

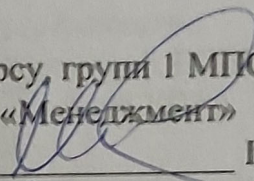
Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

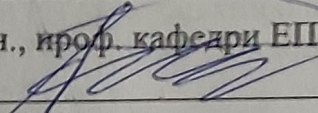
на тему:

Удосконалення управління економічною безпекою приватного акціонерного товариства «Вінницький олійножировий комбінат»

Виконав студент 2-го курсу, групи 1 МПОУ-22м
спеціальності 073 – «Менеджмент»

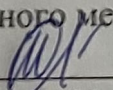

Іщенко Г.С.

Керівник: к.е.н., проф. кафедри ЕПВМ


Лесько О.Й.

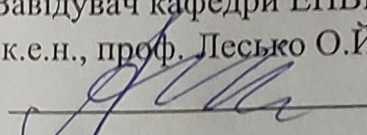
01.12 2023 р.

Опонент: к.е.н., доцент кафедри фінансів
та інноваційного менеджменту ВНТУ


Ткачук Л.М.


 2023 р.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., проф. Лесько О.Й.


06.12 2023 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту і інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
Освітній ступень магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., професор


Лесько О.І.
«16» 10 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА
Іщенка Генадія Сергійовича**

1. Тема роботи: «Удосконалення управління економічною безпекою приватного акціонерного товариства «Вінницький олійножировий комбінат».

керівник роботи: Лесько Олександр Йосипович, к.е.н., професор каф. ЕПВМ
затверджені наказом вищого навчального закладу від «18» вересня 2023 р. №247.

2. Строк подання студентом роботи: до «01» грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: фінансова звітність ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»; методичні вказівки, підручники, навчальні посібники, статті, електронні ресурси.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: вступ, теоретичні основи управління економічною безпекою підприємства, сутність управлінської складової забезпечення економічної безпеки підприємств, основні підходи до формування поняття економічної безпеки підприємства, методичні підходи щодо оцінювання економічної безпеки підприємства на основі використання інструментів гнучкого управління, розраховано економічну ефективність діяльності підприємства, рекомендації з удосконалення управління економічною безпекою підприємства з використанням інструментарію гнучкого управління, економічний ефект запропонованих рекомендацій.

5. Перелік графічного матеріалу: Основні загрози у сфері забезпечення ФБ за Стратегією економічної безпеки України. Основні загрози і завдання у сфері забезпечення виробничої безпеки за Стратегією економічної безпеки України. Наукові підходи щодо визначення терміну «економічна безпека підприємства». Відмінності між організаціями як «машина» та організаціями як «організм» в контексті економічної безпеки. Характеристика найбільш популярних інструментів гнучкого управління. Визначення рівня (режиму) забезпечення економічної безпеки підприємства відповідно до рівня гнучкості системи економічної безпеки. Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ. Основні показники балансу. Етапи опрацювання стратегій на основі SWOT-аналізу. Матриця SWOT-аналізу.

Удосконалена спрощена ієрархічна модель оргструктури підприємства. Схема забезпечення економічної безпеки підприємства на основі використання інструментів гнучкого управління. Концептуальна схема гнучкого управління системою економічної безпеки підприємства. Модель механізму забезпечення економічної безпеки підприємства на основі використання інструментів гнучкого управління. План: рекомендацій з підвищення ефективності управління діяльністю підприємства. Комерційний ефект. Моделювання чутливості прибутку підприємства.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Лесько О.Й., професор каф. ЕПВМ	16.10.2023	
Розділ 2	Лесько О.Й., професор каф. ЕПВМ		
Розділ 3	Лесько О.Й., професор каф. ЕПВМ		

7. Дата видачі завдання 16.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розділ 1. Теоретичні основи забезпечення економічної безпеки підприємств	вересень-жовтень	
2	Розділ 2 Аналіз економічної діяльності та ефективності управління економічною безпекою на ПрАТ «Віницький олійножировий комбінат»	жовтень	
3	Розділ 3 Рекомендації та пропозиції	листопад	
4	Здача оформленої роботи на кафедрі	листопад-грудень	

Студент

Іщенко Г.С.

Керівник роботи

Лесько О. Й.

АНОТАЦІЯ

УДК 658:005

Іщенко Г.С. Удосконалення управління економічною безпекою приватного акціонерного товариства «Вінницький олійножировий комбінат» .

Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – менеджмент, освітня програма – менеджмент підприємств, організацій і установ, Вінниця : ВНТУ, 2023. 102 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 50 назв; рис. : 29; табл. : 13.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні основи управління економічною безпекою підприємства, проаналізовано сутність управлінської складової забезпечення економічної безпеки підприємств, досліджено основні підходи до формування поняття економічної безпеки підприємства, наведено основні методичні підходи щодо оцінювання економічної безпеки підприємства на основі використання інструментів гнучкого управління.

Досліджено економічну діяльність підприємства ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», розраховано економічну ефективність діяльності підприємства та проведено оцінювання економічної безпеки підприємства на основі використання інструментів гнучкого управління.

Розроблено рекомендації з удосконалення управління економічною безпекою ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» з використанням інструментарію гнучкого управління.

Ключові слова: економічна безпека, гнучке управління, механізм, схема, модель, підприємство, менеджмент, удосконалення, макетування тощо.

ABSTRACT

Ishchenko G.S. Improving the management of economic security of the private joint-stock company «Vinnytskyi oliynozhyrovyy kombinat».

Master's thesis on specialty 073 - management, educational program - management of enterprises, organizations and institutions, Vinnytsia: VNTU, 2023. 102 p.

In Ukrainian Bibliography: 50 titles; Fig. : 29; table : 13.

In the master's qualification work the theoretical foundations of managing the economic security of an enterprise, analyzes the essence of the management component of ensuring the economic security of enterprises, examines the main approaches to the formation of the concept of economic security of an enterprise, provides the main methodological approaches to assessing the economic security of an enterprise based on the use of flexible management tools.

The economic activity of the PJSC "Vinnytskyi oliynozhyrovyy kombinat" was studied, the economic efficiency of the enterprise was calculated, and the economic security of the enterprise was evaluated based on the use of flexible management tools.

Recommendations for improving the management of economic security of PJSC «Vinnytskyi oliynozhyrovyy kombinat» using flexible management tools have been developed.

Keywords: economic security, flexible management, mechanism, scheme, model, enterprise, management, improvement, modeling etc.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ	
1.1. Основні підходи до формування поняття економічної безпеки	7
1.2. Управлінська складова забезпечення економічної безпеки підприємств.....	20
1.3 Підходи до забезпечення та оцінювання економічної безпеки підприємств.....	26
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ НА ПрАТ «ВІНИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»	
2.1 Характеристика та аналіз основних фінансово-економічних показників ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат».....	36
2.2 Оцінювання економічної безпеки підприємства на основі використання інструментів гнучкого управління.....	54
2.3 Аналіз організаційної структури та ефективності управління ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат».....	58
Висновки до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	
3.1 Обґрунтування вибору стратегія управління розвитком підприємства.....	62
3.2 Макетування удосконаленої оргструктури підприємства та розробка концептуальної схеми гнучкого управління системою економічної безпеки підприємства	67
3.3 Розрахунок економічного ефекту та моделювання прибутку підприємства.....	73
Висновок до розділу 3.....	77
Висновки.....	78

Список використаних джерел	81
Додаток А. Перевірка на антиплагіат.....	86
Додаток Б. Технічне завдання	87
Додаток В. Метод оцінювання характеристик гнучкості системи економічної безпеки підприємства.....	88
Додаток Г. Фінансова звітність ПрАТ «ВОЖК».....	90
Додаток Д. Модель механізму забезпечення економічної безпеки підприємств на основі використання інструментів гнучкого управління.....	102
<i><u>Додаток Е. Ілюстративний матеріал</u></i>	

ВСТУП

Реальність функціонування складних соціально-економічних систем демонструє фундаментальні зміни не лише геополітичних процесів, а й підходів до управління на макро-, мезо- та мікрорівнях. Глобальна тенденція швидко поширюється серед основних країн світу та поступово охоплює інші країни, формуючи нові тренди як у системах управління на всіх рівнях, так і у сфері забезпечення економічної безпеки. Жорстка конкуренція на світовому ринку принесла нові виклики та загрози діяльності підприємств, і ці виклики та загрози посилюються під впливом негативних факторів національного рівня.

В Україні ця тенденція була спричинена війною, яка триває з 2014 року, а до 2022 року вона набула глобальних масштабів. Було пошкоджено багато промислових підприємств та іншої інфраструктури, що катастрофічно вплинуло на розвиток вітчизняної економіки, і керівництво підприємств потребувало вжиття нових заходів для забезпечення їх економічної безпеки.

Серед наукових праць, у яких досліджена дана тема, зокрема забезпечення економічної безпеки підприємств, треба відмітити внесок таких зарубіжних та вітчизняних науковців, як Дідик А., Драгун А., Фурса В., Коптева Г., Варналій З., Любохинець Л., Зубок М. та багато інших.

Проте, враховуючи значні наукові досягнення вітчизняних та іноземних науковців, необхідно відмітити, що певне коло питань концептуального, методологічного та науково-методичного характеру залишається недостатньо дослідженими. Зокрема, формування механізму забезпечення економічної безпеки промислових підприємств з використанням інструментарію гнучкого управління залишаються недостатньо розкритими, що і зумовлює актуальність даного дослідження.

Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад щодо удосконалення управління економічною безпекою шляхом формування механізму забезпечення економічної безпеки промислових підприємств з використанням інструментарію гнучкого управління.

В рамках поставленої мети вирішувалися наступні завдання:

1. Дослідити теоретико-методологічні основи управління економічною безпекою підприємства.
2. Провести фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» з метою визначення його фінансового стану.
3. Здійснити аналіз стану економічної безпеки підприємством ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат».
4. Розробити рекомендації щодо удосконалення управління економічною безпекою підприємства на основі використання інструментів гнучкого управління.
5. Розрахувати економічний ефект від розроблених пропозицій.
6. Здійснити моделювання отриманих результатів за три роки.

Об'єктом дослідження є напрями та шляхи удосконалення управління економічною безпекою.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та науково-методичних положень щодо удосконалення управління економічною безпекою на основі використання інструментів гнучкого управління.

Новизна проведених нами досліджень полягає в тому, що було розроблено схему гнучкого управління системою економічної безпеки підприємства, яка, який, на відміну від існуючих, у спрощеному вигляді формує розуміння функціонування системи економічної безпеки підприємства на умовах дотримання принципів гнучкості та альтернативності у прийнятті управлінських рішень, що дозволяє менеджменту шукати нові підходи у попередженні негативних проявів загроз та шляхи мінімізації ризиків в управлінській діяльності.

Методи дослідження. В роботі використовувалися такі наукові методи: при вивченні економічних явищ і процесів – метод системного аналізу і синтезу; при встановленні взаємозв'язків між теоретичними узагальненнями та зробленими висновками – абстрактно-логічний метод; для ілюстрації висновків

дослідження – табличний та графічний методи; для визначення показників стану та ефективності економічної діяльності на підприємстві – методи порівняння та узагальнення. В роботі також використовувалися методи економічного аналізу, методи зіставлення та інші.

Інформаційною базою для виконання магістерської кваліфікаційної роботи є навчальні підручники та посібники, Закони України, нормативні документи Кабінету Міністрів України та інших міністерств і відомств, матеріали наукових конференцій, монографії та статті у наукових журналах, виступи науковців на конференціях, бухгалтерська та фінансова звітність ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», інформаційні ресурси Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення даного дослідження можуть стати теоретичним підґрунтям і практичними рекомендаціями щодо удосконалення управління економічною безпекою на основі використання інструментів гнучкого управління.

Самостійність виконання роботи. Робота виконана автором самостійно під керівництвом наукового консультанта, якого призначила кафедра ЕПВМ, і є завершеною працею. Теоретична частина роботи зроблена з використанням наукових праць інших дослідників та матеріалів Інтернет. Практична частина роботи зроблена на матеріалах досліджуваного підприємства.

Апробація результатів. За результатами виконаної кваліфікаційної роботи підготовлені тези на ЛІІІ Науково-технічну конференцію підрозділів Вінницького національного технічного університету НТКП ВНТУ [1].

Пояснювальна записка магістерської кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, який налічує 50 джерел та 6 додатків. Текст пояснювальної записки викладений на 102-х сторінках (основний – на 80 сторінках), в 13 таблицях та на 29 рисунках.

Магістерська кваліфікаційна робота виконана відповідно до методичних вказівок Вінницького національного технічного університету ВНТУ [2] та кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту ЕПВМ [3].

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Основні підходи до формування поняття економічної безпеки

Розвиток сучасних соціально-економічних систем реально характеризується деструктивними явищами на макро-, мезо- та мікрорівнях. Ця тенденція є наслідком нових загроз розвитку людства та зміни загальної парадигми світового економічного розвитку.

Загострення конкуренції в багатьох сферах, активний розвиток цифрової економіки та погіршення геополітичних відносин — усе це породило несподівані конфлікти та непорозуміння.

В Україні ця тенденція була спричинена війною, яка триває з 2014 року, а до 2022 року вона набула глобальних масштабів. Було пошкоджено багато промислових підприємств та іншої інфраструктури, що катастрофічно вплинуло на розвиток вітчизняної економіки, і керівництво підприємств потребувало вжиття нових заходів для забезпечення їх економічної безпеки.

Традиційні методології менеджменту вже не можуть задовольнити сучасні вимоги менеджменту щодо ефективних інструментів вирішення вищезазначених проблем. Вони потребують удосконалення при застосуванні в ситуаціях екстремальних динамічних змін і нових викликів, а в деяких випадках навіть потребують повної заміни [4].

Агресивна боротьба за ресурси, яка була характерною для капіталістичної ери, і її трансформація в суспільний попит на альтернативи (економне виробництво, зелена енергія, переробка відходів тощо) сьогодні викликає занепокоєння навіть у прихильників цієї трансформації. Це тому, що основні ресурси, які використовуються для створення енергозберігаючих технологій, таких як сонячні батареї, обмежені, наприклад, певні типи металів і провідних матеріалів, попит на які перевищує пропозицію в кілька разів, що ставить під

загрозу реалізацію амбітних планів із впровадження масштабних ресурсозберігаючих технологій [5-8].

Враховуючи ці тенденції, економічна безпека соціально-економічних систем на макро-, мезо- та мікрорівнях потребує нових методологій забезпечення її гарантій та розробки та впровадження сучасних інструментів управління, здатних гнучко реагувати на зміни зовнішнього та зовнішнього середовища.

Великі країни світу вирішують питання забезпечення економічної безпеки на національному рівні. «Відкрита економіка» та незахищеність внутрішніх ринків і виробників вітчизняної продукції може призвести до непередбачуваних наслідків. Це стосується не лише чистої конкуренції між виробниками продукції, але й безпеки людей. Боротьба з тероризмом, наркобізнесом, «сірим імпортом», карантинними обмеженнями – це лише частина завдань інституційної структури, що забезпечує національну безпеку.

В умовах швидкої трансформації всіх соціально-економічних систем безпосередні економічні інтереси не завжди є прерогативою прийняття рішень у сфері безпеки, оскільки національна економічна безпека передбачає середньо- та довгострокові наслідки рішень і передбачає розвиток довгострокових стратегій поведінки інституційних агентів[10].

Аналізуючи наявну літературу, варто зазначити, що з 1985 року термін «економічна безпека» набув офіційного значення та поширився в економічних дослідженнях серед науковців. На пострадянському просторі фактично не використовується поняття національної безпеки чи економічної безпеки, а частіше вживається поняття «національна безпека», під яким розуміють забезпечення безпеки країни та зміцнення її обороноздатності [13].

