	266036	260604
Інші операційні витрати	9546	7983	6040	26180	15886
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	87639	47468	44867	93607	52909
Фінансові витрати	66114	59528	61406	56402	58559
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	0	3072	11665	72821	37663
Чистий фінансовий результат: прибуток	0	2651	12895	98960	43932

Джерело: складено автором за даними звітів ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Підприємство є флагманом хлібопекарської галузі Вінницької області та входить у 10-ку найбільших підприємств хлібопекарської галузі. Підприємство виробляє понад 180 тонн хлібобулочної продукції щодня 550-ма асортиментними позиціями.

Одним із основних фінансових показників, що характеризує фінансовий стан підприємства, є динаміка маржинального прибутку, яка становить різницю між виручкою від реалізації та змінними витратами. Динаміку маржинальності продукції ПрАТ «Концерн Хлібпром» представлено на рис. 2.15. Як видно, підприємство протягом сталого періоду демонструє стабільне співвідношення валового прибутку до виручки, яке коливається в межах 35-39 відсотків.

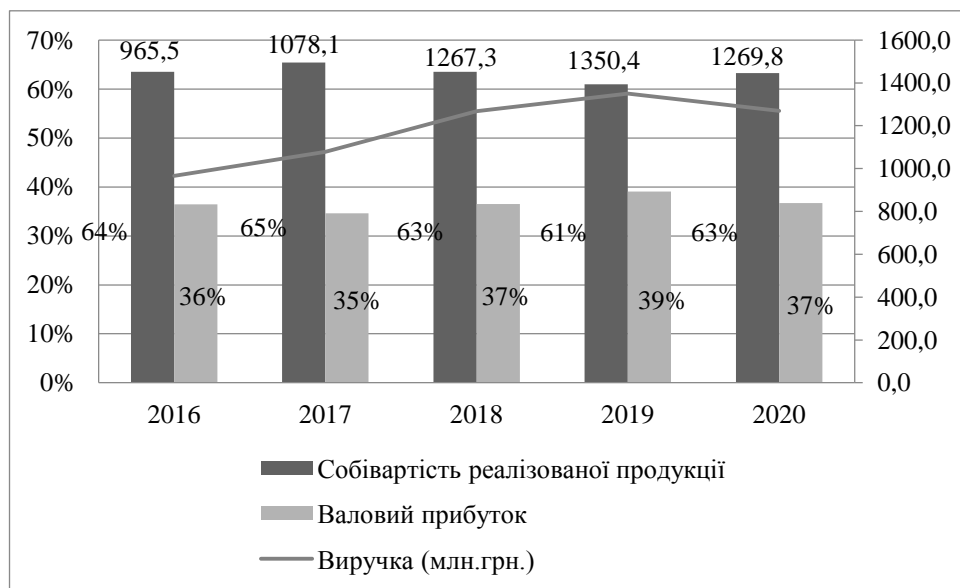


Рис. 2.15. Динаміка основних фінансових показників ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Джерело: складено автором за даними додатку У

Серед інших показників, що характеризують динаміку фінансового стану, на практиці фінансового аналізу використовують також показники, що розраховуються на основі фінансової звітності підприємства, його балансу та звіту про фінансові результати. Основні показники, що характеризують фінансово-економічну діяльність ПрАТ «Концерн Хлібпром» наведені в табл. 2.6. Зміст використаних показників, у тому числі порядок оцінки їхніх значень, представлений в додатку У.

Таблиця 2.6

Основні показники, що характеризують фінансово-економічну діяльність ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Стаття	2016	2017	2018	2019	2020
Оборотні активи (тис. грн)	258495	197866	237621	225692	230550
Поточні зобов'язання	217303	173155	237515	207631	224067
Запаси	50484	63547	84606	73147	107398
Грошові кошти	48000	23490	29033	39814	9972
Коефіцієнт валюти балансу	×	-3,3	4,6	-1,9	3,7
Коефіцієнт росту виручки	×	11,7	17,6	6,6	-6,0
Коефіцієнт покриття	1,190	1,143	1,000	1,087	1,029
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,957	0,776	0,644	0,735	0,550
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,221	0,136	0,122	0,192	0,045
Чистий оборотний капітал	41192	24711	106	18061	6483
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,081	0,146	0,154	0,293	0,379
Коефіцієнт фінансування	11,304	5,856	5,510	2,412	1,640
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,159	0,125	0,000	0,080	0,028
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,694	0,240	0,001	0,085	0,023
Коефіцієнт рентабельності активів	-0,001	0,004	0,017	0,137	0,059
Коефіцієнт рентабельності капіталу	-0,016	0,006	0,028	0,117	0,039
Коефіцієнт рентабельності продажів	-0,001	0,002	0,010	0,073	0,035
Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції	0,072	0,029	0,032	0,093	0,051

Джерело: складено автором за даними Додатку У

Сучасний фінансовий аналіз містить безліч методичних підходів, що ґрунтуються на порівнянні динаміки та структури окремих результатів діяльності підприємства, розрахункових коефіцієнтів та інших інструментів, що в кінці кінцем дозволяє оцінити платоспроможність та фінансову стійкість підприємства, а також оцінити ефективність фінансово-господарської діяльності [128].

Для здійснення порівняння з метою проведення аналізу та оцінки рівня управління системою економічної безпеки було обрано інше підприємство хлібопекарської галузі Вінницької області ПрАТ «Козятинхліб». Основні показники, що характеризують фінансово-економічну діяльність ПрАТ «Козятинхліб» наведені в Додатку Ф.

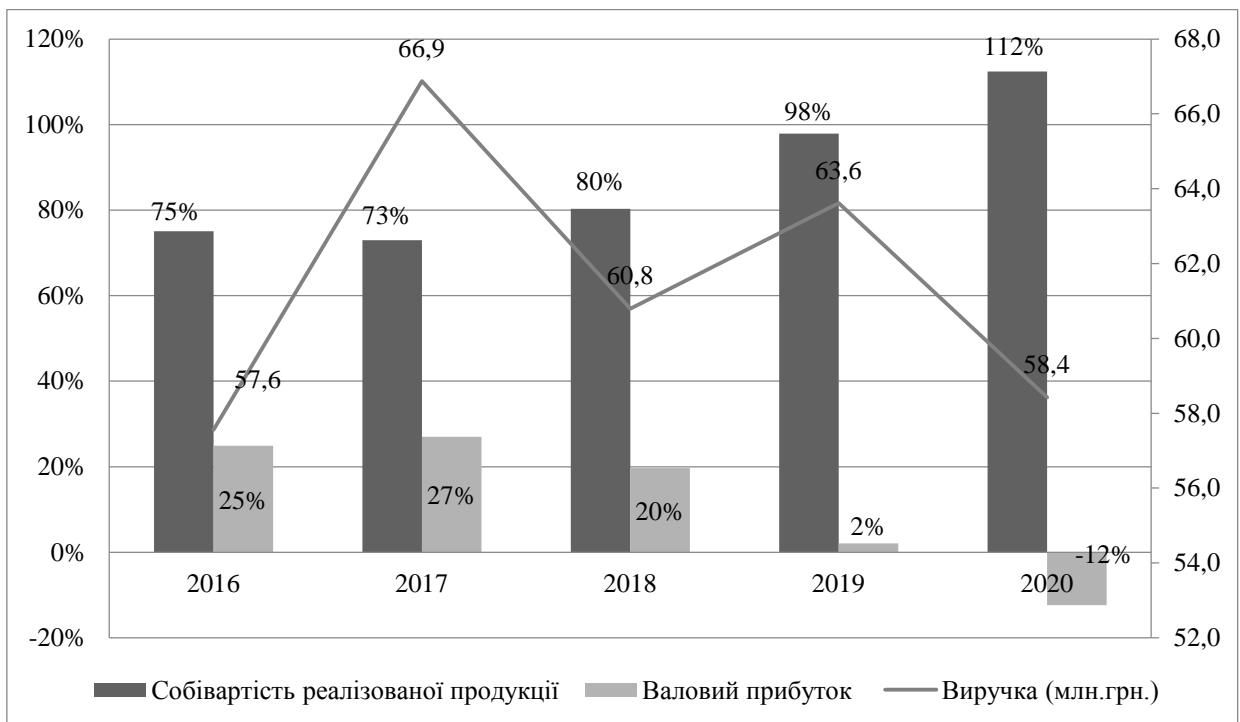


Рис. 2.16. Динаміка основних фінансових показників ПрАТ «Козятинхліб»

Джерело: складено автором за даними офіційного ВЕБ-сайту ПрАТ «Козятинхліб» [154]

З рис. 2.16 видно, що впродовж останніх трьох років ПрАТ «Козятинхліб» зазнає серйозних фінансових труднощів, оскільки маржинальний прибуток у 2019 році склав всього 2%, а в 2020 році

підприємство задекларувало збитки. При цьому в 2020 році обсяги виручки ПрАТ «Козятинхліб» скоротилися на 10% порівняно із 2019 роком в умовах зростання середньої ціни реалізації хліба та хлібобулочних виробів в Україні на 7-7,5 %. Тобто ПрАТ «Козятинхліб» у 2020 році втратило на рівні 15% ринку від частки, яку воно охоплювало у 2019 році. Означені спостереження надають підстави стверджувати, що на ПрАТ «Козятинхліб» достатньо серйозні проблеми з управлінням економічно безпекою, суть яких можна виявити на основі фінансового аналізу із подальшим порівнянням його результатів із «еталонним» підприємством ПрАТ «Концерн Хлібпром».

На початку такого аналізу необхідно оцінити темпи зростання валюти балансу або виручки. Позитивне значення результатів такої прикидки свідчить про нормальний сталий розвиток підприємства. Відставання сигналізує про нерациональне управління підприємством, зміст якого розкривається в процесі аналізу характеру змін окремих статей балансу.

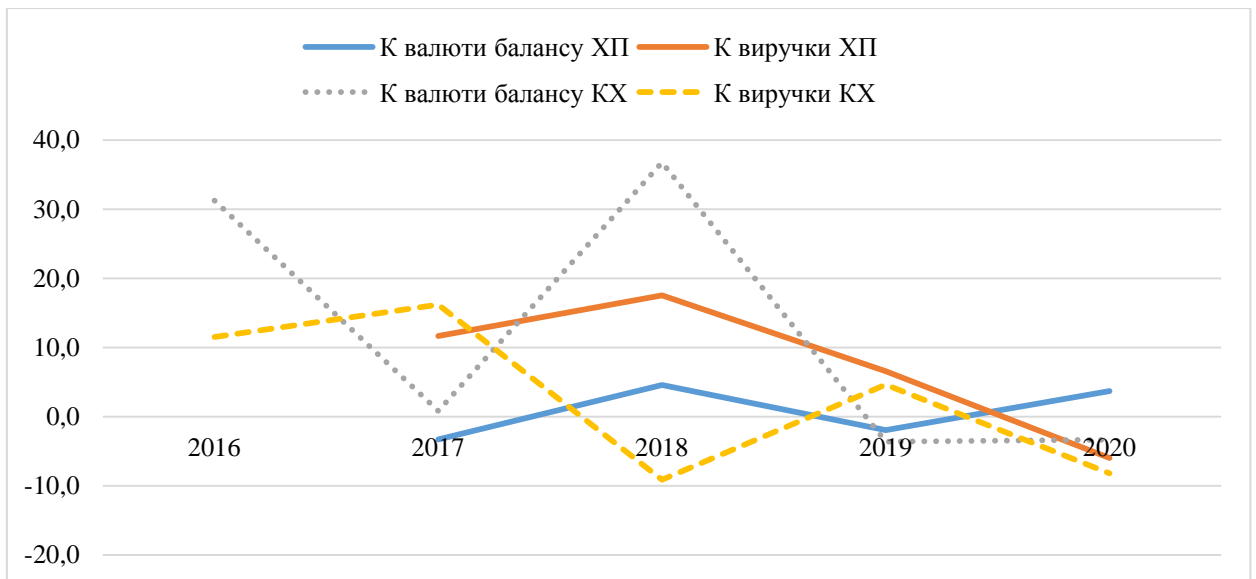


Рис. 2.17. Динаміка коефіцієнту зростання валюти балансу та виручки ПрАТ «Концерн Хлібпром» та ПрАТ «Козятинхліб»

Джерело: складено автором за даними додатків У та Ф

З рис. 2.17 видно, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» демонструє більш стабільні темпи зростання виручки та валюти балансу. При цьому, у 2020 році відмічається скорочення темпу зростання виручки обох підприємств, за

якими здійснюються порівняння. Однак, ПрАТ «Концерн Хлібпром» зберіг прибутковість та частку маржинального прибутку на заданому рівні, незважаючи на падіння обсягів продажу в умовах зростання середніх цін на хліб в Україні та Вінницькій області. За рештою фінансово-економічних показників, які характеризують платоспроможність, фінансову стійкість та ефективність фінансово-економічної діяльності, ПрАТ «Козятинхліб» демонструє значно гірші результати, аніж ПрАТ «Концерн Хлібпром».

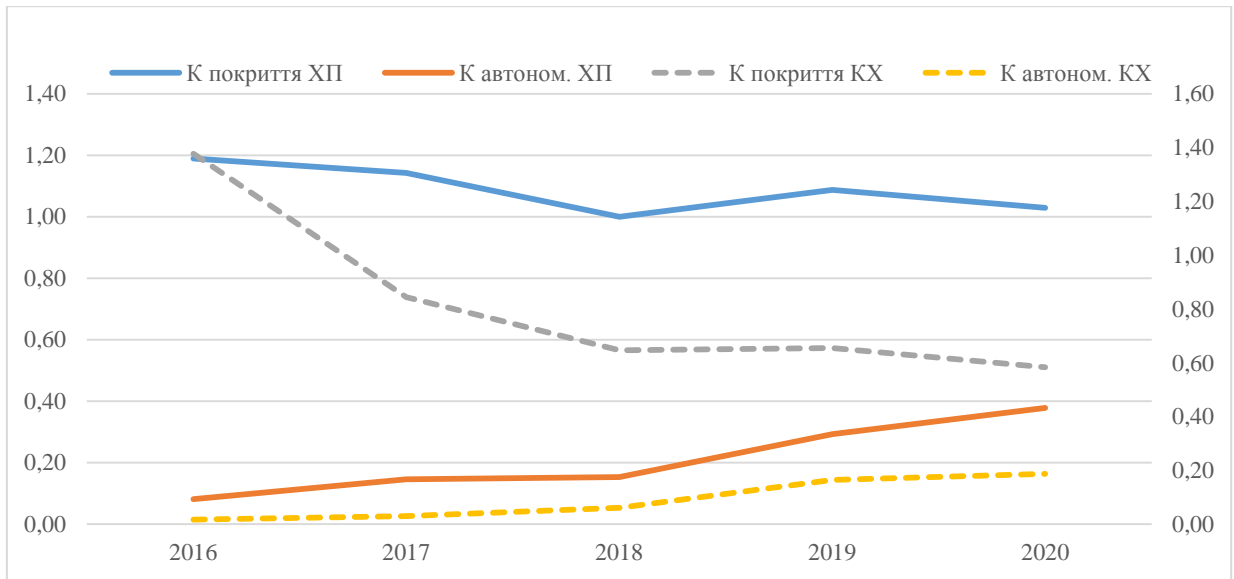


Рис. 2.18. Динаміка окремих показників платоспроможності та фінансової стійкості ПрАТ «Концерн Хлібпром» (ХП) та ПрАТ «Козятинхліб» (КХ).

Джерело: складено автором за даними додатків У та Ф

З рисунку видно, що аналітичні показники фінансової стійкості та платоспроможності, а точніше, їхня динаміка корелює із показниками виручки та маржинального прибутку в частині напрямів зменшення (зростання). Тобто підприємство, яке демонструватиме гірші показники співвідношення собівартості виробленої продукції до виручки від її реалізації, буде мати більш негативні значення практично всіх показників, що характеризують результати його господарської діяльності.

Отже, підприємству ПрАТ «Козятинхліб» слід переглянути політику

збуту як в частині формування більш ефективних та рентабельних каналів розподілу продукції, так і в частині цінової політики.

Для цілей оцінки рівня управління системою економічної безпеки на підприємстві достатнім може бути аналіз показників, які є суттєвими для цих цілей. Основним фінансовим індикатором економічної безпеки слід обрати виручку, а також собівартість та маржинальний прибуток. Додатковими індикаторами можуть бути темп росту виручки та валюти балансу.

Такий аналіз дозволяє оперативно порівнювати підприємства та будувати їх рейтинг, тобто визначати рівень ефективності управління системою економічної безпеки в порівнянні із еталонним підприємством або середніми показниками по галузі. Рейтингова оцінка є дуже складним завданням, оскільки стандартних методик проведення з метою оцінювання рівня управління системою економічної безпеки поки що не розроблено.

В табл. 2.7 представлені основні показники діяльності ще одного підприємства хлібопекарської галузі, ТОВ «Хлібзавод № 1». В процесі дослідження було порівняно основні показники, що можуть охарактеризувати ефективність управління економічною безпекою на певному підприємстві. Оцінка рівня управління економічною безпекою на підприємствах здійснювалась шляхом порівнянь відносних показників, які знаходяться в загальному доступі і які можна без перешкод отримати в умовах інформаційних обмежень та викривлень. Серед них – показники темпу росту валюти балансу та виручки, а також частки маржинального прибутку, собівартості, рентабельності, поточної ліквідності та частки запозичень (ключові показники моделі Е. Альтмана (Z-score) для оцінки ймовірності банкрутства) [143].

В процесі визначення рівня оцінки ефективності управління системою економічної безпеки побудовано рейтинг підприємств за бальним методом. Тобто найбільш високі показники підприємства з точки зору управління економічною безпекою отримали 1, найгірші – 3. Далі шляхом звичайного арифметичного додавання було виведено сукупне рейтингове число. Таким

чином, найменше значення сукупного рейтингового числа означає найвищий рівень управління економічною безпекою.

Таблиця 2.7

**Оцінка системи економічної безпеки окремих підприємств
хлібопекарської галузі Вінницької області у 2020 році**

№	Показник	ПрАТ «Концерн Хлібпром»	ПрАТ «Козятинхліб»	ТОВ «Хлібзавод № 1»
1	Маржинальний прибуток рейтингове число	37% 1	-12% 2	-22% 3
2	Коефіцієнт росту валюти балансу рейтингове число	3,70 1	-3,31 3	-0,09 2
3	Коефіцієнт виручки рейтингове число	-5,97 2	-8,16 3	0,10 1
4	Коефіцієнт покриття рейтингове число	1,03 1	0,58 2	0,22 3
5	Коефіцієнт швидкої ліквідності рейтингове число	0,55 1	0,18 2	0,11 3
6	Коефіцієнт абсолютної ліквідності рейтингове число	0,04 1	0,02 2	0,01 3
7	Коефіцієнт платоспроможності (автономії) рейтингове число	0,38 1	0,19 2	0,09 3
8	Коефіцієнт фінансування рейтингове число	1,64 1	4,36 2	12,72 3
9	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами рейтингове число	0,03 1	-0,71 2	-3,47 3
10	Коефіцієнт маневреності власного капіталу рейтингове число	0,02 1	-1,78 2	-9,87 3
	Загальне рейтингове число	11	22	27

Джерело: складено автором

Як видно з табл. 2.7, практично за кожним показником, з використанням яких здійснювалася рейтингова оцінка системи управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі, лідером є ПрАТ «Концерн Хлібпром». Його сукупне рейтингове число дорівнює 11.

Висновки до розділу 2

1. Ринок хліба та хлібобулочних виробів характеризується сталою тенденцією щодо його скорочення, про що свідчить тенденція щодо падіння обсягів виробництва, у тому числі з розрахунку рік на одну особу. Відмічається зростання ціни хліба та хлібобулочних виробів у роздрібних торговельних мережах (крафт та стрітфуд). Скорочення індустріального виробництва пояснюється зростанням мініпекарень, а також зростанням імпорту заморожених напівфабрикатів хліба, розвитком фастфуду, стрітфуду та зміною культури споживання та ставлення до хліба як необов'язкового продукту. Мода на здоровий стиль життя передбачає скорочення споживання хлібобулочної продукції.

2. Виробництво поступово наближається до кінцевого споживача, скорочуючи час доставки та зберігання до місця реалізації, розширюється асортимент продукції, зростає попит на високомаржинальний та крафтовий хліб, тобто хліб із додаванням сухофруктів, насіння та інших добавок. Відмічається нарощування присутності на ринку хліба та хлібобулочних виробів мультинаціональних підприємств.

3. Підприємства-виробники хліба та хлібобулочних виробів складають 0,3% від загальної кількості суб'єктів господарювання, що провадять свою діяльність на території України. З них майже 80% – це фізичні особи-підприємці, кількість яких має тенденцію до зростання. Відмічається скорочення загальної кількості суб'єктів господарської діяльності та найманих працівників, що здійснюють виробництво хліба та хлібобулочних виробів із поступовим переміщенням їх діяльності у форму фізичних осіб-підприємців.

4. Серед основних чинників, що негативно впливають на розвиток хлібопекарської галузі України, можна виділити скорочення кількості кінцевих споживачів за рахунок скорочення чисельності населення, зміну смаків споживачів з появою трендів на здоровий спосіб життя та здорове

харчування, що лімітують щоденне споживання хліба та хлібобулочних виробів, недосконалість та застарілість нормативно-правової бази, що регулює функціонування галузі. З метою розвитку та вдосконалення організаційно-правових та соціально-економічних умов функціонування хлібопекарської галузі України необхідно розробити та затвердити нову галузеву програму розвитку хлібопекарської галузі на період до 2026 року.

5. Серед основних тенденцій ринку хліба та хлібобулочних виробів виділяють зростання виробництва хліба у роздрібних мережах та скорочення індустріального виробництва, тобто відмічається поступова трансформація каналів розподілу продукції із партнерів на конкурентів. На ринку хліба відбуваються структурні зрушення в частині визначення місця виробництва та роздрібною продажу. Виробництво поступово наближається до кінцевого споживача, скорочуючи час доставки та зберігання до місця реалізації.

6. Ринок хліба і хлібобулочних виробів в Україні характеризується високою конкуренцією і представлений великою кількістю підприємств-виробників. Хлібопекарські підприємства пропонують широкий асортимент виробів з різними смаковими властивостями, поживною цінністю, вагою, а також постійно поповнюють його новими зразками. Попит на хлібопекарську продукцію є стабільним, але постійно скорочуються обсяги промислового виробництва. Ємність ринку хліба в Україні коливається в межах 4,1-4,2 млн. т./рік, виходячи з розрахунку щоденної біологічної норми споживання хліба на одну людину. В Україні споживання хліба на одну людину складає 18 кг на рік за даними Державної служби статистики України. Проте, за розрахунками незалежних експертів, українці споживають хліба на 50-75% більше, ніж європейці, – більше 100 кг на рік. Тобто обсяги тіньового сектору виробництва хліба, що оцінюються різними експертами в розмірі 40-70%, відповідають дійсності.

7. Виявлено основні ризики, з якими стикається підприємство хлібопекарської галузі і які можуть негативно вплинути на результати господарської діяльності, а саме: часткова реалізація продукції впродовж

терміну придатності, зростання цін на сировину (передусім на борошно) та електроенергію, старіння парку основних засобів, необхідність декларування цін на хліб у роздрібному продажі, а також необхідність підвищення заробітної плати для найманих працівників та збереження норми прибутку в умовах скорочення споживання хліба та хлібобулочних виробів, зниження купівельної спроможності населення, зміни споживчих уподобань через популяризацію здорового образу життя.

8. Система економічної безпеки покликана захищати підприємство, сприяти його капіталізації та зростанню ринкової вартості за допомогою системного підходу у короткостроковому та перспективному плануванні її розвитку з урахуванням покращення процесу прийняття рішень на основі оптимізації та надійності бізнес-процесів, їх стійкості до змін у зовнішньому середовищі. Система економічної безпеки прямо впливає на процес ефективного використання основних факторів виробництва (праця, капітал, природні ресурси, підприємницькі здібності) та покликана захищати майнові інтереси підприємства, сприяти поліпшенню його ділової репутації та іміджу.

9. Формування системи економічної безпеки підприємств хлібопекарської промисловості полягає у визначенні впливу на господарську діяльність взаємопов'язаних і взаємозумовлених чинників та побудова моделі з домінуванням позитивних факторів формування економічної безпеки. Основні чинники забезпечення економічної безпеки підприємства формуються під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою нейтралізації чи усунення наслідків настання небажаних подій економічного характеру, їх передбачення та попередження. Серед основних чинників забезпечення економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі можна виділити інституційно-правове забезпечення, об'єктів та суб'єктів управління, основні функції та властивості, а також методи, управління та ресурси.

10. З метою оцінки рівня системи управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі розроблено методiku оцінки

ефективності функціонування системи економічної безпеки, яка дозволяє порівнювати рівень управління системою за методом балів на основі рейтингу основних фінансово-економічних показників, що використовуються для цілей стандартного фінансового аналізу.

Основні результати дослідження дисертаційної роботи опубліковані у наступних наукових роботах автора [127-129, 169-170, 228], що подані у списку використаних джерел.

Список використаної літератури до розділу 2

122. Асоціація пекарів України. URL: <http://vap.org.ua>. (дата звернення: 13.03.2021).

123. Баланси сільськогосподарської продукції та продовольства. Київ: ННЦ ІАЕ, 2013. 74 с.

124. Бізнес-Гід URL: <https://business-guide.com.ua/enterprises?o=33&v=147> (дата звернення: 23.04.2021).

125. Боди З., Мертон Р. Финансы: Учебное пособие. М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. 592 с.

126. Бокій О.В. Діяльність продовольчого сектору в умовах пандемії. *Інформаційний вісник «Хлібопекарська галузь»*, 2020. № 5 (26). С. 25.

127. Бондаренко-Берегович В.В. Дослідження сучасного стану, особливостей і тенденцій розвитку економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва, серія економічні науки*, 2019. № 2. С. 199-208.

128. Бондаренко-Берегович В.В. Підходи до оцінки фінансово-економічної безпеки підприємства. *Економіка. Фінанси. Право.*, 2019. № 6. С. 16-19 (0,78 друк. арк.).

129. Бондаренко-Берегович В.В. Економічна безпека підприємства як об'єкт управління. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*

економічні науки, 2020. № 5 (7).

130. Брігхем Є.Ф. Основи фінансового менеджменту: підручник. К.: Молодь, 1997. 1000 с.

131. Вініченко, І. І., Булкін, С. С. Формування беззбитковості та економічної стійкості підприємства. *АГРОСВІТ*, 2020. № 10. С. 24-28.

132. Войнаренко М.П., Костюк О.М. Сутність та принципи бізнес-адміністрування на підприємствах за умов мінливого конкурентного середовища. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*, 2013. № 4 (9). С. 49-51.

133. Головне управління статистики у Вінницькій області URL: <https://vn.ukrstat.gov.ua/index.php/informatsiya-dlya-zmi/2012-05-29-12-14-25/pres-arhiv-2013/167--2013/1864-2013-05-28-14-05-02.html> (дата звернення: 17.05.2021).

134. Головний елеваторний сайт країни. *Elevatorist.com* URL: <https://elevatorist.com/kompanii/236-lauffer-group> (дата звернення: 7.04.2021).

135. Гуменюк, О.Г. «Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління.» *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2017. № 17. С. 281-285.

136. Державна служба статистики України URL: www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 23.07.2021).

137. Дученко Ю.Н., Проблеми і досягнення хлібопекарської галузі України галузі України. *Інформаційний вісник «Хлібопекарська галузь» № 5 (26) жовтень-грудень 2020 р.*, С. 18.

138. Завертаний Д.В. Сучасний стан та перспективи розвитку хлібопекарської галузі України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 2015. Т. 14. Вип. 2. С. 194-203.

139. Звіт про управління за 2019 рік ПрАТ «Концерн Хлібпром» URL: https://hlibprom.com.ua/resource/doc/Finansova_Zvitnist_2019.pdf (дата звернення: 26.05.2021).

140. Інформаційний вісник «Хлібопекарська галузь» № 5 (26) жовтень-

грудень 2020 р.

141. Костецька Н. І. Ринок хліба і хлібобулочних виробів України: стан і перспективи розвитку. *Галицький економічний вісник*, 2015. № 1. С. 26-31.

142. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н.. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. М.: Альпина Паблишер, 2012. 144 с.

143. Кромаренко Г.О. Фінансовий аналіз і планування. К.: Центр навчальної літератури, 2003.

144. Кучинський В.А.. Складові ефективного управління підприємством і його персоналом в умовах інноваційного розвитку. *Вісник НТУ «ХПІ»*, 2018. № 20(1296). С 121-124.

145. Манєва Р. І Розробка архітектури агентної платформи для інтелектуального аналізу бізнес-процесів. *Біоніка інтелекту*, № 1 (94). 2020. 57-64 с.

146. Навольська Н.В. Дослідження ринку хліба і хлібобулочних виробів в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2016. Вип. 11. URL: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/93.pdf>. (дата звернення: 25.05.2021).

147. Наказ Міністерства фінансів України від 20.10.99 N 246 Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 15.04.2021).

148. Наказ Міністерства фінансів України від від 31.12.99 № 318 «Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 15.04.2021).

149. Новойтенко І. В., Малиновський В. В., Стан та основні тренди розвитку хлібопекарської промисловості України. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*, 2020. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/54.pdf (дата звернення: 15.03.2021).

150. Офіційний ВЕБ-сайт корпорації «Кулиничі». URL:

<https://kulinichi.com/ua/istoriya/> (дата звернення: 15.05.2021).

151. Офіційний ВЕБ-сайт ПрАТ «Київхліб» URL: <https://kyivkhlіb.ua/> (дата звернення: 16.05.2021).

152. Офіційний ВЕБ-сайт ТОВ «Хлібні інвестиції» URL: <https://hlibinvest.com.ua/> (дата звернення: 17.05.2021).

153. Офіційний ВЕБ-сайт Торгової марки «Формула смаку» URL: <http://www.formula-smaku.com/> (дата звернення: 18.05.2021).

154. Офіційний сайт ПрАТ «Козятинхліб» URL: <http://kozyatynhlib.com.ua/> (дата звернення: 19.04.2021).

155. Офіційний сайт ПрАТ «Концерн Хлібпром» URL: <https://hlibprom.com.ua/static/about/> (дата звернення: 20.05.2021).

156. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). М.: Прогрес, 1986. 423 с.

157. Податковий кодекс України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 25.05.2021).

158. Постанова Кабінету Міністрів України від 22 квітня 2020 р. № 341 «Про заходи щодо стабілізації цін на товари, що мають істотну соціальну значущість, товари протиепідемічного призначення» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/341-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.04.2021).

159. Ринок хлібобулочних виробів в Україні: за цінами наздоганяємо Європу. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-hlebobulochnyh-izdelij-v-ukraine-po-cenam-dogonyajem-evropu> (дата звернення: 5.05.2021).

160. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. М. : Радио и связь, 1993. 278 с

161. Стан хлібопекарської галузі в Україні. URL: <https://yagotinskij-khlibzavod.ua.market/articles/6211-stan-hlibopekarskoji-galuzi.html> (дата звернення: 15.04.2021).

162. Томпсон А.А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов. М.: Банки

и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с

163. Тромпенаарс Ф., Куберг П.Х. 100 ключевых моделей и концепций управления, пер. Константинова Ю., Мамедова Г., 2019. 640 с.

164. Тютюнник Ю. М. Фінансовий аналіз К. : Знання, 2012. 815 с

165. Фінансові ресурси підприємств та джерела їх формування: теоретичні аспекти. Актуальні проблеми інноваційної економіки, 2016. № 2. С. 71-74.

166. Что входит в цену хлеба. URL: <https://latifundist.com/analytics/9-что-vhodit-v-tsenu-hleba> (дата звернення: 25.03.2021).

167. Шпирко О.М. Облік виробничих запасів і аналіз ефективності їх використання: монографія Київ: ВД «Артек», 2018. 239 с.

168. Штерн Л.В., Эль-Ансари А.И., Кофлан Э.Т. Маркетинговые каналы, М. : Издательский дом «Вильямс», 2002. 624 с.

169. Bondarenko-Berehovych V. Economic security as a key direction of the development of the enterprise safety. *Achievements and prospects of modern scientific research: the II International scientific and practical conference January 11-13, 2021*. Buenos Aires, Argentina, 2021. P. 472-476.

170. Bondarenko-Berehovych V. Methodical approach to the assessment of the economic security management system of the enterprise. *Deutsche international Zeitschrift für zeitgenössische Wissenschaft*, 2021. № 9, Vol. 2 P. 11-15.

171. Glossary: Price level index (PLI). URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained>

172. How bread and cereals prices vary across the EU. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210820-1>

173. Knuplesch, David, Manfred Reichert, and Akhil Kumar. «A framework for visually monitoring business process compliance.» *Information Systems* 64, 2017. p. 381-409.

174. Mesly O. Project feasibility – Tools for uncovering points of vulnerability. New York, NY: Taylor and Francis, CRC Press, 2017. 546 pages.

175. OECD.Inflation (CPI) URL: <https://data.oecd.org/price/inflation-cpi.htm>
176. Price of bread, where it costs the most in Europe: the ranking. World today News. 2020. URL: <https://www.world-today-news.com/price-of-bread-where-it-costs-the-most-in-europe-the-ranking/>
177. Tax N., Verenich, I., La Rosa, M., Dumas, M. (2017, June). Predictive business process monitoring with LSTM neural networks. *In International Conference on Advanced Information Systems Engineering, 2017* (pp. 477-492).
178. The statistical office of the European Union (Database - Eurostat - European Commission). URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

3.1. Системний підхід у сфері економічної безпеки підприємств

В теорії систем будь-яке явище, об'єкт чи процес, проектування та управління системами, зокрема їх функціонування, форми організації і розвиток розглядається на основі системного, функціонального та процесного (ситуаційного) підходів. Кожен з підходів розкриває питання системи у своєму ракурсі, відображаючи певні аспекти її буття. В основу розвитку теорії систем закладено структурно-функціональний аналіз, в рамках якого досліджуються питання первинності та взаємовпливу функцій і структури [181, 196, 199, 213, 226, 232, 234].

Щодо економічної безпеки підприємства, то її прийнято розглядати як сукупність взаємопов'язаних елементів (об'єктів та суб'єктів захисту, засобів та способів організації безпеки), а також функцій, що виконуються кожним з елементів системи економічної безпеки [191].

Об'єктом захисту є будь-який елемент підприємства, зміна нормального стану якого негативно позначається на основних завданнях підприємства, а саме отриманні прибутку та досягненні інших соціально-економічних результатів. Суб'єктом захисту у внутрішньому середовищі підприємства може бути посадова особа або структурний підрозділ підприємства, зовні – інституційні одиниці зовнішнього середовища, як то суд, орган державного регулювання, аудиторська та адвокатська контора або спеціалізоване підприємство, що на платній основі надає послуги щодо захисту об'єктів [193].

Отже, побудова ефективної системи безпеки засновується на виділенні об'єкта захисту, ідентифікації загрози та призначення суб'єкта захисту із наділенням його необхідними для цих цілей ресурсами та повноваженнями. Відповідно, один із об'єктів може охоронятися декількома суб'єктами або один суб'єкт може наглядати за декількома суб'єктами.

Отже, ставлячи за мету проведення аналізу системи економічної безпеки підприємства хлібопекарської галузі, необхідно виділити об'єкти захисту та основні загрози, а також проаналізувати ефективність діяльності (бездіяльності) суб'єктів захисту.

Об'єктивна необхідність формування дієвої системи економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі викликана низкою проблем, які безпосередньо пов'язані з важкопередбачуваними змінами у їх зовнішньому та внутрішньому середовищі, зокрема нестабільністю фінансово-економічної системи, постійними змінами в ресурсних постачаннях та на споживчих ринках, динамічністю розвитку інформаційного і науково-технологічного прогресу [182].

Економічна безпека підприємства хлібопекарської галузі має забезпечувати спроможність підприємства генерувати прибуток на достатньому рівні із врахуванням всіх можливих напрямів комерційної діяльності. Дієва система економічної безпеки покликана захищати економіку підприємства, сприяти його капіталізації та зростанню ринкової вартості на основі оптимізації та забезпечення надійності бізнес-процесів, їх стійкості до змін у зовнішньому середовищі. Тому для вдосконалення методичних підходів щодо управління системою економічної безпеки набуває необхідності уточнення та розділення понять «економічна безпека підприємства», «система економічної безпеки підприємства» та надання авторських визначень цих понять.



Рис. 3.1. Орієнтири дослідження в рамках системного підходу

Джерело: узагальнено та доповнено автором на підставі [184, 189, 197, 205]

У попередніх розділах роботи визначено, що економічну безпеку підприємств хлібопекарської галузі можна розглядати як функцію (процес) та результат реакції підприємства на зовнішні та внутрішні чинники дестабілізації його господарської діяльності, а також його вплив на зовнішнє середовище з урахуванням норм стандартизації та сертифікації основних виробничих процесів та якості виробленої продукції. Тоді як поняття «система економічної безпеки підприємства хлібопекарської галузі» допоки

не знайшло сталого категорійно-понятійного місця у сучасній економічній науці [201].

У традиційному розумінні системний підхід побудовано на дослідженні явища чи процесу із врахуванням не тільки комплексу внутрішніх складових, а й середовища існування цих процесів та/або явищ. Основною перевагою використання системного підходу є можливість встановлення взаємозв'язків між елементами комплексів внутрішніх та зовнішніх складових і на основі цього побудова судження щодо загальних правил та принципів існування процесів та явищ у межах певної цілісності. Отже, використання системного підходу вимагає дослідження аспектів, які відображено на рис. 3.1.

Можливість ідентифікації систем та повного загального встановлення теоретико-методичних засад їх існування ґрунтується на застосуванні ряду понять, що дають змогу змістовно описати та зробити подальший аналіз певної системи. До складу таких понять структури системи відносяться наступні: елемент, компонент, підсистема, надсистема, а також ті, що відображають сутнісні та функціональні особливості структурних частин системи, а саме ознака, властивість, атрибут тощо.

Під складовою частиною системи зазвичай розуміють певну просторову, змістовну, матеріальну, функціональну відособленість. Але така відособленість є умовною, точніше, відособленість – це певна автономність частини у складі (структурі) системи, що може виражатися у формі, величині, функціях цієї частини [185].

Отже, доцільно проілюструвати співвідношення таких складових системи як елемент, компонент, підсистема та надсистема стосовно економічної безпеки підприємства. Згідно рис. 3.2 видно, що система управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі визначається через її склад. Чіткий розподіл понять елемент, компонент та підсистема має вирішальний вплив на процес системоутворення економічної безпеки.

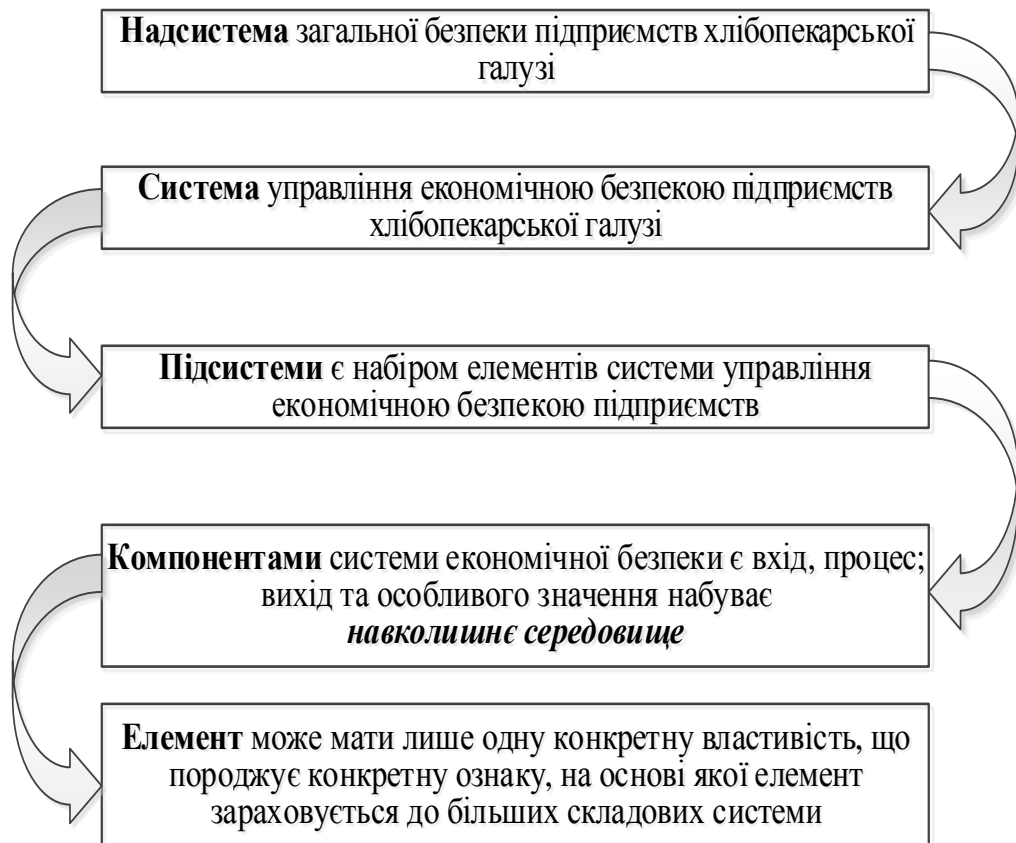


Рис. 3.2. Складові частини системи управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі та їх співвіднесеність

Джерело: узагальнено та доповнено автором на підставі [127, 134, 145, 201]

Адекватне та обґрунтоване визначення складу компонентів та підсистем дає можливість зменшити складність створення та функціонування системи, що, у випадку з системою економічної безпеки підприємства, є дуже актуальним, оскільки її методологічні підходи є лише на етапі становлення, а отже, правильне виокремлення елементів, компонентів та підсистем є самостійною важливою науковою задачею, від виконання якої залежить становлення загальної безпеки підприємства.

В попередніх розділах роботи охарактеризовані основні об'єкти системи економічної безпеки підприємства, визначальними серед яких є прибуток, витрати, рентабельність. Саме в прибутку, а точніше, його розмірах і віддзеркалюється ефективність роботи системи економічної безпеки в цілому.

Прибуток формується за рахунок виручки від реалізації товарів (робіт, послуг), а також витрат, що здійснено в процесі його формування. Отже, ризику (в частині небажаної події) недоотримання такого прибутку і є основною причиною формування та розбудови системи економічної безпеки підприємства. А основною метою створення та функціонування системи економічної безпеки підприємств є усунення невизначеності та нейтралізація впливу негативних з економічної точки зору подій, що стають на перешкоді досягненню основної мети підприємницької діяльності – отримання прибутку.

Щодо невизначеності, то основними засобами щодо її подолання є прогнозування та планування господарської діяльності із різними горизонтами та охопленням, а також розбудова ефективної та адаптивної структури підприємства із підсистемою економічної безпеки, що спроможна впливати на внутрішню організацію компанії в залежності від джерела загрози та його можливих наслідків.

Типологія прогнозів будується за різними критеріями залежно від цілей, проблем, об'єктів, предметів, методів та організації за:

- об'єктом дослідження;
- проблемно-цільовим критерієм (встановлення цільових орієнтирів);
- масштабом діяльності (глобальні, макроекономічні прогнози, регіональні, галузеві, мікроекономічні прогнози);
- критерієм співвідношення з різними формами конкретизації управління (цільовий прогноз, плановий прогноз, програмний прогноз, проектний прогноз, організаційний прогноз);
- періодом попередження (оперативний прогноз, короткостроковий прогноз, середньостроковий прогноз, довгостроковий прогноз) [179].

Прогнозування здійснюється з метою формування науково обґрунтованих суджень щодо можливих змін основних індикаторів, що характеризують економічну безпеку підприємства. В процесі прогнозування вирішується ряд взаємопов'язаних завдань, а саме:

- виявлення закономірностей і тенденцій розвитку підприємства;
- розробка економіко-математичних моделей прогнозування;
- визначення прогнозних індикаторів, що характеризують економічну безпеку підприємства;
- моделювання можливих сценаріїв управління економічною безпекою підприємства і вибір оптимальних рішень, спрямованих на посилення економічної безпеки;
- оцінка достовірності розроблених прогнозів і вибір оптимального методу прогнозування.

У процесі прогнозування доцільно керуватися правилами, сформульованими М.Д. Кондратьєвим.

1. Необхідно відмовитися від кількісного вираження тих елементів, прогнозувати зміни яких у кількісній формі на цій стадії знання взагалі неможливо. У цих випадках необхідно обмежуватися вказівкою закономірностей відповідних явищ.

2. Якщо явище допускає кількісне вираження і доступне лише для прогнозування на короткий термін, то необхідно відмовитися від кількісного вираження його майбутнього розвитку на тривалі періоди, обмежуючись тільки характеристикою загальних закономірностей.

3. Під час проектування перспектив на тривале майбутнє слід обмежитися розглядом явища в узагальненому вигляді, коли явище допускає відоме кількісне прогнозування на відносно тривалий термін, але лише за умови відмови від його розділення на дрібні складові частини [197].

Основним етапом прогнозування є вибір моделі і методів. Під методом прогнозування слід розуміти «сукупність прийомів і способів мислення, що дозволяють на основі аналізу ретроспективних даних, екзогенних (зовнішніх) і ендогенних (внутрішніх) зв'язків об'єкта прогнозування, а також їх вимірювань в межах розглянутого явища або процесу вивести судження про ймовірність його (об'єкта) майбутнього розвитку» [192]. Сукупність спеціальних правил, прийомів і методів складає методику прогнозування. За

ступенем формалізації методи прогнозування можна розділити на евристичні (інтуїтивні) і формалізовані (фактографічні). Класифікація основних методів прогнозування соціально-економічних (Додаток X).

Найчастіше використовуються методи прогнозування, які забезпечені спеціальними програмними комплексами, що робить їх привабливими для аналітиків. Складність прогнозування індикаторів економічної безпеки підприємства пов'язана з необхідністю застосування різних методів під час дослідження матеріальних і нематеріальних об'єктів дослідження. Свої особливості притаманні прогнозуванню фінансової, виробничо-технічної, кадрово-інтелектуальної та маркетингової складових з рекомендаціями щодо усунення загроз безпеки підприємства на випадок незадовільних результатів прогнозу.

В рамках технічного аналізу, який використовують трейдери фондового та валютного ринку, поширення набули графічні методи прогнозування (класичний аналіз), також індикаторні (математичні, алгоритмічні), тобто методи, що використовують фільтрацію і математичну апроксимацію. З останніх найбільшого поширення набули методи сімейства Box-Jenkins ARIMA, а також експоненціального згладжування.

Оскільки проблеми економічного прогнозування є дуже широкими і складними для вирішення завданнями і виходять за рамки даного дослідження, доцільно обмежитися ілюстрацією застосування окремих підходів, що можуть бути використані в процесі управління системою економічної безпеки підприємства.

В табл. 3.1. представлений прогноз основних результатів діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром», який розроблено за допомогою моделі експоненціального згладжування на основі вбудованої функції Excel ПРЕДСКАЗ.ETS. Всі економічні ризики у разі настання небажаної з точки зору економіки підприємства події впливають на норму прибутку. Тому доцільно зробити прогноз поведінки цих показників у майбутньому, спираючись на історію розвитку підприємства.

**Прогноз основних результатів господарської діяльності
ПрАТ «Концерн Хлібпром»**

Показник	2016	2017	2018	2019	2020	2021 (прогноз)	2022 (прогноз)
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	965463	1078053	1267295	1350447	1269772	1418363	1487963
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	613353	705256	804650	822780	803394	879997	919966,8
Маржинальний прибуток, тис. грн.	352110	372797	462645	527667	466378	531078,1	557917,1
Частка собівартості, %	63,5	65,4	63,5	60,9	63,3	62,0	61,8
Частка маржинального прибутку, %	36,5	34,6	36,5	39,1	36,7	37,4	37,5

Джерело: складено автором за даними Додатку У

Під час прогнозування часових рядів для одновимірних даних експоненціальне згладжування використовують у якості альтернативи популярному сімейству методів Box-Jenkins ARIMA. Метод може бути розширений для підтримки даних з систематичним трендом або сезонним компонентом. Як видно з табл. 3.1, за умови незмінних умов функціонування підприємства у майбутньому, воно, скоріш за все, зберігатиме частку маржинального прибутку на рівні 37,5%.

На рис. 3.3. представлено прогноз маржинально прибутку ПрАТ «Концерн Хлібпром», який побудовано із використанням іншої спеціалізованої функції Excel (аркуш прогнозу), яку використовують для побудови оперативних прогнозів. Звісно, точність такого прогнозування є достатньо низькою, оскільки підхід враховує лише історичні дані минулих періодів із інтервалом один рік, без врахування сезонності та інших факторів, що впливають на результати господарської діяльності підприємства, як-то коливання курсу валют, інфляції, рівня цін на зерно та борошно, соціальні

стандарти тощо. Точність прогнозування можна підвищити за рахунок використання більшої кількості історичних даних, наприклад, результатів кварталу, місяця або тижня, врахувавши при цьому більше факторів впливу на основні результати господарської діяльності.



**Рис. 3.3. Прогноз маржинального прибутку
ПрАТ «Концерн Хлібпром» на 2022 рік, млн.грн.**

Джерело: складено автором на основі додатка Ф

Однак, наявність такого прогнозу щодо майбутнього надає можливість визначитися із основними цільовими орієнтирами розвитку підприємства на середньострокову перспективу, зорієнтувавши всю систему управління на їх досягнення. Крім того, такий прогноз може бути корисним під час розроблення бюджету підприємства на поточний календарний рік.

В табл. 3.2 представлений прогноз основних результатів господарської діяльності ПрАТ «Козятинхліб» на 2021 рік, що побудований із використанням вбудованої функції Excel ПРЕДСКАЗ.ETS [224]. З табл. 3.2 видно, що підприємство перебуває у скрутному становищі, його діяльність є збитковою. В той же час, за інших незмінних обставин, якщо не будуть вжиті заходи щодо покращення ситуації, підприємство може взагалі збанкрутувати.

**Прогноз основних результатів господарської діяльності
ПрАТ «Козятинхліб»**

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021 прогноз
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	51614	57558	66875	60796	63621	58428	60670,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	38407	43214	48814	48815	62296	65674	73173,2
Маржинальний прибуток, тис. грн	13207	14344	18061	11981	1325	-7246	-12503
Частка собівартості, %	74,4	75,1	73,0	80,3	97,9	112,4	120,6
Частка маржинального прибутку, %	25,6	24,9	27,0	19,7	2,1	-12,4	-20,6

Джерело: складено автором за Додатком III

На фоні незначного підвищення чистого доходу від реалізації продукції очікується зростання собівартості продукції, що обумовить накопичення збитків у випадку, якщо підприємство не перегляне політику закупівель у напрямку економії витрат та не розширить ринок збуту, збільшивши обсяги виручки. Оцінка загальних тенденцій на підставі історичних даних дозволяє керівництву підприємства визначитися із напрямками пошуку вразливостей системи управління та пошуку резервів щодо покращення ситуації у майбутньому.

Процес управління ризиком є складним та багатоаспектним завданням, що включає аналіз ризику, у тому числі щодо його прийняття, оцінку можливостей впливати на ризик, а в ідеалі й отримання додаткових переваг або прийняття рішення щодо відмови від ризикованих кроків. Кількісні характеристики ризику (основні – вартість та ймовірність) доповнюються якісними характеристиками, тобто факторами, або етапами роботи, на яких ризик виникає [198].

Означені питання регулюються в процесі реалізації облікової політики підприємства, яка формується на системі принципів правил, методів, форм,

процедур, організації і побудови бухгалтерського обліку. Інформаційним забезпеченням виявлення, ідентифікації та контролю економічних ризиків стають інструменти бухгалтерського інжинірингу, застосування яких вимагає розширення функцій облікової політики. В операційній діяльності до таких належать нові реєстри управлінського обліку, які поєднують показники бюджетування, обліку, систему «директ-кост», аналізу та контролю. У фінансовій діяльності це новий робочий план рахунків за їх економічним змістом, наприклад «Необоротні активи», «Власний капітал», моніторингові облікові реєстри «Похідний балансний звіт» цільового призначення на прогнозування ризиків, ліквідності і платоспроможності як поточної, так і стратегічної [187].

Ключовим елементом у системі інструментів облікової політики є калькуляція витрат на виготовлення одиниці продукції. Калькулювання витрат здійснюється на етапі запуску продукції у виробництво із подальшим відслідковуванням відхилень фактичних показників від тих, що були враховані у процесі планування виробничого періоду [212]. З метою виявлення ризиків, з якими стикаються підприємства хлібопекарської галузі в процесі свого функціонування, доцільно розглянути калькуляцію одиниці виробництва хліба.

На практиці застосовують декілька видів калькулювання собівартості продукції. Просте калькулювання здійснюється за методом реалізаційних цін (метод коефіцієнтів), відповідно до якого витрати на виробництво розподіляються по окремих об'єктах пропорційно вартості продукції за цінами реалізації. У випадку виробництва на замовлення застосовують позамовний метод калькуляції, який частіше використовується під час виготовлення одиничної продукції. В організаціях з безперервним циклом масового виробництва застосовується попроцесний метод калькулювання собівартості, відповідно до якого прямі та непрямі витрати враховуються на весь випуск продукції. Застосовується також попередільний метод калькулювання, за яким витрати враховуються в залежності від стадії

виробничого процесу. Останнім часом у практиці вітчизняних підприємств набувають поширення метод ABC, системи «директ-костинг», «стандарст-кост» та ЛТ [188, 214].

Система «директ-костинг» (Direct-Costing-System) заснована на класифікації витрат на постійні та змінні, що передбачає облік та аналіз витрат за їх видами, місцем виникнення та носіями. Змінні витрати безпосередньо пов'язуються із виробленою продукцією, а постійні враховуються у фінансовому результаті. Ключовим показником системи «директ-костинг» є маржинальний дохід, який обчислюється як різниця між виручкою від реалізації і змінними витратами. Система «директ-костинг» надає змогу визначати форми залежності витрат від обсягів виробництва на основі інформації про результати господарської діяльності, розраховувати критичну точку обсягів продажу, регулювати цінову політику, прогнозувати собівартість в залежності від різних факторів впливу та вирішувати ряд інших завдань, у тому числі щодо інформаційного забезпечення системи економічної безпеки підприємства [223].

Основні ризики діяльності підприємства хлібопекарської галузі можна проілюструвати на типовій калькуляції відпускної ціни хлібобулочного виробу, яка передбачає врахування всіх витрат на одиницю продукції. Калькуляцію розроблено за методом реалізаційних цін (додаток Ц).

Як видно з рис. 3.4, три чверті відпускної ціни на хліб та хлібобулочні вироби формується за рахунок витрат на сировину. У свою чергу, відпускна ціна в роздрібній торгівлі наполовину складається з витрат на сировину. Зміни в структурі ціноутворення пояснюються витратами на збут, податками та націнкою роздрібною торгівлі.

Таким чином, підвищення цін на сировину на 10% обумовлює підвищення відпускної ціни на 7,5-8% за умови збереження відповідної норми прибутковості такого виду економічної діяльності. В той час, як зростання тарифів та підвищення заробітної плати податкових вилучень на ті ж самі 10% призводить до зростання ціни в межах 0,2-0,3%.

Означені розрахунки зроблено за умови забезпечення встановленої норми рентабельності на рівні 10%. Звісно, на практиці важко виконувати плани продажів за цінами, за якими вони плануються, у тому числі із заданою нормою рентабельності. Адже ринок диктує свої вимоги до ціни, кількості та якості продукції, що розподіляється в його межах.

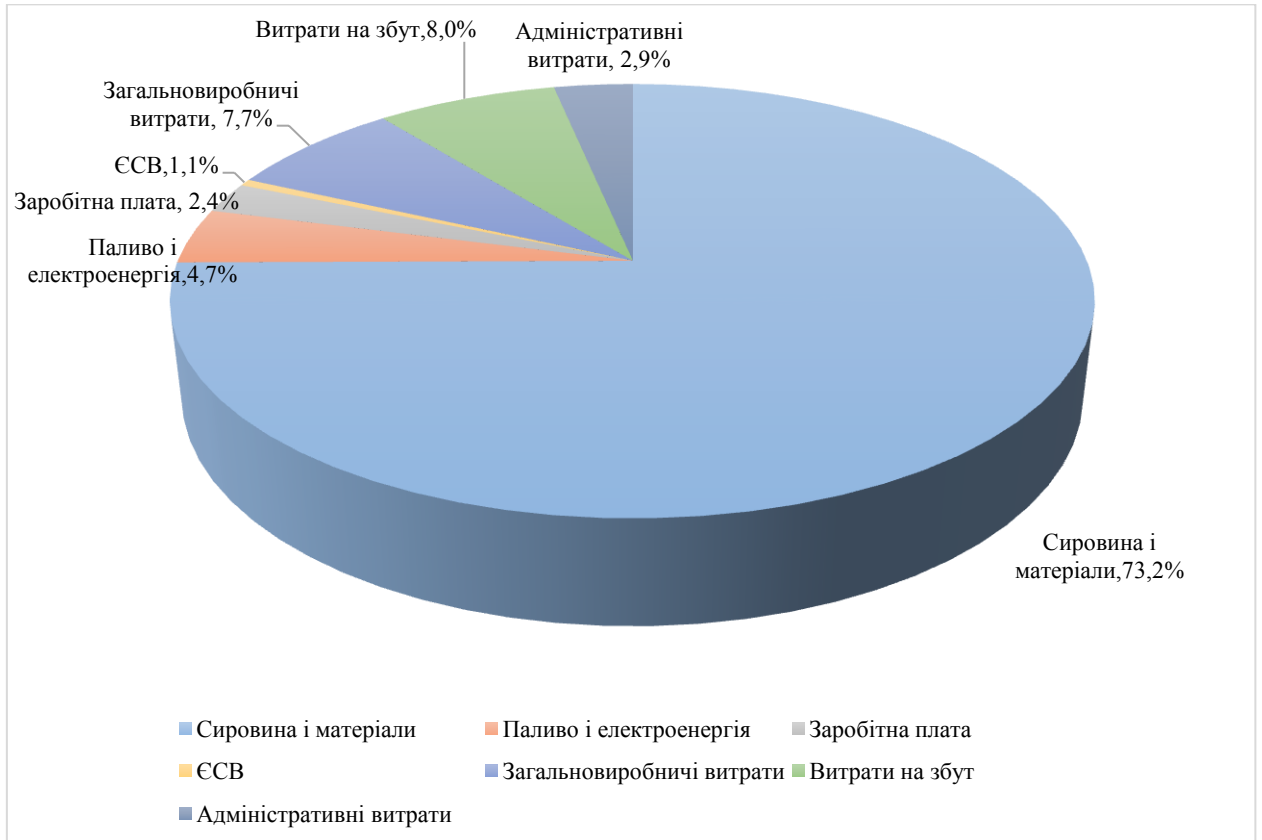


Рис. 3.4. Структура собівартості хліба українського столичного масою 0,95 кг станом на 2016 рік

Джерело: складено автором за даними додатку III

Однак, проведені розрахунки дозволяють виявити найбільш значущі економічні ризики, які виникають на етапі формування пропозиції підприємства на ринку відповідної продукції. Ці ризики мають бути враховані підприємством хлібопекарської галузі в процесі формування стратегії розвитку з урахуванням запобіжних заходів щодо нейтралізації небажаних подій (табл. 3.3). Калькуляція надає можливість оцінити вплив кожного з виявлених ризиків у грошовому вигляді.

Основні економічні ризики підприємства хлібопекарської галузі, що виявляються на етапі калькулювання витрат виробництва

Об'єкт захисту	Джерело ризику	Ризик	Методи впливу на ризик
Обсяг продажу	Ринок. Обсяги продажу регулюються за правилами ринку на основі попиту на продукцію за конкурентною ціною	Втрата частки ринку. Частина виробленої продукції нереалізована. Крадіжки та ушкодження в процесі транспортування та зберігання	Виважена маркетингова політика. Прогнозування та планування реального обсягу продажу
Витрати на сировину: борошно, вода, олія, дріжджі	Ринок та дії регулятора. Регулюються за правилами ринку та державним регулятором	Зростання ціни на сировину. Зниження якості сировини. Крадіжки та ушкодження в процесі транспортування та зберігання	Виважена маркетингова політика. Договір на постачання сировини, води у т.ч. Скорочення інших витрат на норми прибутку
Витрати на електроенергію	Регулюються державним регулятором	Підвищення тарифів. Зміна фізичних характеристик електропостачання	Договір на постачання електроенергії. Скорочення інших витрат та норми прибутку
Витрати на заробітну плату	Регулюються за правилами ринку з урахуванням соціальних стандартів (прожитковий мінімум, мінімальна заробітна плата)	Підвищення мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму	Колективний договір. Бюджет витрат на заробітну плату
Податки на заробітну плату	Внесення змін до Податкового кодексу України	Підвищення ставки податку на доходи фізичних осіб та єдиного соціального внеску	Колективний договір. Бюджет витрат на сплату податків із заробітної плати
Загальновиробничі витрати	Неефективне та нецільове використання бюджету загальновиробничих витрат	Недостатнє завантаження виробничих потужностей. Невідповідність технічних характеристик сучасним технічним умовам виробництва (моральне старіння). Непередбачуване	Бюджет витрат. Виважена маркетингова політика. Прогнозування та планування реального обсягу продажів. Систематична модернізація та оновлення парку

Об'єкт захисту	Джерело ризику	Ризик	Методи впливу на ризик
		ушкодження або вихід з ладу обладнання та устаткування	основних засобів
Витрати на збут	Необґрунтований бюджет маркетингу	Неефективна реклама та зниження рентабельності каналів розподілу продукції	Бюджет маркетингу Виважена маркетингова політика. Прогнозування та планування реального обсягу продажу
Адміністративні витрати	Неефективне на нецільове використання бюджету адміністративних витрат	Неефективне управління підприємством	Бюджет витрат. Наймання кваліфікованих працівників. Підвищення кваліфікації
Амортизація	Внесення змін до Податкового кодексу України	-	Наказ про облікову політику
Норма прибутку	Зниження норми прибутку порівняно із запланованою	Зниження рентабельності	Виважена маркетингова політика. Прогнозування та планування реального обсягу продажу. Підвищення ефективності управління собівартістю, а також дебіторською та кредиторською заборгованістю
Податки на прибуток та продаж	Внесення змін до Податкового кодексу України	Відволікання обігових коштів на сплату податків. Зниження економічної привабливості даного виду діяльності	Виважена економічна політика. Прогнозування та планування реального обсягу продажу

Джерело: складено автором

Серед інших ризиків, з якими стикається підприємство хлібопекарської галузі, необхідно виділити ризики, що обумовлені наявністю конкурентів як у частині продажу готової продукції, так і в частині придбання сировини та енергоресурсів. Крім того, суттєво впливають інфляція та коливання

валютного курсу, заходи щодо запобігання COVID-19, поява нових гравців на ринку хлібопекарської продукції, або розширення діяльності вже відомих виробників.

Оцінка економічних ризиків є достатньо складним та відповідальним завданням, оскільки кожен ризик може формуватися в результаті процесів та явищ, які знаходяться поза полем зору та впливу підприємства. Однак, скориставшись формулою 2.1 виявляється можливим оцінити основні економічні ризики, що впливають на прибутковість діяльності підприємства хлібопекарської діяльності. Оцінку зроблено за схемою опитування 5-х експертів, які визначали за десятибальною шкалою вплив певних подій на результати господарської діяльності підприємства хлібопекарської галузі, а також ймовірності їх настання (Додаток Щ)



Рис. 3.5. Оцінка основних економічних ризиків підприємства хлібопекарської галузі

Джерело: складено автором

Як видно з рисунку, основними проблемними питаннями в роботі підприємства хлібопекарської галузі є забезпечення достатнього рівня ціни реалізації готової продукції, яка формується в процесі попиту та пропозиції на ринку хлібоперарської продукції. Другим за значенням є питання оптимізації

витрат обігу та виробництва в умовах невинного зростання цін на сировину та енергоресурси. Важливим також є забезпечення достатніх обсягів реалізації продукції, зменшення яких обумовить збитки підприємства.

Важливим фактором успіху під час виробництва та реалізації хліба та хлібобулочних виробів є врахування його життєвого циклу. Адже будь-яка продукція, які б відмінні споживчі властивості вона не мала, з часом їх втрачає. Щодо хліба, то, в середньому, термін придатності його до споживання не перевищує трьох діб [186, 211, 215, 222]. Відповідно, завжди існує ризик того, що вироблена продукція не буде реалізована у повному обсязі протягом терміну її придатності до споживання.

Планова калькуляція виробництва продукції прямо пов'язана із виручкою від реалізації продукції, оскільки є первинним документом, на підставі якого планується обсяг продажу у фізичному вимірі та грошовому еквіваленті. Одночасно калькуляція надає можливість проаналізувати та виявити причини відхилення фактичних показників господарської діяльності підприємств від планових. Так, порівнюючи планову калькуляцію із фактичними результатами господарської діяльності можна виявити причини відхилення від планових показників, які формуються зовнішнім середовищем або виникли на самому підприємстві через недовершеність організації та технологічного оснащення матеріальної бази, ефективності системи економічної безпеки у тому числі.

Виділивши основні фактори ризику та з'ясувавши їх вплив на результати господарської діяльності підприємства на основі їх кількісної та якісної оцінки, необхідно визначити суб'єктів економічної безпеки підприємства, тобто сукупності інституціональних одиниць у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, до повноважень яких належить зниження невизначеності у підприємницькій діяльності та передбачення і нейтралізація небажаних для підприємницької діяльності подій.

Означене дозволяє розподілити окремі функції системи економічної безпеки між інституціональними одиницями, сукупність яких формує цю

систему. Перелік основних суб'єктів системи економічної безпеки із визначенням основних функцій в частині управління системою економічної безпеки підприємства представлений в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Суб'єкти економічної безпеки підприємства хлібопекарської галузі

Суб'єкт	Функції
Зовнішнє середовище	Сукупність інституціональних одиниць зовнішнього середовища, з якими стикається підприємство хлібопекарської галузі в процесі здійснення підприємницької діяльності
Держава	Законодавство, суд, правоохоронна діяльність, забезпечення легітимності діяльності (ліцензування, оподаткування), захист інтелектуальної власності
Страхові компанії	Оцінка та страхування ризиків
Аудиторські компанії	Аудит результатів господарської діяльності. Підтвердження правдивості фінансової звітності. В окремих випадках ведення бухгалтерського обліку на умовах аутсорсингу
Комерційні банки та фінансові компанії	Розрахункові та валютні операції, кредитування, зберігання, операції із борговими інструментами
Торгово-промислова палата	Вибудовує взаємовідносини між владою та бізнесом, видає спеціальні довідки, у т.ч. реєстрацію випадків форс-мажору
Асоціації підприємств	Сприяють розвитку учасників асоціації
Юридичні компанії (адвокатські послуги)	Представлення інтересів підприємства в судах
Охоронні компанії	Фізичний захист активів підприємства (матеріальних та нематеріальних)
Система навчальних заходів	Професійна освіта, підвищення кваліфікації, перекваліфікація
Внутрішнє середовище	Всі структурні одиниці підприємства в залежності від основної функції
Бухгалтерія підприємства	Фінансове обслуговування господарської діяльності: розрахунково-облікова функція, калькулювання вартості бізнес-процесів, раціональний розподіл бюджету
Відділ кадрів	Добір та розстановка працівників відповідно до кваліфікації
Відділ збуту	Маркетинг
Відділ постачання	Забезпечення стабільного постачання ресурсів
Юридичний відділ	Юридичний супровід господарської діяльності
Відділ внутрішнього аудиту	Контроль за додержанням вимог законодавства та розпоряджень керівництва підприємства
Відділ ІТ	Забезпечення руху та збереження інформації, у т.ч. шляхом встановлення рівнів доступу
Служба безпеки	Фізичний нагляд та присутність уповноважених осіб на об'єкті захисту
Відділ якості	Оцінка якості виробленої продукції
Відділ техніки безпеки	Створення максимально можливих комфортних умов для безпечної праці

Джерело: складено автором

В основі забезпечення безпеки економічної діяльності підприємства перебуває держава в особі спеціальних інституціональних одиниць, до повноважень яких належить створення організаційно-правових умов (Конституція України, Цивільний, Господарський, Податковий та інші кодекси України, а також законодавчі та підзаконні акти України) для здійснення підприємницької діяльності, а також захисту результатів такої діяльності (об'єкти цивільних прав). Саме держава є основним суб'єктом в системі економічної безпеки підприємства. Відповідні функції захисту, арбітражу, недопущення дискримінації, стимулювання окремих видів діяльності виконують органи державної влади на центральному та місцевому рівнях державного управління в межах повноважень.