Основні загрози та напрями державної політики з питань економічної безпеки було визначено в Законі України «Про основи національної безпеки України» (на рис. 1.1). [14].



Рис. 1.1. Основні загрози та напрями державної політики, визначені в Законі України «Про основи національної безпеки України» (складено за [14])

В Україні поняття економічної безпеки у нормативних документах запроваджено в Конституції України, зокрема, у ст. 17, де зазначено, що захист суверенітету і територіальної цілісності України, забезпечення її економічної та інформаційної безпеки є найважливішими функціями держави, справою всього українського народу [15].

Вищим державним органом колегіального керівництва щодо питань оборони і безпеки України була Рада оборони України, утворена постановою Верховної Ради України від 11.10.1991 року, № 1658-ХІІ [16], а 30 серпня 1996 року Указом Президента України № 772 утворено Раду національної безпеки і оборони України, головним завданням якої є забезпечення реалізації єдиної державної політики у сфері національної безпеки і оборони України [17].

Правові засади діяльності Ради національної безпеки і оборони України регулюються Законом України «Про Раду національної безпеки і оборони України» [17].

Поряд із законодавчими актами, що визначають основи та принципи національної безпеки України, цілі та основні засади реалізації державної політики, що гарантують суспільству і громадянину захист від загроз, в державі розроблялись стратегічні документи.

12 лютого 2007 року було розроблено першу Стратегію національної безпеки України [18], яка втратила чинність на підставі рішення Ради національної безпеки і оборони України від 08 червня 2012 року «Про нову редакцію Стратегії національної безпеки України» [19]. Наступним стратегічним документом була «Стратегія національної безпеки України», що прийнята 06 травня 2015 року [20].

Чинна «Стратегія національної безпеки України» прийнята 14 вересня 2020 року [21]. На підставі цього документу було прийнято «Стратегію економічної безпеки України» на період до 2025 року [22]. Стратегія визначає шляхи досягнення цілей та реалізації пріоритетів національних інтересів у сфері забезпечення економічної безпеки. Крім того, визначено, що

національним інтересам нашої держави відповідають сталий розвиток національної економіки, інтеграція України в європейський економічний простір, розвиток рівноправного та взаємовигідного економічного співробітництва з іншими державами [13, 22].

У стратегії економічної безпеки виділяють її основні чинники, а саме [13, 23]:

- фінансовий;
- виробничий;
- зовнішньо-економічний;
- інвестиційно-інноваційний;
- макроекономічний.

Стратегія також висвітлює невід'ємні загрози та завдання, з якими стикається кожна держава (рис. 1.2 – рис. 1.6).

Як показано на рис. 1.2 – основні загрози та завдання у забезпеченні фінансової безпеки можна поділити на суто інституційні (пов'язані з недосконалим нормативним забезпеченням) та фінансово-технічні (пов'язані з недосконалістю ринків фінансових послуг).

Основні загрози та завдання у сфері забезпечення промислової безпеки (рис. 1.3) характеризуються наявністю значних проблем. Це було зумовлено окупацією частини території України та втратою ринків збуту вітчизняної продукції.

Крім того, епідемія COVID-19 суттєво уповільнила розвиток процесів міжнародної торгівлі та знизила попит на промислову продукцію. Також важливо відзначити зміну клімату та погіршення екологічної обстановки. Це вкрай важливо для агропромислового сектору [13, 24-26].

Особливе місце в забезпеченні промислової безпеки займає невідповідність вітчизняним промисловим сектором світовим стандартам якості та безпеки і «технологічна відсталість» компанії по відношенню до її провідних конкурентів на світових ринках.

Виклики та загрози фінансовій безпеці

Низький рівень бюджетної дисципліни, низька інституційна спроможність розпорядників бюджетних коштів розробляти плани діяльності більш як на 1 рік, обмежені зв'язки між бюджетним плануванням та пріоритетними напрямками розвитку держави
Значний обсяг дефіциту державного бюджету, що перевищує визначені Бюджетним кодексом України 3 % прогнозного номінального обсягу ВВП України на відповідний рік, що за фактичної відсутності неборгових джерел його фінансування спричиняє зростання державного боргу і відповідного навантаження на державний бюджет
Недостатній рівень фінансової інклюзії
Невирішені питання щодо активів та фінансових зобов'язань на тимчасово окупованих територіях України
Високий рівень тінізації економіки
Втрата доходів бюджету внаслідок поширених явищ «сірого» імпорту та контрабанди, схем ухилення від оподаткування, розмивання бази оподаткування шляхом використання «низькоподаткових» юрисдикцій
Непослідовність правового регулювання відносин у податковій сфері
Недостатній розвиток довгострокового кредитування
Значна частка непрацюючих кредитів у кредитному портфелі банків, у тому числі державного сектора
Функціонування системи пенсійного забезпечення в умовах високого демографічного навантаження
Низький рівень ліквідності фондового ринку, захисту прав інвесторів поряд з недостатньою спроможністю регулятора протидіяти зловживанням на ринку
Поширення явища легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом

Завдання у сфері забезпечення фінансової безпеки

Розбудова ефективної моделі боротьби зі злочинами в економічній сфері шляхом забезпечення діяльності Бюро економічної безпеки України
Підвищення ефективності планування діяльності головних розпорядників коштів Державного бюджету України відповідно до пріоритетних напрямів її розвитку з урахуванням бюджетних показників на середньостроковий період, підвищення бюджетної дисципліни
Поступове скорочення дефіциту держбюджету та зміцнення взаємодії з міжнародними фінансовими організаціями
Імплементация мінімального стандарту Плану протидії розмиванню бази оподаткування та виведенню прибутку з-під оподаткування та впровадження ефективних податкових правил щодо контрольованих іноземних компаній
Стимулювання банківського сектора спрямовувати кредитні кошти, насамперед на розвиток реального сектора економіки, малого і середнього підприємництва
Створення умов для збільшення залучення довгострокового фондуювання і розширення довгострокового та інвестиційного кредитування
Зменшення рівня непрацюючих кредитів та підвищення стійкості банківської системи
Збереження інституційної незалежності НБУ
Активізація розвитку національного фондового ринку для забезпечення його ефективності та конкурентності
Убезпечення національної фінансової системи від легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму та фінансування розповсюдження зброї масового знищення
Мінімізація ризиків інвестора шляхом забезпечення ефективного захисту прав інвесторів на фондовому ринку
Забезпечення зниження вартості позикових коштів для потреб держави (шляхом оптимального узгодження грошово-кредитної та боргової політики)
Подальше приведення положень Митного кодексу України у відповідність до положень митного законодавства ЄС на виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС
Реформування страхового ринку шляхом впровадження страхування життя, медичного та інших видів особистого страхування, законодавче посилення прав страхувальників
Забезпечення функціонування трирівневої пенсійної системи без підвищення навантаження на фонд оплати праці із збільшенням надходжень до бюджету Пенсійного фонду України
Розвиток сфери публічних закупівель шляхом подальшого приведення системи публічних закупівель України у відповідність до стандартів ЄС, визначених у директивах ЄС в сфері державних закупівель

Рис. 1.2. Основні загрози у сфері забезпечення ФБ за Стратегією економічної безпеки України (складено за [13, 22])

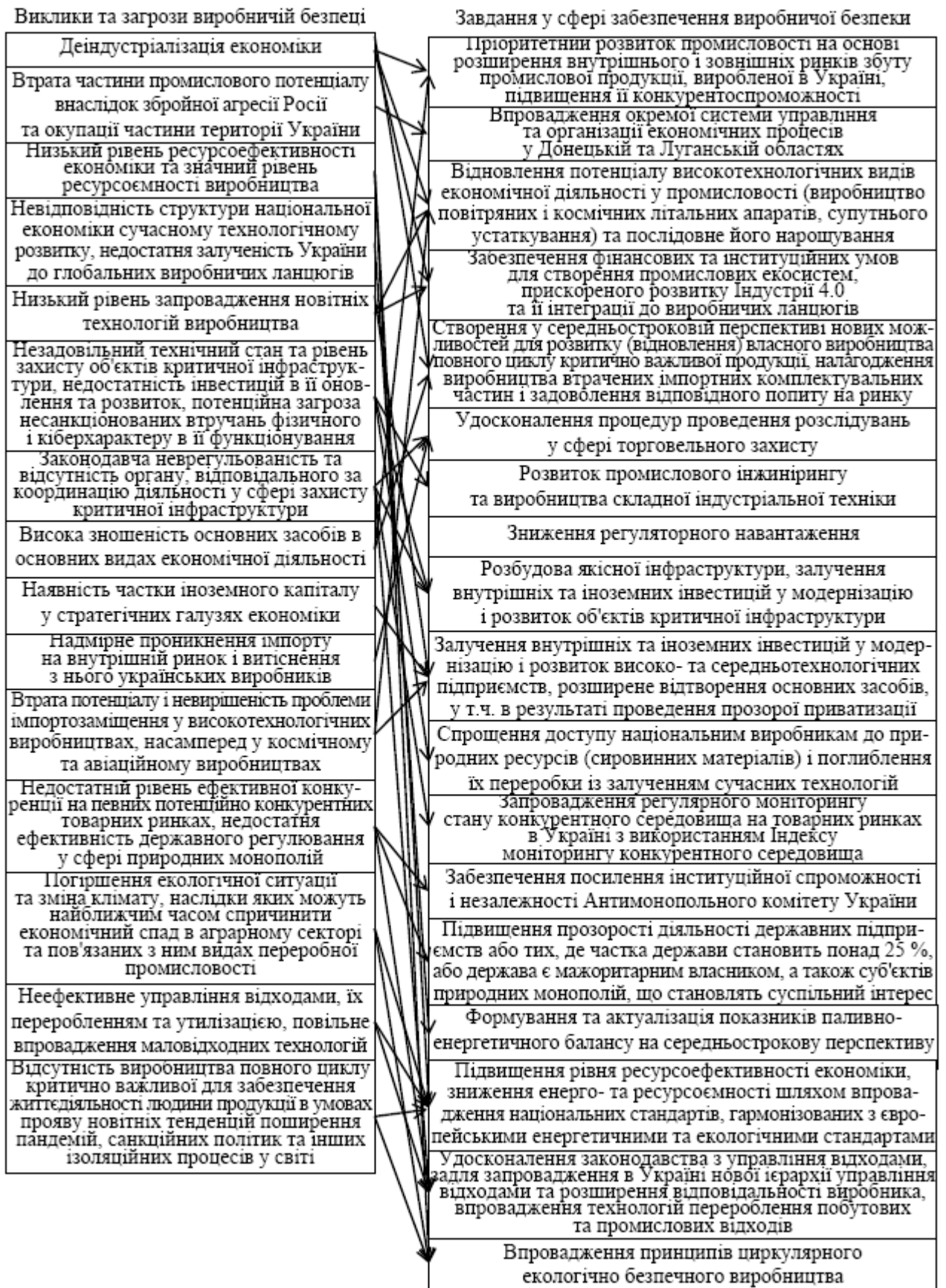


Рис. 1.3. Основні загрози і завдання у сфері забезпечення виробничої безпеки за Стратегією економічної безпеки України (складено за [13, 22])

Окрім вищезазначених проблем у виробничій сфері, досить загрозливі явища виникли й у сфері зовнішньоекономічної діяльності (рис. 1.4). В основному це стосується протекціоністських заходів, ініційованих більшістю країн для захисту своїх внутрішніх ринків та імпортних квот. Активізація протекціоністських заходів та квотування імпорту в багатьох країнах може мати серйозний вплив на зовнішньоекономічну діяльність та міжнародну торгівлю. Основні аспекти цих проблем включають [27-30]:

1. Затруднення доступу на зовнішні ринки: Запровадження митних бар'єрів, обмежень та інших протекціоністських заходів у країнах може ускладнити доступ підприємств з імпортерів до ринків інших країн. Це може суттєво вплинути на експортні можливості підприємств та призвести до зменшення обсягів зовнішньої торгівлі.

2. Нестабільність у вартості імпорту: Квоти на імпорт та інші обмеження можуть спричиняти коливання у вартості та доступності імпортних товарів. Це може призвести до невизначеності для підприємств, які планують зовнішню торгівлю та залежать від імпортних компонентів для виробництва своєї продукції.

3. Посилення конкуренції на внутрішньому ринку: Внутрішні виробники можуть користуватися протекціонізмом для забезпечення переваг на внутрішньому ринку, але це також може призвести до збільшення конкуренції та падіння цін на ринку. Це може вплинути на прибутковість підприємств.

4. Зменшення міжнародної співпраці: Захисні заходи можуть призвести до зменшення співпраці між країнами та ускладнити процес розвитку міжнародних бізнес-відносин. Це може ускладнити пошук нових партнерів для співпраці.

Рівень інституційної підтримки вітчизняних товаровиробників є недостатнім, і існує орієнтація на експорт сировини, а не готової продукції. Це створює серйозну загрозу національній економічній безпеці. Інвестори менш зацікавлені у реалізації довгострокових проектів на внутрішньому ринку, що веде до розвитку галузей із короткими виробничими циклами та високими експортними можливостями. Іноземні інвестори надають перевагу вилученню

капіталу, а не реінвестуванню. Це безпосередньо пов'язано із загрозами у сферах національної інвестиційної та інноваційної безпеки (рис. 1.5).



Рис. 1.4. Основні загрози та завдання у сфері забезпечення зовнішньоекономічної безпеки за Стратегією економічної безпеки України



Рис. 1.5. Основні загрози та завдання у сфері забезпечення інвестиційно-інноваційної безпеки за Стратегією економічної безпеки України*

(складено за [13, 22])

Практично всі вищеперераховані загрози та завдання певним чином відображені у дефініціях економічної безпеки (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1 – Наукові підходи щодо визначення терміну «економічна безпека підприємства»

Автор	Сутність поняття
Коптева Г.М. [8, 29]	Комплекс заходів, які сприяють підвищенню фінансової стійкості господарюючих суб'єктів за умов ринкової економіки, що захищають їх комерційні інтереси від впливу негативних ринкових процесів
Дідик А. М. [4]	Це комплексна система заходів суб'єкта господарювання, направлена на забезпечення його конкурентоспроможності в умовах дестабілізації діяльності під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів
Драгун А.О. [5]	Це комплекс економічних відносин в цілях забезпечення постійної збалансованості інтересів підприємства і держави з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів впливу і часу
Данілова Е. І. [34]	Захищеність його діяльності від негативного впливу зовнішнього оточення, а також здатність своєчасно усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, які не відбиваються негативно на його діяльності
Ковальська Л., Голій О., Голій В.. [28]	Здатність суб'єкта господарювання ефективно та безперервно здійснювати свою статутну діяльність на основі вживання сукупності взаємопов'язаних обліково-аналітичних та контрольних процедур, що дозволяють оптимізувати використання корпоративних ресурсів підприємства та нівелювати вплив загроз внутрішнього та зовнішнього середовищ з метою збільшення вартості його капіталу
Зінченко Д.С. [7]	Стан, за якого забезпечується економічний розвиток і стабільність діяльності підприємства, банку, гарантований захист їх ресурсів, здатність адекватно і без суттєвих втрат реагувати на зміни внутрішньої і зовнішньої ситуації, сукупність організаційно-правових, режимно-охоронних, технічних, технологічних, економічних, фінансових, інформаційно-аналітичних та інших методів, спрямованих на усунення потенційних загроз і створення умов для забезпечення ефективного функціонування суб'єктів підприємницької діяльності відповідно до їхніх цілей та завдань
Ярмак О. В. [10]	Стан захищеності усіх систем підприємства при здійсненні господарської діяльності в певній ситуації
Фурса В.А. [6]	Такий стан розвитку суб'єкта господарювання, який характеризується стабільністю економічного фінансового розвитку, ефективністю нейтралізації негативних чинників та протидії їх впливу на всіх стадіях його діяльності
Дацків Р. М. [9]	Кількісна та якісна характеристика економічних властивостей системи з точки зору її здатності до самовиживання і розвитку в умовах дестабілізуючої дії зовнішніх і внутрішніх факторів, які є непередбачуваними
Коптева Г. М. [33]	Захищеність діяльності суб'єкта господарювання від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усувати різні варіанти загроз або пристосуватися до наявних умов, що не позначаються негативно на його діяльності

Продовження табл. 1.1

Козаченко Г., Пономарьов В., Ляшенко О.[31]	Міра гармонізації в часі й просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів зовнішнього середовища та їх часткова захищеність від загроз
Ляшенко О. [13, 32]	Міра економічної свободи підприємства, що досягається внаслідок керованого процесу взаємоузгодження економічних інтересів стейкхолдерів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства, який має на меті протистояння загрозам економічній безпеці підприємства та потребує необхідних для такого протистояння ресурсів
Вороніна В.Л. [27]	Найважливіша якісна характеристика економічної системи, яка визначає її здатність підтримувати нормальні умови функціонування стійке забезпечення ресурсами та розвиток, а також послідовну реалізацію економічних інтересів
Ситник Г. В. [12]	Стан захищеності підприємства при організації взаємовідносин з іншими суб'єктами і його ресурсів, при якому гарантується стабільність функціонування, розширення, відтворення, впровадження і широке використання науково-технічних досягнень і соціальний розвиток
Варналій З. С.[11]	Це не тільки стан використання корпоративних ресурсів, а й підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного і соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам)
Зубок М.І., Рубцов В.С., Яременко С. М. [24]	Стан захищеності життєво важливих інтересів суб'єкта господарювання, що досягається шляхом гармонізації взаємовідносин із суб'єктами зовнішнього впливу та оптимізації внутрішньо системних процесів і дозволяє за рахунок адаптації функціонувати та розвиватися підприємству в умовах об'єктивно існуючих невизначеностей, загроз та ризиків".
Сосновська О. О.[35]	Комплексна діяльність підприємства, спрямована на ефективне формування та використання його ресурсного потенціалу у різних функціональних сферах для забезпечення стійкого функціонування в умовах невизначеного та мінливого економічного середовища",
Савенко І.І.[25]	Здатність підприємства залишатись економічною системою, яка може протистояти ринковим викликам і забезпечувати своє самовідтворення в заданому процесами створення споживчих цінностей режимі, еволюціонуючи у відповідь на зовнішні зміни та забезпечуючи капіталотримачам (власникам бізнесу) досягнення планованих економічних результатів діяльності на обраному сегменті ринку з певним інституційним наповненням і системою інфорсменту, створеною для узгодження приватних і суспільних інтересів"

Найпоширенішим є розуміння того, як захистити економічну безпеку бізнесу. Можна погодитися з визначенням М. І. Зубок, яка пояснює економічну безпеку підприємств як стан захищеності життєво важливих інтересів суб'єктів господарювання. Це досягається шляхом координації відносин із зовнішніми суб'єктами впливу та оптимізації внутрішніх системних процесів. Це також

дозволяє підприємствам працювати та розвиватися відповідно до умов, які адаптуються до об'єктивно існуючих невизначеностей, загроз та ризиків [24]. Подібну думку висловив і Г.В.Ситник, який пояснював економічну безпеку підприємства як захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища. Це також здатність оперативно усувати різні загрози або адаптуватися до існуючих умов без негативного впливу на діяльність компанії [12].

На координацію та балансування загроз наголошується в роботах Козаченко Г., Пономарьова В. та Ляшенко О. [31]. Вони зазначили, що це міра для узгодження корпоративних економічних інтересів з корпоративними інтересами в часі та просторі. Інтереси суб'єктів, пов'язані із зовнішнім середовищем та їх локальний захист від загроз.

В свою чергу, проф. Варналій З. [11] вважає, що це не лише стан використання корпоративних ресурсів, а й підприємницька можливість яку можна використовувати максимально ефективно для досягнення стабільної діяльності та динамічного науково-технологічного та соціального розвитку підприємства, і яка активно захищає підприємство від внутрішніх і зовнішніх негативних впливів (загроз).

Детальний тематичний аналіз літературних джерел [11, 13, 23, 30, 31, 32] показує, що існують різні способи трактування економічної безпеки. Проте важливість управлінської складової та гнучкості систем управління фактично не досліджувалися в контексті забезпечення економічної безпеки. Іноді вчені акцентують увагу на необхідності досягнення стратегічних цілей, але розробка теоретичних концепцій не супроводжується розробкою відповідного інструментарію, який повинен забезпечувати досягнення належного рівня економічної безпеки суб'єктів господарювання та відповідність вимогам ключових груп зацікавлених сторін.

Тому необхідно зосередити увагу на взаємодії загальної системи управління та системи економічної безпеки. У той же час ефективність цієї взаємодії значною мірою залежатиме від здатності гнучко та швидко реагувати

на загрози та небезпеки, а також від здатності керівництва чітко розподіляти та використовувати необхідні ресурси. У цьому випадку економічна безпека і ефективність функціонування конкретних систем відповідатимуть вимогам і реаліям часу, а також гармонійно реалізовуватиметься на практиці забезпечення економічної безпеки.

1.2. Управлінська складова забезпечення економічної безпеки підприємства

Функціонування підприємств у сучасних умовах пов'язане з наявністю небезпек, загроз і ризиків у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Вони визначають умови їх діяльності та безпосередньо відображаються на економічній безпеці. Постійний пошук шляхів усунення нестабільних факторів вимагає застосування різноманітних підходів і методів, щоб підприємства могли успішно протистояти нестабільним факторам і досягати стабільного розвитку. Одним із таких методів управління є так зване «гнучке управління» підприємствами. Це дозволяє швидко реагувати та протистояти викликам і загрозам, а також надає керівництву достатню кількість інструментів для обґрунтування та прийняття оперативних і стратегічних рішень в умовах невизначеності. Слід зазначити, що така «гнучкість» стосується не лише корпоративного управління, а й управління корпоративними системами економічної безпеки.

Сучасна вітчизняна безпека вже має досить глибокі теоретичні та практичні дослідження [11, 13, 23, 30, 31, 32], і ці дослідження стосуються переважно формування всієї системи економічної безпеки. Також досліджуються різні функціональні види підприємницької діяльності та процеси та механізми, що забезпечують економічну безпеку такої діяльності. Проте інтеграція системи економічної безпеки підприємства та її компонентів

управління в комплексну систему управління окремими виробничо-комерційними господарствами ще недостатньо глибока.

Традиційні інтеграційні підходи не повністю відповідають сучасній реальності через їхню інертність та надмірну зарегульованість. Це вимагає використання більш гнучких і прогресивних методів управління. Сучасний менеджмент все більше стурбований швидкістю реагування систем управління на зовнішні подразники та їх своєчасною адаптацією до поточних подій. Тому гнучкі методи управління є необхідним аспектом забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств.

«Традиційність» менеджменту полягає в чіткій ієрархії систем і процесів управління всередині організації. Розгалужені системи обробки вхідної інформації та узгодження кінцевої інформації значно знижують свою цінність для ефективного управління, якщо вони дотримуються ієрархічних принципів, прийнятих в організації. Не всі організації гнучкі у розподілі контрольних функцій і повноважень. Завжди є працівники, які не створюють доданої вартості та не генерують нових ідей. При цьому окремі частини явно «паразитують» на інформаційному потоці, а завдяки наділеності керуючими функціями їхня цінність підтверджується «штучною фільтрацією» відповідної інформації. Це призводить до відставання в часі прийняття рішень, зменшення кількості альтернатив, стандартизації та уніфікації рішень.

Парадоксально, але навіть за наявності прогресивних менеджерів наявність так званих «менеджерів середньої ланки» з певними функціями контролю в традиційному менеджменті може серйозно гальмувати процес змін і адаптації до нових реалій функціонування організації. Для багатьох представників цього «середнього класу» стабільність отримання певного доходу (премій, бонусів тощо) буде важливішою за можливість розвитку та швидкої адаптації до ринкових реалій.

Таким чином, робочі процедури та розпорядки (за умови призначення певних функцій контролю) стають пріоритетом для самозахисту таких працівників. При цьому стратегічний розвиток і відповідність процесів

управління умовам діяльності організації ігноруються, а в деяких випадках і підриваються. Іншими словами, саме на цьому рівні традиційний менеджмент не може задовольнити потреби організацій у швидкій адаптації та підвищенні ефективності управлінської діяльності.

Фрагментація відповідальності та витрата ресурсів на повсякденні процеси, які не забезпечують розвиток організації, зумовлюють пошук та впровадження «гнучких методів управління». У той же час організації стикаються з загрозою відставання від реальній роботи в цифровій економіці через неефективні процеси управління. Ці проблеми цілком реальні і потребують вдосконалення не лише системи управління, а й системи економічної безпеки суб'єктів господарювання.

Якщо поставити запитання, чи можна гарантувати економічну безпеку підприємств за допомогою гнучкої діяльності, то слід зазначити, що така гнучка діяльність передбачає формування адаптивної системи економічної безпеки. Вона взаємодіє із зовнішнім середовищем і здатний змінюватися та вчитися на власному досвіді.

У науковій літературі є багато досліджень щодо складу системи економічної безпеки підприємства, особливостей управління системою, впливу на систему різних факторів. Але поки що в практичній діяльності вітчизняних підприємств функціонування відділу економічної безпеки та нормативної системи економічної безпеки є лише поодинокими прикладами. Хоча важливість фінансової безпеки для бізнесу незаперечна. Адже без належного фінансового забезпечення бізнес може повністю припинити свою діяльність.

Незважаючи на відсутність формальної системи економічної безпеки, більшість вітчизняних підприємств мають корпоративну систему економічної безпеки. Стійкість системи економічної безпеки забезпечується ефективним управлінням системою управління підприємством.

Коли йдеться про внутрішню безпеку, більшість авторів дотримуються редуцціоністських принципів, диференціюючи систему економічної безпеки на окремі елементи та вивчаючи всі можливі зв'язки, механізми та інструменти

всередині цих елементів. Лише окремі роботи [84, 230] досліджують групову реакцію окремих суб'єктів і формують відповідні механізми захисту з точки зору економічної безпеки.

Довгий час бізнес поведився непослідовно з механістичним підходом до управління, який є чітко передбачуваним і структурованим. З'явилися «компанії-хижаки», які захоплювали ідеї та домінували на ринках, одночасно поглинаючи слабших конкурентів. Але поступово з'являються прогресивні організації, які застосовують адаптивний підхід до управління, «скидаючи вершки» на одному ринку та швидко переходячи на інші ринки — з більшою нормою прибутку. Великі асоціації розвиваються для захисту та захисту власних інтересів.

Тобто підходи, запропоновані в еволюційній економіці стають все більш прийнятними. У той же час наведені положення використовуються не тільки для менеджменту економічної безпеки, але і для багатьох інших наук, які вивчають поведінку груп окремих суб'єктів.

Сьогодні динаміка економічних процесів настільки різноманітна, що підходи, спрямовані на виділення окремих складових і їх детальний аналіз, можуть бути не зовсім виправданими, часто через величезні втрати часу та недостатню швидкість реакції системи на зовнішні подразники.

Виходячи з викладеного вище, слід зазначити, що формування системи економічної безпеки підприємства та системи управління має бути спрямоване не лише на виживання в «агресивному» зовнішньому середовищі, але й на визнання наявності слабких: процес, який попереджає про потенційну небезпеку або можливу користь.

Не менш важливою є реакція на «слабкі» сигнали, яка визначає, чи зможе бізнес успішно працювати та розвиватися в невизначених умовах.

Чисто “механічний” підхід не дозволяє розв'язувати такі проблеми, тому необхідно вивчати та використовувати основні принципи поведінки “живих систем” (табл. 1.2) [13, 32].

Таблиця 1.2. – Відмінності між організаціями як машина» та організаціями як «організм» в контексті економічної безпеки

Ознака	Організація як «машина»	Організація як «організм»
Принципи заснування	Засновані на передбачуваних комерційних шаблонах	Засновані на мінливості умов функціонування організацій з урахуванням сучасного глобального бізнес-середовища
Цілі функціонування	Отримання максимальної ефективності та результативності	Швидкість реакції, гнучкість та можливість адаптації до мінливих умов бізнес-середовища з метою підвищення конкурентоспроможності
Пріоритети діяльності	Процеси та інструменти	Крос-функціональні команди (працівники) та їх взаємовідносини
Реакція на зміни	Дотримання послідовності дій заздалегідь розроблених планів, які найчастіше не враховують мінливість середовища	Отримання максимальних вигід або мінімізація негативних впливів шляхом швидкої реакції та гнучкості елементів організації або адаптація до змін
Організаційна структура	Чітка ієрархія з встановленими взаємовідносинами між рівнями управління	Побудована як гнучка мережа, що заснована на крос-функціональних командах, які орієнтовані на досягнення стратегічної мети діяльності організації
Роль керівництва	Встановлення чіткої мети, детальні інструкції та постійний контроль	Встановлення стратегічних орієнтирів діяльності організації, координація та підтримка дій крос-функціональних команд
Орієнтація працівників	Виконання функціональних обов'язків	Орієнтація на результат
Принципи взаємодії з контактними аудиторіями	Відносини, засновані на жорстких контрактних обмеженнях	Співпраця та гармонізація економічних інтересів і потреб всіх членів взаємодії

Відмінності наведені у табл. 1.2 в основному пов'язані зі змінами в ринкових операціях, оскільки «ефект масштабу», притаманний механічним методам, мало впливає в епоху цифрової економіки.

Сьогодні організаційна гнучкість і адаптивність (аналогічно живим організмам) більш необхідні і своєчасні, ніж розширення виробництва і економія витрат без урахування динаміки ринку. Враховуючи сучасне глобальне бізнес-

середовище, швидке впровадження інновацій та зростання конкуренції визначають функціонування організацій, де швидкість реакції, гнучкість та можливість адаптації стають визначальними факторами успіху організації.

Основною відмінністю наведеного підходу є концентрація «влади» системи управління та системи, що гарантує економічну безпеку підприємства, на «вузьких місцях» та вибір необхідних інструментів гнучкого управління, які відповідають реальному стану функціонування суб'єкта господарювання та виконання вимог щодо забезпечення його потреби в економічній безпеці.

Основними принципами, які формують зважений підхід до забезпечення економічної безпеки бізнесу, є:

- збалансованість – підтримання балансу сил у системі економічної безпеки у відповідь на загрози;

- гнучкість – безліч варіантів прийняття управлінських рішень з урахуванням поточної ситуації, що забезпечує економічну безпеку;

- адекватність реагування - дотримання часових термінів реагування на загрози та вибір достатньої кількості інструментів і засобів забезпечення економічної безпеки;

- економічна доцільність – використання економічно обґрунтованого обсягу ресурсів для досягнення ефективного функціонування системи економічної безпеки;

- законність – дотримання чинних нормативно-правових актів та функціонування механізмів корпоративного захисту у відповідних сферах регулювання;

- системність – цілеспрямована взаємодія між елементами, що забезпечують економічну безпеку, заснована на системному та послідовному узгодженні цілей і результатів;

- координація та взаємодія – координує взаємодію різних компонентів, які забезпечують економічну безпеку відповідно до розподілу управлінських обов'язків.