Встановивши цільові орієнтири розвитку підприємства шляхом прогнозування, а також виявивши основні економічні ризики, зробивши їх якісну та кількісну оцінку, можна перейти до наступного етапу оцінки системи економічної безпеки підприємства, а саме планування основних результатів господарської діяльності. Основним способом планування економічної діяльності підприємства є бюджетування [231].

Бюджетування зводиться до формування бюджету підприємства на поточний звітний період, як правило, поточний рік [184]. Бюджет підприємства являє собою фінансовий план його діяльності, що складається на певний проміжок часу в натуральному та грошовому виразі. У рамках бюджету визначаються потреби підприємства в ресурсах (матеріальних, фінансових, енергетичних, людських тощо), які необхідно задіяти для отримання доходів та заданого рівня рентабельності (норми прибутку) [225].

До основних бюджетів підприємства традиційно відносять баланс, бюджет доходів та витрат, бюджет руху грошових коштів. Бюджети розділяють на операційні та функціональні, а саме бюджет продажу, виробництва, запасів, накладних витрат, постійних та змінних витрат, оплати праці, розрахунків по сплаті податків тощо. Всі бюджети зводяться в консолідований бюджет підприємства [194].

З метою здійснення бюджетування на підприємстві впроваджується спеціально розроблена з цією метою методика управлінського обліку, що дозволяє обирати необхідну інформацію для прийняття рішень у різних ракурсах (горизонтальному, вертикальному, змішаних, а також у розрізі витрат, продажів за кожною товарною позицією собівартості, каналів розподілу продукції за будь-який проміжок часу). Крім того, бюджет підприємства має враховувати та відображати три основні види діяльності підприємства: основну (операційну), інвестиційну та фінансову.

Питання бюджетування є настільки складними та значущими для підприємства, що розкрити їх в межах даного дослідження не є можливим. Однак, без врахування окремих елементів бюджетування оцінка ефективності системи економічної безпеки підприємства буде неповною та поверхневою.

Для ілюстрації важливості бюджетування доцільно навести репрезентативний бюджет річного продажу одиниці продукції хлібопекарської галузі, який враховуватиме витрати на сировину, енергоресурси, виплату заробітної плати, загальновиробничі, маркетингові та адміністративні витрати, норму прибутку та податок на додану вартість. Всі витрати сформовано у пропорції структури ціни хліба, що проілюстрована на рис. 3.4.

Припустимо, підприємство запланувало продати за рік 0,6 млн. одиниць хлібобулочних виробів за відпускнуою ціною 17,6 грн. за одиницю продукції з урахуванням ПДВ. Тобто за підсумками року, на який здійснюється планування, виручка від реалізації продукції має становити 10,6 млн. грн. з урахуванням рентабельності (прибутку) на рівні 10%.

Продаж відбувається рівномірно протягом звітного періоду (календарного року). Тобто у кожному кварталі відбувається реалізація однакової кількості одиниць хлібобулочних виробів. Спрощений бюджет річного продажу одиниці продукції хлібопекарської галузі представлено в табл. 3.5.

В розрахунку не враховано вхідний податок на додану вартість, на суму якого підприємство зменшує податкове зобов'язання зі сплати, а також амортизаційні відрахування. Означені статті надають підприємству право збільшувати сукупний фінансовий результат, однак ускладнюють ілюстрацію використання бюджетування для цілей забезпечення економічної безпеки.

Таблиця 3.5

**Спрощений бюджет річного продажу одиниці продукції ТОВ «Прод-
Мова» на 2020 рік**

Стаття	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Рік
Сировина і матеріали, грн.	1497552,4	1497552,4	1497552,4	1497552,4	5990209,7
Паливо й електроенергія, грн.	82752,1	82752,1	82752,1	82752,1	331008,4
Заробітна плата, грн.	46022,8	46022,8	46022,8	46022,8	184091,3
ЄСВ, грн.	10125,0	10125,0	10125,0	10125,0	40500,1
Загальновиробничі витрати, грн.	146876,6	146876,6	146876,6	146876,6	587506,5
Витрати на збут, грн.	150845,1	150845,1	150845,1	150845,1	603380,4
Адміністративні витрати, грн.	65825,9	65825,9	65825,9	65825,9	263303,7
Повна собівартість, грн.	2000000,0	2000000,0	2000000,0	2000000,0	8000000,0
Прибуток 10%	200000,0	200000,0	200000,0	200000,0	800000,0
ПДВ, грн.	440000,0	440000,0	440000,0	440000,0	1760000,0
Виручка (чистий дохід), грн.	2640000,0	2640000,0	2640000,0	2640000,0	10560000,0

Джерело: складено автором

Припустимо, у 3-му кварталі ціна на борошно зросла на 10%. Тоді, з метою збереження заданої норми рентабельності (прибутку) 10% підприємство має підняти ціну реалізації готової продукції на 7,6%, тобто $(28,41/26,4-1) \times 100\% = 7,6\%$.

Але, у цьому випадку виникає ризик того, що не будуть виконані планові показники продажу у фізичному обсязі. Адже на ринку пропонують продукцію й інші виробники хлібобулочних виробів, які можуть знайти резерви скорочення собівартості виробленої продукції та зберегти рівень пропозиції своєї продукції на рівні, який було встановлено до збільшення ціни на сировину. Відповідно, частина виробленої продукції лишиться нереалізованою протягом терміну придатності, і частина споживачів просто

перейде до конкурентів. Тобто підприємство отримуватиме менше виручки, ніж було заплановано, і буде змушене скоротити випуск готової продукції, втративши частку ринку. До того ж, частку нереалізованої продукції доведеться відправити на переробку або утилізацію.

В іншому випадку, при збереженні початкового рівня відпускної ціни на рівні 26,4 грн за одиницю продукції, діяльність підприємства буде перебувати на критичному рівні, оскільки доведеться знизити норму прибутку в 4 рази, тобто з 2-х гривень на одиницю продукції до 48 копійок. Відповідні аналітичні розрахунки із врахуванням структури ціни одиниці продукції, що проілюстрована на рис. 3.4. та врахована в табл. 3.5, наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Вплив підвищення цін на сировину на фінансові результати діяльності
ТОВ «Прод-Мова»**

Складові відпускної ціни хлібобулочного виробу	Структура собівартості, %	Ціна, грн		
		початкова	сировина: + 10%	сировина: + 10%, збереження відпускної ціни
Сировина і матеріали	74,9	15,00	16,50	16,50
Паливо й електроенергія	4,1	0,83	0,83	0,83
Заробітна плата	2,3	0,46	0,46	0,46
ЄСВ	0,5	0,10	0,10	0,10
Загальновиробничі витрати	7,3	1,47	1,47	1,47
Витрати на збут	7,5	1,51	1,51	1,51
Адміністративні витрати	3,3	0,66	0,66	0,66
Повна собівартість	100	20,00	21,52	21,52
Прибуток 10%	×	2	2,15	0,48
ПДВ, 20%	×	4,4	4,74	4,40
Ціна	×	26,4	28,41	26,41

Джерело: складено автором

У процесі планування своєї господарської діяльності підприємство розробляє прогнозні показники в умовах зміни окремих параметрів

структури собівартості продукції. Наприклад, у випадку підвищення ціни на сировину у 3 та 4 кварталі року, на який здійснюється планування, за умови збереження норми прибутку на рівні 10%, підприємство отримає більше виручки у 3 та 4 кварталі, аніж було заплановано на початку звітнього періоду. Однак, такий сценарій можливий за умови збереження обсягів продажу у фізичному вимірі, тобто кількості одиниць або маси продукції. Бюджет продажу підприємства хлібопекарської галузі в умовах підвищення цін на сировину представлений в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Бюджет продаж ТОВ «Прод-Мова» на 2020 рік в умовах підвищення цін на сировину

Стаття	1 кв.	2кв.	3 кв.	4кв.	рік
Сировина і матеріали, грн.	1497552,4	1497552,4	1647307,7	1647307,7	6289720,2
Паливо й електроенергія, грн.	82752,1	82752,1	82752,1	82752,1	331008,4
Заробітна плата, грн.	46022,8	46022,8	46022,8	46022,8	184091,3
ЄСВ, грн.	10125,0	10125,0	10125,0	10125,0	40500,0
Загальновиробничі витрати, грн.	146876,6	146876,6	146876,6	146876,6	587506,5
Витрати на збут, грн.	150845,1	150845,1	150845,1	150845,1	603380,4
Адміністративні витрати, грн.	65825,9	65825,9	65825,9	65825,9	263303,7
Повна собівартість, грн.	2000000,0	2000000,0	2149755,2	2149755,2	8299510,5
Прибуток 10%, грн.	200000,0	200000,0	214975,5	214975,5	829951,0
ПДВ, грн.	440000,0	440000,0	472946,2	472946,2	1825892,3
Ціна, грн.	2640000,0	2640000,0	2837676,9	2837676,9	10955353,8

Джерело: складено автором за даними табл. 3.5-3.6

Однак, такий сценарій розвитку подій для підприємства виявляється оптимістичним, оскільки він може відбутися у випадку, коли у підприємства немає конкурентів на ринку, пропозиція яких формує врівноважену ціну. Найбільш ймовірний розвиток подій буде не таким привабливим для підприємства. Необгрунтовано підвищуючи ціну, воно втратить частку ринку, оскільки покупці поступово будуть переходити до конкурентів.

Основне завдання системи економічної безпеки у цьому випадку буде полягати у передбаченні можливих коливань всіх статей витрат в розрізі

асортименту випуску, а також можливості реалізації заданого обсягу готової продукції в умовах підвищення ціни реалізації. Одночасно система економічної безпеки має запропонувати декілька варіантів усунення негативних наслідків підвищення вартості витрат на виробництво одиниці продукції.

3.2. Інформаційна система моніторингу як інструментарій інформаційно-аналітичного забезпечення економічною безпекою підприємств

Ключовим елементом щодо прийняття управлінських рішень є аналітична та облікова інформація. Особливої актуальності набувають перевірені факти та виявлені тенденції у випадку реагування на небажані події та зниження фактору невизначеності, який завжди супроводжує підприємницьку діяльність.

Теорія інформаційної економіки, що виникла в результаті розвитку теорії інформаційного суспільства, полягає в тому, що підприємство лишається конкурентоспроможним завдяки ефективному управлінню на основі точної та перевіреної інформації [195]. Підприємство має аналізувати попит на ринках збуту та пропозицію на ринках ресурсів, постійно вивчати стан галузі, вивчаючи конкурентів, а також споживчі уподобання фактичних та потенційних покупців своєї продукції з метою досягнення конкурентних переваг [217, 218]. В теорії, в процесі здійснення підприємницької діяльності рекомендується використовувати інформацію зі всіх доступних джерел. У процесі аналізу інформації необхідно встановлювати причинно-наслідкові зв'язки, основні тенденції. Серед основних вимог до інформаційного забезпечення виділяють: достатність, своєчасність, зрозумілість, цінність та достовірність [226], тобто основні характеристики якості інформації.

Ефективність управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі багато в чому залежить від своєчасної, оперативної

ідентифікації існуючих і можливих загроз та викликів. Тому створення і розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення є першочерговим завданням управління економічною безпекою підприємства. Вирішення цього завдання можливе лише за наявності інформаційної підсистеми моніторингу, основою якої є джерела інформації та база даних, в якій накопичуються всі основні результати фінансово-господарської діяльності підприємства та інформація, пов'язана зі змінами зовнішнього середовища.

Основними елементами будь-якої інформаційної системи є динамічна база даних, інформаційні технології, організаційна структура та функціональні компоненти (набір основних функцій, які покликані виконувати інформаційна система). Інформаційна система забезпечує ефективну взаємодію структурних підрозділів підприємства на основі оперативної аналітичної інформації про поточний і очікуваний фінансовий стан підприємства, а також можливі зовнішні і внутрішні загрози, що можуть негативно вплинути на функціонування підприємства.

Основною характеристикою ефективного управління системою економічної безпеки підприємства є своєчасне виявлення будь-яких загроз економічного характеру, а також передбачення ймовірності їх виникнення в майбутньому на основі аналізу і прогнозу основних показників і чинників, які є індикаторами економічної безпеки, стабільності, конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Розвиток мережі Інтернет суттєво розширив можливості інформаційного обміну. Якщо раніше інформація накопичувалася в ізольованих мережах із скромними можливостями, то сьогодні користувачі інформаційних систем все тісніше пов'язані між собою.

Активний розвиток хмарних технологій зберігання інформації, що пропонують гіганти телекомунікацій та радіофізики (Google, Microsoft Azure та ін.), призводять до того, що такі сховища стають важливим елементом інфраструктури будь-якого підприємства. Їх користувачами стають підприємства сфери енергетики, логістики, фінансового, і навіть державного

секторів економіки. Характер та тип технологій, що формують структуру обміну інформацією, обумовлюють бурхливий розвиток різноманітних каналів зв'язку, а також виробництво різноманітних передавальних пристроїв, що забезпечують безперервний доступ до інформації через постійно працюючі канали інформаційного обміну.

Однак розвиток інформаційного обміну пов'язаний із зростанням та урізноманітненням загроз та факторів ризику, у тому числі проблемами надійного зберігання та несанкціонованого витоку інформації, а також «хакерських» атак, мережевих цифрових вірусів та різноманітних провокацій, через що постійно переглядаються вимоги до характеристик таких сховищ, у тому числі, щодо доступу, обсягу та ступеню секретності передачі даних, їх шифрування, дешифрування тощо.

Отже, накопичення інформації, її зберігання та використання в умовах діджиталізації економіки, одночасно із масою переваг генерує ряд загроз, які також впливають на економічну безпеку підприємства, обумовлюючи розвиток окремої інформаційної складової.

Важливим джерелом для спеціалістів з економічної безпеки є перевірена статистична інформація, що включає структурну інформацію, індикатори економічних циклів, індекси виробництва, цін, валютні курси та інше. Якість статистичної інформації безпосередньо впливає на адекватність прийняття управлінських рішень, стосовно економічної безпеки зокрема, забезпечуючи зв'язок між адміністративними одиницями, що виконують різнопланові функції. Інформація має поновлюватися на регулярній основі, оскільки в іншому випадку така база даних втрачає свою цінність та актуальність і не може використовуватися для вирішення реальних завдань виробництва [220].

Система моніторингу має накопичувати історію комерційних стосунків із кожним контрагентом, характеризуючи їх стабільність та надійність. Центр інформації має охоплювати результати всіх бізнес-процесів підприємства, а також забезпечувати доступ до будь-якої перевіреної інформації зовнішнього

середовища за наявності таких можливостей. Важливим аспектом організації системи моніторингу економічної безпеки підприємства є узгодженість даних із різних джерел, забезпечення можливості їхнього порівняння.

Інформація має накопичуватися та зберігатися таким чином, щоб уповноважені особи могли в режимі реального часу робити будь-які її вибірки для оцінки ефективності підприємницької діяльності, аналізу прибутковості, фондівіддачі, продуктивності праці тощо. Слід зважати також на те, що потреби в наповненні інформаційних запитів постійно змінюються в залежності від конкретної ситуації. Тому визначитися з переліком показників досить складно. Такі оцінки здійснюються за допомогою спеціальних коефіцієнтів або показників ефективності, які використовуються для оцінки будь-якого бізнес-процесу підприємства.

Аналіз і оцінка фінансового стану підприємства, стану його економічної безпеки зокрема, передбачає не тільки класичний коефіцієнтний підхід, але й інтегральну оцінку, яка ґрунтується на розробці єдиного методичного підходу для всіх підприємств галузі. Це дає можливість провести ранжування підприємств хлібопекарської галузі та визначити лідерів і аутсайдерів. На практиці у багатьох сферах використовується індексний підхід у порівнянні країн, галузей, підприємств та інших явищ. Найпопулярніший з них це щорічна доповідь «Doing business Report» про порівняння умов ведення бізнесу у 190 країнах, що пропонується Світовим банком [212].

Показники ефективності представляють собою стратегічну змінну величину, яка відображає умови та продуктивність функціонування будь-якого елемента підприємства. Вони можуть приймати форму будь-якого коефіцієнта, який є результатом декількох вимірювань та дозволяє представляти результати господарської діяльності в узагальненому вигляді. Зазвичай кожне підприємство використовує набір показників, які розділяють на три типи:

- темпи росту;

- показники у вигляді співвідношень;
- показники частки (питома вага) [205].

Показники ефективності мають відносну розмірність, тому їх використовують для аналізу часових рядів історичних даних. Наприклад, виручку, товарообіг підприємства відслідковують щоденно. Звичайно ці показники аналізують в динаміці та в розрахунку на одного співробітника, на одиницю торгівельної площі, їх відношення до товаро-матеріальних запасів, виділяючи долю електронних продажів, а також енергозатратність, продуктивність праці, фондівіддачу та ін. Для порівняння показників із аналогічними показниками у минулому інколи використовують дефлятори та закладають календарний ефект.

Будь-яке виробництво має свою циклічність. Цикли виробництва та реалізації готової продукції повторюються із певною періодичністю. У випадку масового виробництва, як-то випічка хліба, такі цикли мають свою ритмічність і сезонність. Тому результати діяльності підприємства можна порівнювати із минулими досягненнями з урахуванням ритмічності (сезонності) виробничо-збутових циклів. Так, порівнюючи планову калькуляцію із фактичними показниками минулих звітних періодів, можна оцінити зміни її структури та вплив на норму прибутку.

Поряд з цим, якщо вести моніторинг в розрізі загроз економічної безпеки підприємства із детальним описом джерел таких загроз та рекомендованим переліком заходів щодо їх нейтралізації із визначенням відповідальних адміністраторів, можна домогтися підвищення ефективності функціонування системи економічної безпеки в цілому.

Наприклад, у випадку виробництва хліба та хлібобулочних виробів доцільно порівнювати щоденну виручку із виручкою відповідного дня на минулому тижні, у минулому місяці, кварталі чи році. При цьому, контролюючи витрати та запаси, можна порівнювати маржинальний прибуток, який підприємство отримало у відповідних минулих періодах, та оперативно отримати картину поточного стану роботи підприємства завдяки

застосуванню показників ефективності. Необґрунтоване відхилення від загального тренду основних результатів діяльності підприємства буде свідчити про наявність проблем економічного характеру у випадку відхилення в меншу сторону. Натомість значне перевищення буде свідчити про ефективне управління підприємством.

Такі порівняння можна здійснювати щодо частки продажу готової продукції впродовж терміну придатності, собівартості, маржинального прибутку та інших змінних, що є значимими для моніторингу системи економічної безпеки підприємства хлібопекарської галузі.



Рис. 3.6. Спрощена схема порівнянь поточних результатів діяльності підприємства хлібопекарської галузі із минулими періодами.

Джерело: складено автором

Сучасні аналітичні системи збирання, зберігання і аналізу даних для підтримки прийняття кращих управлінських рішень, наприклад, Microsoft Power BI (Business intelligence) дозволяють робити такі розрахунки автоматично в режимі реального часу. При цьому, при правильному налагодженні всіх внутрішніх комунікацій, інформувати керівництво або уповноважену особу може звичайний оператор, до повноважень якого входить вибірка потрібного звіту з системи та передача його керівництву.

Означені програмні комплекси інтегровані в бухгалтерією підприємства і розміщуються на спеціальних сервісах із застосуванням

хмарних технологій зберігання та використання інформації. Тому керувати цими процесами можна з будь-якого комунікаційного пристрою, який за своїми функціональними можливостями відповідає вимогам інформаційного обміну. Моніторинг рівня економічної безпеки підприємства є елементом аналізу забезпеченості та раціонального використання ресурсів підприємства за кожною функціональною складовою його економічної безпеки: фінансовою, кадровою, техніко-технологічною, матеріально-технічною, науково-технічною, інформаційною. Забезпечення економічної безпеки підприємства представляє собою процес створення сприятливих умов та середовища, за яких суб'єкт господарювання досягає найефективнішого використання ресурсів. Тому обмеженість трудових, фінансових, матеріально-технічних, інформаційних ресурсів може стати причиною послаблення рівня економічної безпеки підприємства [206].

Побудова системи моніторингу розпочинається із визначення джерел інформації, які можна розділити на зовнішні та внутрішні (наведено в додатку Ю). Як видно з додатку, всі суб'єкти системи економічної безпеки користуються відносно обмеженим переліком джерел інформації із врахуванням особливостей їх функціонального призначення. До винятків можна віднести служби спеціального оповіщення уповноважених працівників на випадок екстрених випадків, а також специфічну чи конфіденційну інформацію, що є необхідною для функціонування відділу кадрів, служби маркетингу або служби безпеки (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Перелік джерел інформації для забезпечення моніторингу економічної безпеки підприємства

Зовнішні джерела інформації	Внутрішні джерела інформації
1. Законодавство. 2. Роз'яснення контролюючих органів та судові рішення 3. Статистика органів виконавчої влади 4. Засоби масової інформації	1. Керівництво підприємства 2. Бухгалтерські програми (1С, Парус) із довідниками 3. Система управлінського обліку 4. Системи нагляду за об'єктами захисту (відео- та радіозапис, фізичне розміщення уповноважених осіб)

Джерело: складено автором

Доступ до внутрішніх джерел інформації є обмеженим для більшості співробітників на будь-якому підприємстві. Основна частина інформації підприємства належить до конфіденційної, а окрема – має статус комерційної таємниці.

Економічна безпека підприємства багато в чому залежить від темпів зміни виробничої собівартості продукції. У зв'язку з цим необхідно постійно здійснювати моніторинг ринку ресурсів та факторний аналіз виробничих і загальновиробничих витрат, які формують виробничу собівартість продукції в розрізі видів хлібобулочної та іншої продукції. Можливість зниження вартості сировини і матеріалів за рахунок аналізу сировинного ринку і пошуку нових постачальників є основним завданням служби постачання. Адже постійне зростання цін на сировину, що використовується для виробництва хлібобулочних виробів, обумовлює відносно низьку рентабельність цього виду економічної діяльності.

В результаті виробники змінюють асортимент продукції за рахунок зниження якості, зменшення маси виробів, виключення з виробництва хлібобулочних виробів, які користувалися попитом у споживачів, незважаючи на відносно високу ціну. Поява великої кількості мініпекарень у великих супермаркетах призводить до зниження попиту продукції хлібозаводів, незважаючи на те, що ціна хлібобулочних виробів супермаркетів може бути завищена. Тут спрацьовує ефект, характерний для такого виду продукції: гарячий хліб краще хліба, який протягом декількох годин доставлявся до точки продажу, незважаючи на більш високу ціну. У такій ситуації необхідно розробити грамотну стратегію оптимального управління виробничими запасами з урахуванням всіх негативних впливів зовнішнього оточення.

Наступна складова моніторингу економічної безпеки підприємства – кадрово-інтелектуальна, основу якої становить кадровий потенціал. В сукупності кадрова та інтелектуальна складові мають на меті забезпеченість і інтелектуально-кваліфікаційний рівень працівників підприємства,

можливість підвищувати кваліфікацію, вдосконалення механізму мотивації співробітників і зацікавленості в стабільному розвитку підприємства. До негативних тенденцій розвитку кадрово-інтелектуальної складової слід віднести зниження продуктивності праці, плинність кадрів, звільнення фахівців, зниження частки інженерно-технічного складу та висококваліфікованих працівників, зниження освітнього рівня, важкі умови праці, зниження витрат на охорону праці та безпеку життєдіяльності, незадовільну екологічну обстановку тощо. Процедура забезпечення належного рівня економічної безпеки інтелектуальної та кадрової складових охоплює взаємопов'язані і водночас самостійні напрями діяльності відповідного суб'єкта господарювання:

- спрямованість на роботу з персоналом та підвищення ефективності діяльності організаційної структури підприємства;
- орієнтація на збереження й розвиток інтелектуального потенціалу та на поповнення знань і професійного досвіду працівників підприємства.

Процес планування та управління персоналом, спрямований на охорону належного рівня економічної безпеки має охоплювати організацію добору, найму, навчання й мотивації праці працівників, включаючи матеріальні та моральні стимули, престижність професії, волю до творчості, забезпечення соціальними благами [202]. Таким чином оцінка кадрово-інтелектуальної складової повинна враховувати основні фактори, що негативно впливають на безпеку підприємства.

Аналіз і оцінка інвестиційно-інноваційної складової – етап, який, по суті, визначає можливості підприємства хлібопекарської галузі виробляти новий асортимент хлібобулочної продукції, який буде користуватися попитом у споживачів, модернізувати виробниче обладнання, використовуючи додаткові фінансові кошти, отримані від інвесторів або з власних інвестиційних джерел.

Однією з причин низької інвестиційної активності підприємств хлібопекарської галузі може бути недостатньо повна і малодоступна

інформація про інвестиційні проекти, які могли б зацікавити потенційних інвесторів. З метою залучення інвесторів в рамках інформаційної системи управління підприємством рекомендується розробити інвестиційну стратегію та електронний інвестиційний паспорт. Зазначені документи доцільно розмістити на офіційному веб-сайті підприємства.

Крім того, необхідно оцінити стан виробничого обладнання та допоміжних основних засобів з точки зору їх надійності, зносу, а також забезпечення відповідності випущеної продукції технічним умовам щодо її виробництва [192]. Технологічна складова відображає технологічний та технічний потенціал підприємства і характеризує ступінь його захищеності. Цей процес передбачає проходження кількох послідовних етапів [203].

Перший етап охоплює аналіз ринку технологій стосовно виробництва продукції (збирання та аналіз інформації щодо особливостей технологічних процесів на аналогічних підприємствах і нових розробок у даній галузі, а також технологій, спроможних здійснити інтервенцію на галузевий технологічний ринок).

Другий етап – це аналіз конкретних технологічних процесів і пошук внутрішніх резервів поліпшення використовуваних технологій.

Третій етап передбачає здійснення:

- аналізу товарних ринків за профілем продукції, що виготовляється підприємством, і ринків товарів-замінників;
- оцінки перспектив розвитку ринків продукції підприємства;
- прогнозування можливої специфіки необхідних технологічних процесів для випуску конкурентоспроможних товарів.

Четвертий етап охоплює процес розробки технологічної стратегії підприємства, зокрема слід приділити увагу наступним моментам:

- виявленню перспективних товарів з групи (номенклатури, асортименту), що виготовляється підприємством;
- плануванню комплексу технологій для виробництва перспективних товарних позицій;

- бюджетуванню технологічного розвитку підприємства на засадах оптимізації витрат за програмою, вибору альтернатив, опрацювання власних розробок або придбання патентів і необхідного устаткування на ринку;

- розробці загального плану технологічного розвитку підприємства;

- складанню плану власних корпоративних науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт згідно з планом технологічного розвитку підприємства.

П'ятий етап – оперативна реалізація плану технологічного розвитку підприємства в процесі здійснення ним виробничо-господарської діяльності.

Шостий етап є завершальним. Тут аналізуються результати практичної реалізації заходів щодо охорони техніко-технологічної складової економічної безпеки на підставі спеціальної карти розрахунків ефективності таких заходів. Виробничо-технологічну складову рекомендується оцінювати показниками, представленими в додатку В.

Підсумковим результатом операційної діяльності підприємства хлібопекарської галузі є випуск і реалізація хлібобулочної продукції на ринку, яка забезпечує виконання ключової мети підприємницької діяльності – отримання прибутку і прагнення до сталого розвитку підприємства. Тому необхідно оцінити рівень маркетингової складової і здатність миттєво реагувати на коливання попиту в умовах конкуренції.

Служба маркетингу повинна щодня накопичувати інформацію про кількість проданої хлібобулочної продукції по номенклатурі, про зміну обсягів продажів того чи іншого виду продукції, терміни її доставки в торгові точки, про повернення продукції. Аналіз інформації дозволить виявити кон'юнктуру ринку, переваги споживачів, оцінити ефективність збуту продукції, цінової політики, рекламної діяльності, своєчасно відстежити появу сильних конкурентів.

Запропоновані підходи дозволяють оцінити поточний рівень фінансового стану і кредитоспроможності підприємства. З іншого боку, для загальної оцінки економічної безпеки підприємства необхідно передбачити

можливі зміни показників в короткостроковому, середньостроковому і довгостроковому періодах часу. Тому в рамках інформаційної підсистеми моніторингу необхідно здійснювати прогнозування основних індикаторів фінансового стану, що дозволить своєчасно зреагувати на виникнення загрози втрати фінансової стійкості, платоспроможності та прибутковості підприємства.

Моніторинг рівня економічної безпеки підприємства передбачає безперервний процес системного спостереження, збору, аналізу, прогнозування, а також кількісної та якісної оцінки інформації з використанням сучасних інформаційних систем з метою розробки стратегії ефективного управління економічною безпекою [186]. Тобто системи моніторингу не тільки є фіксаторами певних параметрів підприємств, наперед заданих користувачем, а вони самі можуть поповнювати свою параметричну базу залежно від специфіки діяльності конкретного підприємства. Тому системи моніторингу є основою для створення комплексних систем управління поточною і стратегічною діяльністю промислових підприємств.

Системи моніторингу підприємств хлібопекарської галузі є інтелектуальним інструментарієм, що допомагає менеджерам різних рівнів ухвалювати рішення, що впливають на економічний стан підприємства. Функціональне призначення системи моніторингу забезпечення економічної безпеки підприємства полягає у тому, що вона надає суб'єкту управління інформацію не тільки для вибору тієї або іншої альтернативи із вже наявного набору, а дозволяє розробляти нові управлінські альтернативи, тобто формувати набір, а потім за виникнення певної ситуації обирати одну із розроблених управлінських альтернатив для забезпечення безпечного розвитку підприємства [204].

Перевагою такої підсистеми моніторингу є можливість відстежувати рівень економічної безпеки підприємства в режимі реального часу. Як правило, аналіз і оцінка основних параметрів проводиться за підсумками

кварталу і року. Така точкова оцінка не відображає фінансово-господарську діяльність підприємства протягом усього періоду. Завдяки впровадженню інформаційної підсистеми моніторингу керівництво і відповідні підрозділи, відповідальні за фінансово-економічну безпеку, можуть контролювати процес за підсумками більш стислого періоду часу (місяць і навіть тиждень).

На рис. 3.7 представлена інформаційна підсистема моніторингу, яка є найважливішим елементом механізму управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі.



Рис. 3.7. Інформаційна підсистема моніторингу економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі

Джерело: складено автором

Організаційна структура є основою системи управління, яка визначає

склад, підпорядкованість та взаємодію її елементів, визначає необхідну кількість управлінського персоналу, здійснює його розподіл за підрозділами, регламентує адміністративні, функціональні та інформаційні взаємовідносини між працівниками апарату управління і підрозділами, встановлює права, обов'язки і відповідальність менеджерів тощо.

В рамках організаційної структури відповідальність за розробку, впровадження та функціонування економічної безпеки підприємства несе уповноважена особа (структурний підрозділ) або служба (відділ) економічної безпеки підприємства. Однак практично на всіх підприємствах хлібопекарської галузі така служба в структурі управління відсутня. Створювати подібний підрозділ на малих підприємствах нераціонально, оскільки невеличкий потік інформації може аналізувати фінансовий відділ або бухгалтерія. Що стосується великих підприємств і об'єднань, то необхідність такої служби дозріла давно, оскільки хлібопекарська галузь перебуває в кризовому стані через розбалансування ринків збуту, причиною якої є:

- нестабільна економічна ситуація в країні;
- відсутність важелів державного регулювання хлібопекарської галузі, що в першу чергу призвело до зростання цін хлібобулочної продукції, в т.ч. «Соціального хліба»;
- зростання собівартості сільгосппродукції, яка є виробничою сировиною для хлібопекарських підприємств;
- неефективна податкова і кредитна політика по відношенню до підприємств соціально значущої хлібопекарської галузі;
- поява нових гравців – дрібних пекарень при супермаркетах і приватних пекарень, які постійно змінюють ціни, асортимент продукції, але не дотримуються стандартів якості. Проте вони цілком конкурентоспроможні на сегменті ринку хлібопродуктів, так як собівартість продукції невисока через низькі операційні витрати і незначну амортизацію обладнання.

У зв'язку з цим на ринку праці виникла потреба у фахівцях високої

кваліфікації в області економіки, інформаційних технологій і менеджменту, які спроможні побудувати та управляти системою економічної безпеки на підприємстві будь-якої галузі.

Ефективність управління розвитком підприємства залежить від можливостей оперативного пошуку, аналізу та повноцінної обробки будь-яких обсягів інформації. Особливо це актуально для підприємств хлібопекарської галузі, які знаходяться під сильним впливом зовнішнього конкурентного оточення. Система обробки інформації повинна відповідати системі моніторингу, так як, навіть маючи в своєму розпорядженні необхідний і достатній набір повних, достовірних і актуальних даних, більшість підприємств не можуть їх раціонально використовувати в процесі прийняття рішень. Це пояснюється відсутністю налагодженого процесу перетворення потоку інформації, що збирається в агреговані, придатні для прийняття стратегічних рішень звіти.

Основними джерелами формування інформаційної бази даних, яка повинна забезпечувати організаційні структури підприємства необхідною інформацією, є:

- нормативно-правове забезпечення діяльності хлібопекарської галузі;
- інформація про стан і прогноз розвитку вітчизняного ринку хлібопродуктів;
- інформація про конкурентів, аналітичні звіти;
- інформація про нові технології, маркетингові інновації тощо;
- облікова інформація про ретроспективну і поточну фінансово-господарську діяльність підприємства;
- інформація про кадровий потенціал підприємства;
- інформація про зовнішні загрози і виклики, які можуть вплинути на зниження рівня економічної безпеки підприємства;
- інша корисна інформація, отримана з зовнішніх джерел.

Для створення повноцінної бази даних необхідно, щоб підсистема моніторингу включала нормативи по термінах і формах внутрішньої звітності

структурних підрозділів підприємства.

Важлива особливість такої бази даних – наявність інформації про ринки, пов'язані з виробництвом хлібобулочних виробів, а також інформації про потенційні зовнішні загрози економічній безпеці підприємства внаслідок кризового економічного становища країни. Без цієї інформації підсистема моніторингу не в змозі діагностувати кризовий стан підприємства і загрозу банкрутства.