Окрім базових принципів, ключовим компонентом збалансованого підходу є його інструментальне забезпечення. При цьому важливим аспектом є координація завдань керівників усіх рівнів, спрямованих на реалізацію стратегічних і тактичних завдань і забезпечення економічної безпеки підприємства, шляхом розробки та вибору найбільш ефективних інструментів. Такі інструменти мають враховувати сучасні вимоги до економічної інформації (входи та виходи). Тому існує нагальна потреба вітчизняних компаній у розробці та впровадженні таких інструментів.

1.3 Підходи до забезпечення та оцінювання економічної безпеки підприємства

Забезпечення економічної безпеки підприємства передбачає використання найбільш доцільних науково-методичних методів і засобів, що відповідають існуючим умовам діяльності. Вибір інструментів є першочерговим для менеджерів, оскільки стратегічне бачення перспектив розвитку компанії та прогнозування реакції системи управління на будь-які нововведення знаходяться в компетенції менеджменту, а власників мало цікавить впровадження операційних процесів - вони зацікавлені в результатах [34-38]. Слід підкреслити, що використання складних систем та інструментів у реальній діяльності потребує значного фінансового забезпечення, що було характерно для дев'яностих і двохтисячних років, але не сприймається сучасним діловим світом.

Економність, раціональність і максимальна ефективність, засновані на застосуванні сучасних інформаційних і мультимедійних технологій, є не тільки запорукою якісного менеджменту, але й запорукою конкурентоспроможності компанії в цілому на ринку. Більшість провідних світових компаній усвідомили відсутність уніфікованих інструментів мультипроектного управління бізнесом і використовують найбільш підходящу комбінацію інструментів для вирішення

чітко визначених завдань протягом конкретного періоду часу. Це різниця між звичайною компанією та флагманською компанією.

Розробка власного інструментарію та впровадження кращих практик дозволяють реалізовувати стратегічні завдання та забезпечувати споживачів, здатних конкурувати за товари, роботи та послуги. «Розмиття кордонів» і глобальна економіка спонукають керівництво до інновацій в менеджменті та пошуку інструментів захисту від зовнішніх загроз. Забезпечення економічної безпеки підприємств вимагає не тільки формування внутрішньоорганізаційної культури безпеки, а й формування детальної організаційної безпеки культури, що потребує використання наявного досвіду з використанням сучасних інструментів управління.

Характерною рисою діяльності багатьох вітчизняних промислових підприємств є наявність кількох найпоширеніших систем управління та методів побудови культури економічної безпеки. Тому на деяких підприємствах все ще існує адміністративно-командний підхід і суворі вказівки від одного керівника (у багатьох випадках власника або власника холдингової групи), який приватизував підприємство ще в дев'яності роки, це пов'язано з наявністю певне монопольне становище, або конкуренти важко входять у цей бізнес і не відчують потреби постійно змінюватися та впроваджувати нові методи управління. Хоча такі приклади є винятковими, більшість подібних підприємств сьогодні або знаходяться на межі банкрутства, або поглинаються більш прогресивними та потужними компаніями.

Найбільш поширеним є прийняття «адаптивного підходу» до створення систем управління (зокрема систем економічної безпеки), який передбачає врахування реалій ведення бізнесу в країні (що не властиво західним компаніям) та перегляд для всіх можливих форм конкурентної боротьби, методів і засобів, у багатьох випадках – «виживання» на внутрішньому ринку. Досить креативні та прогресивні керівники компаній постійно намагаються вдосконалити внутрішні процеси організації та постійно шукають форми та шляхи захисту свого бізнесу, враховуючи існуючі перешкоди та інші непередбачені обставини. Саме такі

менеджери знаходяться в постійному пошуку ефективних інструментів управління бізнесом та відповідних засобів захисту бізнесу, чітко розуміючи та ретельно діагностуючи позитивні ефекти від їх застосування та впровадження на практиці. Вони вважають, що більшість інструментів управління бізнесом, які рекламуються за кордоном, насправді не працюють. Це не лише проблема бізнес-середовища та системи. Часто це виникає через нерозуміння персоналом компанії, які вважають, що надто багато зусиль докладається для досягнення загальних цілей, а не суто особистих.

З точки зору застосування інструментів забезпечення економічної безпеки підприємств їх можна поділити на традиційні, сучасні та спеціальні типи (переважно використовуються в рамках функціонування системи економічної безпеки, такі як фінанси та розвідка). Слід підкреслити, що традиційні інструменти здебільшого менш гнучкі у своєму застосуванні та базуються на стандартах, регламентах та директивах, що є обмеженням у сучасних умовах. Сучасний інструментарій передбачає більш гнучке управління та відповідні методи, що доведено закордонними дослідженнями та реальною роботою систем управління підприємствами та систем економічної безпеки у провідних країнах світу.

Тому, враховуючи увагу науковців і практиків щодо впровадження гнучкого управління та відповідних інструментів, доцільно визначити їх контрольний перелік. Тому спочатку розглянемо гнучкі інструменти управління, які використовуються у світовій практиці (табл. 1.3).

Представлені інструменти є дуже специфічними та в деяких випадках взаємозамінними, але керівництво бізнесу та працівники сектору економічної безпеки повинні враховувати простоту використання цих інструментів, оскільки співвідношення витрат на впровадження такого інструменту та потенційних вигод від його використання повинно відповідати вимоги економічної зручності. Проаналізуємо можливості використання такого інструментарію при дослідженні реальної діяльності підприємств [13].

Таблиця 1.3 - Характеристика найбільш популярних інструментів гнучкого управління

Назва	Характеристика
1.Канбан-дошка (kanban board)	Візуально відображає роботу на різних етапах процесу, використовуючи картки для представлення робочих елементів, а колонки – для кожного етапу процесу
2.Панель завдань (task board)	Візуальним втіленням методики Канбан є Панель завдань – список запланованих і поточних завдань для кожного учасника
3.Електронна таблиця (spreadsheet)	Це інтерактивний, комп'ютерний застосунок (користувацька комп'ютерна програма) для налагодження, аналізу та збереження даних у табличному форматі
4.Інструменти управління Agile-проєктами (Agile project management tool)	Це інструменти, що використовуються для реалізації проєктів Agile і управління ними. Ключова різниця між інструментами Agile та іншими інструментами управління проєктами – в їх здатності обробляти фреймворки Agile, такі як Kanban і Scrum (Atlassian JIRA, VersionOne, Atlassian JIRA Align and ін.)
5.Системи відстеження помилок (bug tracker)	Програмні продукти, які дозволяють реєструвати і відстежувати хід вирішення кожної помилки (бага), виявленої тестувальником, поки проблема не буде вирішена
6.Wiki (wiki)	Соціальні вебдодатки для полегшення динаміки знань під час гнучкої розробки програмного забезпечення
7.Дорожня карта продукту (product roadmapping)	Є керівним стратегічним документом, а також планом реалізації продуктової стратегії
8.Інструмент автоматизованої збірки (automated build tool)	Використовується для автоматизації всього процесу створення програмного забезпечення та інших пов'язаних процесів
9.Інструмент юніт-тесту (unit test tool)	За допомогою цих інструментів можна створити безпечний дизайн і документацію та зменшити кількість помилок
10.Інструмент безперервної інтеграції (continuous integration tool)	Використовується для спрощення процесу розробки, підвищення якості та точності. Дозволяє декільком розробникам вносити вклад і спільно працювати над загальною базою коду з високою швидкістю
11.Каркаси (wireframes)	Це блок-схеми, які показують розміщення елементів в інтерфейсі користувача та демонструють передбачуваний макет функціональності рішення
12.Випуск / розгортання інструмент автоматизації (release / deployment automation tool)	Передбачає надання програм і конфігурацій. Це дозволяє розгортати програми у різних середовищах, які існують у процесі розгортання, а також у виробничому середовищі. Розробка додатків, моделювання середовища та організація робочих процесів є одними з ключових компонентів автоматизації розгортання
13.Інструмент управління вимогами (requirements management tool)	Процес запису, аналізу, трасування, пріоритизації та узгодження вимог і контролю змін та доведення їх до зацікавлених сторін (наприклад: Jama Software, Modern Requirements, Visure Requirements, codeBeamer ALM, ReqSuite RM, Orcanos, IBM Engineering Requirements Management DOORS Next, Accompa, Caliber тощо)

Продовження табл. 1.3

14.радиційний інструмент управління продуктами (traditional product management tool)	Програмні додатки, які допомагають виконувати деякі або всі етапи життєвого циклу продукту – від планування, дослідження, розробки до запуску, оцінки та повторення продукту
15.Інструмент управління проєктами та портфелями (project and portfolio management (PPM) tool)	Моніторинг, управління проєктами та оптимізація портфеляпроєктів для досягнення найбільшої цінності для організації. Включає широкий спектр завдань та процесів, у т.ч. аналіз бізнесу, бюджету та прогнозування, управління витратами і вигодами тощо, все з метою мінімізації ризиків, максимізаціївартості та управління очікуваннями зацікавлених сторін
16. Статичний аналіз (static Analysis)	Процес аналізу комп'ютерної програми для виявлення проблем у ній без її фактичного виконання. Найчастіше статичний аналіз виконується у вихідному коді програми за допомогою інструментів, які перетворюють програму наабстрактне дерево синтаксису (AST), щоб зрозуміти структуру коду, а потім знайти у ньому проблеми
17.Інструмент картографуванняісторій (story mapping tool)	Можна визначити свого клієнта івізуалізувати його потреби з метою розвитку чипокращення досвіду роботи з клієнтами
18.Інструмент автоматичного приймального випробування (automated acceptance test tool)	Побудовані на тестових програмах світового класу, автоматичні перевірки прийняття виконуютьвелику кількістьавтоматизованих тестів на етапі прийняття програмного забезпечення. Допомагають швидше вивести послуги на ринок, зменшують загальні витрати, пов'язані з впровадженнямпослуги, і гарантують задоволеність клієнтів
19. Табелі (timecards)	За їх допомогою здійснюють облік робочого часу
20.Інструмент рефакторингу (refactoring tool)	Процес модифікації програм для покращення структури програми без зміни функціональних можливостей. Інструменти рефакторингу мають два основних варіанти використання: 1)це рефакторинг у невеликому, наприклад, інтерактивному додатку програмістом під час роботи в IDE(«рефакторинг-браузер»). 2)рефакторинг у великих, наприклад, офлайн-застосунках одиночних або декількох наборів рефакторингу за допомогою пакетнихінструментів
21. Індексні картки (index cards)	Один з найвідоміших способів оволодіння новою інформацією
22.Інструмент управління ідеями клієнтів (customer idea management tool)	Передбачає систематичний збір ідей та відгуків від своїх клієнтів зметою задоволення потреб ринку

Оскільки система економічної безпеки підприємства є невід'ємною частиною загальної системи управління, то оцінка гнучкості цієї системи є необхідною умовою для формування методології та практичних підходів у рамках дослідження. Водночас аналіз емпіричних передумов оцінки гнучкості системи економічної безпеки дозволяє виявити основні тенденції та

характеристики функціонування вітчизняних промислових підприємств та розробити індикатори ділової ситуації в Україні. Виявлення небезпек, загроз і ризиків у функціонуванні соціально-економічної системи країни в цілому, і зокрема промислових підприємств, дозволяє обрати оптимальні шляхи мінімізації негативного впливу на конкретні суб'єкти господарювання.

Аналізуючи дослідження проблем економічної безпеки вітчизняних та зарубіжних науковців, можна зробити висновок, що гнучкість є одним із ключових принципів побудови системи економічної безпеки підприємства, і ці принципи є основою формування системи економічної безпеки підприємства.

Визначаючи гнучкість системи економічної безпеки, можна визначити її адаптивність до змінних умов зовнішнього середовища, а на основі отриманих результатів виявити проблемні точки та визначити методи їх усунення.

Визначення гнучкості економічної безпеки підприємства залежить від таких типів параметрів:

1. Параметри, що характеризують гнучкість всієї системи економічної безпеки.
2. Параметри, що характеризують гнучкість окремих складових системи економічної безпеки.

Перелік цих параметрів наведено в дод. Б у формі висловлювань, на які може бути дана одна з трьох простих відповідей: «важко сказати», «так» чи «ні» [13].

Якщо у нас всього L експертів, то кожен з них надасть анкету і заповнить відповіді у вигляді таблиці Б.1 (додаток Б), в якому не більше 3 невизначених відповідей типу «важко сказати». Використаємо g_{kl} для представлення відповіді l -го експерта на k -те твердження (де $k = 1, 18$). Після числової обробки відповідь експерта буде наступною:

- 1) $g_{kl} = 2$, якщо відмічено «так»;
- 2) $g_{kl} \approx -2$, якщо відмічено «ні»;
- 3) $g_{kl} \approx \pm 0.5$, якщо відмічено «важко сказати».

Невизначеність знаку оцінки g_{kl}^{\sim} для відповіді «важко сказати» генеруватимемо за допомогою випадкових числових послідовностей. Ця невизначеність необхідна, так як результат врахування значної кількості експертних відповідей на кшталт «важко сказати» не може мати якогось ухилу у бік «так» чи «ні».

Середня оцінка k -го твердження дорівнює:

$$\bar{g}_k = \frac{1}{L} \cdot \sum_{l=1}^L \bar{g}_{kl} \quad (k = \overline{1, 18}), \quad (1.1)$$

де вважаємо усіх експертів рівноцінними (приблизно з однаковим досвідом та схильностями до неточних відповідей, вагань, сумнівів, тощо). Розбіжність суджень експертів можна оцінити за допомогою середньоквадратичного відхилення [13, 32]:

$$\sigma_k^{(g)} = \sqrt{\frac{1}{L} \cdot \sum_{l=1}^L [\bar{g}_{kl} - \bar{g}_k]^2}. \quad (1.2)$$

У випадку непарної та парної кількості експертів середня оцінка k -го твердження буде дорівнювати відповідно:

$$\bar{g}_k = \frac{1}{L} \cdot \left(\frac{L-1}{2} \cdot 2 + \frac{L+1}{2} \cdot (-2) \right) \quad (1.3)$$

$$\bar{g}_k = \frac{1}{L} \cdot \left(\frac{L+1}{2} \cdot 2 + \frac{L-1}{2} \cdot (-2) \right) \quad (1.4)$$

Коли вже відомі середні оцінки всіх 18 тверджень $g_1^{\sim}, g_2^{\sim}, \dots, g_{17}^{\sim}, g_{18}^{\sim}$, то гнучкість системи економічної безпеки підприємства можна визначити як:

$$g = \frac{1}{36} \cdot \sum_{k=1}^{18} \tilde{g}_k \quad (1.5)$$

де ділення на 36 обумовлено тим, що значення максимальне середньої оцінки дорівнює 2. Отже, значення цього показника гнучкості лежать у кордонах від -1 до 1 .

Від'ємна гнучкість означає, що у системі економічної безпеки присутні негативні тенденції, додатня гнучкість означає позитивні тенденції. Якщо ж значення (1.5) буде близьким до 0 , то це вказуватиме на стагнаційні процеси у економічній безпеці підприємства.

При прийнятій розбіжності експертних суджень щодо ваги не більше 75% максимальної розбіжності гнучкість системи економічної безпеки підприємства можна розрахувати для непарної і парної кількості експертів відповідно:

$$\sqrt{\frac{1}{L} \cdot \sum_{l=1}^L [w_{kl} - w_k]^2} \leq 0.75 \cdot \frac{w_{\max} - w_{\min}}{2} = 0.375 \cdot (w_{\max} - w_{\min}) \quad (1.6)$$

$$\sqrt{\frac{1}{L} \cdot \sum_{l=1}^L [w_{kl} - w_k]^2} \leq 0.375 \cdot \frac{w_{\max} - w_{\min}}{L} \sqrt{(L-1)(L+1)} \quad (1.7)$$

Визначення гнучкості не є самоціллю, оскільки від її рівня залежить здатність компанії реагувати на загрози різної інтенсивності. Тобто керівництву підприємства необхідно врахувати фактичний рівень гнучкості для визначення найбільш вірогідного режиму забезпечення економічної безпеки підприємства на основі рівня гнучкості системи економічної безпеки (табл. 1.4) [13, 31, 32].