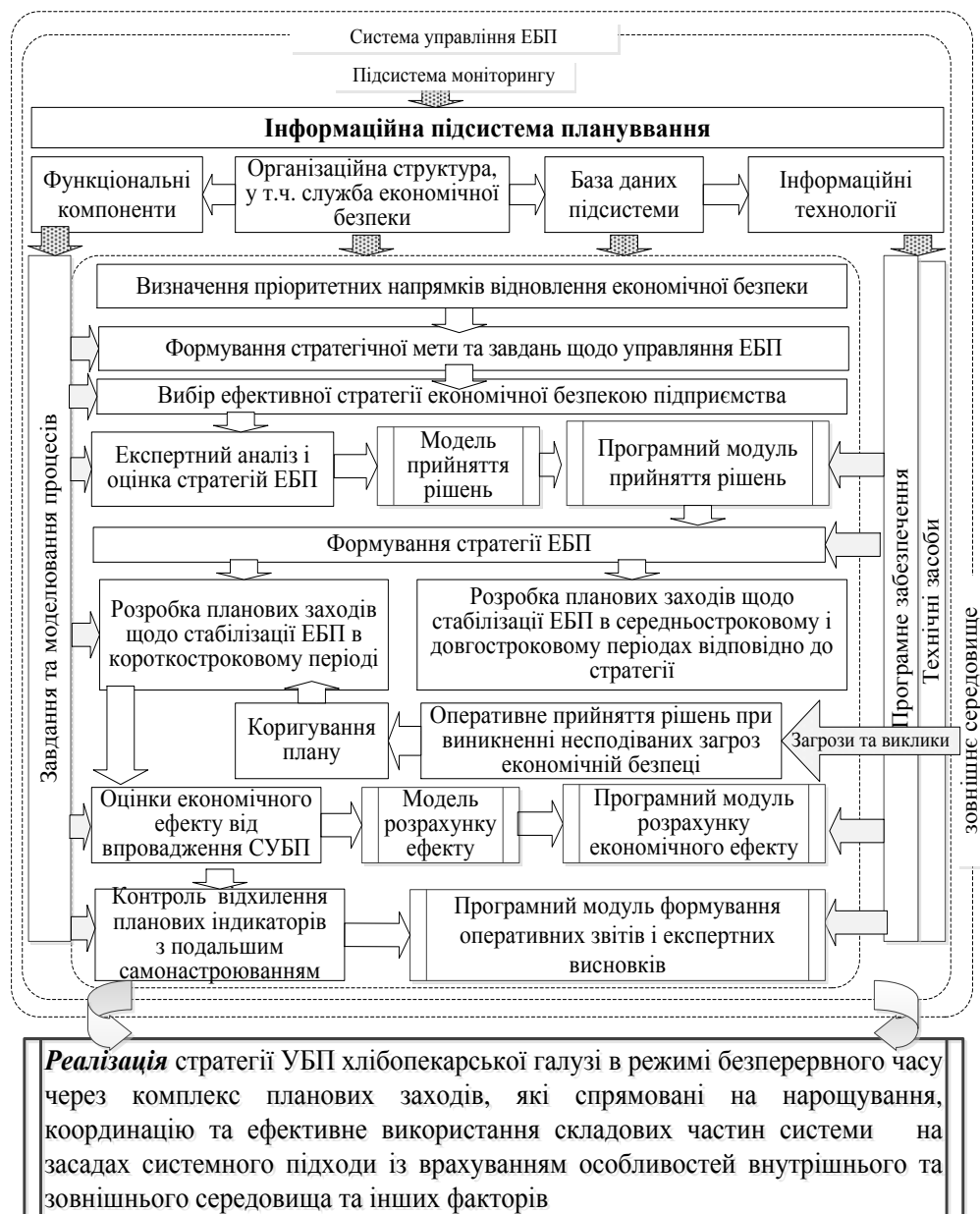


Рис. 3.8. Інформаційна підсистема планування економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі

Джерело: розроблено автором

Однією з функцій інформаційної підсистеми моніторингу є попередження загроз і викликів зовнішнього середовища, які негативно впливають на безпеку підприємства. Необхідно своєчасно відстежувати потенційні загрози до того, як ситуація може вийти за межі контрольованості і мати критичні наслідки. Таким чином модуль моніторингу зовнішнього середовища повинен бути налаштований на організацію безперервного спостереження, аналізу, оцінки і прогнозування тенденцій зміни основних факторів, що впливають на рівень економічної безпеки підприємства.

Серед об'єктів моніторингу зовнішнього середовища слід виділити таких стейкхолдерів як виробники сільгосппродукції, постачальники підприємств галузі, конкуренти, споживачі продукції, державні органи влади тощо.

Результати моніторингу економічної безпеки підприємства є базовою основою ефективного функціонування підсистеми планування (рис. 3.8), яка дозволяє розробити стратегію економічної безпеки підприємства, комплексні плани й окремі рекомендації, що дозволять успішно реалізувати планові заходи, забезпечать сталий розвиток і конкурентоспроможність підприємства хлібопекарської галузі при оптимальному рівні його безпеки.

3.3. Розробка стратегії зміцнення економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі

Стратегія управління економічною безпекою підприємства – це загальний, деталізований план діяльності на середньо- та довгостроковий періоди, який повинен ґрунтуватися на основних принципах, завданнях, функціях системи управління економічною безпекою підприємств та бути способом досягнення основної мети. Розроблена стратегія – це орієнтир під час складання планових завдань і заходів в короткостроковому періоді, які спрямовані на підтримання належного рівня економічної безпеки підприємства в системі управління розвитком підприємств хлібопекарської

галузі.

Важливо відзначити, що стратегія управління економічною безпекою підприємств є складовою частиною загальної стратегії економічного розвитку підприємства і має бути орієнтована на загальний вектор майбутньої діяльності підприємства. Тому визначальну роль у розвитку хлібопекарської галузі в Україні, у тому числі на основі розвитку організаційно-правових умов функціонування підприємств цього сектору економіки, має відігравати держава.

Серед першочергових завдань реформування організаційно-правових та соціально-економічних умов функціонування хлібопекарської галузі України в нормативно-правових документах України та пропозиціях, що подані у наукових працях провідних вітчизняних вчених [209, 221, 227, 229], визначається:

- перегляд і вдосконалення нормативної документації з виробництва хлібопекарської продукції;
- стабілізація забезпечення хлібопекарської галузі необхідними обсягами сировини, передусім якісного хлібопекарського борошна;
- удосконалення статистичного обліку виробництва хліба та хлібопродуктів;
- захисту споживачів від неякісної хлібопродукції тощо.

З метою розвитку та вдосконалення організаційно-правових та соціально-економічних умов функціонування хлібопекарської галузі України необхідно розробити та затвердити нову галузеву програму розвитку хлібопекарської галузі на період до 2026 року, в основу якої закласти впровадження політики якості сільськогосподарської продукції у сферах стандартів продукції, вимог щодо виробництва та схем якості відповідно до Угоди про асоціацію між Україною з однієї сторони та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами [228] та Стратегії розвитку експорту продукції сільського господарства, харчової та переробної промисловості України на

період до 2026 року [219].

Стратегія управління економічною безпекою підприємств визначає цілі та основні завдання для кожної складової відповідно до пріоритетних напрямів відновлення економічної безпеки підприємства. Для розробки стратегії зміцнення економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі необхідно виділити всі основні ризики такої діяльності, проаналізувати систему їх нейтралізації, усунення та запобігання, а також виявити її вразливості. Ці вразливості слід усунути якомога швидше, перетворивши їх на сильні місця. Основна мета розробки стратегії полягає у підвищенні конкурентоспроможності та стійкості підприємства зі збереженням оптимального рівня економічної безпеки. Мета визначає комплекс першочергових завдань, серед яких слід виділити:

- організацію всеохоплюючого моніторингу рівня економічної безпеки підприємства;
- розробку планових заходів щодо комплексного забезпечення надійності посилення економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі в короткостроковому та середньостроковому періодах;
- формування, забезпечення та розвиток спеціальних органів контролю за економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі;
- відновлення об'єктів захисту, які постраждали внаслідок протиправних дій та розробку заходів щодо уникнення повторного впливу на ці об'єкти.

Результати моніторингу рівня економічної безпеки підприємства є відправною точкою для розробки можливих сценаріїв забезпечення економічної безпеки. Так, за допомогою обраної моделі прогнозування отримано три варіанти прогнозу рівня економічної безпеки підприємства: песимістичний, оптимальний та оптимістичний, що в свою чергу дозволяє розробити три відповідних сценарії оптимізації економічної безпеки підприємства з урахуванням впливу зовнішніх чинників та оцінки можливих ризиків.



Рис. 3.9. Види стратегічної поведінки підприємств хлібопекарської галузі

Джерело: складено автором

В умовах ринкових відносин підприємство хлібопекарської галузі має обирати стратегію, реалізація якої дозволить зміцнити свої конкурентні позиції і освоїти певний сегмент ринку. На рис. 3.9 розглянуто види стратегічної поведінки підприємств хлібопекарської галузі: віолентна, патієнтна, експлерентна, комутантна.

Підприємства типу «віоленти» є великими господарюючими суб'єктами (холдингами, концернами), що мають у достатній кількості основні ресурси для реалізації фінансово-господарської діяльності. Для таких підприємств характерна орієнтація на масове виробництво хлібобулочної

продукції. Конкурентне лідерство досягається масштабами виробництва, асортиментом і оперативною доставкою продукції. Завдяки розвиненому потенціалу вони мають можливість використовувати агресивні стратегії ринкового позиціонування, що забезпечують конкурентні переваги на основі значних масштабів діяльності при високій ресурсній забезпеченості.

Підприємства типу «пацієнти» відрізняє вузька спеціалізація на виробництві хлібобулочної продукції, конкурентні переваги формуються за рахунок тимчасової монополізації і утримання сегменту ринка. Такі підприємства реалізують одну із стратегій: диференціація продукції або зосередження на вузькому сегменті ринку.

Підприємства типу «експлерент» є незначними за масштабом, але інноваційно активними господарюючими суб'єктами. Завдяки значному розвитку інтелектуального та організаційного капіталу експлерент виводять на ринок принципово новий асортимент хлібобулочної продукції, що дозволяє стати лідером на певному сегменті ринку.

Підприємства типу «комутанти» є суб'єктами незначного масштабу (малі і мікропідприємства), тому не володіють достатнім обсягом ресурсів. Такі підприємства змушені відвойовувати певний невеликий сегмент ринку, виробляють невеликі обсяги хлібобулочної продукції. У той же час, виготовлення і швидка доставка декількох видів якісного і недорогого хліба дозволяє завоювати популярність у певного числа споживачів, незважаючи на тиск з боку конкурентів

Іншими словами, «віоленти» і «пацієнти» реалізують прогресивно-наступальну стратегію, в той час як «експлеренти» і «комутанти» змушені розробляти захисні стратегії (рис. 3.9).

До наступальних стратегій управління економічною безпекою підприємств слід віднести:

- стратегію досягнення переваг у витратах, яка дозволяє оптимізувати виробничо-технологічну складову за рахунок планових заходів щодо зниження виробничих і загальновиробничих витрат, впровадження нових

технологій, модернізації обладнання;

- стратегію створення нових ринків, яка дозволяє оптимізувати маркетингову складову шляхом освоєння нових ринків збуту за рахунок розширення обсягів та асортименту хлібобулочної продукції при оптимізації цін;

- стратегію орієнтації на конкретний ринковий сегмент, яка передбачає просування продукції в певних торгових точках з урахуванням зміни попиту споживачів.

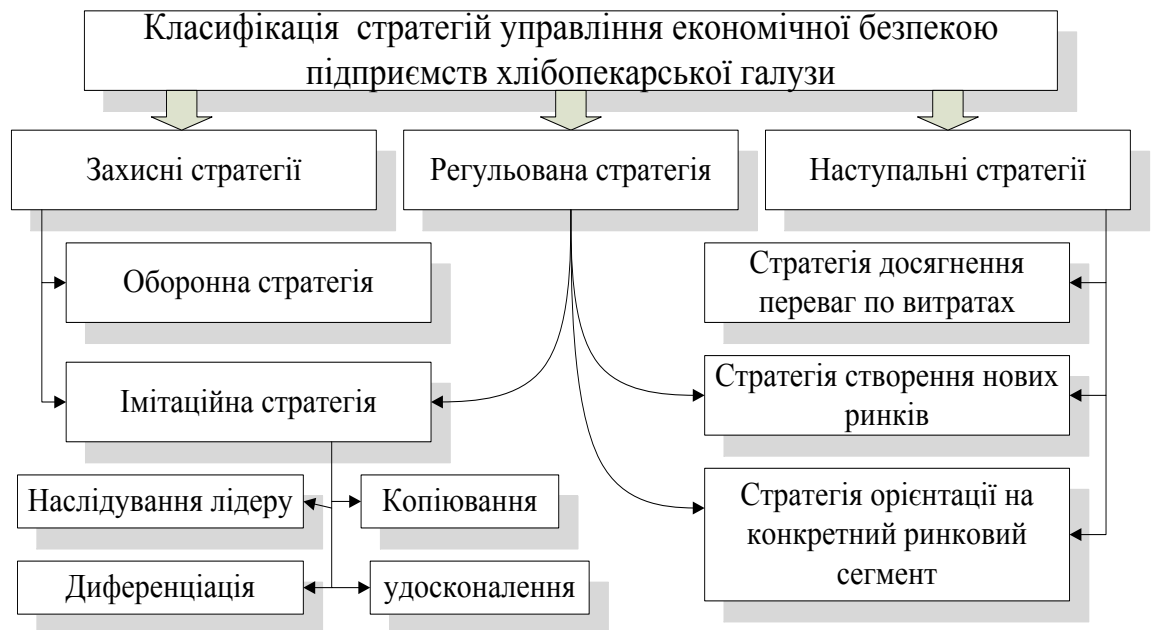


Рис. 3.10. Класифікація інноваційних стратегій підприємств хлібопекарської галузі

Джерело: складено автором за результатами опрацювання джерел [121, 147, 169, 170, 231]

До захисних інноваційних стратегій віднесено:

- оборонну стратегію, яку спрямовано на оптимізацію співвідношення «витрати-результат» і підтримку наявних конкурентних позицій на існуючих ринках. Вона є характерною для підприємств, яких в цілому влаштовує зайнята ніша на ринку, та головна мета яких є утримання своїх позицій на ринку;

- імітаційна стратегія рекомендується до використання підприємствами, яким не вдалося спочатку зайняти лідируючі позиції на

ринку. Характерна для підприємств, які мають достатній потенціал для оперативного і успішного копіювання інноваційної хлібобулочної продукції передових конкурентів. Стратегія передбачає виділення таких підтипів: наслідування лідера, диференціація, копіювання, вдосконалення.

Регульована стратегія передбачає цільове виділення бюджетних коштів та інвестицій на реалізацію соціально-значущих проектів розвитку підприємства хлібопекарської галузі. Розподіл коштів може здійснюватися в умовах змішаного фінансування. Регульовану стратегію органічно пов'язано зі стратегіями освоєння нових ринків, орієнтації на певний ринковий сегмент та імітаційної стратегії.

Інформаційна підсистема планування аналізує запропоновані стратегії економічної безпеки підприємства і відповідно до обраної моделі прийняття рішень формує остаточний варіант.

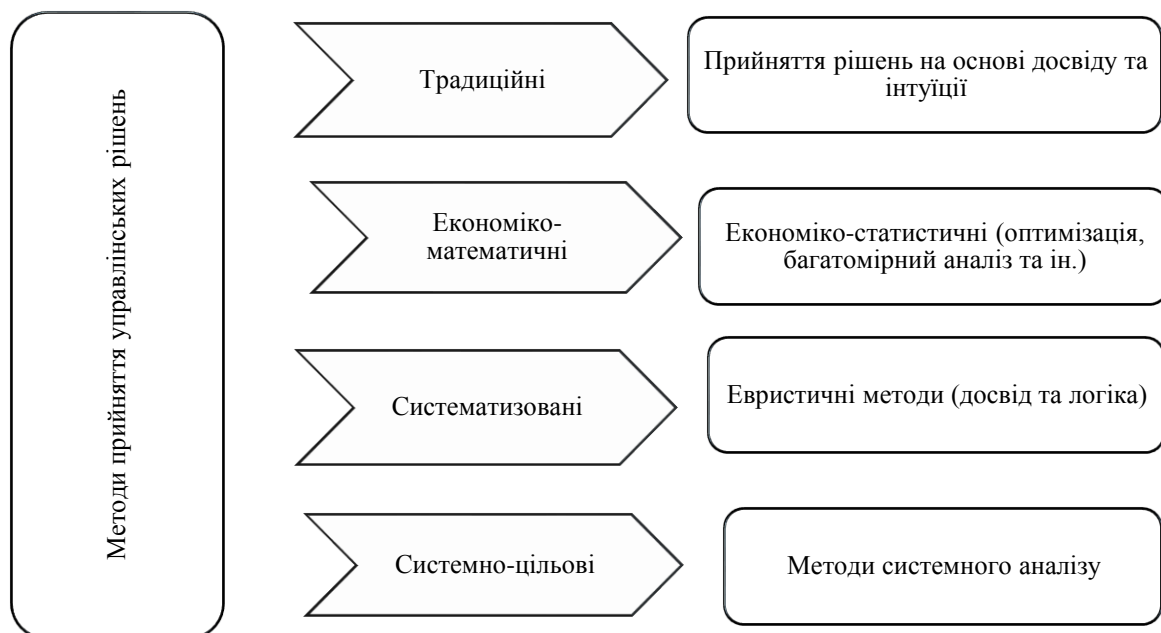


Рис. 3.11. Методи підтримки прийняття управлінських рішень

Джерело: сформовано автором на основі [179-185, 202, 232]

У науковій літературі виділяють 4 групи методів [180], які надані на рис. 3.11.

Традиційний метод є найбільш практичним і поширеним, оскільки на більшості підприємств керівництво й фахівці приймають рішення на основі власного досвіду та інтуїції, не довіряючи досить складним методам, які вимагають додаткового інструментарію і знань.

Однак, за наявності налагодженої інформаційної підсистеми планування, доцільно застосовувати системно-цільові методи прийняття рішення, до яких можна віднести методи декомпозиції (метод поділу системи на елементи і підсистеми для виявлення взаємозв'язків між ними і їх впливу на досягнення мети), діагностики (дослідження кожного з елементів і системи в цілому для виявлення найбільш чутливих точок або «вузьких місць»), а також програмно-цільові методи (серед яких слід виділити «дерева цілей», «дорожню карту»).

Системно-цільові методи повинні бути представлені в інформаційній системі у вигляді програмного забезпечення. Дані методи дозволяють в найкоротші терміни обробляти значні обсяги інформації й автоматизувати процес прийняття рішень [207].

Стратегія є підставою для розробки короткострокових планів стабілізації економічної безпеки підприємства. Першочергові планові заходи спрямовано на комплексне забезпечення відновлення та посилення економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі за рахунок:

- вдосконалення організаційно-управлінської структури підприємства, розробку механізмів мотивації і стимулювання працівників;
- підвищення інтелектуального рівня науково-технічного персоналу;
- досягнення високого рівня фінансової стійкості і платоспроможності підприємства;
- залучення інвестиційного капіталу, бюджетного фінансування на умовах державно-приватного партнерства;
- розробки та впровадження інноваційної хлібобулочної продукції;
- нарощування та ефективного використання матеріально-технічних ресурсів;

- вдосконалення виробничого процесу за рахунок придбання сучасного виробничого обладнання та впровадження сучасних технологій;
- оптимізації витрат і зростання рентабельності продажів;
- вдосконалення системи управління економічною безпекою підприємства, впровадження сучасного програмного забезпечення;
- цінової політики, впровадження новітніх методів маркетингу і логістики з метою формування позитивного суспільного іміджу й забезпечення ефективного просування продукції на внутрішній і зовнішній ринки;
- стратегічного партнерства з підприємствами галузі та агропромислового комплексу, об'єднання в холдинги.

Слід зазначити, що в процесі фінансово-господарської діяльності підприємства можливе виникнення несподіваних загроз економічній безпеці підприємства, що не були класифіковані та враховані під час планування. Наприклад, мають місце форс-мажорні обставини, стихійні лиха і аварії, масове звільнення кваліфікованих працівників, злом сервера і відмова комп'ютерного обладнання, пандемія і т.д. для такого випадку необхідно розробити механізм оцінки впливу загроз на рівень економічної безпеки підприємства і її усунення (рис. 3.12), який дозволить своєчасно й оперативно виправити ситуацію.

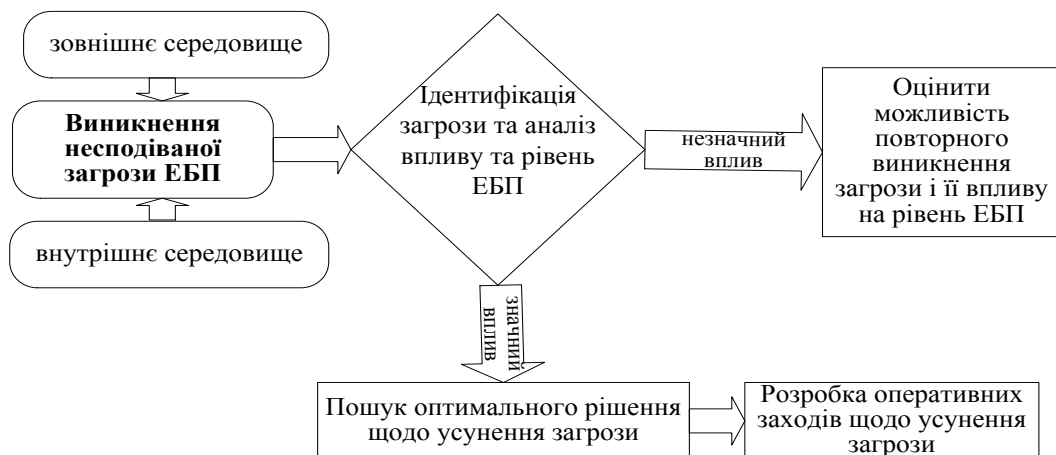


Рис. 3.12. Механізм оцінки впливу і усунення несподіваних загроз економічній безпеці підприємств

Джерело: власна розробка автора

Серед основних напрямків стратегічного управління економічною безпекою підприємств слід виділити фінансову стійкість, забезпечення прибутковості, інноваційну активність, відстоювання конкурентної позиції, організаційну адаптивність (додаток Я). До інструментарію забезпечення економічної безпеки підприємства відносять концептуальну, планово-програмну, інформаційно-аналітичну, технологічну і організаційну складові.

Належний рівень економічної безпеки в першу чергу підтримується в разі фінансової стійкості, платоспроможності та прибутковості підприємства.

До пріоритетних завдань стратегії управління фінансовою складовою економічної безпеки підприємств слід віднести:

1. Формування оптимального обсягу і необхідного складу фінансових ресурсів, що забезпечують стабільну діяльність підприємства.
2. Забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства.
3. Забезпечення максимальної прибутковості фінансових операцій.
4. Забезпечення мінімізації фінансового ризику під час здійснення фінансової операції.
5. Підвищення ефективності управління фінансовими потоками, пов'язаними з операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю підприємства.

Моделювання вибору оптимального варіанта стратегії управління фінансовими ресурсами підприємств базується на таких принципах:

- балансування матеріальних і фінансових потоків;
- найефективніше фінансування розширення, підтримки та, в разі потреби, скорочення окремих підсистем і підприємства загалом;
- прогнозування альтернативних варіантів розвитку підприємства з точки зору фінансових характеристик його діяльності в різних умовах;
- постійний фінансовий контроль та аналіз діяльності підприємства.

Для реалізації стратегії управління фінансовими ресурсами і потенціалом застосовують комплекс інструментів, вибір яких визначається

керівництвом з урахуванням специфіки діяльності, існуючих і перспективних можливостей. Серед таких можна виділити інструменти залучення додаткових фінансових ресурсів (пряме банківське кредитування, емісію боргових інструментів (акції, облигації)), оптимізацію руху грошових потоків на основі зниження трансакційних витрат. Орієнтовний перелік фінансових інструментів представлений на рис. 3.13.

В рамках планування економічної безпеки підприємства рекомендується розробити фінансовий план, реалізація якого через комплекс програмних заходів дозволить підтримувати стабільний рівень фінансового потенціалу.



Рис. 3.13. Фінансові інструменти управління економічною безпекою підприємств

Джерело: власна розробка автора

Структурно фінансовий план може складатися з трьох розділів:

1. Формування чистого прибутку. Відображаються доходи і витрати, що формують фінансовий результат підприємства за плановий рік з квартальною розбивкою та запланований розподіл чистого прибутку, в тому числі за кварталами.

2. Джерела формування та надходження коштів і напрями

використання. Відображаються джерела фінансування господарської діяльності підприємства та їх використання за вказаними у розділі напрямками.

3. Формування доходу від фінансових інвестицій. Відображаються об'єкти фінансових інвестицій та заплановані суми надходжень від цих об'єктів.

Використання моделей фінансової рівноваги з метою забезпечення платоспроможності та ліквідності підприємства, що знаходиться в кризі, спрямоване на збільшення вхідних грошових потоків та зменшення вихідних. Збільшення вхідних грошових потоків досягається за рахунок наступних основних заходів:

- мобілізації внутрішніх резервів самофінансування;
- рефінансування дебіторської заборгованості;
- стимулювання збуту основної продукції;
- залучення додаткового акціонерного (пайового) капіталу;
- отримання нових позик.

Вихідні грошові потоки зменшуються в результаті таких заходів:

- зменшення поточних виплат у рамках операційної діяльності;
- реструктуризації кредиторської заборгованості;
- перегляду дивідендної політики;
- заморожування інвестицій [208]:

Вибір регулювальної стратегії в сукупності з наступальною або оборонною стратегією інноваційного розвитку передбачає взаємодію з власними структурами, зовнішнім середовищем, що включає потенційних і фактичних інвесторів, постачальників і споживачів продукції та послуг. Тому мало оцінити обсяг інвестицій, а необхідно й розробити план заходів із залучення як приватних інвесторів, так і бюджетних коштів на умовах державно-приватного партнерства (наприклад, участь в соціально значущих програмах соціально-економічного розвитку регіону) [198].

Як показала практика, інвестиційні проекти великих підприємств практично ніколи не фінансуються з одного джерела. В процесі самофінансування використовуються власні кошти підприємства, яких, як правило, буває недостатньо. Зовнішнє фінансування – це кошти фінансових інститутів, нефінансових організацій, населення, держави, закордонних інвесторів, а також вклади грошових коштів у власний капітал підприємства. Воно здійснюється шляхом мобілізації залучених (часткове фінансування) і позикових (кредитне фінансування) коштів. При цьому підвищується рівень залежності підприємства від зовнішніх кредиторів і позичальників і спричиняє зниження показників фінансової стійкості й платоспроможності.

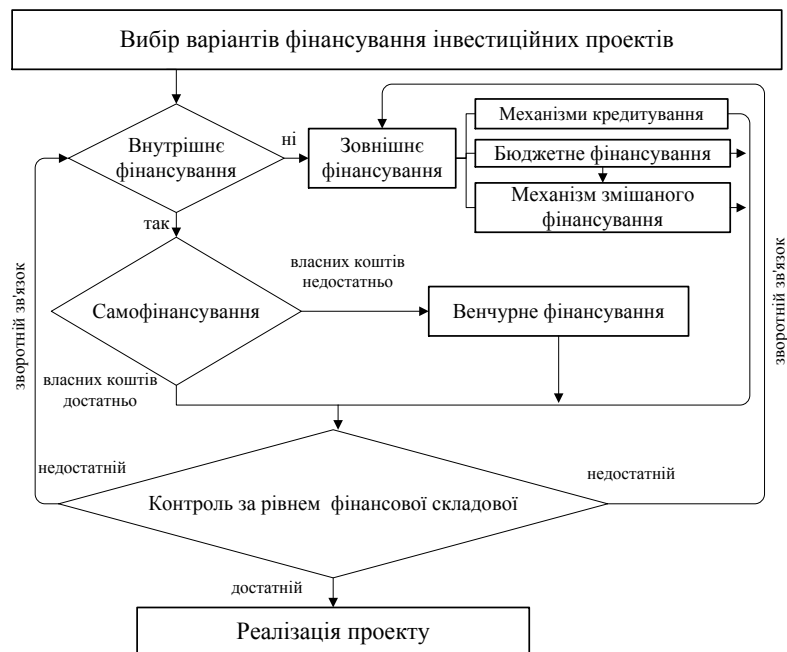


Рис. 3.14. Варіанти фінансування інвестиційного проекту

Джерело: власна розробка автора

Венчурне фінансування передбачає залучення коштів до статутного капіталу підприємства інвесторів, які спочатку мають на думці продати свою частку в підприємстві після того, як її вартість в ході реалізації інвестиційного проекту зросте. Доходи, що пов'язані з подальшим функціонуванням створеного підприємства, будуть отримувати ті особи, які придбають у венчурного інвестора його частку. Венчурний капітал має певною мірою ризик, але винагороджується за рахунок високої

рентабельності виробництва, в яке він інвестується [193]. На рис. 3.14 представлена схема вибору варіанту фінансування інвестиційного проекту.

Інновація – це новий або вдосконалений продукт або процес (або їх комбінація), який суттєво відрізняється від попередніх продуктів або процесів, що введені в експлуатацію або надані в користування [235]. Тому інновації є невід’ємною складовою ефективного сталого розвитку підприємства хлібопекарської галузі на сучасно-трансформованому внутрішньому та зовнішньому ринках на основі підвищення його конкурентоспроможності за рахунок удосконалення технологій виробництва та управління.



Рис. 3.15. Визначення інноваційної складової системи управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі

Джерело: узагальнено та доповнено автором

На рис. 3.15 наведено узагальнення основних думок вчених з приводу інноваційної складової економічної безпеки підприємства [182, 183, 187, 188, 193, 200, 202] та, виходячи з цього, маємо універсальне визначення цієї категорії.

Отже, розробка та впровадження нового асортименту та сучасних методів виробництва та менеджменту на основі впровадження новітніх технологічних, інформаційних та управлінських процесів є ключовими факторами збільшення обсягів виробництва. Кількісними характеристиками вдалого впровадження інновацій із удосконалення організації виробництва й підвищення його ефективності є зростання кількості робочих місць із залученням висококваліфікованих кадрів на високу заробітну плату, залучення інвестицій, підвищення якості продукції, зниження собівартості виробництва на основі раціонального використання наявних та потенційних ресурсів, забезпечення належного рівня економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі.

Проблема формування ефективного інноваційного потенціалу підприємства хлібопекарської галузі в розрізі його основних видів діяльності визначається характерними особливостями використання окремих видів ресурсів впродовж усього життєвого циклу виробленого для внутрішнього та зовнішнього ринку інноваційного продукту [230]. Розглянемо характеристику основних етапів життєвого циклу інноваційного продукту досліджуваних підприємств:

- етап зростання та зрілості – на цих етапах ключову роль відіграють матеріальні ресурси, тому що вони можуть прямо обслуговувати процес виробництва, а отже, забезпечують отримання бажаного прибутку. Трудові ресурси реалізуються у вигляді інноваційних управлінських рішень, зі свого боку фінансові ресурси обслуговують процес виробництва ланки шляхом утворення обігових коштів, забезпечуючи при цьому ефективне функціонування й розвиток підприємства;

- етап спаду (згортання) – підсилюється значення фінансових ресурсів,

оскільки під час проведення оцінки підприємства його ринкова вартість визначається в грошових одиницях. Тут важливу роль відіграє вміння управляти фінансовими ресурсами, а отже, кваліфікація персоналу підприємства виходить на перший план.

Виходячи з цього, можна виокремити основні етапи управління інноваційним потенціалом підприємств хлібопекарської галузі у контексті посилення їх економічної безпеки (табл. 3.9).

Таким чином, для успішного проходження та реалізації представлених у табл. 3.9 етапів управління інноваційним потенціалом підприємств хлібопекарської галузі можна запропонувати чотири важливі вимоги, яким вони повинні відповідати:

1. Цілісність, яка є результатом динамічного взаємозв'язку ключових елементів підприємства: техніко-технологічних, фінансово-економічних, соціально-організаційних, внутрішніх, зовнішніх тощо. Це надасть можливість реалізації основної ознаки цілісності, а саме – об'єднана (ціла) сукупність є більшою, ніж проста розрізнена сума елементів, а отже, вона має набагато більшу ефективність в удосконаленні якості.

2. Адаптивність, тобто стабілізація до непередбачуваних ситуацій як у межах підприємства, так й у взаємодії із зовнішнім середовищем.

3. Самоорганізованість, яка є не просто пристосуванням до постійних змін у зовнішньому середовищі, але й здатність підприємства ефективно впоратися із внутрішніми проблемами та обмеженнями на основі реінжинірингу (кардинально нових змін) процесів. Побудова ефективного механізму самоорганізації надасть широкі можливості для якісно спрямованого «стрибка» підприємства, а отже його перетворення на більш стійку і життєздатну систему.

4. Здатність до інновацій та змін, передумовою яких є наступний закон – під час об'єктивного процесу розвитку підприємства з часом зменшується віддача від будь-якого економічного процесу чи явища (наприклад, зниження ефективності використання капіталу та загальновиробничих фондів,

зниження очікуваного прибутку тощо). Отже, життєздатність підприємства лежить у площині отримання додаткової енергії із зовнішнього середовища та спрямування її для своїх потреб – це може бути залучення додаткового капіталу, інвестицій, зміна технологічного процесу, впровадження сучасних методик управління тощо.