Таблиця 1.4 - Визначення рівня (режиму) забезпечення економічної безпеки підприємства відповідно до рівня гнучкості системи економічної безпеки

Рівень гнучкості системи економічної безпеки	Режими функціонування механізму забезпечення ЕБ
$РГ_{СЕБ} = 0 - 0,25$	Форсований
$РГ_{СЕБ} = 0,26 - 0,50$	Підвищеної активності
$РГ_{СЕБ} = 0,51 - 0,75$	Раціональний
$РГ_{СЕБ} = 0,76 - 1$	Резервний

Режим форсований передбачає найагресивніше використання всіх засобів і інструментів у межах відповідних механізмів забезпечення економічної безпеки.

Режим підвищеної активності забезпечує найшвидше реагування на негативні зовнішні впливи, проте з використанням лише засобів і засобів, необхідних для його подолання.

Режим раціональний підходить для систем реагування на загрози, які оптимізують споживання ресурсів.

Резервна система передбачає лімітування використання засобів та засобів забезпечення економічної безпеки виходячи з потреб управління та служб економічної безпеки.

Тобто, чим ближче значення до «0», тим активніше використовується механізм захисту та всі його складові, а основною відмінністю між режимами є інтенсивність використання відповідних засобів та засобів.

Висновки до розділу 1.

Відповідно до поставлених цілей у першому розділі роботи досягнуто наступних науково-практичних результатів:

1. Визначити основні вимоги та потреби забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах трансформації соціально-економічної системи. Проаналізовано різні погляди на економічну безпеку. Акцентовано увагу на

необхідності розробки нових підходів до забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання.

2. У поєднанні зі стратегічним напрямком інституційного розвитку проаналізувати основні нормативно-правові документи, що регулюють та забезпечують питання економічної безпеки, визначити загрози та завдання, які постають перед країною у фінансовій, виробничій, зовнішньополітичній сферах тощо. безпека інновацій.

3. У роботі розглядаються теоретичні основи економічної безпеки та критично аналізується існуюче поняття «економічна безпека», виявляються особливості його трактування різними науковими школами та окремими вченими.

4. Як свідчить аналіз наукових публікацій, виникне певна складність у визначенні адаптації системи економічної безпеки до вимог системи управління підприємством, що пов'язано з інертністю традиційних методів управління та бюрократизацією вищезазначених. -зазначені методи управління. Ефективним варіантом є впровадження гнучких методів управління процесом забезпечення економічної безпеки підприємства.

5. Проаналізовано основні принципи забезпечення економічної безпеки підприємств. Ці принципи відповідають реальній діяльності суб'єктів господарювання та відповідають потребам забезпечення економічної безпеки підприємств.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ НА ПрАТ «ВІНИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»

2.1 Характеристика та аналіз основних фінансово-економічних показників ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Приватне акціонерне товариство «Вінницький олійножировий комбінат» займається переробкою та виробництвом рослинних олій та жирів. Крім того, ПрАТ «Вінницький ОЖК» є одним з найбільших та найпотужніших українських підприємств, що функціонують в цій галузі [39-42].

Початок історії підприємства датується 1951 роком, коли в південно-східній частині міста Вінниця тогочасна влада вирішила розпочати будівництво великого підприємства. Першу продукцію, а саме соняшникову олію, було виготовлено в липні 1955 року.

Сьогодні підприємство спеціалізується на виробництві:

- рослинних олій (переважно соняшnikової та соєвої), що мають масовий вжиток серед населення, яке використовує їх в харчових цілях;
- рафінованих олій, що проходять спеціальну обробку з метою очищення продукції від різного роду домішок та запаху. Даний вид олій використовується в харчовій промисловості та косметичній галузі;
- маргарину, що в харчовій промисловості використовується при виробництві кондитерських та хлібобулочних виробів.

Сучасне приватне акціонерне товариство було зареєстроване 12 березня 1996 року.

Код ЄДРПОУ – 00373758.

Місцезнаходження: Україна, Вінницька область, місто Вінниця, вулиця Немирівське шосе.

Асортимент продукції, що виготовляє підприємство налічує більше 60 найменувань, що пропонуються на ринку під торговою маркою «Віолія». Комбінат дуже турбується про своїх споживачів, дотримується відповідних стандартів якості як на рівні самого підприємства, так і на рівні держави та постійно поповнює асортимент. Вироблена продукція відповідає нормам ТУ да ДСТУ ISO.

«Вінницький ОЖК» не одноразово був переможцем Всеукраїнського конкурсу якості продукції (товарів, робіт, послуг) «100 кращих товарів України» та переможцем регіонального конкурсу «Краща торгова марка Поділля». Виготовлена продукція також має величезну кількість нагород, медалей, серед яких «Золоті зірки якості».

Виробничий комплекс ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» розміщений на промисловій ділянці площею 20,8 га.

Підприємство має на обліку:

- олійноекстракційний завод по переробці насіння олійних культур. Потужність переробки на добу складає 1000 тонн насіння соняшнику, або 600 тонн насіння ріпаку, або ж 355 тонн соєвих бобів;

- олійноекстракційний завод №2 по переробці олійних культур. Відповідно потужність складає: 1300 тонн насіння соняшнику; 1000 тонн насіння ріпаку; 700 тонн соєвих бобів;

- гідрогенізаційний завод добовою потужністю виробництва 140 тонн нерафінованих саломасів та 90 тонн рафінованої дезодорованої олії;

- цех фасування продукції добовою потужністю: фасованої в полімерні пляшки – 30 тонн, фасованих жирів та маргаринів – 60 тонн;

- дільниця гранулювання лущиння добовою потужністю до 210 тонн;

- елеватор насіння місткістю 24000 тонн насіння соняшнику;

- елеватор шроту місткістю 3200 тонн;

- резервуари для зберігання олії об'ємом 12505 м³ на дільниці олійної сировини потужністю заливу 3000 тонн на добу залізничних цистер та 1300 тонн на добу флекси-контейнерами;

- котельня загальною потужністю 30 тонн пари на годину [39].

Серед основних конкурентів: холдинг «Кернел Групп» (Полтавський олійноекракційний завод), холдинг «Bunge» (Дніпропетровський олійноекстракційний завод), ТОВ «Дельта Вілмар Україна», ПП «Оліяр», ТОВ «Олсідз Блек Сі».

Таблиця 2.1 – Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Показники	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019 рік від 2018 року		2020 рік від 2019 року	
				абсол. знач.	%	абсол. знач.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2541681	1762329	1915837	-779352	-30,66	153508	8,71
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2436258	1690515	1722103	-745743	-30,61	[588	1,87
Валовий прибуток, тис. грн.	105423	71814	193734	-33609	-31,88	121920	169,77
Витрати на збут, тис. грн.	78239	79808	92894	1569	2	13086	16,4
Адміністративні витрати, тис. грн.	37274	45107	41308	7833	21,01	-3799	-8,42
Фінансові витрати, тис. грн.	106394	89738	209292	-16656	-15,66	119554	133,23
Витрати на оплату праці, тис. грн.	103840	123615	114957	19775	19,04	-8658	-7
Амортизація, тис. грн.	155579	159708	160952	4129	2,65	1244	0,78
Інші операційні витрати, тис. грн.	128549	116938	106082	-11611	-9,03	-10856	-9,28
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	22446	26725	24907	4279	19,06	-1818	-6,8
Матеріальні затрати, тис. грн.	1599428	910665	1410706	-688763	-43,06	500041	54,9

Для аналізу результатів діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» за 2018, 2019, 2020 роки було обрано такі показники: чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), чистий прибуток, собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток, витрати на збут, адміністративні витрати, загальні витрати підприємства, що подані в таблиці 2.1 [3, 43-48].

Проаналізувавши дані таблиці 2.1, можна побачити, що чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПрАТ «Вінницький ОЖК» у 2019 році скоротився на 30,66% порівняно із аналогічним періодом минулого року. Проте, у 2020 році даний показник зріс на 8,71%. Відповідно собівартість реалізованої продукції у 2019 році зменшилась на 30,61% відносно 2018 року, але у 2020 році цей показник зріс на 1,87%, що можна побачити на рис. 2.1.

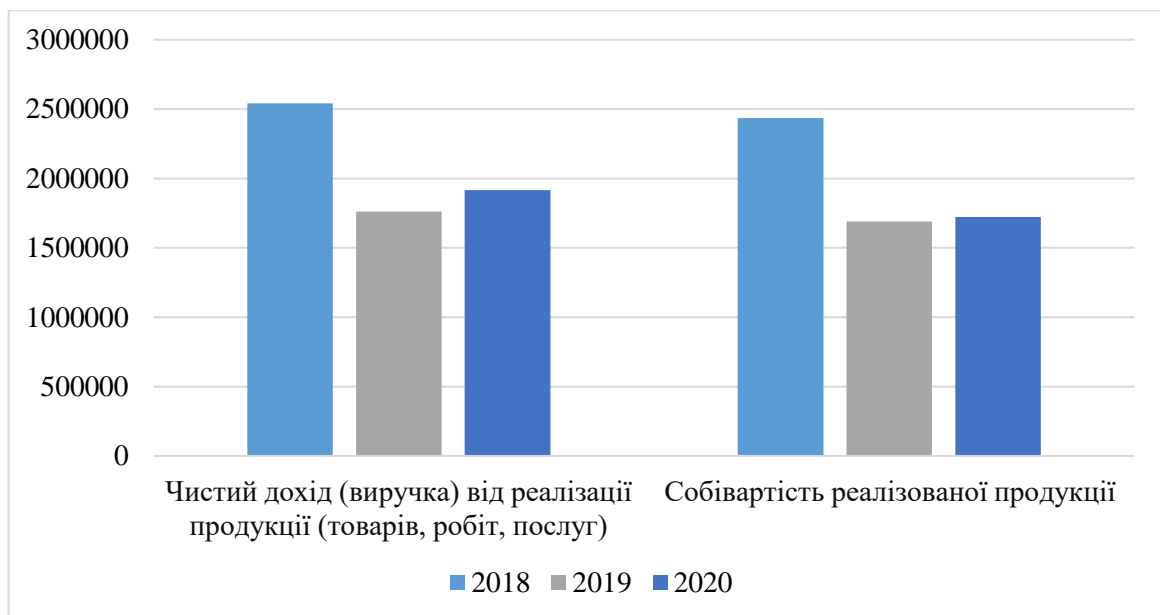


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни основних показників діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Як видно з таблиці 2.1, валовий прибуток підприємства у 2019 році зменшився на 31,88% порівняно з аналогічним періодом минулого року. У 2020

році валовий прибуток даного підприємства зріс на 169,77% і становив 121920 тис. грн.

Витрати на збут стабільно зростали впродовж 2018-2020 років. У 2019 році цей показник зріс на 2%, а у 2020 – ще на 16,4%, що зображено на рис. 2.2.

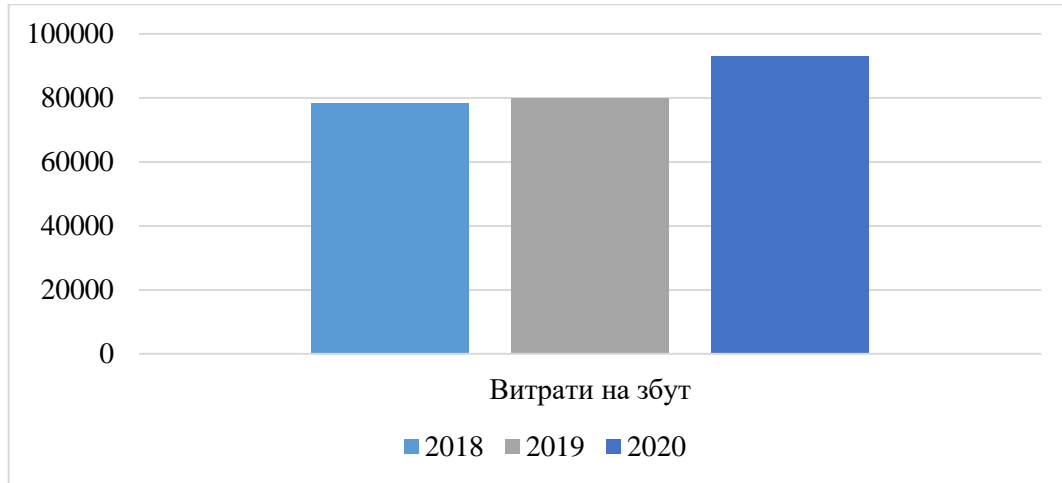


Рисунок 2.2 – Динаміка росту показника «Витрати на збут»

Адміністративні витрати у 2019 році збільшилися на 21,01% відносно 2018 року. Але у 2020 році спостерігається негативна динаміка цього показника – зменшується на 8,42%, що зображено на рис. 2.3.

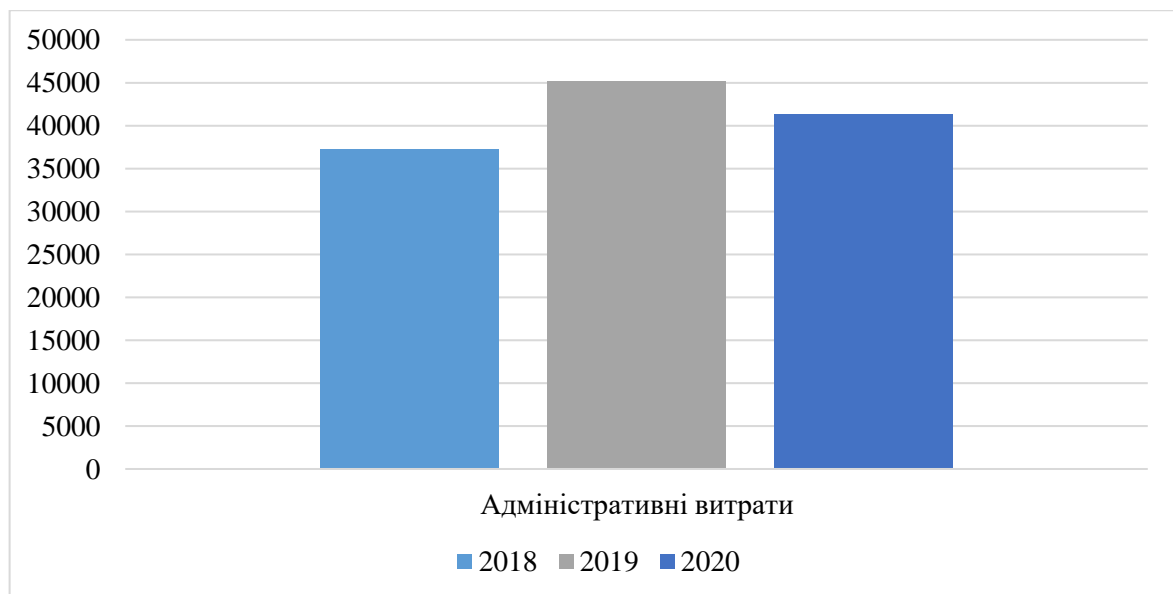


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни показника «Адміністративні витрати»

Фінансові витрати у ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» у 2019 році зменшились на 15,66%, з огляду на аналогічний період минулого року. Натомість у 2020 році показник «Фінансові витрати» різко зріс на 133,23%, що наведено на рис. 2.4.