Таблиця 3.9

**Етапи управління інноваційним потенціалом підприємств
хлібопекарської галузі у контексті підсилення їхньої економічної безпеки**

№ етапу	Назва етапу	Загальна характеристика етапу
1 етап	Постановка	З'ясування та формулювання проблеми та/або завдань
2 етап	Управлінський	Приймання та ефективна реалізація управлінських рішень стосовно використання всіх наявних ресурсів у процесі виробництва продукції та реалізації на внутрішньому та зовнішньому ринку
3 етап	Аналітичний	Аналіз результатів прийнятих управлінських рішень із застосуванням можливих способів їх модифікації або зміни
4 етап	Контрольний	Врахування результатів прийнятих управлінських рішень у процесі набуття досвіду, який може бути застосовано під час майбутньої діяльності для ефективного та дієвого управління інноваційним потенціалом підприємства в розрізі його основних складових, а саме ресурсної, виробничої та ринкової

Джерело: складено автором за результатами аналізу джерел [131, 169, 179, 189, 201, 216]

З метою пристосування до наведених вимог та досягнення найбільш високого рівня інноваційної безпеки підприємства хлібопекарської галузі повинні проводити системно орієнтовану роботу із належного менеджменту за основними функціональними напрямками. На основі розглянутих підходів до визначення економічної безпеки, важливим елементом якої є інноваційна складова, процес її забезпечення умовно можна поділити на два блоки, де перший передбачає побудову та впровадження інноваційної безпеки, а другий спрямований на її підтримку на необхідному рівні з урахуванням потенціалу суб'єкта господарювання.

Враховуючи вищенаведене, на рис. 3.16 можна представити загальну модель підсистеми управління інноваційною безпекою підприємств хлібопекарської галузі для забезпечення та зміцнення економічної безпеки [233].



Рис. 3.16. Модель підсистеми управління інноваційною складовою економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі

Джерело: власна розробка автора

Підсистема управління ризиками інноваційної складової економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі є важливим аспектом для успішного розвитку підприємства в короткостроковому та довгостроковому періодах й містить у собі наступні елементи:

1. Організаційні ризики:

- недостатньо кваліфікований менеджмент на всіх рівнях управління;
- відсутність корпоративної культури персоналу;
- часто спостерігається відсутність дієвої системи мотивації працівників, які задіяні у процесі створення та впровадження інноваційного продукту;
- приймання економічно необґрунтованих рішень щодо впровадження інноваційних продуктів;
- неефективна система планування та прогнозування інноваційних проєктів, що призводить до збільшення витрат.

2. Кадрові ризики:

- неможливість залучення висококваліфікованих фахівців для ефективного ведення інноваційної діяльності, що спричиняє також й плінність кадрів;
- часто спостерігається супротив змінам з боку персоналу у зв'язку з недостатньою їх кваліфікацією;
- неспроможність персоналу підприємства реалізувати інноваційні проєкти в повному обсязі, освоювати нове обладнання та технології.

3. Технологічні ризики:

- складність патентування інноваційних виробів в Україні, що може призвести до швидкого відтворення інноваційного продукту конкурентами;
- конкуренція у сфері інноваційного виробництва;
- зростання витрат на інноваційний проєкт у зв'язку з політичною та соціально-економічною кризою в країні;
- труднощі з адаптацією технологій до умов виробництва, що може спричинити помилки у використанні техніки та технології.

4. Ресурсні ризики:

- недостатність або відсутність фінансових, трудових, матеріальних, інтелектуальних, інформаційних ресурсів;
- неможливість постачання сировини та матеріалів для інноваційних проєктів у зв'язку з форс-мажорними та іншими обставинами;
- нераціональне використання ресурсів, що спричиняє зриви у розробці та впровадженні інноваційного проєкту.

5. Продуктові ризики:

- невиконання створеними інноваційними продуктами технологічних завдань, що стоять перед ними;
- неприйняття інноваційного продукту, який просувається на ринок, споживачем або посередником;
- неоптимальна організація системи управління запасами.

Процес управління інноваційною складовою економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі спрямований на формування та впровадження у його діяльність стратегії, яка зможе забезпечити всебічний розвиток інноваційного потенціалу підприємства.

Треба відзначити, що цей процес повинен носити безперервний характер, тобто під час успішного впровадження інноваційного проєкту він переходить до підтримки (рис. 3.16), що передбачає здійснення заходів щодо подальшого розвитку інноваційного потенціалу підприємств та створення нових конкурентних переваг ресурсного, виробничого та ринкового характеру. Разом з тим, суб'єкт господарювання повинен у подальшому продовжувати створення та впровадження нових інноваційних проєктів.

Отже, досліджена інноваційна складова є однією з ключових підсистем економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі та має великий вплив на формування їх іміджу на внутрішньому і зовнішньому ринках та загального потенціалу.

Нехтування інноваційною діяльністю може призвести до втрати конкурентоспроможності, зменшення рівня економічної безпеки, що

створить передумови до виникнення фінансово-економічної кризи на підприємстві та загрози його банкрутства.

Рівень економічної безпеки підприємства залежить не тільки від обсягів виробництва хлібобулочної продукції, а й від правильної маркетингової стратегії, оскільки підсумковим результатом операційної діяльності підприємства хлібопекарської галузі є випуск і реалізація хлібобулочної продукції, яка забезпечує виконання ключової мети підприємницької діяльності – отримання бажаного прибутку і прагнення до сталого розвитку підприємства. Необхідно вивчити закордонний досвід просування продукції на відповідні сегменти ринку, вдосконалити механізм мотивації і стимулювання під час організації збуту продукції, використовувати гнучку цінову політику, залучати висококваліфікованих маркетологів, застосовувати сучасні інформаційні технології управління продажами.

Служба маркетингу повинна щодня накопичувати інформацію про кількість проданої хлібобулочної продукції по номенклатурі, про зміну обсягів продажу того чи іншого виду продукції, терміни її доставки в торгові точки, а також про повернення продукції. Аналіз інформації дозволить виявити кон'юнктуру ринку, переваги споживачів, оцінити ефективність збуту продукції, цінової політики, рекламної діяльності, своєчасно відстежити появу сильних конкурентів.

Під час дослідження хлібопекарської галузі було з'ясовано, що впровадження інструментарію маркетинг-мікс «7Р» підприємствами цієї галузі може дати порівняно вищу користь у вигляді швидкого отримання прибутку або просування товару на нові ринки збуту. При цьому комплекс маркетинг-міксу «7Р» для підприємств хлібопекарської галузі має бути гнучким та динамічно змінюватись відповідно до змін у макро- та мікросередовищі, вчасно та повно виявляти потенційний попит на продукцію в обраному сегменті ринку або в незайнятій конкурентами ніші, а також взаємодіяти з іншими складовими для зміцнення системи економічної

безпеки у короткостроковому та довгостроковому періодах.

Узагальнюючи провідні наукові праці у сферах маркетингу, менеджменту, економіки та фінансів, аналіз і дослідження особливостей підприємств хлібопекарської галузі дозволили побудувати модель комплексу маркетингу-мікс («7P»), який подано на рис. 3.17.



Рис. 3.17. Модель комплексу маркетингу-міксу («7P») для підприємств хлібопекарської галузі

Джерело: власна розробка автора

Використання концепції маркетинг-мікс 7P як основи маркетингової складової системи економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі під час створення якісних та інноваційних продуктів дозволить сформувати ефективну комплексну програму, яка сприятиме реалізації системного підходу під час здійснення багатоступеневого впливу на наявну та потенційну цільову аудиторію споживачів, а також під час планування та управління цим процесом.

Таким чином, система управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі дозволяє запропонувати комплекс організаційно-

управлінських заходів, спрямованих на оптимізацію і стабілізацію її рівня.

Результати моніторингу є підставою для розробки стратегії економічної безпеки на довгостроковий період часу. Підприємства з прогнозованим високим і достатнім рівнем безпеки віднесені до першої групи, для якої рекомендується наступальна стратегія, в той час як підприємства, що потрапили в другу групу, як правило, розробляють імітаційні та оборонні стратегії. У додатку 1 представлені рекомендації щодо організаційно-управлінських заходів, спрямованих на підвищення рівня економічної безпеки окремих підприємств хлібопекарської галузі. Враховано результати розрахунків інтегральних показників фінансового стану і кредитоспроможності підприємств.

Одним із найбільш розповсюджених інструментів розробки стратегії розвитку будь-якого підприємства у довгостроковій перспективі є PEST-аналіз або STEP-аналіз. В процесі PEST-аналізу формуються вихідні дані для формування системи економічної безпеки підприємства, що функціонує на основі управління ризиками в розрізі складових такого управління, а саме, їх визначення, оцінки (ймовірність настання та обсяг втрат) та розробки заходів з мінімізації їх впливу.

Абревіатура PEST складається з англійських слів: Politics (політика) – політичне оточення компанії, Economics (економіка) – економічне оточення компанії, Socio – Culture (соціум – культура) – соціально-культурне оточення, Technology (технології) – технологічне оточення компанії.

Враховуючи чотири перелічених фактори, PEST-аналіз дозволяє отримати загальне бачення місця компанії на ринку та її розвитку. Методика PEST-аналізу передбачає побудову спеціальної матриці, у кожній клітинці якої розміщуватиметься фактор зовнішнього середовища, що впливатиме на динаміку розвитку компанії, що дозволить обрати стратегію, яка найбільшою мірою відповідатиме основним тенденціям розвитку зовнішнього середовища.

Політичні фактори відіграють важливу роль у розвитку бізнес-

середовища, оскільки будь-яке політичне рішення може знизити або розширити перспективи розвитку компанії. Так, наприклад, зобов'язання щодо обов'язкового декларування цін на хліб ускладнюють забезпечення діяльності з його реалізації в умовах зростання цін на енергоносії, сировину, а також заробітну плату. Серед політичних факторів впливу на компанію традиційно виділяють:

- загальносвітову політичну ситуацію, у тому числі наявність міжкраїнових конфліктів (економічних, військових тощо) та зовнішню політику, в якій розташована юрисдикція компанії, у тому числі участь країни в різноманітних економічних союзах;

- внутрішню політику на державному рівні, у тому числі економічну, податкову, валютну, інвестиційну, рівень втручання держави в економічні процеси;

- внутрішню політику на регіональному, муніципальному та місцевому рівні.

Серед основних економічних чинників, що впливають на діяльність підприємства, слід виділити динаміку реального зростання ВВП, рівень інфляції, рівень зайнятості та реальних доходів населення, ціни на енергоресурси, попит та насиченість галузевих ринків, рівень конкуренції, у тому числі на суміжних ринках, податкове навантаження та інші тарифні й нетарифні торгові бар'єри.

Соціально-культурні фактори переважно мають непрямий вплив на успішність компанії. До них відносять демографію (віковий склад населення, міграційна динаміка, народжуваність та смертність), звичаї та цінності, рівень освіти населення, його працездатність.

До технологічних факторів належать наукові відкриття, нові технології, зміни в патентному законодавстві та індустрії, вплив діджиталізації.

В процесі розробки стратегії розвитку кожна компанія має обирати перелік ключових факторів впливу самостійно, оскільки вплив таких чинників відрізняється від галузі, географічного розташування та інших

факторів. PEST-аналіз підприємницької діяльності підприємства хлібопекарської галузі представлений в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

PEST-аналіз підприємницької діяльності підприємства хлібопекарської галузі ТОВ «Прод-Мова»

Фактор	Вплив фактору, експертна оцінка							
	1	2	3	4	5	середнє	вага фактору	оцінка з вагою
Політичні								
Державна програма підтримки хлібопекарської галузі	3	2	3	3	4	3	1	0,07
Декларування цін на хліб	4	3	2	4	4	3,4	3	0,24
Зміна правил оподаткування (трансфертне ціноутворення, блокування ПДВ-накладних)	3	2	4	3	3	3	4	0,29
Підвищення екологічних нормативів	1	2	1	2	1	1,4	2	0,07
Локдаун в зв'язку із COVID-19	3	4	3	4	3	3,4	3	0,24
Економічні								
Зростання конкуренції крафтового хліба та розвиток мережі хлібопекарень	4	3	4	3	4	3,6	4	0,34
Зростання цін на сировину та енергоресурси	5	5	5	5	5	5	5	0,60
Зниження покупної спроможності населення	3	4	3	4	3	3,4	3	0,24
Інфляція, відсоткова ставка та коливання обмінного курсу гривні до світових валют	3	2	3	2	3	2,6	3	0,19
Підвищення соціальних стандартів (мінімальна заробітна плата, прожитковий мінімум тощо)	3	4	3	4	4	3,6	3	0,26
Соціально-культурні								
Зниження чисельності населення	3	3	2	3	2	2,6	2	0,12
Зниження рівня життя	2	1	2	1	2	1,6	2	0,08
Підвищення рівня освіти	1	2	1	2	1	1,4	1	0,03
Популярність здорового способу життя	2	3	2	3	2	2,4	1	0,06
Технологічні								
Розробка нових рецептів виготовлення та інгредієнтів (заморожене тісто та ін.)	4	3	4	3	4	3,6	2	0,17
Розробка і впровадження нових технологій виробництва	3	2	3	2	3	2,6	2	0,12
Зміни у стандартизації та сертифікації виробництва хліба	2	3	2	3	2	2,4	1	0,06
Всього	49	48	47	51	50	49	42	3,18

Джерело: розроблено автором за даними таблиці 3.3.

В процесі аналізу підприємницької діяльності підприємства хлібопекарської галузі ТОВ «Прод-Мова» виділено ряд чинників, що

впливають на ефективність та динаміку такої діяльності. Чинники згруповані за категоріями, що пропонуються в рамках класичного PEST-аналізу.

Вплив кожного чинника оцінено за 5-бальною шкалою 5-ма експертами галузі. Найсильніший вплив на прибутковість діяльності підприємства хлібопекарської галузі, тобто найбільш значимий в контексті розбудови ефективної системи економічної безпеки, оцінено 5-ма.

Всього виділено 18 основних чинників, що впливають на економічну безпеку підприємства хлібопекарської галузі. За оцінкою кожного чинника виведено середній бал, що дозволяє узагальнити думку експертів. Також було враховано значимість кожного з чинників, яка оцінювалася його вагою в сукупності всіх факторів впливу на економічну безпеку підприємства хлібопекарської галузі.

Чинники в рамках категорій було ранжовано за їхньою оцінкою із врахуванням ваги їхнього впливу на економічну безпеку підприємства хлібопекарської галузі. Результати PEST-аналізу зведено в таблицю з урахуванням оцінки кожного чинника впливу на економічну безпеку підприємства, а також можливих варіантів реакції підприємства на виникнення означеної таким чином небажаної події (додаток 2). Означене дозволило сформулювати основні стратегічні орієнтири подальшого розвитку підприємства хлібопекарської галузі ТОВ «Прод-Мова», які полягають у забезпеченні:

- виваженої маркетингової політики на основі оптимізації витрат виробництва, розширення ринку збуту й асортименту виробленої продукції, що передбачає постійний моніторинг кількісних характеристик об'єкту захисту, вразливостей економіки підприємства, а також економічних загроз, що виникають у зовнішньому середовищі. Передусім це зростання цін на продукцію борошномельної галузі та рослинництва, а також енергоносії і соціальні стандарти, за якими підприємство зобов'язане підвищувати фонд заробітної плати.

- приведення організації підприємства до параметрів, що відповідають

вимогам, за яких підприємство отримує право на державну підтримку.

- переоснащенні та модернізації виробничих потужностей, які дозволять випускати продукцію згідно з оновленими технічними умовами. З цією метою необхідно розробляти та затверджувати бюджет для фінансування інновацій, у т.ч. розробки нових рецептів випікання хліба, оновлення парку основних фондів, розвиток ІТ-технологій, узагальнення інформації для прийняття управлінських та комерційних рішень. Основним цільовим орієнтиром цього стратегічного напрямку забезпечення економічної безпеки підприємств є фондівіддача.

- раціональної кадрової політики, спрямованої на вдосконалення культури забезпечення економічної безпеки не лише у суб'єктів системи економічної безпеки підприємства, а й у всього персоналу підприємства.

Стратегія зміцнення економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі має ґрунтуватися на виваженій маркетинговій політиці із врахуванням оптимізації витрат виробництва, розширення ринку збуту й асортименту виробленої продукції, а також постійного моніторингу кількісних характеристик всіх об'єктів захисту від економічних загроз. Одночасно стратегічні напрями розвитку системи економічної безпеки підприємства хлібопекарської галузі мають передбачати забезпечення організації підприємства, що відповідатиме параметрам та вимогам, за якими підприємство отримує право на підтримку з боку держави у разі наявності відповідних державних програм. Окремим напрямом під час розробки стратегії розвитку економічної безпеки підприємства необхідно виділяти переоснащення та модернізацію виробничих потужностей, які дозволять випускати продукцію згідно з оновленими технічними умовами. Означене, в комплексі із проведенням раціональної кадрової політики, спрямованої на удосконалення культури забезпечення економічної безпеки не лише у суб'єктів системи економічної безпеки підприємства, а у всього персоналу підприємства сприятиме підвищенню продуктивності праці та зростанню фондівіддачі.

Висновки до розділу 3

1. Система управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі – це контрольована, самоналаштовувальна та керована складова системи управління підприємством, яка в реальному часі наділена функціональними можливостями та повноваженнями щодо координації усіх бізнес-процесів підприємства, у тому числі щодо зміни їх параметрів згідно із затвердженими алгоритмами адекватної реакції у разі виникнення небажаної події та спроможністю генерувати рішення в випадку нестандартних ситуацій, із забезпеченням зворотного зв'язку з усіма компонентами підсистеми

2. Система управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі ґрунтується на сукупності принципів, які реалізуються через її функції і методи управління завдяки застосуванню спеціального методичного інструментарію на основі належного інституційно-правового і ресурсного забезпечення і містить складові елементи: організаційну структуру, функціональні компоненти, інформаційне забезпечення, інструменти аналізу, оцінки, прогнозування, планування та реалізації стратегії економічної безпеки підприємств.

3. Системний підхід у сфері економічної безпеки підприємства хлібопекарської галузі передбачає виявлення, вимір та систематизацію всіх небажаних подій, що негативно впливають на соціально-економічні результати діяльності підприємства, оцінку ймовірності їх настання, а також встановлення суб'єктів економічної безпеки у зовнішньому та внутрішньому середовищі із визначенням функцій та інструментів (способів, методів, засобів, процедур, підходів) щодо передбачення, нейтралізації та усунення наслідків настання небажаних подій для господарської діяльності підприємства хлібопекарської галузі.

4. Ефективність управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі залежить від своєчасної та оперативної ідентифікації

існуючих і можливих загроз та викликів. Для адекватної оцінки рівня економічної безпеки підприємства розроблено інформаційну підсистему моніторингу, яка дозволить аналізувати, здійснювати комплексну оцінку і прогноз основних показників і чинників, які є індикаторами економічної безпеки, стабільності, конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства, яка інтегрується в загальну систему управління підприємством.

5. Серед основних інструментів управління системою економічною безпекою підприємств, практичне застосування яких проаналізовано в ході дослідження, виділено коефіцієнтний аналіз із ранжуванням, калькулювання собівартості виробленої продукції, прогнозування та планування економічної діяльності, бюджетування, а також моніторинг основних показників, що характеризують ефективність діяльності підприємства в режимі реального часу: виручку, маржинальний прибуток на рентабельність.

6. Інформаційна підсистема моніторингу дозволяє оцінити основні складові економічної безпеки підприємств, визначити очікувані прогнозні значення індикаторів, які характеризують рівень економічної безпеки підприємств, і сформулювати детальні звіти, які є відправною точкою для стратегічного планування економічної безпеки, що дозволить своєчасно виявити й усунути загрози. Результати моніторингу економічної безпеки є базовою основою ефективного функціонування підсистеми планування, яка дозволяє розробити стратегію економічної безпеки, комплексні плани й окремі рекомендації, що дозволяють успішно реалізувати планові заходи, які забезпечать сталий розвиток і конкурентоспроможність підприємств хлібопекарської галузі при оптимальному рівні його безпеки.

7. В умовах мінливості ринку підприємство хлібопекарської галузі має обрати стратегію, реалізація якої дозволить зміцнювати конкурентні позиції і розширювати ринкову частку в умовах негативної реакції зовнішнього середовища, як-то зростання цін на сировину, посилення вимог регулятора, підвищення конкуренції за рахунок появи нових гравців та зміни споживчих

настроїв.

8. Серед основних заходів удосконалення системи економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі виділено: розробку та впровадження інноваційної хлібобулочної продукції, оновлення парку основних фондів, впровадження новітніх методів маркетингу і логістики, раціональну кадрову політику, організацію та розвиток інформаційного забезпечення на основі розбудови інформаційної системи моніторингу, що відповідатиме всім сучасним вимогам для інформаційного обміну між компонентами системи економічної безпеки.

Основні результати дослідження дисертаційної роботи опубліковані у наступних наукових роботах автора [127-129, 169-170, 233], що подані в списку використаних джерел.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 3

179. Арженовский С.В. Методы социально-экономического прогнозирования: учебн. пособ. Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2009. 236 с.

180. Барабаш Ю. О. Методи та етапи прийняття управлінських рішень. *Економічний вісник Донбасу*. 2008. № 4 (14). С. 121-123.

181. Банах С. Курс функціонального аналізу (лінійні операції). К.: Радянська школа, 1948. 216 с.

182. Белоусова І.А. Модернізація системи економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності в процесі управління витратами: д. доктора екон. наук: 21.04.02. *Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності*» Київ, 2010. 355 с.

183. Берталанти Ф. Общая теория систем: критический обзор. Исследования по общей теории систем. М.: Прогресс, 1996. С. 23-82.

184. Білик М.Д. Бюджетування у системі фінансового планування. *Фінанси України*. 2003. № 3. С. 97-109.

185. Боровік Л. В. Методологічні аспекти побудови системи економічної безпеки формування інвестиційного потенціалу аграрного підприємства. *Фінансовий простір*, 2020. № 3 (39), с. 94-100.
186. Войнаренко М. П. Економічна безпека підприємства в конкурентному середовищі: монографія. Хмельницький. : ХНУ, 2008. 382 с.
187. Герасимович І. А. Організація облікової політики сучасного підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*, 2018. № 7. С. 49-53.
188. Гнилицька Л. В. Клієнтоорієнтовані підходи до обліку витрат: сутність та перспективи впровадження в Україні. *Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції. Київ: «Інформаційно-аналітичне агентство», 2020. С.153-156.*
189. ДСТУ 4582:2006. Хліб та хлібобулочні вироби. Основні положення. Держспоживстандарт України Київ 2006, 10 с.
190. ДСТУ-П 4583:2006. Хліб із житнього та суміші житнього і пшеничного борошна (33879). ЦВТЛ Укрхліб- прому, 2006 р.
191. Живко З.Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізми забезпечення, управління: монографія. Львів : «Ліга-Прес», 2012. 256 с.
192. Іванова, Н.С. «Технологія прогнозування рівня регіональної економічної безпеки». *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2017. № 36 (3). С.134-138.
193. Ілляшенко О.В. Механізми системи економічної безпеки підприємства: монографія. Харків: Мачулін, 2016. 504 с.
194. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей М.: Олимпик-Бизнес, 2010. 416 с.
195. Кастельс Мануель. Информационная эпоха: экономика, общество и культура. М.: Гос. ун-т. Высш. шк. экономики, 2000. 606 с. 206.
196. Колмогоров А.М., Фомін С.В. Елементи теорії функцій і функціонального аналізу К: Вища школа, 1974. 456 с.

197. Кондратьев Н.Д. Проблемы экономической динамики. М.: Экономика, 1989. 526 с.
198. Кузнєцова Н.В., Бідюк П.І. Системний підхід до менеджменту фінансових ризиків. *Системні дослідження та інформаційні технології*, 2018. № 2. С.124-140.
199. Линник, А. Б., & Тимченко, Г. Н. (2011). История развития функционального анализа. *Вестник Нац. техн. ун-та «ХПИ» : сб. науч. тр.* Харьков, 2011. № 20. С. 79.
200. Лук'яненко І., Віт Д., Прімерова О., Семко Р та ін. Системний аналіз формування державної політики в умовах макроекономічної дестабілізації / за ред. д-ра екон. наук, проф. І. Г. Лук'яненко. К.: НаУКМА, 2017. 464 с.
201. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2011. 400 с.
202. Малюта Л. Діагностика інтелектуально-кадрової складової забезпечення економічної безпеки машинобудівних підприємств. *Вісник економічної науки України*, 2015. № 1(28). С. 89-93.
203. Малюта Л.Я. Інституційні детермінанти організаційного забезпечення економічної безпеки підприємств в контексті їх інноваційно-технологічного розвитку: дис....док. екон. наук: 08.00.04. Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя. Тернопіль, 2018. 586 с.
204. Малюта, Л. Я., Пончик, М. Я. Маркетингова стратегія як важливий елемент стратегічного набору для забезпечення розвитку агробізнесу і впровадження агротехнологій. *Матеріали XI регіональної науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених та студентів «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі»*, 2020. № 120-121. 218.
205. Международные рекомендации по статистике розничной и оптовой торговли. ООН. Нью Йорк, Женева, 2008 г. 198 с. URL: https://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesM/Seriesm_89r.pdf (дата звернення:

18.05.2021).

206. Мельник О. О. Дослідження сучасних тенденцій та визначення методологічних основ забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка розвитку*, 2011. № 3. С. 115-119.

207. Мясников В. С. Адаптивне управління інноваційним потенціалом машинобудівних підприємств: дис...канд. екон. наук: 08.00.04. Класичний приватний університет. Харків, 2018. 285 с.

208. Назарова Т. Ю. Управління фінансовим потенціалом промислових підприємств на засадах синергетичного підходу: дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т», 2016. 251 с.

209. Наказ Міністерство аграрної політики України від 20.03.2008 № 164 «Про затвердження галузевої програми розвитку хлібопекарської галузі на період до 2015 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0164555-08#Text> (дата звернення 17.07.2021).

210. Науково-методологічні засади обліково-аналітичного та фінансово-інвестиційного забезпечення сталого розвитку суб'єктів господарювання: монографія. Мелітополь: ТОВ «Колор Принт», 2020. 268 с.

211. Новікова О.В. Технологія виробництва хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів: навчальний посібник . К.: Ліра-К, 2013. 538 с.

212. О проекте «Ведение бизнеса». Мировой банк. URL: <https://russian.doingbusiness.org/ru/about-us> (дата звернення 12.06.2021).

213. Олєфіренко, О.М., Летуновська, Н.Є., & Шевлюга, О.Г. Системний підхід до розроблення збутової політики інноваційно активних промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 2019 № 25 (2), С. 20-24.

214. Онищенко О.В., Куренна О.О., Крикуненко А.С. «Методи обліку витрат та калькулювання собівартості продукції: вітчизняний та зарубіжний досвід.» *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія:*

Економіка і менеджмент, 2017. № 25 (2) С. 153-157.

215. Плахотін Я.В. Теоретичні основи технологій харчових виробництв: навчальний посібник К.: ЦНЛ, 2016. 640 с.

216. Плетт В. Информационная работа стратегической разведки. Основные принципы. М.: Издательство иностранной литературы, 1958. URL: http://militera.lib.ru/science/platt_w01/index.html (дата звернення 13.05.2021).

217. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. К.: Основи, 1998. 390 с.

218. Портер М. Международная конкуренция. М.: Международные отношения, 1993. 896 с.

219. Розпорядження від 10 липня 2019 р. № 588-р «Про схвалення Стратегії розвитку експорту продукції сільського господарства, харчової та переробної промисловості України на період до 2026 року» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2019-%D1%80#Text> (дата звернення 19.07.2021).

220. Руководство по статистическому регистру предприятий. ООН. Нью Йорк. Женева, 2015 г. 309 с. URL: <https://unece.org/DAM/stats/publications/2015/Guidelines-on-Statistical-Business-Registers-RU.pdf> (дата звернення 23.07.2021).

221. Саблук П Т., Лузан Ю.Я. Основні напрями удосконалення державної аграрної політики в Україні. *Економіка АПК*, 2011. № 5. С. 3-16.

222. Сборник рецептур на хлеб и хлебобулочные изделия (Збірник рецептур на хліб та хлібобулочні вироби). Сост. П.С.Ершов, СПб. 1998. 190 с.

223. Свистун Л.А., Левкова Р.М. Удосконалення системи управління витратами підприємства в умовах нестабільної економіки. *Економіка і регіон*, 2017. № 4. С.57-62.

224. Статистичні функції (довідка). URL: <https://support.office.com/uk-ua/article> (дата звернення 21.07.2021).

225. Стецюк П.А., Корнійчук Г.В. Бюджетування в системі управління фінансовим потенціалом підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, № 1

(23), 2018. С. 12-19.

226. Структурно-функціональний аналіз та моделювання розвитку економіки : монографія. К. : КНЕУ, 2013. 377с.

227. Тенденції та перспективи розвитку хлібопекарського виробництва в європейських країнах. *Економіка АПК*, 2020. № 7 С. 54.

228. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 21 березня 2014 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення 18.07.2021).

229. Хлібопекарська галузь України: тенденції та проблеми її розвитку. *Економіка АПК*, 2018. № 5. С. 14.

230. Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука*, 2017. № 3 (2), 167-171.

231. Шим Джай К., Сигел Дж. Основы коммерческого бюджетирования. Санкт-Петербург: Бизнес. Микро, 2009. 474 с.

232. Юдин Э. Г. Системный подход и принцип деятельности .М.: Наук. 1978. 391 с.

233. Bondarenko-Berehovych V. Improvement of Methodical Approaches to the Management of the System of Economic Security of Bakery Industry Enterprises. *Theoretical and Practical Research in Economic Fields*, 2021. Vol. XII, Issue 1(23). p. 31-38.

234. Kreyszig, E. *Introductory functional analysis with applications* (Vol. 1). New York: wiley, 1978. 704 с.

235. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en> (дата звернення 5.07.2021).

ВИСНОВКИ

В дисертаційній роботі розроблено науково-теоретичні засади щодо забезпечення економічної безпеки підприємства. Результати дослідження дозволяють зробити наступні висновки:

1. Сутність економічної безпеки як елемента системи управління підприємством розкривається через її функції (процес) в результаті реакції підприємства на зовнішні та внутрішні чинники дестабілізації його господарської діяльності та його спроможності ефективно адаптуватися до таких змін, одержуючи прибуток в умовах невизначеності в результаті дії (реакції) фізичних або юридичних осіб, що спрямована на нейтралізацію чинників, що порушують стан захищеності підприємства та можуть призвести до втрат об'єктів цивільного права. Як і функції управління підприємством, економічна безпека підприємства виконує декілька взаємопов'язаних завдань, а саме виявлення небажаної події, її ідентифікацію, спостереження та інформування суб'єкта, вповноваженого приймати рішення в масштабах підприємства про настання або ймовірність настання небажаної для підприємства події (явища), а також активізацію інструментарію щодо нейтралізації, мінімізації, усунення або ухилення від загрози економічної безпеки підприємства та аналізу причин виникнення і наслідків впливу загрози з метою усунення факторів ризику в майбутньому.

2. Існуючі методики оцінки системи управління економічною безпекою підприємства дозволяють вимірювати загрози господарської діяльності підприємства, їхній вплив на фінансові результати та ймовірність їх виникнення. Найбільшого поширення набули ресурсно-функціональний, індикаторний (пороговий) та комплексний (програмно-цільовий) підходи оцінки системи управління економічною безпекою підприємства, а також підхід на основі теорії економічних ризиків. Методичне забезпечення оцінки системи управління економічною безпекою підприємства включає підходи щодо виявлення та ідентифікації, оцінювання та відслідковування факторів

виникнення економічної загрози, а також управління ризиками підприємницької діяльності на основі систематичного відслідковування, якісної та кількісної оцінки загроз економічного характеру у комплексі із застосуванням чинників забезпечення економічної безпеки, інструментарію інформаційно-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою підприємств у тому числі.

3. Основні загрози для економічної безпеки підприємств криються в площині економіки і фінансів, зокрема в необережному управлінні борговими інструментами, злитті та поглинанні, перерозподілі власності. Певні загрози містить розвиток ІТ-технологій через загострення проблеми витоку інформації, фальсифікації даних та електронних підписів. У процесі розробки критеріїв ідентифікації економічних загроз у системі управління економічною безпекою підприємства виявлено, що такі критерії мають бути зорієнтовані на забезпечення соціально-економічних результатів підприємства та його спроможності генерувати прибуток. Основними індикаторами (критеріями) економічної безпеки підприємства є обсяги та якість прибутку в розрізі його окремих складових (операційна, інвестиційна, фінансова та від надзвичайної діяльності), а також виручка та собівартість виробленої продукції. Серед критеріїв ідентифікації економічних загроз виділено сферу дії та тип загрози, зацікавлених осіб, кількісну оцінку загрози та заходи щодо її нейтралізації. У кількісному виразі критерії мають порівнюватися із виручкою (випуском) готової продукції, операційними витратами та мати часові інтервали та оцінку інтенсивності впливу.

4. Виявлена загальна тенденція розвитку та керованості системи економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі в залежності від їхнього розміру (обсяг продаж, кількість найманих працівників, стан парку основних фондів). В результаті проведеного кабінетного дослідження та вивчення особливостей системи управління економічною безпекою на підприємствах хлібопекарської галузі Вінницької області виявлено суттєві розбіжності у підходах до захисту об'єктів цивільних прав від руйнівної дії

економічних загроз. Надійність, керованість та ефективність системи економічної безпеки констатують на потужних підприємствах, як правило, ПрАТ, що є лідерами галузі. Малі підприємства є менш стабільними стосовно забезпечення прибутковості власної діяльності. Означене пояснюється тим, що потужні підприємства краще почувують себе на ринку за рахунок ефекту масштабу, зокрема мають відмінну репутацію у споживачів та роздрібних продавців, отримують знижки від постачальників сировини, менше витрачаючи на збут продукції та оновлення основних фондів по відношенню до загальних фінансових результатів. Проте в загальній тенденції є ряд винятків, коли досить великі підприємства в результаті незадовільного розвитку та неналежної уваги до системи економічної безпеки (такі, як ПрАТ «Козятинхліб») втрачають ринкові позиції, декларують збитковість діяльності.

5. За результатами аналізу виробничо-збутових ланцюгів підприємств хлібопекарської галузі, що включають всі види діяльності, учасників, технології, інформацію, ресурси і послуги, що пов'язані з виробництвом та реалізацією хлібобулочних виробів на споживчому ринку, виявлені основні чинники забезпечення економічної безпеки підприємства. Серед основних чинників виділено: фінансові (фінансове прогнозування та планування; розрахунково-касова дисципліна; контроль і аудит); економічні (маркетинг та ціноутворення, калькулювання собівартості); юридичні (ліцензії і дозволи, сертифікати відповідності, контракти, договори, угоди), фізичні (відомча охорона); аутсорсинг (придбання послуг таких сторонніх організацій, як аудиторські, адвокатські та консалтингові компанії, охоронні фірми тощо), інформаційно-аналітичні (програмне забезпечення, засоби спостереження та моніторингу). Одним із основних елементів системи економічної безпеки підприємства хлібопекарської галузі є інформаційна система моніторингу, яка створюється сукупністю процесів інформаційного обміну із застосуванням принципів, методик, способів, засобів та технологій комунікації, прийняття та реалізації рішень, спрямованих на вирішення

актуальних завдань захисту підприємницької діяльності від загроз економічного характеру та зниження невизначеності стосовно досягнення основної мети підприємницької діяльності, та забезпечення на цій основі сталого, соціально-відповідального розвитку підприємства.

6. Розроблено авторську методику оцінки рівня системи економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі, яка включає аналіз різнопланових індикаторів, зокрема фінансових коефіцієнтів, перелік яких може змінюватися в залежності від мети, з якою здійснюється оцінка, а також присвоєння кожному індикатору відповідного балу за результатами порівняння із аналогічними показниками інших підприємств галузі із наступним їх ранжуванням з метою виведення загального рейтингового числа. Оцінка дозволяє сформулювати загальне уявлення про рівень економічної безпеки на окремому підприємстві, а також виявити слабкі місця у системі економічної безпеки підприємства та вжити заходів щодо їх зміцнення.

7. Економічна безпека підприємства є підсистемою системи управління підприємством, призначення якої полягає у забезпеченні адекватної реакції підприємства на зовнішні та внутрішні чинники дестабілізації його господарської діяльності та ефективній адаптації до таких змін умов невизначеності в результаті дії (реакції) фізичних або юридичних осіб, що спрямована на нейтралізацію чинників, що порушують стан захищеності підприємства та можуть призвести до втрат об'єктів цивільного права та визначити основні її складові. Система економічної безпеки підприємства хлібопекарської галузі виконує декілька взаємопов'язаних завдань, а саме виявлення небажаної події, її ідентифікацію, спостереження та інформування суб'єкта, що вповноважений приймати рішення в масштабах підприємства про настання або ймовірність настання небажаної для підприємства події (явища), а також активізацію інструментарію щодо нейтралізації, мінімізації, усунення або ухилення від загрози економічній безпеці підприємства та

аналізу причин виникнення і наслідків впливу загрози з метою усунення факторів ризику в майбутньому.

8. Одним із основних елементів системи економічної безпеки підприємства хлібопекарської галузі є інформаційна система моніторингу, яка створюється сукупністю процесів інформаційного обміну із застосуванням принципів, методик, способів, засобів та технологій комунікації, прийняття та реалізації рішень, спрямованих на вирішення актуальних завдань захисту підприємницької діяльності від загроз економічного характеру та зниження невизначеності стосовно досягнення основної мети підприємницької діяльності та забезпечення на цій основі сталого, соціально відповідального розвитку підприємства. Моніторинг рівня економічної безпеки підприємства передбачає безперервний процес системного спостереження, збору, аналізу, прогнозування, а також кількісної та якісної оцінки інформації з використанням сучасних інформаційних систем з метою розробки стратегії ефективного управління економічною безпекою. У процесі моніторингу фіксуються певні кількісні та якісні характеристики функціонування та розвитку підприємства, інформація щодо яких акумулюється у параметричній інформаційній базі підприємства в залежності від специфіки діяльності конкретного підприємства. Система моніторингу забезпечення економічної безпеки підприємства надає суб'єкту управління інформацію для вибору тієї або іншої альтернативи із вже наявного набору, а також дозволяє розробляти нові управлінські альтернативи, які в разі потреби використовуються для забезпечення безпечного розвитку підприємства.

9. Стратегія зміцнення економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі передбачає врахування декількох основних напрямків розвитку підприємства, а саме забезпечення виваженої маркетингової політики на основі оптимізації витрат виробництва; розширення ринку збуту й асортименту виробленої продукції, що передбачає постійний моніторинг кількісних характеристик об'єкту захисту; приведення організації

підприємства до параметрів, що відповідають вимогам, за яких підприємство отримує право на державну підтримку; переоснащення та модернізація виробничих потужностей, які дозволять випускати продукцію згідно з оновленими технічними умовами; проведення раціональної кадрової політики, спрямованої на вдосконалення культури забезпечення економічної безпеки не лише у суб'єктів системи економічної безпеки підприємства, а й у всього персоналу підприємства.

ДОДАТКИ

Складові економічної безпеки підприємств

Економічна безпека підприємства	Підхід до тлумачення
Фінансова безпека	<p>Захисний підхід: стан захищеності фінансових інтересів підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз</p> <p>Ресурсно-функціональний підхід: стан ефективного використання ресурсів підприємств</p> <p>Стратегічний підхід: здатність підприємства самостійно розробляти та проводити фінансову стратегію</p> <p>Ризиковий підхід: управління фінансовими ризиками підприємства</p> <p>Комплексний підхід: комплексна характеристика фінансів підприємства, об'єднує 4 попередні</p>
Виробнича безпека	<p>Безпека операційної діяльності – стан, за яким досягається беззбитковий обсяг виробництва.</p> <p>Безпека виробництва:</p> <ul style="list-style-type: none"> - технічний стан, за яким нейтралізується можливість шкідливого впливу на людей, власність і навколишнє природне середовище небезпечних та шкідливих виробничих факторів; - стан відсутності неприпустимого ризику, пов'язаного з можливістю завдання шкоди життю та здоров'ю працівників шкідливими чинниками (підвищена температура, значні вібрації тощо) виробництва; - стан виробництва, за якого процеси, що становлять його зміст, не зумовлюють шкоду життю, здоров'ю людей та іншим благам і не створюють загрози настання такої шкоди; - стан виробництва, який забезпечує відсутність небезпеки заподіяння шкоди життю та здоров'ю людей, майновим інтересам фізичних чи юридичних осіб і навколишньому природному середовищу внаслідок впливу небезпечних та шкідливих виробничих факторів. <p>Безпека виробничого процесу: властивість виробничого процесу відповідати вимогам безпеки праці під час проведення його в умовах, установлених нормативною документацією.</p> <p>Виробнича безпека: безпека як від нещасних випадків та аварій на виробничих об'єктах і від їх наслідків, що забезпечується комплексом організаційних та технічних заходів та засобів, спрямованих на запобігання або зменшення дії на працівників небезпечних виробничих факторів</p>
Техніко-технологічна безпека	Рівень відповідності технологій, що застосовуються на підприємстві, найкращим світовим стандартам та їх захист від можливих витрат в процесі експлуатації
Інвестиційно-інноваційна безпека	Інвестиційний клімат, достатній для забезпечення розширеного відтворення, раціональної реструктуризації та технологічного переозброєння
Енергетична безпека	Безперервний, безпечний та безперешкодний доступ до джерел енергії за доступною ціною. Значущим показником є частка витрат

	на енергію у собівартості продукції
Комерційна безпека	Стан, що гарантує отримання бажаного комерційного результату від діяльності підприємства, формується прихильність споживачів та за якого ефективно здійснюється організація, управління процесами купівлі-продажу, відбувається задоволення попиту споживачів і зростає рівень капіталізації її суб'єкта
Інтерфейсна безпека	Надійність взаємодії з економічними контрагентами та контактними аудиторіями

Джерело: складено автором на основі [1-5, 17, 24-30, 53, 60-69, 99]

Систематизація визначень поняття «економічна безпека підприємства»

Автор	Визначення
Барановський О.І. [1-2]	Комплекс заходів, які сприяють підвищенню фінансової стійкості суб'єктів господарювання за умов ринкової економіки та захищають їхні комерційні інтереси від впливу негативних ринкових процесів
Бендіков М.А. [3]	Захищеність науково-технічного, технологічного, виробничого та кадрового потенціалу підприємства від прямих та непрямих економічних загроз, що пов'язані з неефективною науково-промисловою політикою держави або формуванням несприятливого зовнішнього середовища, та здатність підприємства до відтворення
Бланк І.А. [5]	Становище найбільш ефективного використання ресурсів для запобігання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства на сучасному етапі і в майбутньому
Варналій З.С.	Забезпечення найбільш ефективного використання ресурсів суб'єкта господарювання для запобігання загрозам і створення умов для стабільного функціонування основних його елементів
Васильців Т.Г.	Захищеність діяльності підприємства від негативного впливу зовнішнього оточення, а також здатність своєчасно усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, які не відбиваються на його діяльності негативно
Великий економічний словник	Стан юридичних, економічних відносин, організаційних зв'язків, матеріальних та інтелектуальних ресурсів підприємства, при якому гарантується стабільність його функціонування, фінансово-комерційний успіх, прогресивний науково-технічний та соціальний розвиток
Воронович Л.М.	Стан незалежності суб'єктів підприємницької діяльності від недобросовісної конкуренції підприємств-монополістів, непередбачуваних договорами дій підприємств-постачальників і торговельних організацій, від нераціональної економічної та правової політики держави та інших чинників, що дає змогу привласнювати більшу частину законних прибутків.
Гнилицька Л.В. [17]	Стан і здатність економічної системи протистояти небезпеці руйнування її оргструктури і статусу, а також перешкодам у досягненні мети розвитку. Її можна окреслити як стан підприємства в межах граничних значень і здатність протидіяти загрозам та забезпечувати реалізацію економічних інтересів.
Горячева К.С.	Стан економіки підприємства (економічної системи), який можна характеризувати збалансованістю і стійкістю до негативного впливу будь-яких загроз, її здатністю забезпечувати на основі власних економічних інтересів сталий і ефективний розвиток

Грунін О.А.	Такий стан господарчого суб'єкта, в якому він при найефективнішому використанні корпоративних ресурсів досягає запобігання, послаблення або захисту від існуючих небезпек та загроз чи непередбачених обставин і в основному забезпечує досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції та господарчого ризику
Дацків Р.	Такий стан економічного розвитку суб'єктів господарювання (особи, держави, організації), який забезпечує йому гармонійний розвиток та ефективно використання шансів і усунення загроз оточуючого середовища
Дикий А.П.	Стан збереженості майна підприємства та інформації згідно з обраною стратегією та принципом безперервності діяльності.
Дідик М.М. [28]	Стан системи взаємодії підприємства із суб'єктами внутрішнього та зовнішнього середовища, в якій підприємство спільно із інституціями держави з використанням власних ресурсів спроможне виявляти загрози його діяльності, уникати їх, нівелювати їхній вплив, пом'якшувати або долати наслідки реалізації загроз.
Дубецька С.П. [24]	Стан об'єкта в системі його зв'язків з точки зору його стійкості (самовиживання) та розвитку в умовах внутрішніх та зовнішніх загроз, непередбачуваних дій та складно прогнозованих факторів
Енциклопедія економічної безпеки	Стан захищеності життєво важливих інтересів системи від недобросовісної конкуренції, протиправної діяльності кримінальних формувань та окремих осіб, здатність протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам, зберігати стабільність функціонування та розвитку відповідно до його стратегічних цілей
Єпіфанов А.О., Пластун О.Л., Домбровский В.С.	Здатність ефективно і стабільно здійснювати господарську діяльність шляхом використання сукупності взаємопов'язаних діагностичних та контрольних заходів фінансового характеру, які повинні оптимізувати використання ресурсів підприємства та нівелювати вплив негативних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища
Забродський В. [30]	Кількісна і якісна характеристика властивостей фірми, що відображає здатність «самовиживання» і розвитку в умовах виникнення зовнішньої та внутрішньої економічної загрози
Камлик М.І.	Стан розвитку суб'єкта господарювання, що характеризується стабільністю економічного та фінансового розвитку, ефективністю нейтралізації негативних факторів і протидією їх впливу на всіх стадіях
Кірієнко А.В.	Стан оптимального для підприємства рівня використання його економічного потенціалу, за якого діючі та/або можливі збитки виявляються нижчими за встановлені підприємством межі
Клейнер Г.	Такий стан господарського суб'єкта, при якому життєво важливі компоненти структури і діяльності підприємства мають високий ступінь захищеності від небажаних змін
Ковальов Т., Сухорукова Т.	Стан захищеності діяльності підприємства від негативного впливу зовнішнього оточення, а також здатність своєчасно усувати різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, які не відбиваються на його діяльності негативно.

Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М.	Міра гармонізації у часі та просторі економічних інтересів підприємства з інтересами, пов'язаних з ним суб'єктів зовнішнього середовища, що діють за межами підприємства
Корольов М.	Наявність умов і факторів, що забезпечують реалізацію стратегічних цілей шляхом ефективного використання наявних ресурсів і досягнення на цій основі конкурентних переваг
Кракос Ю.Б., Серик Н.І.	Захищеність виробничо-господарської діяльності підприємства від небажаних змін у цих сферах як з боку зовнішніх, так і внутрішніх чинників
Кузенко Т.Б., Льяшенко С.М.	Стан ефективного використання ресурсів і наявних ринкових можливостей, що дозволяє підприємству уникнути внутрішніх і зовнішніх загроз, забезпечує йому тривале виживання та стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії
Кургузенкова Л.А.	Такий стан складної, нелінійної системи, що являє собою відокремлений суб'єкт господарювання при виробництві та обміну благами між людьми, у ході якого дія зовнішніх і внутрішніх факторів не призводить до погіршення системи або до неможливості її функціонування та розвитку
Лисенко Ю.	Стан виробничо-економічної системи, при якому функціонують механізми запобігання чи зменшення ступеня впливу загроз стабільності функціонування і розвитку підприємства
Мак-Мак В.П.	Стан найбільш ефективного використання всіх видів ресурсів з метою запобігання (нейтралізації, ліквідації) загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах ринкової економіки
Маковоз О.В., Авагімов А.А.	Сукупність поточного стану, умов і факторів, що характеризують стабільність, стійкість і поступальний розвиток економіки підприємства, забезпечення таких умов діяльності підприємства, за яких був би можливий їхній гармонійний розвиток з урахуванням можливих загроз, спрямований на покращення фінансово-економічного стану підприємства та покращення його платоспроможності
Меліхова Т.О. [53]	Надійний захист від зовнішніх і внутрішніх загроз, високий рівень фінансового стану; запобігання збиткам; забезпечення прийняття ефективних рішень.
Могильний А.І.	Забезпечення стану життєдіяльності, при якому реалізуються його основні інтереси, воно захищене від внутрішніх та зовнішніх загроз і дестабілізуючих чинників
Ніколаюк С.І., Никифорчук Д.Й.	Стан юридичних, виробничих відносин і організаційних зв'язків, матеріальних і інтелектуальних ресурсів, щодо яких гарантується стабільність функціонування, фінансово-комерційний успіх, прогресивний науково-технічний і соціальний розвиток
Одинцов А.А.	Такий стан цивілізованого бізнесу, за якого відсутня економічна чи інша шкода, яка б завдавалася бізнесу навмисно чи не навмисно фізичними особами чи соціальними організаціями (у тому числі і юридичними) з порушенням закону чи етики підприємництва
Олейніков Є.О. [66-67, 69]	Стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для подолання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства тепер і в майбутньому

Ортинський В.Л.	Захищеність потенціалу підприємства (виробничого, організаційно-технічного, фінансово-економічного, соціального) від негативної дії зовнішніх і внутрішніх чинників, прямих або непрямих економічних загроз, а також здатність суб'єкта до відтворення
Підлужна Н.О.	Характеристика системи, що самоорганізовується й саморозвивається, стан, при якому економічні параметри дозволяють зберегти головні її властивості, рівновагу і стійкість при мінімізації загроз
Плетникова І.Л.	Стан захищеності діяльності підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз, а також здатність адаптуватися до існуючих умов, які не впливають на його діяльність негативно
Рудницька О.В.	Комплекс заходів, які сприяють підвищенню фінансової стійкості суб'єктів господарювання за умов ринкової економіки та захищають їх комерційні інтереси від впливу негативних ринкових процесів
Сенчагов В.	Забезпечення найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання загроз і створення умов стабільного функціонування основних її елементів
Соколенко Т.М.	Стан, за якого стратегічний потенціал фірми знаходиться поблизу межі адаптивності, а загроза втрати економічної безпеки наростає з наближенням ступеня адаптивності стратегічного потенціалу до граничної зони
Соколов Я.В.	Забезпечення умов збереження комерційної таємниці та інших секторів підприємства
Стаховяк З.	Такий стан розвитку економічної системи, який забезпечує її ефективне функціонування за допомогою належного використання внутрішніх та зовнішніх чинників, а також здатність до результативного протистояння негативному зовнішньому впливу
Судакова О.	Такий стан розвитку економічної системи, який забезпечує її ефективне функціонування за допомогою належного використання внутрішніх та зовнішніх чинників, а також здатність швидко усунути різноманітні загрози чи пристосуватися до існуючих умов, що не позначаються негативно на його діяльності
Тамбовцев В. [99]	Стан підприємства, який означає, що ймовірність небажаної зміни яких-небудь якостей, параметрів належного йому майна і зовнішнього середовища невелика (менша від визначеної межі); сукупність властивостей стану виробничої підсистеми економічної системи, яка забезпечує можливість досягнення цілей усієї системи
Шевелева А.Е.	Стан, за якого при найбільш ефективному використанні корпоративних ресурсів підприємство досягає запобігання, послаблення або захисту від існуючих небезпек і загроз та забезпечує досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції та підприємницького ризику
Шевченко І.	Сукупність чинників, які забезпечують незалежність, стійкість, здатність до прогресу в умовах дестабілізуючих факторів
Шемаєва Л.Г.	Захищеність підприємства науково-технічного, технологічного, виробничого та кадрового потенціалу від прямих (активних) або непрямих (пасивних) загроз

Шкарлет С.	Передбачає стійкий розвиток (тобто збалансований і безперервний), що досягається за допомогою використання всіх видів ресурсів та підприємницьких можливостей, за яких гарантується найефективніше їх використання для стабільного функціонування і динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішньому та зовнішньому негативному впливу (загрозам)
Шликов В.	Стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від реальних і потенційних джерел небезпеки або економічних загроз
Ярочкін В.	Організована сукупність спеціальних органів, засобів, методів та заходів, що забезпечують безпеку підприємницької діяльності від зовнішніх та внутрішніх загроз
Яценко Н.М., Михайлюк С.О.	Підсистема національної економічної безпеки, економічний стан підприємства, сталий по відношенню до внутрішніх і зовнішніх змін фінансово-господарської діяльності, не пов'язаної з форс-мажорними обставинами

Джерело: складено автором на основі [1-5, 17, 24-30, 53, 60-69, 99]

**Складові коефіцієнти комплексного показника оцінки економічної
складової та методика їх розрахунку**

Показник	Методика розрахунку	Вимоги
Коефіцієнт фондівдачі основних засобів	$K_{\phi B} = \frac{OTП}{OB\Phi}$ де ОТП – обсяг товарної продукції, тис. грн ОВФ – середньорічна вартість основних виробничих фондів підприємства, тис. грн	Збільшення
Коефіцієнт матеріалівдачі	$K_{MB} = \frac{OTП}{MB}$ де ОТП – обсяг товарної продукції, тис. грн МВ – матеріальні витрати на випуск продукції, тис. грн	Збільшення
Коефіцієнт продуктивності праці	$K_{III} = \frac{OTП}{Ч_{ПВП}}$ де ОТП – обсяг товарної продукції, тис. грн Ч _{ПВП} – середньорічна чисельність працівників промислово-виробничого персоналу, ос.	Збільшення
Коефіцієнт рентабельності виробництва	$K_{PB} = \frac{ЧП}{B_{BPI}}$ де ЧП – чистий прибуток, тис. грн; В _{ВРП} – витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн	Зменшення

Джерело: складено автором за результатами аналізу джерел [1-6, 66-67, 96-97, 132, 144, 156, 162]

**Складові коефіцієнти комплексного показника оцінки фінансової
складової та методика їх розрахунку**

Показник	Методика розрахунку	Нормативне значення
Коефіцієнт поточної	$K_{Пл} = \frac{OA}{ПЗ}$	Збільшення

ліквідності	де ОА – оборотні активи, тис. грн; ПЗ – поточні зобов'язання, тис. грн.	
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$K_{\text{ЗВОК}} = \frac{\text{ВОК}}{\text{ОА}}$ де ВОК – власні оборотні кошти, тис. грн; ОА – оборотні активи, тис. грн.	Збільшення
Коефіцієнт рентабельності активів	$K_{\text{РД}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{К}}$ де ЧП – чистий прибуток, тис. грн; К – балансова вартість капіталу підприємства, тис. грн.	Скорочення

Джерело: складено автором за результатами аналізу джерел [1-6, 66-67, 96-97, 132, 144, 156, 162]

Таблиця В3

Складові коефіцієнти комплексного показника оцінки соціальної складової та методика їх розрахунку

Показник	Методика розрахунку	Нормативне значення
Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{\text{плин}} = \frac{K_{\text{звіл}}}{\text{ЧПП}}$ де $K_{\text{звіл}}$ – кількість звільнених працівників за власним бажанням або за порушення, ос.; ЧПП – середньооблікова чисельність персоналу підприємства, ос.	Скорочення
Коефіцієнт витрат на розвиток соціальної інфраструктури підприємства	$K_{\text{ВРСІ}} = \frac{B_{\text{РСІ}}}{B_{\text{заг}}}$ де $B_{\text{РСІ}}$ – витрати на розвиток соціальної інфраструктури підприємства, тис. грн. $B_{\text{заг}}$ – загальні витрати підприємства на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	>0,1
Коефіцієнт витрат на розвиток персоналу	$K_{\text{ВРП}} = \frac{B_{\text{ПКіРМ}}}{B_{\text{заг}}}$ $B_{\text{ПКіРМ}}$ – витрати на підвищення кваліфікації та розвиток майстерності персоналу, тис. грн; $B_{\text{заг}}$ – загальні витрати підприємства на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	>0

Джерело: складено автором за результатами аналізу джерел [1-6, 66-67, 96-97, 132, 144, 156, 162]

Таблиця В4

Формули розрахунку показників фінансової безпеки підприємства

Найменування	Формула розрахунку	Напрями позитивних змін
Коефіцієнт покриття	$K_1 = \frac{\text{ф. 1. п. 1195}}{\text{ф. 1. п. 1695}}$	Вказує платіжні можливості підприємства, оптимальне значення 1,5-2
Коефіцієнт фінансової незалежності	$K_2 = \frac{\text{ф. 1. п. 1495}}{\text{ф. 1. п. 1900}}$	Вказує, яку частину активів підприємство здатне профінансувати за рахунок власного капіталу, >0,5
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	$K_3 = \frac{\text{ВОК}}{\text{ф. 1. п. 1195}}$	Характеризує здатність підприємства фінансувати оборотні активи за рахунок власних коштів, >0,1
Коефіцієнт чистої рентабельності	$K_4 = \frac{\text{ф. 2. п. 2350} - \text{ф. 2. п. 2355}}{\text{ф. 1. п. 2000}}$	Зростання
Коефіцієнт рентабельності оборотного капіталу	$K_5 = \frac{\text{ф. 2. п. 2190} - \text{ф. 2. п. 2195}}{\text{ф. 1. п. 1195}^*}$	Зростання
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$K_6 = \frac{\text{ф. 2. п. 2000}}{\text{ф. 1. п. 1195}^*}$	Зростання

Джерело: складено автором за результатами аналізу джерел [1-6, 66-67, 96-97, 132, 144, 156, 162]

Таблиця В5

Показники кадрово-інтелектуальної безпеки

№	Показники	Формула	Умовні позначення
1	Продуктивність праці	$K_{II} = \frac{ЧД}{СЧ}$	ЧД - чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн. СЧ - середньоспискова чисельність працівників, чол.
2	Коефіцієнт обороту кадрів	$K_{OK} = \frac{Ч_{II} + Ч_3}{Ч_{КП}}$	Ч _{II} - сума працівників прийнятих та звільнених за звітний період, чол.; Ч ₃ - кількість звільнених працівників за звітний період; Ч _{КП} - середньоспискова чисельність працівників на кінець періоду, чол.

3	Коефіцієнт зарплатовіддачі	$K_{zo} = \frac{ЧП}{ФЗП}$	ЧД - чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн; ФЗП – фонд заробітної плати, тис. грн
4	Коефіцієнт освітнього рівня	$K_{op} = \frac{Ч_{vo}}{СЧ}$	Ч _{во} - чисельність працівників з вищою освітою, чол.; СЧ - середньоспискова чисельність працівників, чол.
5	Частка витрат на внутрішню (зовнішню) науково-дослідну роботу у загальних витратах на виробництво продукції	$K_{ндп} = \frac{B_{ндп}}{ВСП}$	В _{ндп} - витрати на внутрішні (зовнішні) НДР; ВСП - виробнича собівартість продукції
6	Коефіцієнт частки витрат на управління персоналом	$K_v = \frac{B_v}{OB}$	В _v – витрати на персонал, тис. грн; ОВ – операційні витрати, тис.грн

Джерело: складено автором за результатами аналізу джерел [1-6, 66-67, 96-97, 132, 144, 156, 162]

Таблиця В6

Показники виробничо-технологічної безпеки

№	Показники	Формула	Умовні позначення
1	Фондовіддача основних засобів	$\Phi O = \frac{ЧД_{пп}}{СВ_{O3}}$	ЧД _п - чистий дохід від реалізованої продукції СВ _{о3} - середня вартість основних засобів
2	Матеріаловіддача під час виробництва продукції	$MO = \frac{ЧД_{пп}}{СВ_3}$	ЧД _{пп} - чистий дохід від реалізованої продукції СВ ₃ - середня вартість виробничих запасів
3	Коефіцієнт оновлення основних засобів	$K_{oo3} = \frac{ВП_{O3}}{ВОЗ_{кп}}$	ВП _{о3} . – вартість придбаних у звітному періоді основних засобів ВОЗ _{кп} . – вартість основних засобів на кінець звітного періоду
4	Коефіцієнт зносу основних засобів	$K_3 = \frac{A}{ВОЗ}$	А – сума зносу ВОЗ - первісна вартість основних засобів
5	Коефіцієнт чистої рентабельності виробництва	$R_{чp} = \frac{ЧП}{СРП}$	ЧП – чистий прибуток СРП – собівартість реалізованої продукції
6	Коефіцієнт валової рентабельності виробництва	$R_{bp} = \frac{ВП}{СРП}$	ВП – валовий прибуток СРП – собівартість реалізованої продукції

Зміст основних коефіцієнтів комплексного фінансового аналізу

Найменування	Характеристика
Коефіцієнти ліквідності (спроможність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання)	
Коефіцієнт покриття короткострокових зобов'язань	Співвідношення поточних активів до поточних пасивів (бажане значення коефіцієнту має перевищувати 1,6—2,0)
Проміжний коефіцієнт ліквідності	Співвідношення поточних активів без вартості товарно-матеріальних запасів до поточних пасивів (бажане значення коефіцієнту має перевищувати 1,0—1,2)
Коефіцієнт абсолютної (суворої) ліквідності	Співвідношення високоліквідних активів (грошові кошти, цінні папери, рахунки до отримання) до поточних пасивів (бажане значення коефіцієнту має перевищувати 0,8-1,0);
Показники платоспроможності (спроможність підприємства виконувати свої довгострокові зобов'язання)	
Коефіцієнт фінансової стійкості	Співвідношення власних коштів підприємства і субсидій до боргових (необхідний для прийняття рішення про надання довгострокової позики)
Коефіцієнт платоспроможності	Співвідношення позикових коштів (загальна сума короткострокової та довгострокової заборгованості) до власних
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	Співвідношення довгострокової заборгованості до загального обсягу капіталізованих коштів (сума власних коштів та довгострокових позик)
Коефіцієнти оборотності (ефективність операційної діяльності, ціноутворення, збуту, закупівель):	
Коефіцієнт оборотності активів	Співвідношення виручки від продажів до середньої за період вартості активів
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Співвідношення виручки від продажів до середньої за період вартості власного капіталу
Коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів	Співвідношення виручки від продажів до середньої за період вартості запасів
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (receivable turnover ratio)	Співвідношення виручки від продажів у кредит до середньої за період дебіторської заборгованості. Додатковим показником може бути середній строк обороту дебіторської заборгованості – співвідношення кількості днів у звітному періоді до коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості
Середній строк обороту кредиторської заборгованості	Співвідношення короткострокової кредиторської заборгованості (рахунки до сплати) до витрат на закупівлю товарів та послуг, помножене на кількість днів у звітному періоді

Джерело: складено автором за результатами аналізу джерел [1-6, 66-67, 96-97,

132, 144, 156, 162]

Показники рентабельності (прибутковість підприємства):	
Рентабельність продажів	Співвідношення балансового прибутку до суми виручки від реалізації продукції та від позареалізаційних операцій
Рентабельність активів	Співвідношення балансового прибутку до вартості активів (остаточна вартість основних засобів плюс вартість поточних активів); При порівнянні показників, наприклад, при варіюванні ставок позикового фінансування, балансовий прибуток буде варіювати, даючи різні показники рентабельності. В такому випадку для співставлення показників можна розраховувати такі показники рентабельності
Повна рентабельність продажів	Співвідношення суми валового прибутку від операційної діяльності та сплачених відсотків за позиками до суми виручки від реалізації продукції та від позареалізаційних операцій (показник менше залежить від схеми фінансування, а більше від техніко-технологічних рішень);
Повна рентабельність активів	Співвідношення суми валового прибутку від операційної діяльності і сплачених відсотків за позиками до середньої за період вартості активів (показник менше залежить від схеми фінансування, а більше від техніко-технологічних рішень);
Чиста рентабельність продажів	Співвідношення чистого прибутку (після сплати податків) від операційної діяльності до суми виручки від реалізації продукції та від позареалізаційних операцій (інколи як співвідношення чистого прибутку до операційних витрат);
Чиста рентабельність активів	Співвідношення чистого прибутку до середньої за період вартості активів
Чиста рентабельність власного капіталу	Співвідношення чистого прибутку до середньої за період вартості власного капіталу.