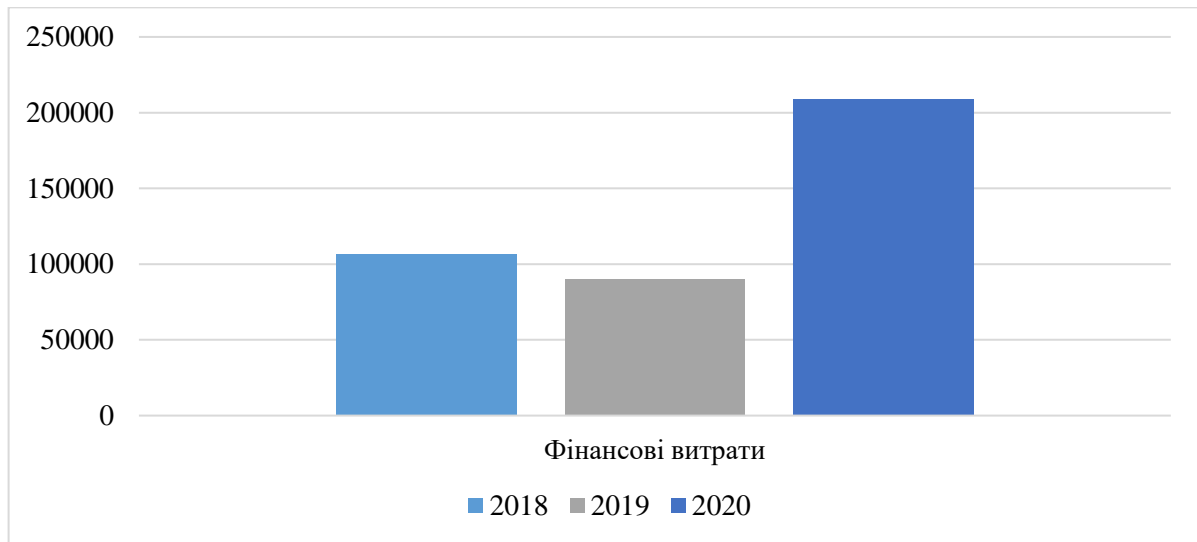


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни показника «Фінансові витрати»

Витрати на оплату праці у 2019 році становили 123615 тис. грн., що на 19,04% більше ніж попереднього року. У 2020 році спостерігається негативна динаміка цього показника, що становить 114957 тис. грн., тобто зменшився на 7%. Аналогічна ситуація спостерігається з показником «Відрахування на соціальні заходи». У 2019 році спостерігається ріст даного показника 19,06% порівняно із аналогічним періодом 2018 року. Станом на 2020 рік відрахування на соціальні заходи зменшилися на 6,8%, що відображено на рисунку 2.5.

Амортизація впродовж 2018-2020 років постійно зростала. Станом на 2019 рік, вона зросла на 2,65%, тоді як в 2020 році – на 0,78%, що можна побачити на рисунку 2.6.

Динаміка спаду у 2019 році порівняно з аналогічним періодом минулого року, спостерігалась у показників «Матеріальні затрати» та «Інші операційні витрати». Матеріальні затрати підприємства за цей період зменшилися на

43,06%, проте у 2020 році можна побачити ріст даного показника на 54,9%. «Інші операційні витрати» знизилась на 9,03% у 2019, і продовжили знижуватись дані. Відхилення між 2019 роком та 2020 роком становить 9,28%, що відображено на рис. 2.7.

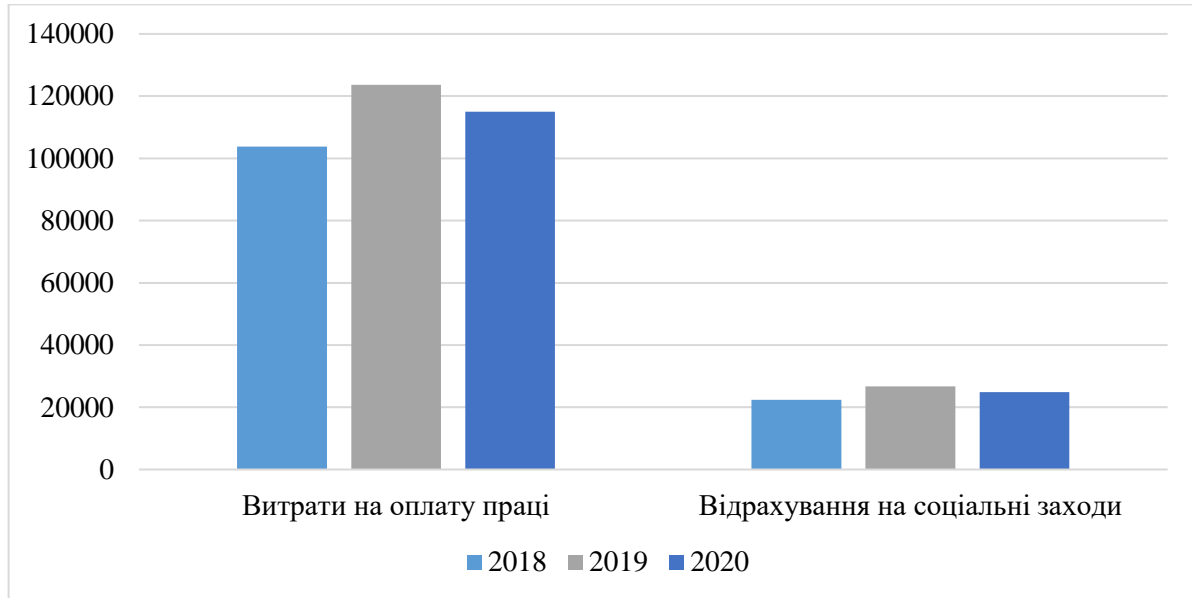


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни показників «Витрати на оплату праці» та «Відрахування на соціальні заходи»

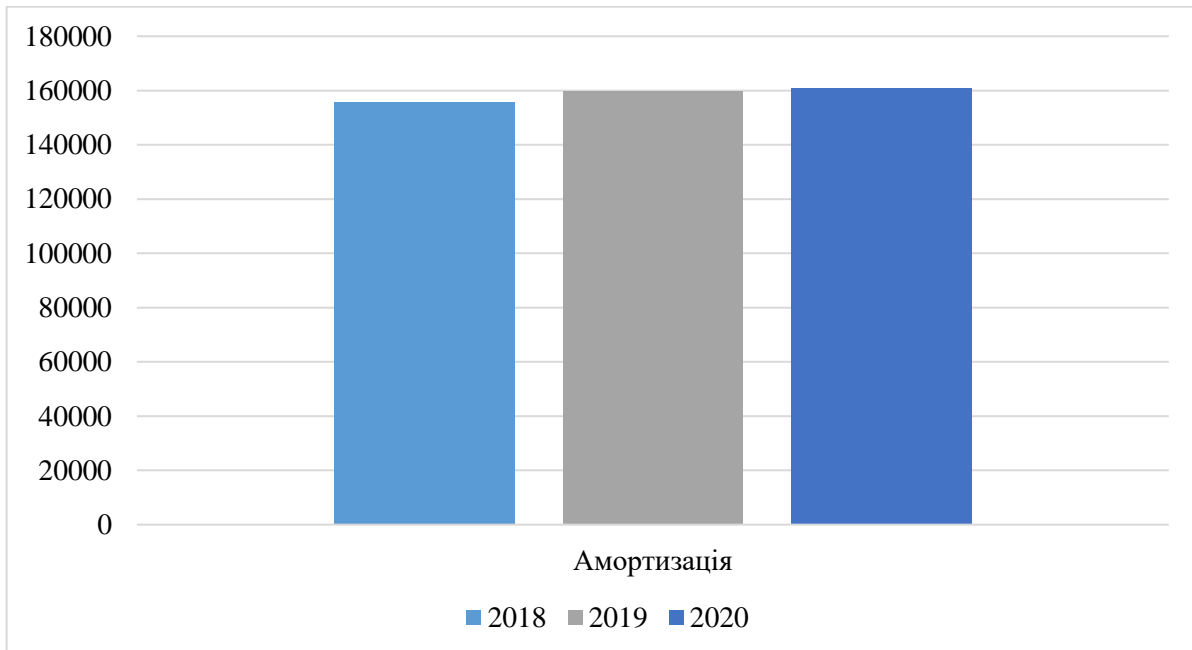


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни показника «Амортизація»

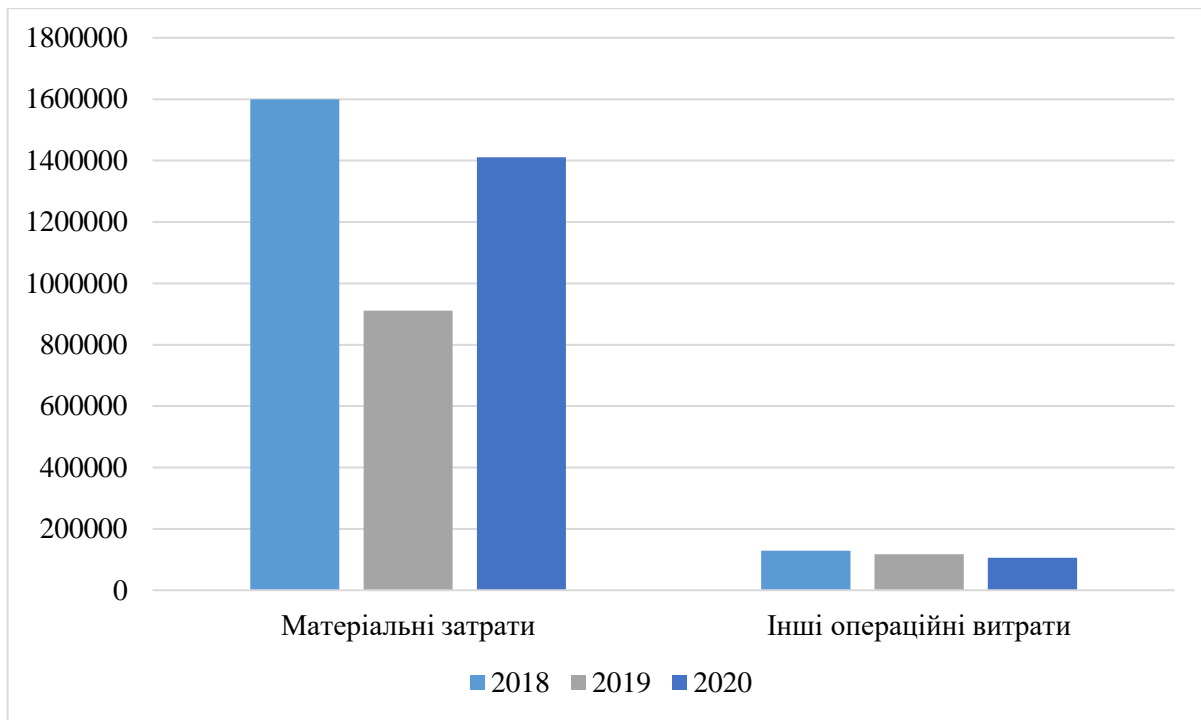


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни показників «Матеріальні затрати» та «Інші операційні витрати»

Отже, після проведення аналізу динаміки зміни основних техніко-економічних та фінансових показників за період 2018-2020 років, варто також проаналізувати показники балансу, що подані в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні показники балансу ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Показники	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019 рік від 2018 року		2020 рік від 2019 року	
				абсол. знач.	%	абсол. знач.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис. грн.	2630573	2547529	2447373	-83044	-3,16	-100156	-3,93
Актив, тис. грн.	4373125	4065656	3917226	-307469	-7,03	-148430	-3,65
Основні засоби, тис. грн.	3661044	3556943	3447243	-104101	-2,84	-109700	-3,08

Необоротні активи, тис. грн.	3735956	3621673	3511728	-114283	-3,06	-109945	-3,04
Оборотні активи, тис. грн.	637169	443983	405498	-193186	-30,32	-38485	-8,67
Поточні зобов'язання, тис. грн.	880724	996390	856434	115666	13,13	-139956	-14,05
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	861828	518686	613419	-343142	-39,82	94733	18,26

Аналізуючи основні показники балансу ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», можна дійти висновку, що показник «Власний капітал» впродовж 2018-2020 років має тенденцію до спаду, що свідчить про залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. У 2019 році «Власний капітал» склав 2547529 тис. грн., що на 3,16% менше ніж за аналогічний період попереднього року. У 2020 році негативна тенденція збереглася, а тому даний показник знизився ще на 3,93%, що графічно відображено на рис. 2.8.

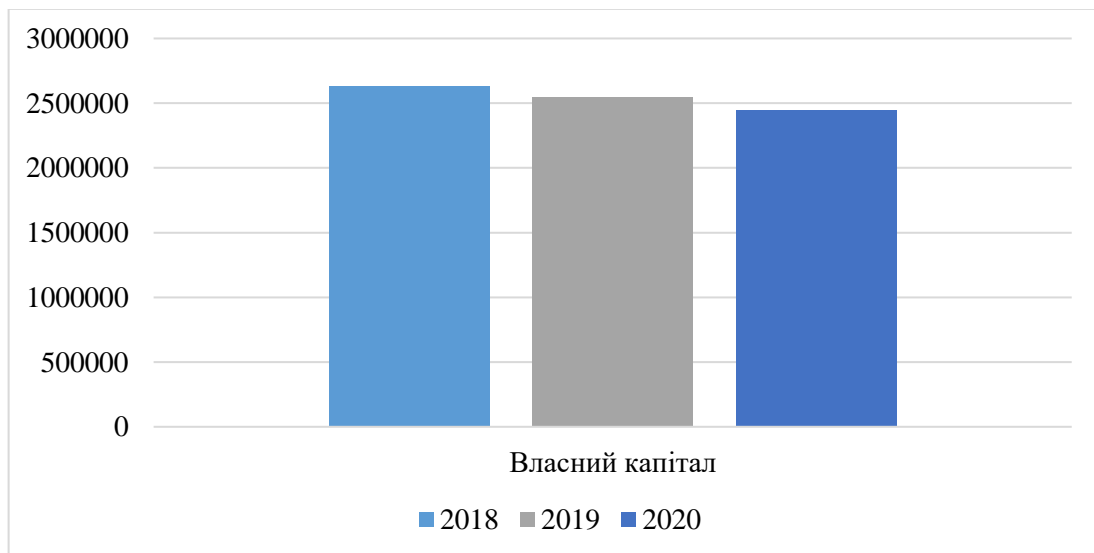


Рисунок 2.8 – Динаміка зміни показника «Власний капітал»

Разом з тим, спостерігається негативна тенденція активу, що негативно вплинуло на функціонування підприємства. За період 2018-2019 року він знизився на 7,03%, а в 2020 році ще на 3,65%, що відображено на рисунку 2.9. Зменшення активів знижує ліквідність та рентабельність підприємства.