Джерело: складено автором за результатами аналізу джерел [1-6, 66-67, 96-97,

132, 144, 156, 162]

Товарообіг хлібопекарської галузі в окремих країнах Європейського Союзу, млн. євро

Країни	2016	2017	2018	2019	2020
Франція	19313,3	19779,8	22108,2	21908,2	22326,7
Німеччина	19700,1	20428	20680,9	20789	20970,2
Великобританія	9614,6	11004,4	10794,6	11139,7	11419,9
Італія	7383,3	7707,6	7736,7	7714	7732,1
Іспанія	5099,3	5194	5602,5	5489,9	5519,3
Польща	3420,1	3171,7	3538,2	3478,1	3495,1
Бельгія	2985,3	3265,4	3220,4	3301	3367,9
Австрія	2152	2203,8	2265,7	2275,3	2300
Греція	1849,3	1774,8	1819,2	1882,4	1831,2
Швеція	1465,2	1592	1771,1	1735,7	1758,8
Румунія	1388,2	1501,4	1554,3	1556,8	1582,7
Португалія	1366,4	1416,5	1474,2	1453,6	1457,4
Чехія	1037,3	1048,2	1151,1	1136	1120
Данія	1094,5	1131,4	1109,2	1109,2	1107,4
Норвегія	1076	1080,9	1094,2	1092	1093
Фінляндія	1003,9	996,4	984,4	986,8	984,7
Ірландія	780,3	848,5	854,9	867,1	879,5
Хорватія	658,2	668	681,8	680,4	683,6
Угорщина	615,8	615,2	646,7	637,1	638,1
Болгарія	444,9	464,8	457,7	466,5	472,6
Словакія	386,6	396,8	422,4	420	424,5
Словенія	304,6	372,5	370,5	372,2	378,2
Кіпр	288,6	300,2	318,8	314,1	316,2
Литва	258,5	265,9	279,2	280,2	284,7
Боснія та Герцеговина	225,6	253,8	233,5	249,1	258,7
Люксембург	226,2	235,3	243	244,5	247,9
Латвія	148,3	156	169,5	166,1	167,4
Естонія	183,8	148,8	162,7	162,2	162,8
Македонія	99,8	98,8	99,9	101,1	102,2
Ісландія	64,5	79,2	86,7	86,8	87,2

Джерело: складено автором за даними [178]

**Товарообіг хлібопекарської галузі на одного працівника в окремих
країнах Європейського Союзу, тис. євро**

Країна	2016	2017	2018	2019	2020
Великобританія	129,9	147,6	139,8	144,7	147,8
Бельгія	126,7	136,6	133,5	138,1	141,4
Ірландія	128,7	134,2	131,6	131,2	130,2
Швеція	103,7	107,8	118,7	117,5	119,3
Фінляндія	109,1	110,9	114,6	114,4	115,1
Норвегія	111	111,6	110,8	110,1	108,9
Франція	127,5	90,7	101,9	102,9	104,1
Люксембург	87,8	89,3	90,5	91,4	92,3
Данія	106,7	80,3	81,3	82,7	81,9
Іспанія	79,2	76,3	78,9	78,9	79,3
Австрія	73,2	74,4	75,2	75,7	76,3
Ісландія	55,9	64,6	73,5	76,5	74,3
Словенія	62,2	68,3	68,8	68,8	69,3
Естонія	60,9	55,8	60,8	60,2	60,5
Італія	57,9	58,6	58,3	58,4	58,4
Німеччина	57,2	54,2	58	57,6	58,1
Кіпр	56,9	57,3	55,9	56,2	56,1
Греція	48,8	42	42,1	41,1	39,8
Польща	38,2	35,9	40,2	39,4	39,6
Латвія	32,2	34,4	37,6	37,4	38,2
Чехія	32,1	33,4	37,1	38,3	37,9
Словакія	34,6	35,8	37,1	36,8	36,9
Португалія	34,9	35,6	36,2	36,2	36,4
Литва	29,3	31	34,7	34,5	35,3
Хорватія	30,5	30,6	31,8	31,5	31,6
Угорщина	25,6	25,9	28,3	27,7	27,8
Румунія	22,5	23,8	24,4	24,5	24,9
Боснія та Герцеговина	24,4	25,8	22,3	23	22,7
Болгарія	18	18,9	19	19,3	19,7

Джерело: складено автором за даними [178]

Кількість зареєстрованих підприємств хлібопекарської галузі в окремих країнах Європейського Союзу, одиниць

Країна	2016	2017	2018	2019	2020
Франція	39 229	40 615	36 303	37 826	35 314
Італія	34 313	34 669	34 285	33 610	28 838
Іспанія	9 870	9 978	10 279	11 286	10 452
Німеччина	11 346	11 370	9 711	9 516	9 182
Греція	10 094	10 058	9 714	9 553	9 108
Греція	9 340	9 288	8 981	9 100	9 108
Португалія	6 318	6 215	6 137	6 115	5 737
Польща	5 717	5 275	5 396	5 359	5 339
Румунія	4 789	4 710	4 961	5 349	4 552
Бельгія	4 049	4 071	4 094	3 905	3 852
Нідерланди	3 142	3 226	3 329	3 445	3 191
Болгарія	3 021	3 099	3 031	2 995	2 949
Великобританія	2 598	2 794	2 848	2 870	2 608
Угорщина	2 159	2 196	2 136	2 120	2 060
Австрія	1 792	1 756	1 786	1 743	1 684
Боснія та Герцеговина	1 391	1 473	1 468	1 418	1 540
Хорватія	1 603	1 577	1 562	1 556	1 416
Швеція	1 496	1 496	1 488	1 393	1 387
Словакія	1 130	1 128	1 216	1 251	1 240
Швейцарія	1 091	1 125	1 148	1 149	1 143
Македонія	890	907	918	947	895
Словенія	825	843	818	814	812
Норвегія	735	764	734	745	752
Сербія	789	794	727	727	738
Фінляндія	751	666	668	652	630
Данія	649	630	610	609	594
Ірландія	528	548	572	560	564
Кіпр	448	442	462	449	439
Литва	547	578	593	618	423
Латвія	355	386	370	370	369
Естонія	150	162	178	192	189
Люксембург	82	78	76	74	73
Ісландія	63	71	69	67	66

Джерело: складено автором за даними [178]

**Кількість зайнятих у хлібопекарській галузі в окремих країнах
Європейського Союзу, осіб**

Країна	2016	2017	2018	2019	2020
Німеччина	344669	377003	356533	361116	361583
Франція	151517	218153	216936	213466	214474
Італія	127512	131594	132756	132171	132338
Польща	89631	88408	88075	88335	88402
Великобританія	74029	76034	77197	77077	77433
Іспанія	64389	68036	70982	69561	69566
Румунія	61701	63189	63717	63438	63491
Греція	37904	42268	43261	43913	44958
Португалія	39144	39838	40731	40105	39953
Нідерланди	36062	36031	36923	36683	36718
Чехія	32336	31382	30985	30864	30951
Австрія	29403	29625	30127	30073	30168
Болгарія	24688	24543	24044	24023	23896
Бельгія	23558	23909	24117	23813	23663
Угорщина	24053	23778	22877	23069	22987
Хорватія	21583	21804	21469	21604	21633
Швеція	14133	14774	14922	14744	14698
Данія	10256	14096	13649	13462	13532
Словакія	11175	11081	11370	11400	11489
Боснія та Герцеговина	9242	9828	10468	10805	11245
Норвегія	9696	9687	9872	9909	10003
Фінляндія	9201	8981	8590	8621	8536
Литва	8813	8566	8053	8117	8034
Ірландія	6065	6322	6496	6597	6731
Кіпр	5076	5240	5700	5588	5632
Словенія	4896	5454	5382	5411	5457
Латвія	4603	4534	4507	4406	4327
Люксембург	2576	2634	2685	2677	2688
Естонія	3017	2666	2675	2693	2687
Ісландія	1155	1225	1180	1175	1169

Джерело: складено автором за даними [178]

Виробництво хліба на одну особу в Україні, кг на рік

Рік	Виробництво хліба на (тис.т.)	Чисельність населення, тис. осіб	Виробництво продукції на 1 особу, кг на рік
1996	3452,5	50818	68
1997	3060,6	50370	61
1998	2633,9	49918	53
1999	2510	49429	51
2000	2646	48923	54
2001	2449,6	48457	51
2002	2360	48004	49
2003	2334,7	47622	49
2004	2307,1	47281	49
2005	2263,7	46930	48
2006	2159,7	46646	46
2007	2033,7	46373	44
2008	1978,4	46144	43
2009	1827,5	45963	40
2010	1807,7	45779	39
2011	1763,5	45633	39
2012	1686	45553	37
2013	1561	42426,2	37
2014	1357	42928,9	32
2015	1231	42760,5	29
2016	1160	42584,5	27
2017	1150	42386,4	27
2018	975,1	42153,2	23
2019	892,7	41902,4	21
2020	750,4	41588,4	18

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України

Додаток Л
Таблиця ЛІ

**Середні річні ціни на хліб та хлібобулочну продукцію в Україні та
Вінницькій області за 2017-2021 роки**

Вид продукту	Одиниці виміру	Середні ціни за рік, грн					Темп росту, %			
		2017	2018	2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020 /2019	2021/ 2020
Україна										
Хліб пшеничний з борошна в/г	кг	16,37	19,80	23,35	25,07	28,90	21,0%	17,9%	7,4%	15,3%
Хліб пшеничний з борошна 1/г	кг	13,13	15,69	18,83	20,24	22,99	19,6%	20,0%	7,5%	13,6%
Хліб житній., житньо-пшеничний	кг	13,93	16,58	19,89	21,12	24,02	19,1%	19,9%	6,2%	13,7%
Батон	0,5 кг	9,44	11,30	13,39	14,07	15,71	19,7%	18,5%	5,1%	11,7%
Макаронні вироби	кг	14,15	15,76	18,14	19,01	22,25	11,4%	15,2%	4,8%	17,1%
Борошно пшеничне	кг	9,08	10,27	11,59	11,67	13,99	13,1%	12,8%	0,7%	19,9%
Вінницька область										
Хліб пшеничний з борошна в/г	кг	18,93	17,85	21,33	22,17	25,72	-5,7%	19,5%	3,9%	16,0%
Хліб пшеничний з борошна 1/г	кг	12,75	15,62	18,92	20,61	22,34	22,6%	21,1%	8,9%	8,4%
Хліб житній., житньо-пшеничний	кг	12,70	15,20	18,39	20,73	21,58	19,7%	21,0%	12,8%	4,1%
Батон	0,5 кг	9,61	10,83	13,44	14,35	16,25	12,7%	24,1%	6,8%	13,2%
Макаронні вироби	кг	14,31	15,09	17,94	18,78	20,57	5,5%	18,9%	4,6%	9,6%
Борошно пшеничне	кг	8,46	9,97	11,33	10,90	13,21	17,8%	13,6%	-3,7%	21,1%
Відхилення середніх цін на хліб та борошно у Вінницькій області від середніх цін на ці товари в Україні										
		Вінницька обл./Україна, %					Вінницька обл.-Україна, %			
Хліб пшеничний з борошна в/г	кг	15,7%	-9,9%	-8,7%	11,6%	11,0%	-26,7%	1,6%	-3,4%	0,8%
Хліб пшеничний з борошна 1/г	кг	-2,9%	-0,4%	0,4%	1,8%	-2,8%	3,0%	1,0%	1,5%	-5,2%
Хліб житній., житньо-пшеничний	кг	-8,8%	-8,4%	-7,5%	-1,8%	10,2%	0,6%	1,1%	6,5%	-9,7%
Батон	0,5 кг	1,8%	-4,2%	0,3%	2,0%	3,4%	-7,0%	5,6%	1,7%	1,6%
Макаронні вироби	кг	1,2%	-4,2%	-1,1%	-1,2%	-7,5%	-5,9%	3,8%	-0,1%	-7,5%
Борошно пшеничне	кг	-6,9%	3,0%	-2,3%	-6,6%	-5,6%	4,7%	0,9%	-4,4%	1,3%

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [136]

Середні ціни на хліб та хлібобулочні вироби, грн.

Період	Україна						Вінницька область					
	Хліб пшеничний з борошна в/г	Хліб пшеничний з борошна п/г	Хліб житній, житньо-пшенич.	Батон	Макаронні вироби з м'яких сортів пшениці	Борошно пшеничне	Хліб пшеничний з борошна в/г	Хліб пшеничний з борошна п/г	Хліб житній, житньо-пшенич.	Батон	Макаронні вироби з м'яких сортів пшениці	Борошно пшеничне
Одиниця виміру	кг	кг	кг	500 г	кг	кг	кг	кг	кг	500 г	кг	кг
Січень	15,00	11,99	12,68	8,59	13,76	8,53	17,38	11,59	11,20	8,71	13,84	7,78
Лютий	15,45	12,41	13,15	8,92	13,89	8,68	17,69	11,80	11,63	9,15	14,07	8,18
Березень	15,79	12,67	13,40	9,09	14,02	8,94	18,16	11,99	12,04	9,17	14,08	8,25
Квітень	15,87	12,78	13,56	9,19	14,12	9,08	18,25	12,30	12,28	9,36	14,15	8,29
Травень	15,98	12,87	13,67	9,28	14,20	9,15	18,29	12,47	12,41	9,53	14,31	8,50
Червень	16,16	13,00	13,79	9,34	14,14	9,16	18,83	12,56	12,46	9,55	14,02	8,53
Липень	16,26	13,11	13,93	9,39	14,17	9,17	19,07	12,75	12,88	9,60	14,33	8,57
Серпень	16,52	13,28	14,07	9,54	14,14	9,12	19,10	12,80	12,88	9,60	14,24	8,56
Вересень	16,68	13,50	14,29	9,71	14,26	9,19	19,50	13,08	13,35	9,77	14,30	8,52
Жовтень	17,08	13,72	14,63	9,84	14,30	9,21	20,03	13,50	13,44	10,15	14,49	8,48
Листопад	17,58	13,98	14,87	10,08	14,31	9,32	20,39	13,72	13,80	10,35	15,00	8,81
Грудень	18,09	14,19	15,08	10,34	14,43	9,44	20,52	14,43	13,97	10,40	14,88	9,04
Середні ціни за 2017 рік	16,37	13,13	13,93	9,44	14,15	9,08	18,93	12,75	12,70	9,61	14,31	8,46
Січень	18,49	14,41	15,40	10,45	14,91	9,55	17,82	14,45	14,21	10,62	13,91	9,17
Лютий	18,72	14,68	15,53	10,73	15,04	9,65	17,18	14,46	14,23	10,20	13,91	9,21

Березень	19,02	14,90	15,84	10,83	15,11	9,74	17,22	14,72	14,43	10,30	14,07	9,13
Квітень	19,26	15,14	16,04	10,97	15,27	9,79	17,31	15,20	14,93	10,69	14,64	9,38
Травень	19,32	15,27	16,14	10,93	15,36	9,88	17,11	15,24	15,04	10,36	14,78	9,39
Червень	19,37	15,35	16,21	11,01	15,37	9,99	17,19	15,31	15,04	10,40	14,87	9,59
Липень	19,54	15,49	16,44	11,09	15,50	10,04	17,21	15,27	15,04	10,43	15,00	9,62
Серпень	19,59	15,68	16,64	11,15	15,55	10,23	17,46	15,58	15,27	10,74	15,10	9,82
Вересень	20,18	16,14	17,08	11,58	16,10	10,74	17,87	16,21	15,48	10,95	15,68	11,14
Жовтень	20,90	16,54	17,44	11,96	16,59	11,10	18,68	16,71	15,88	11,49	16,11	11,08
Листопад	21,50	17,22	17,98	12,36	16,93	11,24	19,58	17,00	16,21	11,51	16,49	11,02
Грудень	21,75	17,48	18,25	12,57	17,34	11,34	19,60	17,34	16,59	12,27	16,53	11,05
Середні ціни за 2018 рік	19,80	15,69	16,58	11,30	15,76	10,27	17,85	15,62	15,20	10,83	15,09	9,97
Січень	22,20	17,78	18,61	12,77	17,61	11,36	20,29	17,56	16,66	12,79	16,59	11,05
Лютий	22,47	18,01	18,81	12,92	17,82	11,50	20,81	17,93	16,91	13,00	17,14	11,28
Березень	22,63	18,22	19,02	13,02	18,00	11,64	20,96	18,30	16,96	13,24	17,62	11,41
Квітень	22,85	18,41	19,20	13,09	18,19	11,71	21,09	18,74	17,40	13,28	17,75	11,58
Травень	23,08	18,68	19,69	13,28	18,25	11,82	21,36	18,94	17,78	13,30	18,09	11,73
Червень	24,05	18,99	20,04	13,49	18,27	11,83	21,55	18,98	18,50	13,52	18,09	11,57
Липень	24,21	19,08	20,29	13,57	18,31	11,84	21,53	18,97	18,54	13,52	18,28	11,54
Серпень	23,90	19,15	20,39	13,64	18,24	11,74	21,68	19,30	19,12	13,56	18,40	11,62
Вересень	23,54	19,24	20,54	13,63	18,29	11,65	21,76	19,48	19,25	13,76	18,41	11,34
Жовтень	23,61	19,31	20,60	13,62	18,29	11,47	21,63	19,54	19,74	13,77	18,49	11,12
Листопад	23,77	19,55	20,69	13,82	18,14	11,28	21,64	19,62	19,85	13,74	18,28	10,89
Грудень	23,91	19,58	20,74	13,86	18,31	11,22	21,66	19,62	19,93	13,77	18,19	10,79
Середні ціни за 2019 рік	23,35	18,83	19,89	13,39	18,14	11,59	21,33	18,92	18,39	13,44	17,94	11,33
Січень	24,14	19,74	20,67	13,75	18,09	11,10	21,93	19,88	19,93	13,91	18,55	10,81
Лютий	24,25	19,78	20,65	13,83	18,15	11,18	21,79	20,00	20,00	13,91	18,55	10,31
Березень	24,38	19,81	20,77	13,85	18,45	11,34	21,79	20,07	20,12	13,91	18,70	10,43
Квітень	24,41	19,86	20,97	13,93	18,84	11,60	21,79	20,35	20,20	13,91	18,94	11,10
Травень	24,39	19,98	21,06	13,95	18,99	11,75	22,07	20,57	20,56	13,94	18,75	11,18

Червень	24,81	20,09	21,03	13,96	19,18	11,79	21,99	20,73	20,56	13,94	18,84	10,82
Липень	24,94	20,12	21,04	14,03	19,26	11,67	22,42	20,73	20,70	14,40	18,52	10,81
Серпень	24,98	20,16	20,96	13,97	19,11	11,57	22,13	20,83	20,70	14,40	18,58	10,79
Вересень	25,36	20,37	21,07	14,08	19,08	11,43	21,97	20,83	20,91	14,62	18,80	11,05
Жовтень	25,94	20,62	21,32	14,17	19,18	11,61	22,36	20,89	21,50	14,91	18,86	10,84
Листопад	26,52	20,99	21,83	14,56	19,60	12,31	22,75	21,10	21,80	15,15	18,95	10,98
Грудень	26,73	21,40	22,07	14,75	20,17	12,70	23,04	21,29	21,80	15,15	19,27	11,73
Середні ціни за 2020 рік	25,07	20,24	21,12	14,07	19,01	11,67	22,17	20,61	20,73	14,35	18,78	10,90
Січень	27,70	21,98	23,00	14,89	20,79	13,18	24,67	21,72	21,29	15,66	19,92	12,53
Лютий	28,26	22,52	23,59	15,42	21,22	13,75	25,09	21,94	21,55	15,88	20,17	12,95
Березень	29,33	23,19	24,27	15,86	22,88	14,14	25,38	22,52	21,55	16,39	20,59	13,29
Квітень	29,51	23,50	24,48	16,11	23,25	14,49	26,73	22,70	21,75	16,64	20,89	13,69
Травень	29,68	23,76	24,77	16,27	23,11	14,38	26,73	22,80	21,75	16,66	21,29	13,59
Середні ціни за 2021 рік	28,90	22,99	24,02	15,71	22,25	13,99	25,72	22,34	21,58	16,25	20,57	13,21

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [136]

Динаміка основних макроекономічних показників, що характеризують розвиток хлібопекарської галузі в Україні в 2014-2020 рр

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Кількість суб'єктів							
Усього	5027	5364	5382	5153	5060	5302	5341,6
ФОП	3665	4206	4249	4146	4024	4227	4323,6
Частка ФОП, %	72,9	78,4	78,9	80,5	79,5	79,7	80,9
Кількість зайнятих, осіб							
Усього	106355	92352	85232	80750	79974	85346	80314,9
ФОП	21952	17963	16391	17110	18408	22393	22214
Частка ФОП, %	20,6	19,5	19,2	21,2	23,0	26,2	27,7
Обсяг реалізованої продукції, млн. грн							
Усього	21501,8	21005,8	28200,9	28197,1	28977,1	32945,3	34828
ФОП	1593,3	1579,6	1847,8	2006,6	2357,0	2830,4	2926
Частка ФОП, %	7,4	7,5	6,6	7,1	8,1	8,6	8,4
Витрати на персонал, млн. грн							
Усього	3548,7	3316,5	3473,5	3640,6	4855,6	5976,6	6352
ФОП	426,9	361,8	338,8	356,8	406,3	507,3	451
Частка ФОП, %	12,0	10,9	9,8	9,8	8,4	8,5	7,1
Обсяг виробленої продукції, млн. грн							
Усього	19634	20318	27956	27016	28037	32601	34587
ФОП	1362	1317	1365	1682	2182	2624	2838
Частка ФОП, %	6,9	6,5	4,9	6,2	7,8	8,0	8,2
Валова додана вартість, млн. грн							
Усього	6046,5	6264,2	8902,0	7790,6	8840,6	10368,6	10992
ФОП	537,3	448,8	433,7	591,5	871,3	1023,6	1095
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Частка ФОП, %	8,9	7,2	4,9	7,6	9,9	9,9	10,0
Частка ВДВ виробництва хліба і хлібобулочних виробів у загальній ВДВ							
Усього, %	0,6	0,5	0,6	0,4	0,4	0,4	0,4
ФОП, %	0,9	0,8	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [136]

Додаток Н

Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств України за 2014-2020 роки

Роки	Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств					Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств				
	усього	у тому числі:				усього	у тому числі:			
		великі	середні	малі	мікропідприємства		великі	середні	малі	мікропідприємства
УСЬОГО										
2014	-4,1	0,7	-3,6	-17,9	-30,1	-14,2	-11,1	-12,5	-26,5	-40,2
2015	1,0	4,0	0,0	-4,2	-8,2	-7,3	-7,0	-5,0	-13,6	-20,4
2016	7,4	8,8	6,9	5,2	-0,4	0,6	2,4	0,7	-3,6	-11,7
2017	8,8	11,2	7,3	6,5	2,4	3,0	5,2	3,1	-2,0	-8,0
2018	8,1	9,1	7,0	8,3	4,7	4,5	5,2	4,6	2,7	-1,8
2019	10,2	10,3	10,0	10,7	9,3	7,6	6,8	8,6	7,0	3,3
2020	9,3	9,5	8,9	8,5	9,1	6,7	5,9	7,8	6,3	1,4
Виробництво харчових продуктів										
2014	4,8	9,8	0,4	-4,5	-20,5	-4,5	-2,8	-6,1	-7,9	-24,7
2015	2,7	2,5	3,4	-0,7	-6,6	-3,2	-3,6	-2,7	-3,5	-12,2
2016	3,2	3,7	3,1	0,7	-4,1	-0,9	-0,6	-1,1	-1,4	-6,1
2017	5,0	5,9	4,7	0,6	-4,9	1,3	3,7	1,0	-13,9	-7,9
2018	4,2	5,4	3,1	1,3	-0,8	1,7	2,9	0,6	-0,3	-4,2
2019	3,9	3,6	4,5	1,5	0,1	2,5	2,3	3,0	0,5	-2,3
2020	3,5	3,2	4,1	1,1	-0,4	1,6	1,9	2,7	-0,1	-3,3
Виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів										
2014	2,5	14,4	-1,0	-4,0	-18,9	-0,2	16,4	-5,3	-6,2	-20,2
2015	4,1	9,2	2,7	-2,9	-20,7	-4,5	6,0	-8,4	-4,8	-21,8
2016	1,9	к/с	к/с	2,5	-4,3	-0,8	к/с	к/с	1,2	-4,8
2017	3,0	к/с	к/с	-0,3	-6,9	0,5	к/с	к/с	-1,3	-7,3
2018	3,2	к/с	к/с	0,7	-3,4	0,3	к/с	к/с	-0,9	-3,8
2019	3,1	к/с	к/с	2,3	-3,2	1,6	к/с	к/с	0,5	-3,5
2020	3,5	к/с	4,1	1,1	-0,4	1,6	1к/с	к/с	-0,1	-3,3

Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, торгів і тістечок нетривалого зберігання										
2014	-1,2	к/с	к/с	-2,6	-6,6	-5,2	к/с	к/с	-5,0	-8,1
2015	2,8	к/с	к/с	-2,7	-15,9	-0,8	к/с	к/с	-4,4	-15,6
2016	2,3	к/с	к/с	2,6	-4,5	0,0	к/с	к/с	1,4	-4,8
2017	2,3	к/с	к/с	-1,5	-8,6	0,6	к/с	к/с	-1,7	-9,3
2018	2,8	к/с	к/с	-0,1	-4,4	0,2	к/с	к/с	-1,8	-4,7
2019	3,4	к/с	к/с	3,0	-4,2	1,8	к/с	к/с	1,1	-2,3
2020	3,0	к/с	к/с	2,6	-3,4	1,6	к/с	к/с	0,6	-3,1
Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, торгів і тістечок тривалого зберігання										
2014	8,4	к/с	к/с	-11,6	-46,6	7,8	к/с	к/с	-13,5	-45,8
2015	5,5	к/с	к/с	-8,0	-31,8	-8,5	к/с	к/с	-9,3	-34,9
2016	0,7	к/с	к/с	1,0	-8,2	-1,8	к/с	к/с	0,2	-8,4
2017	4,9	-	5,3	1,1	-2,9	0,2	-	0,3	-1,1	-2,6
2018	4,3	к/с	к/с	0,9	-3,4	0,5	к/с	к/с	-0,3	-3,1
2019	2,3	к/с	к/с	2,2	-5,1	1,5	к/с	к/с	1,5	-3,8
2020	3,5	к/с	к/с	2,1	-4,4	1,3	к/с	к/с	0,8	-3,1
Виробництво макаронних виробів та подібних борошняних виробів										
2014	2,5	-	2,9	1,7	-1,6	-0,1	-	-0,3	0,1	-2,0
2015	6,3	-	7,2	4,2	1,0	1,2	-	1,2	1,3	0,9
2016	5,4	-	5,6	4,7	8,0	-4,7	-	-6,5	1,7	4,7
2017	1,6	-	1,6	1,5	-3,9	0,6	-	1,0	-0,4	-4,7
2018	0,8	-	-1,0	2,3	-0,6	-1,2	-	-3,1	0,5	-1,3
2019	3,3	-	4,9	0,8	0,4	-0,1	-	1,4	-2,2	-5,7
2020	3,4	-	4,1	1,1	-0,4	0,6	-	2,1	-1,1	-5,3

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [136]

**Фінансові результати до оподаткування підприємств, що виробляють
хліб, хлібобулочні і борошняні вироби за 2014-2020 роки**

Роки	Усього				
	фінансовий результат (сальдо) до оподаткування, млн. грн	підприємства, які одержали прибуток		підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, млн. грн	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, млн. грн
2014	561,2	65,5	1086,7	34,5	525,5
2015	98,6	63,2	1246,2	36,8	1147,5
2016	-1293,5	74,6	1162,3	25,4	2455,8
2017	-176,8	74,5	791,9	25,5	968,7
2018	240,0	72,1	749,2	27,9	509,2
2019	205,6	73,1	796,2	26,9	590,6
2020	261,8	73,2	836,1	26,8	574,3

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України

[136]

Капітальні інвестиції підприємств, що здійснюють виробництво хліба та хлібобулочних виробів в Україні за 2014-2020 рр

Роки	Капітальні інвестиції – усього	У тому числі				
		капітальні інвестиції у матеріальні активи	з них		капітальні інвестиції у нематеріальні активи	з них у придбання програмного забезпечення
			у будівництво та перебудову будівель	у машини та обладнання		
2014	1759,4	712,7	161,3	502,7	1046,7	3,0
2015	442,6	435,3	44,5	359,6	7,3	3,7
2016	519,5	508,8	66,7	386,5	10,7	4,4
2017	901,6	887,3	134,3	699,1	14,3	5,1
2018	1476,4	1472,3	213,4	1196,4	4,1	2,6
2019	2714,7	2699,0	1729,0	902,0	15,7	8,4
2020	1567,1	1429,6	825	604,6	137,5	67,4

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [136]

Обсяг реалізованої промислової продукції в Україні за 2014-2020 роки

Показник	Значення за роками, млн. грн						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості	7180,7	9334,9	10935,7	11777,1	12997,2	14132,6	14321,3
Виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів	17762	24795,5	27307	30698,6	33733,7	37543,9	36342,3
Співвідношення реалізації борошно-круп'яної промисловості до виробництва хлібобулочних виробів, %	28,0	37,6	40,0	38,4	38,5	37,6	39,4
Темп росту, %							
Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості	127,6	139,6	117,1	107,7	110,4	108,7	101,4
Виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів	119,7	134,3	110,1	112,4	109,9	111,3	96,8

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України

Ціна зернових та зернобобових культур за 1996-2020 роки

Роки	Грн./т	Темп росту	USD/т	Темп росту	Обмінний курс USD
1996	168,4	-	93,6	-	1,8
1997	176,1	4,6%	92,7	-0,9%	1,9
1998	154,2	-12,4%	64,3	-30,7%	2,4
1999	200,4	30,0%	48,9	-23,9%	4,1
2000	443,8	121,5%	82,2	68,1%	5,4
2001	381,3	-14,1%	70,6	-14,1%	5,4
2002	312,5	-18,0%	59,0	-16,5%	5,3
2003	535,1	71,2%	101,0	71,2%	5,3
2004	453,1	-15,3%	85,5	-15,3%	5,3
2005	417,8	-7,8%	81,9	-4,2%	5,1
2006	515,2	23,3%	101,0	23,3%	5,1
2007	833,5	61,8%	163,4	61,8%	5,1
2008	778,6	-6,6%	146,9	-10,1%	5,3
2009	799,0	2,6%	102,4	-30,3%	7,8
2010	1120,9	40,3%	141,9	38,5%	7,9
2011	1374,2	22,6%	171,8	21,1%	8
2012	1547,1	12,6%	193,4	12,6%	8
2013	1299,8	-16,0%	162,5	-16,0%	8
2014	1801,4	38,6%	151,4	-6,8%	11,9
2015	2912,1	61,7%	133,6	-11,8%	21,8
2016	3414,0	17,2%	133,4	-0,2%	25,6
2017	3771,6	10,5%	141,8	6,3%	26,6
2018	4315,0	14,4%	158,6	11,9%	27,2
2019	3867,5	-10,4%	149,9	-5,5%	25,8
2020	4794,1	24,0%	177,6	18,4%	27

Джерело: Державна служба статистики України та Національний банк України

Додаток У
Таблиця У1

Звіт про фінансовий стан (Баланс) за 2016-2020 роки ПрАТ «Концерн Хлібпром», тис. грн.

АКТИВ		2016	2017	2018	2019	2020
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи	1000	1506	1258	2036	2870	2778
первісна вартість	1001	5110	5537	8061	10375	11925
накопичена амортизація	1002	3604	4279	6025	7505	9147
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2742	3352	7935	2493	7729
Основні засоби:	1010	399957	439945	428211	429400	433543
первісна вартість	1011	598212	640403	656064	698187	672042
знос	1012	198255	200485	227853	268787	238499
Інвестиційна нерухомість	1015	5538	1785	690	1742	656
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	5573	1785	690	1809	656
знос інвестиційної нерухомості	1017	35			67	
Довгострокові біологічні активи	1020					
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030					5860
інші фінансові інвестиції	1035					
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040					
відстрочені податкові активи	1045					
Гудвіл	1050	61647	61647	61647	61647	61647
Інші оборотні активи	1090		18			
Усього за розділом I	1095	471424	508005	500519	498152	512213
II. Оборотні активи						
Запаси	1100	50484	63547	84606	73147	107398
Виробничі запаси	1101	21029	49155	56177	51892	78384
Незавершене виробництво	1102	498	745	506	561	735
Готова продукція	1103	7002	10298	12743	12733	14746
Товари	1104	10955	3349	15180	7961	13533
Поточні біологічні активи	1110					
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	113972	95983	111139	101656	102831
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11052	10533	9533	4716	2975
з бюджетом	1135	1004	940	194	29	29
у тому числі з податку на прибуток	1136	223	194	194	29	29
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	31653	2505	2347	3153	921
Поточні фінансові інвестиції	1160					
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	48000	23490	29033	39814	9972
Готівка	1166	274	659	476	51	164
Рахунки в банках	1167	41687	22831	28557	39763	9808
Витрати майбутніх періодів	1170	1388	694	587	677	592
Інші оборотні активи	1190	942	174	182	2500	5832

Усього за розділом II	1195	258495	197866	237621	225692	230550
III. Необоротні активи, утримані для продажу, та групи вибуття	1200					7875
Баланс	1300	729919	705871	738140	723844	750638
ПАСИВ						
I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	163456	163546	163546	163546	163546
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401					
Капітал у дооцінках	1405	150226	202928	202928	202930	218976
Додатковий капітал	1410	11922	11922	11921	11921	11921
Резервний капітал	1415					
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	-	-	-	-
Неоплачений капітал	1425					
Вилучений капітал	1430					
Усього за розділом I	1495	59323	102954	113381	212176	284294
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	32480	37483	35712	9552	9471
Пенсійні зобов'язання	1505					
Довгострокові кредити банків	1510	243365	230635	150966	75869	62414
Інші довгострокові зобов'язання	1515	177448	161644	200566	218616	170392
Довгострокове забезпечення	1520					
Цільове фінансування	1525					
Усього за розділом II	1595	453293	429762	387244	304037	242277
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Короткострокові кредити банків	1600					
Поточна кредиторська заборгованість за:						
довгостроковими зобов'язаннями	1610	81455	29976	74497	53348	47235
товари, роботи, послуги	1615	81547	81777	94658	80497	100409
розрахунки з бюджетом	1620	2247	6255	6724	11630	6809
у т.ч. з податку на прибуток	1621					
розрахунки зі страхування	1625	2383	3658	2639	3674	3311
розрахунки з оплати праці	1630	10042	15820	15635	15022	13758
одержаними авансами	1635	13055	1646			
розрахунки з учасниками	1640					
Поточні зобов'язання	1660	18483	22665	25953	26606	28348
Доходи майбутніх періодів	1665			15731	14651	15218
Інші поточні зобов'язання	1690	8091	11388	1678	2203	8979
Усього за розділом III	1695	217303	173155	237515	207631	224067
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утриманими для продажу, та групами вибуття	1700					
БАЛАНС	1900	729919	705871	738140	723844	750638

**Звіт про фінансові результати ПрАТ «Концерн Хлібпром»
за 2016-2020 роки**

Стаття	Код	2016	2017	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	965463	1078053	1267295	1350447	1269772
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	613353	705256	804650	822780	803394
Валовий:						
прибуток	2090	352110	372797	462645	527667	466378
збиток	2095					
Інші операційні доходи	2120	32466	24932	11630	4331	7187
Адміністративні витрати	2130	112326	143495	169669	146175	144166
Витрати на збут	2150	175065	198783	253699	266036	260604
Інші операційні доходи	2180	9546	7983	6040	26180	15886
Фінансовий результат від операційної діяльності:						
прибуток	2190	87639	47468	44867	93607	52909
збиток	2195					
Дохід від участі в капіталі	2200					
Інші фінансові доходи	2220	5093	26559	22187	18211	4565
Інші доходи	2240	4894		6017	17405	40310
Фінансові витрати	2250	66114	59528	61406	56402	58559
Витрати від участі в капіталі	2255					140
Інші витрати	2270	32987				1422
Фінансовий результат до оподаткування:						
прибуток	2290		3072	11665	72821	37663
збиток	2295	1475				
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	676	-421	1230	26139	6269
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305					
Чистий фінансовий результат:						
прибуток	2350		2651	12895	98960	43932
збиток	2355	799				
II. СУКУПНИЙ ДОХІД						
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400					34374
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					34734
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455					6188
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	1126				28186

Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-799	2651	12895	98960	72118
III. Елементи операційних витрат						
Матеріальні затрати	2500	511256	582342	640068	628368	590836
Витрати на оплату праці	2505	222212	289698	337504	316974	311902
Відрахування на соціальні заходи	2510	47520	83013	73057	68931	68384
Амортизація	2515	33351	34020	34482	43162	39453
Інші операційні витрати	2520	31099	39674	110421	161938	159537
Разом	2550	845438	1028747	1195532	1219373	1170112

Джерело: складено автором на основі [155]

Основні показники господарської діяльності ПрАТ «Козятинхліб»

Стаття	Рядок	2016	2017	2018	2019	2020
Запаси	1100	7428	12286	13654	11819	12290
Поточні фінансові інвестиції	1160	4923				
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	360	606	610	837	460
Усього за розділом II	1195	17676	17886	19306	18972	17672
Баланс	1300	29430	29678	40593	39123	37828
I. Власний капітал (Усього за р. I)	1495	487	888	2465	6455	7058
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення (Усього за р. II)	1595	16109	9391	8255	3714	506
II. Поточні зобов'язання і забезпечення (Усього за р. III)	1695	12834	21175	29873	28954	30264
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утриманими для продажу, та групами вибуття	1700					
	1800					
Баланс	1900	29430	29678	40593	39123	37828
	рядок					
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	57558	66875	60796	63621	58428
Собівартість реалізованої продукції	2050	43214	48814	48815	62296	65674
Валовий: прибуток	2090	14344	18061	11981	1325	0
збиток	2095					7246
Інші операційні доходи	2120	1172	1093	898	681	530
Адміністративні витрати	2130	2948	3334	3467	3329	2972
Витрати на збут	2150	12012	14741	18404	15462	12243
Інші операційні витрати	2180	820	606	763	1123	265
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	2190		473			
збиток	2195	264		9755	17908	22196
Інші фінансові доходи	2220			9997	24067	24293
Фінансові витрати	2250	4035	2630	2466	2255	1487

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290				3990	603
збиток	2295	4247	1354	2192		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350				3990	603
збиток	2355	4247	1354	2192		
Коефіцієнти						
К росту валюти балансу		31,2	0,8	36,8	-3,6	-3,3
К росту виручки		11,5	16,2	-9,1	4,6	-8,2
К покриття	1195/1695	1,377	0,845	0,646	0,655	0,584
К шв. ліквід.	(1195-1100)/1695	0,799	0,264	0,189	0,247	0,178
К абсолют. ліквід.	(1160+1165)/1695	0,412	0,029	0,020	0,029	0,015
Чистий оборотний капітал	1195-1695	4842	-3289	-10567	-9982	-12592
К платоспроможності (автономії)	1495/1900	0,017	0,030	0,061	0,165	0,187
К фінансування	(1595+1695+1700+1800)/1495	59,431	34,421	15,468	5,061	4,360
К забезп. вл. об. засобами	(1195-1695)/1195	0,274	-0,184	-0,547	-0,526	-0,713
К маневр. власного капіталу	(1195-1695)/1495	9,943	-3,704	-4,287	-1,546	-1,784
К рентаб. активів	2350 (2355) / (1300+1300)/2	0,144	0,046	0,054	0,102	0,016
К рентаб. Капіталу	2350 (2355) / (1495+1495)/2	0,074	0,020	0,036	0,063	0,010
К рентаб. Продаж	2350) / 2000	0,074	0,020	0,036	0,063	0,010
К рентаб. реаліз. продукції	(2190 (2195)+2180- 2120)/(2050+2130+2150)	-0,002	0,000	0,136	0,226	0,271

Джерело: складено автором на основі [154]

Класифікація методів прогнозування



Калькуляція відпускної ціни хліба (хлібобулочних виробів)

Стаття	Одиниця виміру	План	+10% борошно	+ 10% тарифи	+ 10% заробітна плата	Документ
1. Обсяг випуску	шт	1000000	1000000	1000000	1000000	План виробництва
	т	50	50	50	50	
2. Норма виходу хліба або вологості тіста		136,8	136,8	136,8	136,8	Акт розрахунку норми виходу хліба
3. Витрачання сировини:						
3.1.1. Витрати борошна на 1 т хліба	кг	730,99	730,99	730,99	730,99	Збірник рецептур і технологічних інструкцій для виробництва хліба та хлібобулочних виробів
3.1.2. Вартість борошна		12	13,2	12	12	
3.1.3. Витрати борошна на 1 т хліба у вартісному виразі	грн	8771,93	9649,12	8771,93	8771,93	Ціна на сировину зазначається в маркетингових звітах, прайсах виробників
3.2.1. Зворотні відходи на 1 т хліба (вираховуються)	кг	0,731	0,731	0,731	0,731	Відомість технологічних витрат і втрат, Інструкція з нормування витрат борошна (виходу хліба) від 28.04.84 р.
3.2.2. Зворотні відходи на 1 т хліба у вартісному виразі (вираховуються)	грн	8,77	9,65	8,77	8,77	Наказ про облікову політику
3.3.1. Дріжджі сухі на 1 т хліба	кг	3,65	3,65	3,65	3,65	Збірник рецептур і технологічних інструкцій для виробництва хліба та хлібобулочних виробів
3.3.2. Вартість дріжджів	грн/кг	38	38	38	38	
3.3.3. Дріжджі сухі на 1 т хліба у вартісному виразі	грн	138,7	138,7	138,7	138,7	Ціна на сировину зазначається в маркетингових звітах, прайсах виробників

3.4.1. Сіль кам'яна харчова на 1 т хліба	кг	9,5	9,5	9,5	9,5	Збірник рецептур і технологічних інструкцій для виробництва хліба та хлібобулочних виробів
3.4.2. Вартість солі	грн/кг	2,2	2,2	2,2	2,2	
3.4.3. Сіль кам'яна харчова у вартісному виразі на 1 т хліба	грн	20,9	20,9	20,9	20,9	Ціна на сировину зазначається в маркетингових звітах, прайсах виробників
3.5.1. Вода на 1 т хліба	л	436,47	436,47	436,47	436,47	Збірник рецептур і технологічних інструкцій для виробництва хліба та хлібобулочних виробів
3.5.2. Вартість води	л	0,025	0,025	0,0275	0,025	
3.5.3. Вода на 1 т хліба у вартісному виразі	грн	10,91	10,91	12,00	10,91	Ціна на сировину зазначається в маркетингових звітах, прайсах виробників
3.6.1. Олія для змащування форм на 1 т хліба	л	1,05	1,05	1,05	1,05	Збірник рецептур і технологічних інструкцій для виробництва хліба та хлібобулочних виробів
3.6.2. Вартість олії	грн/л	50	50	50	50	
3.6.3. Олія для змащування форм на 1 т хліба у вартісному виразі	грн	52,5	52,5	52,5	52,5	Ціна на сировину зазначається в маркетингових звітах, прайсах виробників
3.7.1. Електроенергія на 1 т хліба	кВт	323,5	323,5	323,5	323,5	Технічний паспорт на електричну піч
3.7.2. Вартість електроенергії	грн	1,68	1,68	1,848	1,68	
3.7.3. Електроенергія на 1 т хліба у вартісному виразі	грн	543,48	543,48	597,828	543,48	Договір на постачання електроенергії

4.1. Фонд оплати праці виробничого персоналу	грн	480000	480000	480000	480000	План (бюджет) витрат на оплату праці
4.2. Тарифна ставка	грн					
4.3. Витрати на зарплату виробничого персоналу на 1 т хліба	грн	3782,61	3782,61	3782,61	4160,87	
5.1. ЄСВ, нарахований на зарплату виробничого персоналу (37%)	грн	177600	177600	177600	177600	План (бюджет) витрат на оплату праці
5.2. Витрати на сплату ЄСВ виробничого персоналу на 1 т хліба	грн	1399,57	1399,57	1399,57	1539,52	
6.1. Амортизація виробничого обладнання на рік	грн	120000	120000	120000	120000	Наказ про введення в експлуатацію обладнання, відомість нарахування амортизації
6.2. Амортизація виробничого обладнання в розрахунку на 1 т хліба	грн	69,57	69,57	69,57	69,57	
7.1. Загальновиробничі витрати, усього	грн	160000	160000	160000	160000	План (бюджет) витрат
7.2. Загальновиробничі витрати в розрахунку на 1 т хліба	грн	1927,54	1927,54	1927,54	1927,54	
8.1. Витрати на збут, усього	грн	60000	60000	60000	60000	План (бюджет) витрат
8.2. Витрати на збут в розрахунку на 1 т хліба	грн	647,83	647,83	647,83	647,83	
9.1. Адміністративні витрати, усього	грн	180000	180000	180000	180000	План (бюджет) витрат
9.2. Адміністративні витрати на 1 т хліба	грн	1234,56	1234,56	1234,56	1234,56	
Разом витрат на 1 т хліба	грн	18608,87	19486,94	18664,31	19127,09	
Повна планова собівартість 1 од. хліба	грн	9,30	9,74	9,33	9,56	
Прибуток (13)	грн	0,93	0,97	0,93	0,96	
Ціна 1 од. хліба без ПДВ	грн	10,23	10,72	10,27	10,52	
ПДВ	грн	2,05	2,14	2,05	2,10	
Ціна 1 од. хліба з ПДВ	грн	12,28	12,86	12,32	12,62	

**Витяг з фактичних калькуляцій собівартості однієї тони Батону
«Київського» масою 0,5 кг та Хліба українського столичного 0,95 кг на
Київському хлібокомбінаті № 10 за 2016 рік**

Стаття витрат	Батон «Київський» вагою 0,5 кг		Хліб український столичний вагою 0,95 кг	
	Сума, грн.	Структура, %	Сума, грн.	Структура, %
Сировина і матеріали	10917,0	75,7	8032,2	73,2
Паливо й електроенергія	512,7	3,6	512,7	4,7
Заробітна плата	311,1	2,2	265,4	2,4
ЄСВ	139,0	1,0	118,3	1,1
Загальновиробничі витрати	995,2	6,9	845,2	7,7
Витрати на збут	1012,8	7,0	875,1	8,0
Адміністративні витрати	526,5	3,7	317,6	2,9
Повна собівартість	14414,3	100,0	10966,5	100,0

Джерело: складено автором на основі [138, 140-141, 167]

Додаток Щ

Оцінка основних ризиків діяльності підприємства хлібопекарської галузі

РИЗИК	Вплив на прибуток						Ймовірність настання						Добуток впливу на прибуток та ймовірності настання
	1	2	3	4	5	середнє	1	2	3	4	5	середнє	
P – ціна реалізації продукції	9	8	9	9	8	8,6	7	6	7	6	7	6,6	56,76
Q – обсяги реалізації продукції	8	9	9	10	8	8,8	4	3	4	3	3	3,4	29,92
E – витрати обігу та виробництва	7	8	7	8	8	7,6	5	4	4	5	4	4,4	33,44
C – капітал	4	5	4	5	6	4,8	3	4	3	4	3	3,4	16,32
T – податки	2	3	2	4	3	2,8	2	1	2	1	1	1,4	3,92
S – заробітна плата та соціальне забезпечення	7	6	7	8	6	6,8	4	3	5	4	5	4,2	28,56
N – задоволення потреб споживачів	8	7	8	5	6	6,8	2	3	2	3	3	2,6	17,68
H – шкода навколишньому середовищу	2	3	2	3	2	2,4	1	2	1	2	1	1,4	3,36

Джерело: розроблено автором

Джерела інформації для системи моніторингу системи економічної безпеки підприємства

Зовнішні джерела	Суб'єкт захисту	Внутрішні джерела
Законодавство. Роз'яснення контролюючих органів та судові рішення Статистика органів виконавчої влади. Засоби масової інформації	Бухгалтерія підприємства	Керівництво підприємства. Бухгалтерська програма (1С, Парус) із довідниками Система управлінського обліку
Законодавство. Роз'яснення контролюючих органів та судові рішення Статистика органів виконавчої влади Засоби масової інформації	Відділ кадрів	Керівництво підприємства. Бухгалтерська програма (1С, Парус) із довідниками. Система управлінського обліку
Законодавство. Роз'яснення контролюючих органів та судові рішення Статистика органів виконавчої влади. Цінова пропозиція конкурентів (аналіз прайсів та умови постачання) Засоби масової інформації	Відділ збуту	Керівництво підприємства. Бухгалтерська програма (1С, Парус) із довідниками. Дослідження рівня цін на ринках збуту. Анкетування для вивчення споживчих настроїв та уподобань в різних ракурсах (географія, демографія, покупна спроможність)
Законодавство. Роз'яснення контролюючих органів та судові рішення Статистика органів виконавчої влади. Цінові пропозиції постачальників (аналіз прайсів та умови постачання) Засоби масової інформації	Відділ постачання	Керівництво підприємства. Бухгалтерська програма (1С, Парус) із довідниками. Дослідження рівня цін на ринках сировини та енергоресурсів. Анкетування для вивчення споживчих настроїв та уподобань в різних ракурсах (географія, демографія, покупна спроможність)
Законодавство. Роз'яснення контролюючих органів та судові рішення Статистика органів виконавчої влади. Засоби масової інформації	Юридичний відділ	Керівництво підприємства. Бухгалтерська програма (1С, Парус) із довідниками. Система управлінського обліку
Законодавство. Роз'яснення контролюючих органів та судові рішення	Відділ внутрішнього аудиту	Керівництво підприємства. Бухгалтерська програма (1С, Парус) із довідниками.

Статистика органів виконавчої влади. Засоби масової інформації		Система управлінського обліку
Законодавство. Роз'яснення контролюючих органів та судові рішення Статистика органів виконавчої влади.	Відділ ІТ	Керівництво підприємства. Бухгалтерська програма (1С, Парус) із довідниками. Система управлінського обліку
Законодавство. Роз'яснення контролюючих органів та судові рішення Статистика органів виконавчої влади. Засоби масової інформації	Служба безпеки	Керівництво підприємства. Бухгалтерська програма (1С, Парус) із довідниками. Система управлінського обліку Системи нагляду за об'єктами захисту (відео- та радіозапис, фізичне розміщення уповноважених осіб)
Законодавство. Роз'яснення контролюючих органів та судові рішення Статистика органів виконавчої влади. Засоби масової інформації	Відділ якості	Керівництво підприємства. Бухгалтерська програма (1С, Парус) із довідниками. Система управлінського обліку Системи нагляду за об'єктами захисту (відео- та радіозапис, фізичне розміщення уповноважених осіб)
Законодавство. Роз'яснення контролюючих органів та судові рішення Статистика органів виконавчої влади. Засоби масової інформації	Відділ техніки безпеки	Керівництво підприємства. Бухгалтерська програма (1С, Парус) із довідниками. Система управлінського обліку Системи нагляду за об'єктами захисту (відео- та радіозапис, фізичне розміщення уповноважених осіб)

Джерело: власна розробка автора

Додаток Я



Джерело: власна розробка автора

Додаток 1

Рекомендації щодо організаційно-управлінських заходів, спрямованих на підвищення рівня економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі

Прогнозований рівень економічної безпеки	Підприємство	Коротка характеристика	Рекомендована стратегія економічної безпеки підприємств	Організаційно-управлінські заходи щодо подальшого зміцнення економічної безпеки підприємств
Високий	ПАТ «Херсонський хлібокомбінат»	Високий рівень фінансової стійкості та спроможності виконувати зобов'язання та найменша ймовірність дефолту. Дохід у 2020 році 169,5 млн грн, чистий прибуток 2,1 млн грн. Показники фондовіддачі та матеріаловіддачі при виробництві інноваційної продукції досить високі. Знос основних засобів - на критичному рівні	Наступальна стратегія орієнтації на конкретний ринковий сегмент	Подальше нарощування інноваційної хлібобулочної продукції. Підвищення фінансової стабільності за рахунок механізмів змішаного фінансування та залучення вітчизняних і зарубіжних інвесторів, оновлення виробничого обладнання. Виростання комплексу маркетингу-мікс «7Р»
	ПрАТ «Дніпропетровський хлібозавод №9»	Високий рівень фінансової стійкості та спроможності виконувати зобов'язання та найменша ймовірність дефолту. Дохід у 2020 році 122,6 млн грн, чистий прибуток 1,3 млн грн. Показники фондовіддачі та матеріаловіддачі при виробництві інноваційної продукції досить високі. Знос основних засобів на критичному рівні		Подальше нарощування інноваційної хлібобулочної продукції. Підвищення фінансової стабільності за рахунок механізмів змішаного фінансування та залучення вітчизняних і зарубіжних інвесторів, оновлення виробничого обладнання. Виростання комплексу маркетингу-мікс «7Р»

Достатній	ПрАТ Концерн «Хлібпром»	Нижче середнього рівня спроможності виконувати зобов'язання. Дохід у 2020 році 1 269,7 млн грн, чистий прибуток 42,3 млн грн. Показники фондівіддачі та матеріалівіддачі на достатньому рівні, знос основних засобів не перевищує 40%	Наступальна стратегія орієнтації на конкретний ринковий сегмент	Забезпечення фінансової стійкості: розроблення заходів зі зниження зовнішньої залежності підприємств, підтримка оптимальної структури балансу, забезпечення ліквідності. Подальше нарощування інноваційної хлібобулочної продукції. Виристання комплекву маркетингу- мікс «7Р»
	ТОВ ТД «Київхліб»	Нижче середнього рівня спроможності виконувати зобов'язання. Дохід у 2020 році 3 529,6 млн грн, чистий прибуток 6,5 млн грн. Показники фондівіддачі та матеріалівіддачі на достатньому рівні, знос основних засобів не перевищує 35%		Забезпечення фінансової стійкості: розроблення заходів зі зниження зовнішньої залежності підприємств, підтримка оптимальної структури балансу, забезпечення ліквідності. Подальше нарощування інноваційної хлібобулочної продукції. Використання комплексу маркетингу- мікс «7Р»
	ТОВ «Прод-Мова»	Нижче середнього рівня спроможності виконувати зобов'язання. Дохід у 2020 році 17,6 млн грн, чистий прибуток 63 тис грн. Показники фондівіддачі та матеріалівіддачі на достатньому рівні, знос основних засобів не перевищує 50%		Забезпечення фінансової стійкості: розроблення заходів зі зниження зовнішньої залежності підприємств, підтримка оптимальної структури балансу, забезпечення ліквідності. Подальше нарощування інноваційної хлібобулочної продукції. Використання комплексу маркетингу- мікс «7Р»

Низький	ПАТ «Козятинхліб»	Наявність ознак неплатоспроможності і високий рівень ймовірності дефолту. Дохід у 2020 році 58,4 млн.грн., чистий прибуток 0,6 млн. грн.. Показники фондівдачі та матеріалівдачі на достатньому рівні, знос основних засобів не перевищує 50%	Захисна імітаційна стратегія	Розробка заходів зі зниження зовнішньої залежності підприємств, підвищення фінансової стабільності за рахунок механізмів залучення інвесторів, оптимізація витрат. Диференціація, удосконалення інноваційної хлібобулочної продукції, пошук нових ринків збуту. Використання комплексу маркетингу- мікс «7Р»
---------	-------------------	---	------------------------------	--

Джерело: складено автором

Додаток 1

Результати PEST-аналізу підприємницької діяльності підприємства хлібопекарської галузі

Фактор	Оцінка з вагою	Вплив	Реакція компанії
Політичні			
Зміна правил оподаткування (трансфертне ціноутворення, блокування ПДВ-накладних)	0,29	Компенсація втрати прибутку за рахунок інших джерел замість ціни реалізації	Моніторинг змін у законодавстві. Виважена маркетингова політика. Оптимізація витрат на виробництво та збут. Розширення ринку збуту, розширення асортименту
Декларування цін на хліб	0,24	Ускладнення при встановленні відпускної ціни за результатами зростання витрат на сировину, зарплату.	Моніторинг змін у законодавстві. Виважена маркетингова політика. Оптимізація витрат на виробництво та збут. Розширення ринку збуту, розширення асортименту
Локдаун в зв'язку із COVID-19	0,24	Ускладнення, пов'язані із логістикою та комунікаціями: реалізацією продукції у роздрібній мережі, забезпеченням доступу персоналу до робочого місця	Моніторинг змін у законодавстві. Організація альтернативних способів доставки ресурсів та готової продукції, а також впровадження особливого режиму доступу до робочого місця
Державна програма підтримки хлібопекарської галузі	0,07	Державна підтримка, пов'язана із субсидіюванням та наданням різноманітних преференцій, податкових у тому числі.	Приведення організації підприємства до параметрів, що відповідають вимогам, за яких підприємство отримує право на державну підтримку
Підвищення екологічних нормативів	0,07	Ускладнення, пов'язані із реалізацією продукції	Переоснащення та модернізація виробничих потужностей, які дозволять випускати продукцію згідно з оновленими технічними умовами
Економічні			
Зростання цін на сировину та енергоресурси	0,60	Зниження рентабельності	Підвищення відпускної ціни, вишукування резервів зниження собівартості
Зростання конкуренції крафтового хліба та	0,34	Втрата частки ринку, зменшення обсягів продажу	Виважена маркетингова політика. Підвищення якості випущеної продукції. Оптимізація витрат на

розвиток мережі хлібопекарень			виробництво та збут. Розширення ринку збуту, розширення асортименту
Підвищення стандартів заробітна прожитковий мінімум тощо)	соціальних (мінімальна плата, тощо)	0,26	Зростання витрат на виробництво в результаті збільшення витрат на виплату заробітної плати та соціальних внесків
Зниження спроможності населення	купівельної	0,24	Зниження обсягів продажу
Інфляція, відсоткова ставка та коливання курсу гривні до світових валют		0,19	Зростання витрат на виробництво
Соціально-культурні			
Зниження населення	чисельності	0,12	Зниження обсягів продажу
Зниження рівня життя		0,08	Зниження обсягів продажу
Популяризація способу життя	здорового	0,06	Зниження обсягів продажу
			Виважена маркетингова політика, у тому числі, на основі розширення асортименту продукцією, що належить до категорії «Соціальний хліб». Оптимізація витрат на виробництво та збут. Розширення ринку збуту, розширення асортименту

Підвищення рівня освіти	0,03	Зниження обсягів продажу	Виважена маркетингова політика, у тому числі, на основі розширення асортименту продукцією, що належить до категорії «Соціальний хліб». Оптимізація витрат на виробництво та збут. Розширення ринку збуту, розширення асортименту
Технологічні			
Розробка нових рецептів виготовлення та інгредієнтів (заморожене тісто та ін.)	0,17	Втрата частки ринку	Фінансування інновацій, у т.ч. розробки нових рецептів випікання хліба, оновлення парку основних фондів, розвиток ІТ-технологій узагальнення інформації для прийняття управлінських та комерційних рішень. Виважена маркетингова політика. Оптимізація витрат на виробництво та збут. Розширення ринку збуту, розширення асортименту. Інвестування у розробку та придбання прогресивних сучасних технологій виробництва
Розробка і впровадження нових технологій виробництва	0,12	Втрата частки ринку	Фінансування інновацій, у т.ч. розробки нових рецептів випікання хліба, оновлення парку основних фондів, розвиток ІТ-технологій узагальнення інформації для прийняття управлінських та комерційних рішень. Виважена маркетингова політика. Оптимізація витрат на виробництво та збут. Розширення ринку збуту, розширення асортименту. Інвестування у розробку та придбання прогресивних сучасних технологій виробництва
Зміни у стандартизації та сертифікації виробництва хліба	0,06	Модернізація виробництва	Виважена маркетингова політика. Оптимізація витрат на виробництво та збут. Розширення ринку збуту, розширення асортименту. Інвестування у розробку та придбання прогресивних сучасних технологій виробництва



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 вул. Сонячна, 3, м. Вінниця, 21008, тел. (0432) 46-00-03
 email: office@vsau.org, rector@vsau.org, код ЄДРПОУ 00497236

2 жовтня 2020р. № Д1.1-60-1533
 на № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень
 дисертаційної роботи Бондаренко-Берегович Валерії Валентинівни
 на тему: «Управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської
 галузі»

Повідомляємо, що наукові розробки Бондаренко-Берегович Валерії Валентинівни за вказаною темою дисертації мають практичну цінність, що зумовило їх впровадження у навчально-методичний процес та наукову роботу кафедри аудиту та державного контролю.

Положення дисертаційної роботи використовується при викладанні окремих частин навчальних дисциплін «Фінанси підприємств», «Управління фінансовою санацією підприємства».

Довідка видана для пред'явлення у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту Бондаренко-Берегович В. В. дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Розглянуто та затверджено на засіданні науково-методичної комісії Вінницького національного аграрного університету від 02 жовтня 2020 року протокол № 3.

В. о. ректора



В. А. Мазур

Вик.: Ромигайло І. Ю.

№ 001959



УКРАЇНА

Вінницька обласна державна адміністрація

**ДЕПАРТАМЕНТ АГРОПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ,
ЕКОЛОГІЇ ТА ПРИРОДНИХ РЕСУРСІВ**

 вул. Соборна, 15-а, м. Вінниця, 21100 Тел. (0432) 67-08-20, факс 67-08-39
 email: upr_agro@vin.gov.ua Код ЄДРПОУ 41450233

 05.02.21 № 05-02-30/154
 на № _____ від _____

Спеціалізованій вченій раді

Довідка
**Про впровадження результатів науково-дослідної роботи
Бондаренко-Берегович Валерії Валентинівни на тему: «Управління
економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі»**

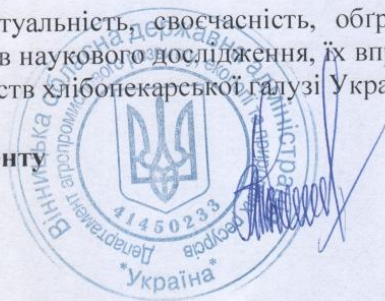
У науковому дослідженні Бондаренко-Берегович Валерії Валентинівни представлені теоретичні та практичні результати, спрямовані на реалізацію дієвих механізмів забезпечення економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі.

Зокрема, заслуговує на увагу наукові розробки автора щодо системи управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі, основною метою впровадження якої є підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства зі збереженням оптимального рівня економічної безпеки. Застосування запропонованої системи управління економічною безпекою дозволить підприємствам хлібопекарської галузі забезпечити всеохоплюючий моніторинг поточного рівня економічної безпеки та комплексний захист надійності (посилення) економічної безпеки в короткостроковому і та середньостроковому періодах на підприємствах хлібопекарської галузі.

Вінницькою обласною державною адміністрацією підтримано пропозиції автора щодо впровадження та ефективного функціонування економічної безпеки на підприємствах, в частині, що спрямована на виконання цільових економічних програм і програм соціального розвитку колективів підприємств, що є підґрунтям ефективного впровадження ефективної системи економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі.

Враховуючи актуальність, своєчасність, обґрунтованість та практичну значущість результатів наукового дослідження, їх впровадження рекомендовано у діяльності підприємств хлібопекарської галузі України.

Директор Департаменту



Микола ТКАЧУК

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

вул. Хлібна, 2, Львів, 79035, Україна
тел. +38 (032) 297 72 70
ел. пошта: info@hlibprom.com.ua



PRIVATE JOINT STOCK CO
«CONCERN HLIBPROM»

2, Hlibna St., Lviv, 79035, U
tel. +38 (032) 297 72 70
e-mail: info@hlibprom.com

Бюл. № 45/1137 від 11.02.2022 року

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Бондаренко-Берегович Валерії Валентинівни на тему: «Управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі»

З метою оцінки рівня економічної безпеки підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» було впроваджено інформаційну підсистему моніторингу, яка дозволяє провести аналіз, комплексну оцінку і прогноз основних показників і чинників, які є індикаторами економічної безпеки, стабільності, конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Це надало керівництву підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» можливість відстежувати рівень його економічної безпеки в режимі реального часу. Завдяки впровадженню інформаційної підсистеми моніторингу, керівництво та відповідні підрозділи, відповідальні за фінансово-економічну безпеку, контролюють управлінські процеси за підсумками більш стислого періоду часу (місяць і навіть тиждень).

Довідка засвідчує, що елементи наукової новизни та практичної цінності дисертаційного дослідження Бондаренко-Берегович Валерії Валентинівни на тему: «Управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі» набули використання у господарській діяльності підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Директор



Грабовський Ю. Я.

Код ЄДРПОУ 05511001
АБ «Південний» в м. Одеса
IBAN: UA09328209000026006010037480

**УКРКООПСІЛКА
ВІННИЦЬКА ОБЛАСНА СПІЛКА СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ
НЕМИРІВСЬКА РАЙОННА СПІЛКА СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ
Підприємство «Немирівський комбінат кооперативної
промисловості» Немирівської райспоживспілки**

22800, Україна, Вінницька обл. м. Немирів вул. Соборна 97

Тел. (04331) 22523 nemirovkkp@gmail.com

UA 333510050000026004010137300 АТ «УкрСиббанк» МФО 351005

визн. 21/2014 від 09.03.2021

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Бондаренко-Берегович Валерії Валентинівни на тему:
«Управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі»**

Впровадження сучасних методик менеджменту за допомогою новітніх технологічних, інформаційних та управлінських процесів дозволяє забезпечити збільшення обсягів виробництва за рахунок удосконалення організації виробництва й підвищення його ефективності, розширення робочих місць, залучення інвестиції у сферу інновацій, підвищення якості продукції, раціональне використання наявних та потенційних ресурсів на підприємстві «Немирівський комбінат кооперативної промисловості».

Використання, запропонованої автором, методики менеджменту у діяльності підприємства «Немирівський комбінат кооперативної промисловості» спрямоване на оптимізацію процесів управління його економічною безпекою. Наукові дослідження та практичні рекомендації, отримані дисертантом Бондаренко-Берегович Валерії Валентинівни використовуються на підприємстві «Немирівський комбінат кооперативної промисловості» Немирівської райспоживспілки.

Директор



П.Д.Сокольвак

ТОВ "ПРОД-МОВА"
"PROD-MOVA" ltd

Товариство з обмеженою
 відповідальністю "ПРОД-МОВА"
 22544, Вінницька обл., Липовецький р-н,
 с-ще Липовець, вул. Привокзальна, 22
 код ЄДРПОУ 30087232п/рахунок
 2600701859141
 ПАТ "КРЕДОБАНК"
 МФО 325365

Вих.№19 від 11.03.2021 р.

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
 Бондаренко-Берегович Валерії Валентинівни на тему: «Управління
 економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі»**

З метою загальної оцінки стану економічної безпеки підприємства ТОВ Прод-Мова було впроваджено механізм проведення прогнозу фінансової, виробничо-технічної, кадрово-інтелектуальної та маркетингової складових забезпечення економічної безпеки підприємства.

Впровадження означеного механізму беззаперечно дало позитивні результати, оскільки дозволяє передбачити можливі зміни показників в короткостроковому, середньостроковому і довгостроковому періодах часу та своєчасно зреагувати на виникнення загрози втрати фінансової стійкості, платоспроможності та прибутковості підприємства ТОВ Прод-Мова.

Довідка видана про те, що наукові дослідження та практичні рекомендації, отриманні дисертантом Бондаренко-Берегович Валерії Валентинівни у роботі, використовуються на підприємстві ТОВ Прод-Мова.

Директор



Андреев Ю.І.

Товариство з обмеженою відповідальністю
«Тростянецьхліб»
 м.п. Тростянець, Вінницької обл., вул. Мічуріна 1
 код 30806598 Тел. 04343-22-433
 Г/р 260074915 в АППБ "Аваль", МФО 302247
 Вінницька обласна дирекція

07.04.2021 № 1724

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Бондаренко-Берегович Валерії Валентинівни на тему: «Управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі»

Даною довідкою підтверджено, що у господарській діяльності підприємства ТОВ «ТРОСТЯНЕЦЬХЛІБ» використовуються окремі положення та результати дисертаційного дослідження Бондаренко-Берегович Валерії Валентинівни на тему: «Управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі».

Зокрема, було впроваджено механізм оцінки впливу та усунення несподіваних загроз економічній безпеці підприємства, запропонований автором як підґрунтя ефективного функціонування його підсистеми планування.

Беззаперечним позитивним результатом впровадження авторського механізму є оптимізація стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства, поява можливості її вчасного корегування у разі виявлення негативного впливу зовнішнього чи внутрішнього середовища функціонування підприємства, гармонізація тактичних та оперативних планів забезпечення економічної безпеки у відповідності до стратегічних орієнтирів сталого розвитку підприємства ТОВ «ТРОСТЯНЕЦЬХЛІБ»

Директор




Савченко І.В.

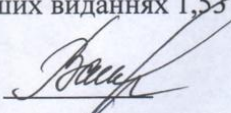
СПИСОК НАУКОВИХ ПРАЦЬ
за спеціальністю 051 – економіка
Бондаренко-Берегович Валерії Валентинівни

№ п/п	Назва	Назва видання та його вихідні відомості, що дозволяють ідентифікувати та відрізнити це видання від усіх інших	Кількість друкованих сторінок/ др. арк.	Прізвища співавторів
1	2	3	4	5
Статті у фахових виданнях				
1	Дослідження сучасного стану, особливостей і тенденцій розвитку економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі	Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва, серія економічні науки. 2019. № 2	<u>С. 199-208</u> 0,52	-
2	Підходи до оцінки фінансово-економічної безпеки підприємства	Економіка. Фінанси. Право. 2019. № 6.	<u>С. 16-19</u> 0,78	-
3	Економічна безпека підприємства як об'єкт управління	Вісник Національного технічного університету, економічні науки «ХПН». 2020. № 5 (7).	<u>С. 63-67</u> 0,63	-
4	Система управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі	Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики, 2021. № 1 (55).	<u>С. 85-97</u> 0,77 (0,38)	Польова О.Л.
Статті в іноземних виданнях				
5	Інноваційна складова в системі управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі України	Norwegian Journal of Development of the International Science. 2021. Vol. 2. № 53.	<u>С. 17-24</u> 0,73	-
6	Methodical approach to the assessment of the economic security management system of the enterprise	Deutsche internationale Zeitschrift für zeitgenössische Wissenschaft. 2021. Vol. 2. № 9.	<u>С. 11-15</u> 0,77	-
7	Improvement of methodical approaches to the management of the system of economic security of bakery industry enterprises	Theoretical and Practical Research in Economic Fields. 2021. Vol. 12. № 1 (23).	<u>С. 31-38</u> 0,51	-
Інші видання (тези доповідей)				
8	Сутність та особливості економічної безпеки	Актуальні проблеми сучасної науки: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 8-9 червня 2018 року, м. Київ, частина I, 2018.	<u>С. 10-12</u> 0,23	-
9	Управління економічною безпекою на підприємстві	Тридцять треті економіко-правові дискусії: Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 27 грудня 2018 року. м. Львів, 2018.	<u>С. 5-7</u> 0,14 (0,13)	Мельник Т.А.

1	2	3	4	5
10	Управління економічною безпекою підприємства: концептуальний підхід	Управління та адміністрування: конкурентні виклики сучасності: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 15 жовтня 2020 року, м. Харків, 2020.	<u>C. 207-209</u> 0,15	-
11	Overview of the phenomenon of interpretation of economic security in the modern world	Science and practice of today: the IX th International Scientific and Practical Conference, November 16-19, Ankara, Turkey, 2020.	<u>C. 80-82</u> 0,16	-
12	Economic security as a key direction of the development of the enterprise safety	Achievements and prospects of modern scientific research: the II International scientific and practical conference, January 11-13, Buenos Aires, Argentina, 2021.	<u>C. 472-476</u> 0,27	-
13	Методичні підходи щодо управління системою економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі	Економічний потенціал регіонів: теоретичні засади та практика реалізації: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених, 20 лютого 2021 року, м. Київ, 2021.	<u>C. 14-18</u> 0,21	-
14	Теоретичний базис управління економічною безпекою підприємства	Глобалізація: співвідношення міжнародних та національних економічних інтересів під впливом нових викликів: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 9 квітня 2021 року, м. Одеса, 2021.	<u>C. 21-25</u> 0,26	-
15	Концептуальний підхід виокремлення показників економічної безпеки	Управлінська діяльність: досвід, тенденції та перспективи: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції, 27 квітня 2021 року, м. Харків, 2021.	<u>C. 179-180</u> 0,12	-

Всього за темою дисертаційної роботи «Управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі» опубліковано 15 наукових праць загальним обсягом 6,25 умовн. др. арк. (власний доробок автора 5,85 умовн. др. арк.), в тому числі 2,31 умовн. др. арк. у фахових виданнях, у іноземних виданнях 2,01 умовн. др. арк., у інших виданнях 1,53 умовн. др. арк.

Автор


Бондаренко-Берегович В.В.

Вчений секретар

Льотка Г.І.

М.П.

“ 16 ”

2021 р.