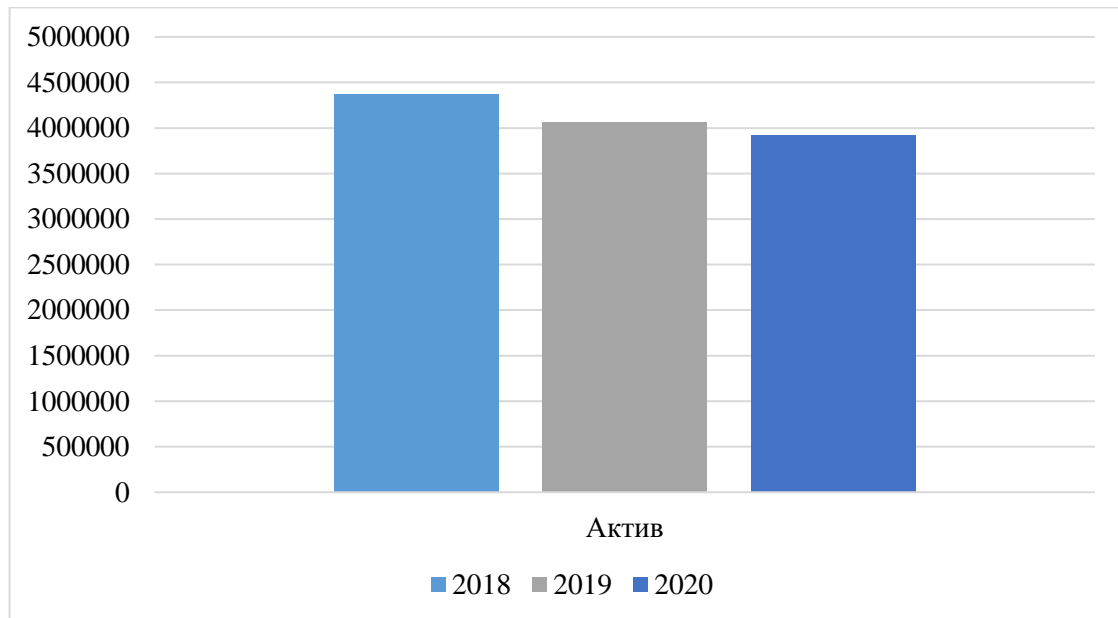


Рисунок 2.9 – Динаміка зміни Активу балансу

Вартість основних засобів ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» в 2019 році мала негативну динаміку, тобто знизилася на 104101 тис. грн., або 2,84% порівняно з аналогічним періодом минулого року. У 2020 році основні засоби продовжили спадну тенденцію – зменшилися на 109700 тис. грн., або 3,08% (рис. 2.10).

Таку ж негативну динаміку мають необоротні та оборотні активи. Необоротні активи у 2019 році знизилися на 3,06%, а оборотні за цей ж період - на 30,32%. Станом на 2020 рік необоротні активи зменшилися ще на 3,04%, оборотні ж – на 8,67%.

Поточні зобов'язання в свою чергу у 2019 році зросли на 13,13%, але у 2020 році відбувся різкий спад з відхиленням в 14,5%. Як наслідок, ріст поточних зобов'язань негативно впливає на поточну ліквідність підприємства, а саме на можливість оплачувати свої зобов'язання вчасно.

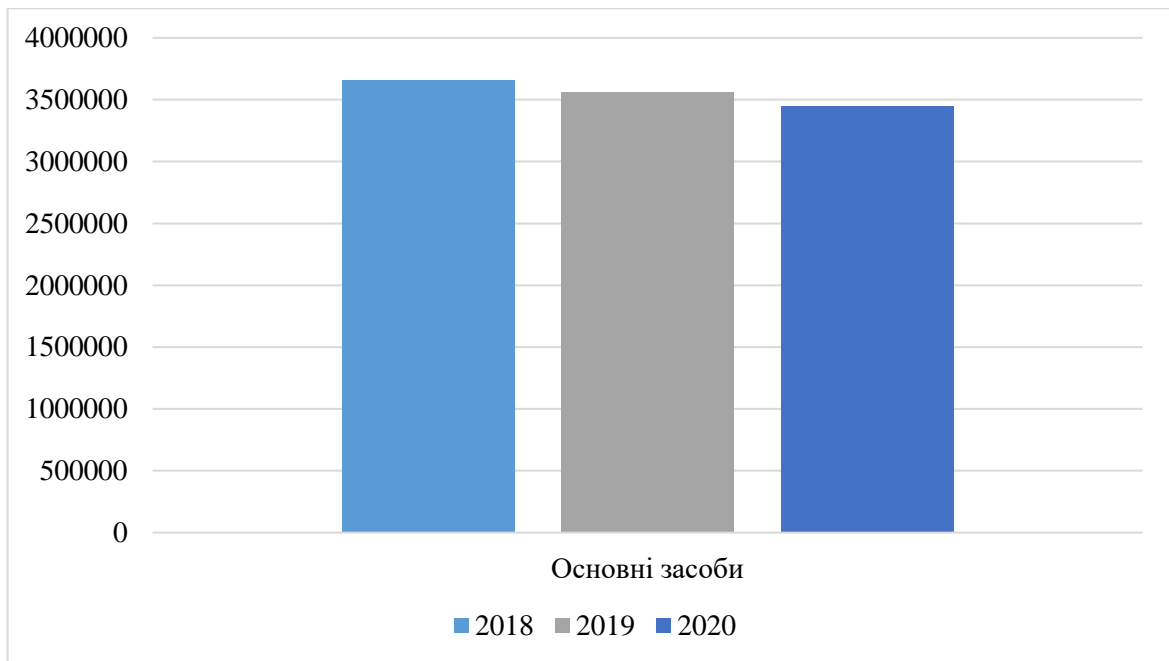


Рисунок 2.10 – Динаміка зміни показника «Основні засоби»

Довгострокові зобов'язання за період 2019 року знизилися на 39,82%, проте за аналогічний період в наступному році вони зросли на 18,26%, що відображено на рисунку (2.12). Збільшення довгострокових зобов'язань збільшує фінансовий ризик. Це свідчить про майбутню необхідність сплачувати великі кошти та збільшення залежності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» від джерел зовнішнього фінансування.

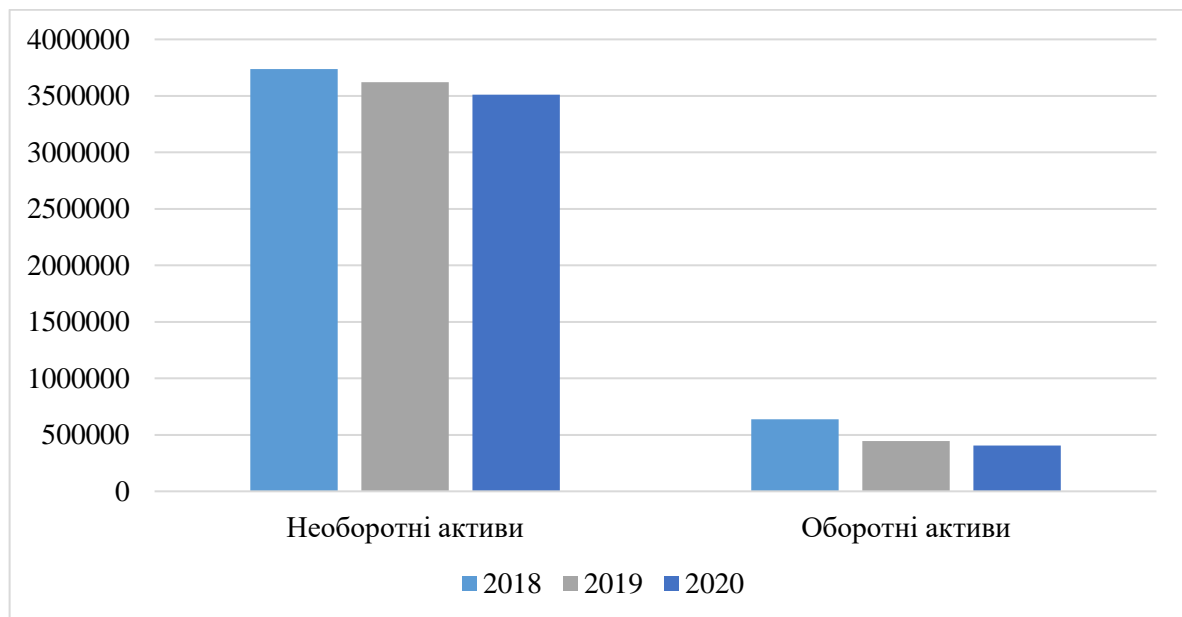


Рисунок 2.11 – Динаміка зміни розділів «Необоротні активи» та «Оборотні активи»

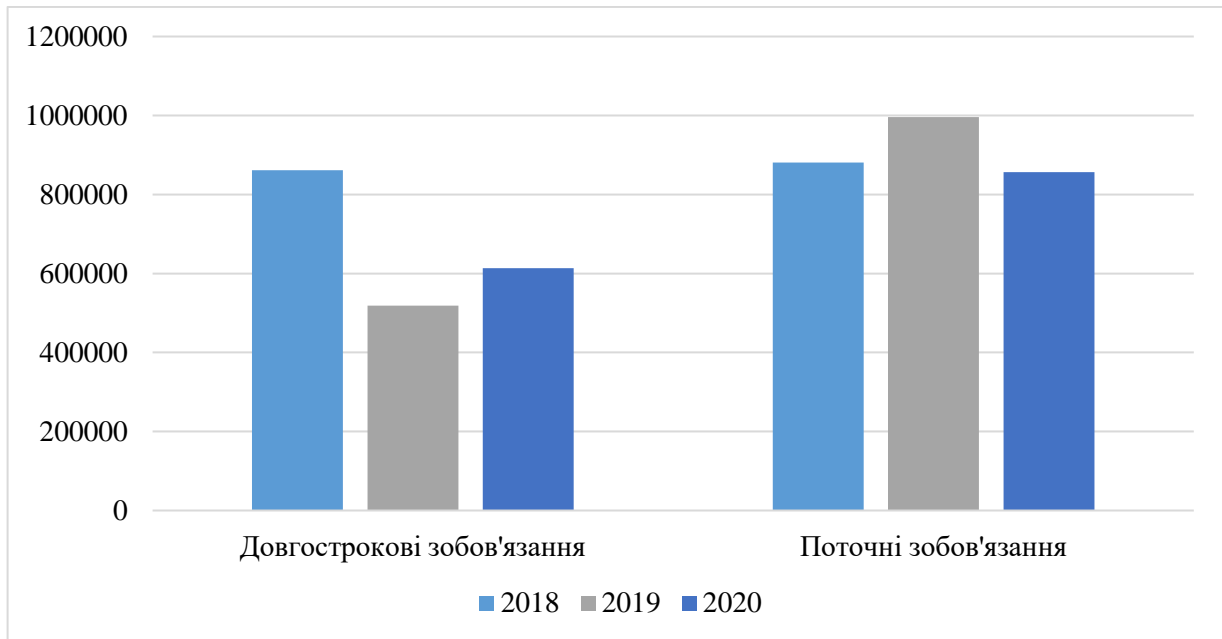


Рисунок 2.12 – Динаміка зміни розділів «Довгострокові зобов'язання» та «Поточні зобов'язання»

Тепер варто оцінити основні показники рентабельності підприємства, адже саме рентабельність відіграє вирішальну роль в оцінці ефективності функціонування підприємства. Також за допомогою рентабельності можна порівнювати підприємства та знаходити сильні та слабкі місця в організації діяльності підприємства для побудови сильної конкурентної позиції, а також ефективної маркетингової стратегії. Також рентабельність є важливим показником для залучення інвестицій.

До основних складників рентабельності підприємства віднесемо витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу, рівень рентабельності активів, рівень рентабельності власного капіталу, рівень рентабельності основних засобів підприємства, рівень рентабельності виробленої продукції, рівень рентабельності реалізованої продукції, рівень рентабельності продажу та рівень рентабельності витрат на збут, що відображено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Показники	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019 рік від 2018 року		2020 рік від 2019 року	
				абсол. знач.	%	абсол. знач.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу	1,005	1,05	1,06	0,045	4,48	0,01	0,95
Рівень рентабельності активів підприємства, %	-2,22	-1,93	-2,55	0,29	13,06	-0,62	-32
Рівень рентабельності власного капіталу підприємства, %	-3,69	-3,08	-4,09	0,61	16,53	-1,01	-32,79
Рівень рентабельності основних засобів підприємства, %	-2,65	-2,21	-2,9	0,44	16,6	-0,69	-31,22
Рівень рентабельності виробленої продукції, %	-3,98	-4,65	-5,82	-0,67	-16,83	-1,17	-25,16
Рівень рентабельності реалізованої продукції, %	29,35	3,95	10,44	-25,4	-86,54	6,49	164,3
Рівень рентабельності продажу, %	-3,82	-4,46	-5,23	-0,64	-16,75	-0,77	-17,26
Рівень рентабельності витрат на збут, %	134,74	89,9	208,56	-44,84	-33,28	118,66	131,99

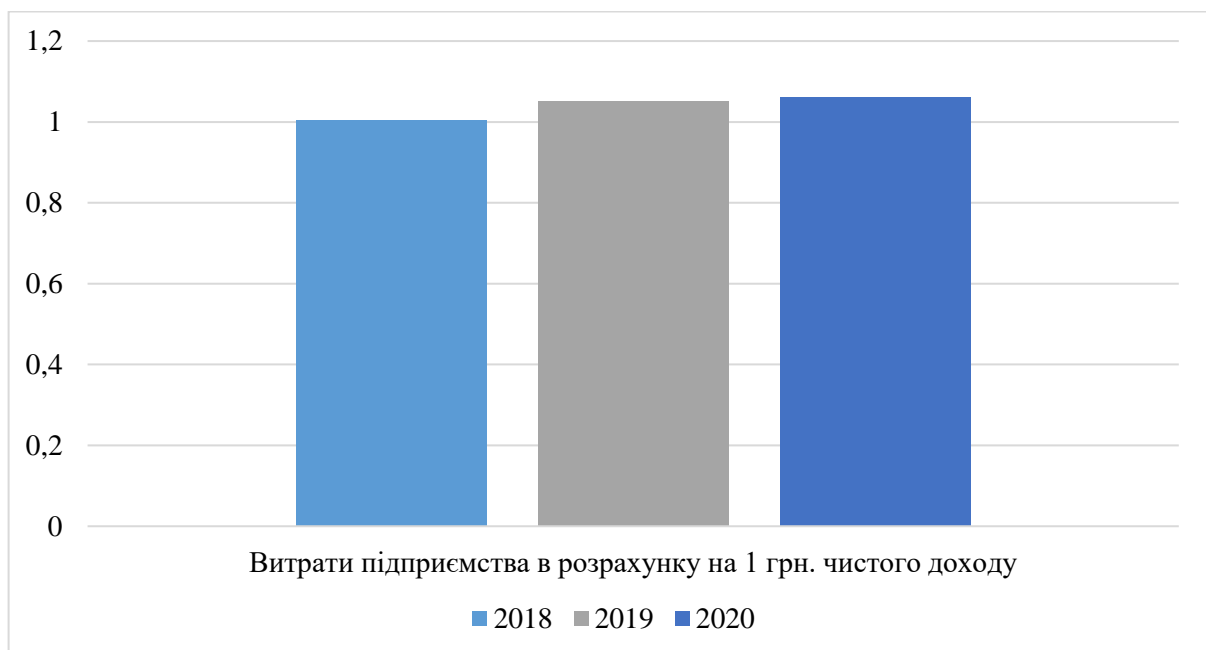


Рисунок 2.13 – Динаміка зміни показника «Витрати підприємства на 1 грн. чистого доходу»

Більшість показників рівня рентабельності мають від'ємне значення, або ж у них спостерігається тенденція спаду. Це все спричинено негативною економічною ситуацією та високими загальними витратами. Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу за період 2019 року збільшилися на 4,48%. За період 2020 року знову спостерігалася динаміка росту показника ще на 0,95%, що відображено на рис. 2.13.

Проаналізований рівень рентабельності активів ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» вказує на те, що наявні активи не приносять належного рівня доходів. У 2019 році показник «Рівень рентабельності активів підприємства» підвищився на 0,29% порівняно з аналогічним періодом попереднього року, проте у 2020 році рівень рентабельності активів підприємства різко зменшився на 0,62%.

Така ж ситуація склалась при аналізі показника «Рівень рентабельності власного капіталу» та «Рівень рентабельності основних засобів». Рівень рентабельності власного капіталу у 2019 році збільшився на 0,61%, а рівень рентабельності основних засобів – на 0,44% за аналогічний період. У 2020 році подані показники зменшилися відповідно на 1,01% та 0,69%. Проведений аналіз графічно зображений на рис. 2.14.

Рівень рентабельності виробленої продукції схильний до динаміки спаду. У 2019 році він зменшився на 0,67% по відношенню до 2018 року. У 2020 році спостерігався спад величиною 1,17%.

Рівень рентабельності реалізованої продукції станом на 2019 рік також зазнав різкого спаду, а саме на 25,4%, що негативно відобразилося на фінансовому стані підприємства.

У 2020 році даний показник значно покращився на 6,49%. Разом з цим рівень рентабельності продажу також знизився у 2019 році, порівняно із 2018 роком, на 0,64%, а в наступному році величина показника зменшилась ще на 0,77% (рис. 2.15).

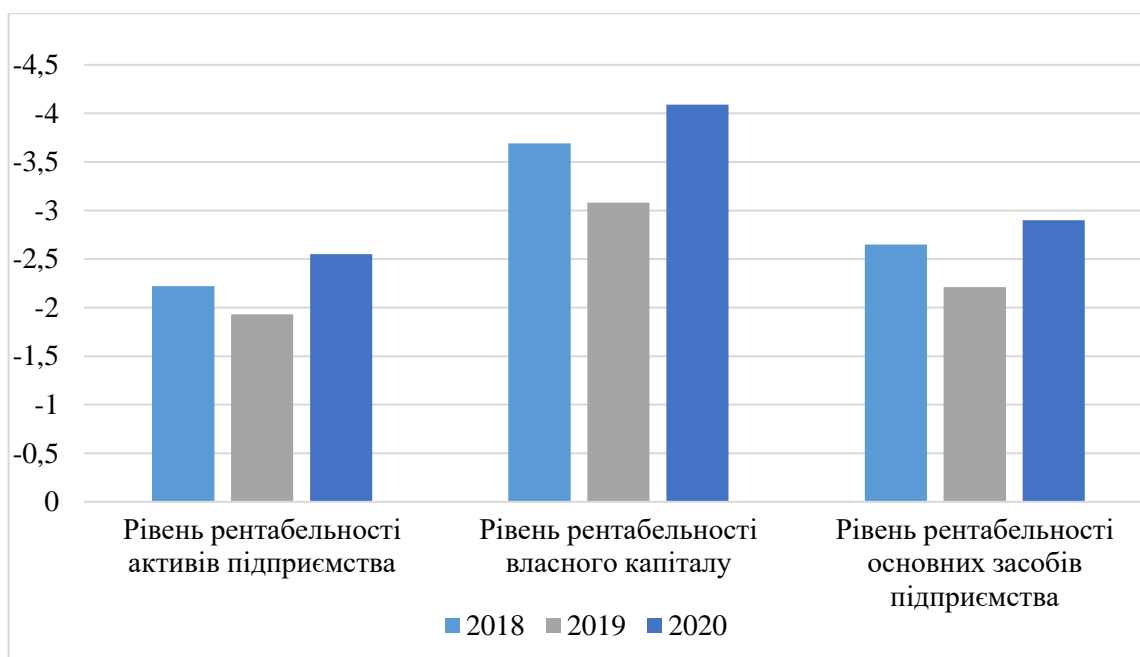


Рисунок 2.14 – Динаміка зміни показників «Рівень рентабельності активів підприємства», «Рівень рентабельності власного капіталу», «Рівень рентабельності основних засобів підприємства»

Рівень рентабельності витрат на збут коливався впродовж досліджуваного періоду. У 2019 році він зменшився на 44,84%, проте у 2020 році він зріс на 118,66%, що зображено на рис. 2.16.

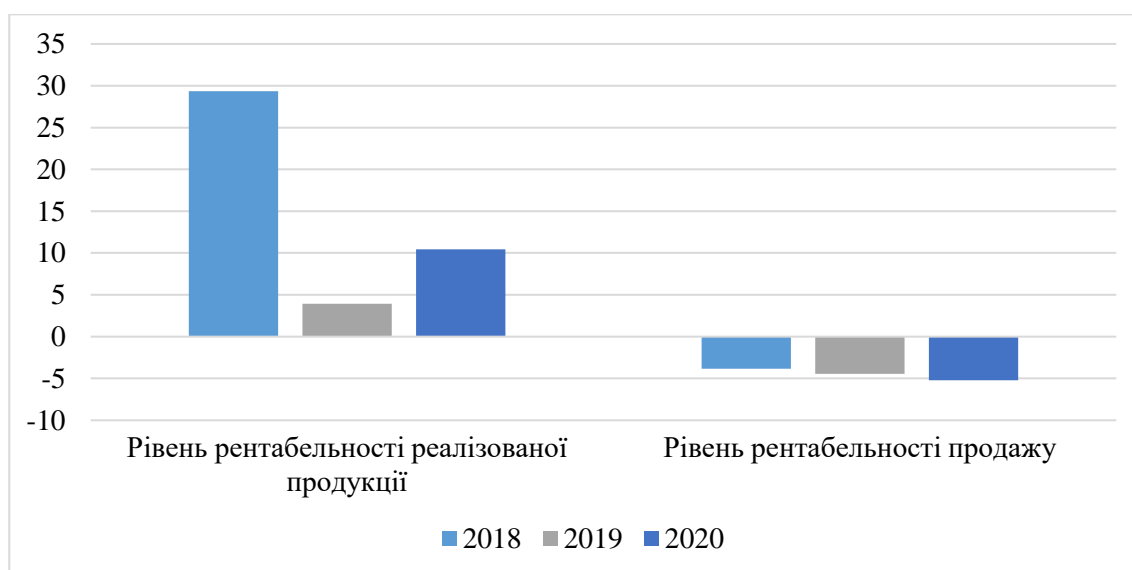


Рисунок 2.15 – Динаміка зміни показників «Рівень рентабельності реалізованої продукції» та «Рівень рентабельності продажу»

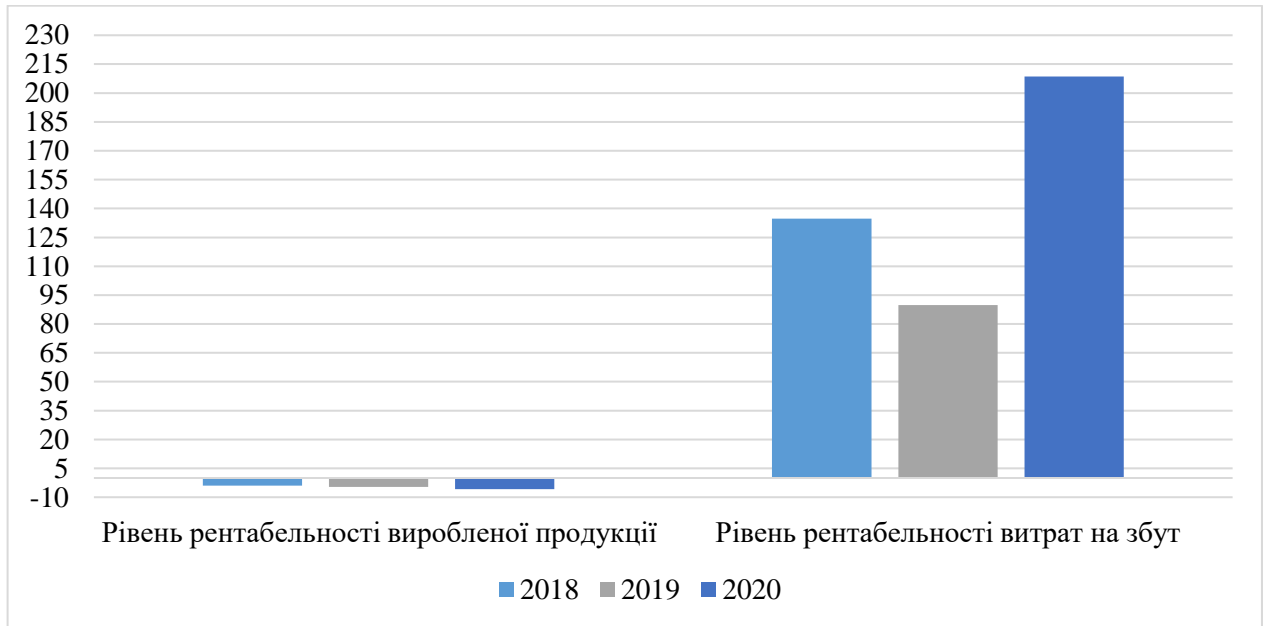


Рисунок 2.16 – Динаміка зміни показників «Рівень рентабельність виробленої продукції» та «Рівень рентабельності витрат на збут».

Для детального фінансового аналізу господарської діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» потрібно також проаналізувати такі показники, як:

- коефіцієнт поточної ліквідності;
- коефіцієнт платоспроможності;
- коефіцієнт фінансової незалежності;
- коефіцієнт фінансової заборгованості.

Аналіз поданих коефіцієнтів здійснимо в таблиці 2.4.

Отже, як можна побачити, коефіцієнт поточної ліквідності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» у 2019 році різко зменшився на 37,5% у зв'язку із збільшенням поточних зобов'язань. У 2020 році ситуація дещо покращилась, і показник збільшився на 4,44%. Проте, можна зробити висновок, що поточних активів підприємства недостатньо, щоб покрити поточні зобов'язання в короткостроковій перспективі.

Таблиця 2.4 – Коефіцієнти фінансової діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019 рік від 2018 року		2020 рік від 2019 року	
				абсол. знач.	%	абсол. знач.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт поточної ліквідності підприємства	0,72	0,45	0,47	-0,27	-37,5	0,02	4,44
Коефіцієнт платоспроможності підприємства	1,5	1,68	1,67	0,18	12	-0,01	-0,6
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,61	0,63	0,62	0,02	3,28	-0,01	-1,59
Коефіцієнт фінансової заборгованості	0,66	0,59	0,6	-0,07	-10,6	0,01	1,67

Коефіцієнт платоспроможності підприємства дещо варіювався. У 2019 році коефіцієнт збільшився на 12%. Але, як видно з таблиці 2.4, у 2020 році спостерігалася спадна тенденція цього коефіцієнта на 0,6%. Це свідчить про можливість зіткнення підприємства з певними труднощами при взаємодії з постачальниками, виплаті заробітної плати працівникам, або ж покритті поточних або довгострокових зобов'язань.

Коефіцієнт фінансової незалежності за 2019 рік збільшився на 3,28%, а у 2020 році зменшився на 1,59%. Це свідчить про достатньо велику залежність підприємства від джерел зовнішнього фінансування.

Коефіцієнт фінансової заборгованості у 2019 році зменшився на 10,6% порівняно з аналогічним періодом минулого року, проте у 2020 році цей показник збільшився на 1,67%, що можна побачити на рис. 2. 17.

У висновку слід відзначити, що ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» перебуває в складній фінансовій ситуації і є збитковим підприємством. Аналіз досліджуваного періоду підкреслив, що ряд об'єктивних факторів негативно вплинули на його діяльність та фінансовий стан.

З урахуванням цих обставин, рекомендується підприємству вжити невідкладних заходів для виходу з існуючої ситуації. Перш за все, необхідно

переглянути фінансову політику, зменшити нерентабельні витрати та підвищити рівень економічної безпеки підприємства.

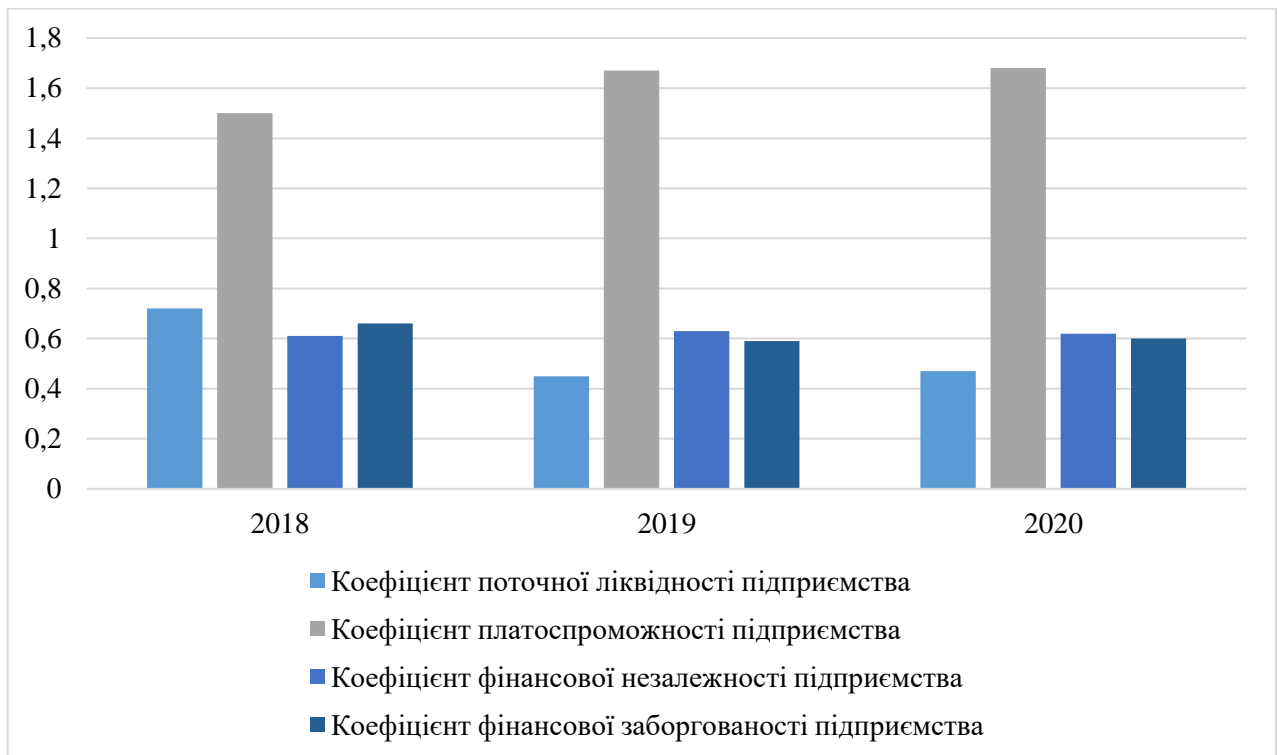


Рисунок 2.17 – Динаміка зміни коефіцієнтів поточної ліквідності, платоспроможності, фінансової незалежності, фінансової заборгованості підприємства.

Підприємство також має розглянути можливості залучення додаткового фінансування та визначити стратегію розвитку, яка враховуватиме поточні економічні умови та тенденції на ринку. Окрім цього, організаційна структура підприємства повинна бути оптимізована для побудови ефективної виробничо-господарської системи.

Завдяки цим заходам, ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» може підвищити стійкість та досягти покращення фінансового стану, а також забезпечити свій подальший розвиток в умовах сучасного бізнес-середовища.

2.2 Оцінювання економічної безпеки підприємства на основі використання інструментів гнучкого управління

Оскільки система економічної безпеки підприємства є невід'ємною частиною загальної системи управління, то оцінка гнучкості цієї системи є необхідною умовою для формування методології та практичних підходів у рамках дослідження. Водночас аналіз емпіричних передумов оцінки гнучкості системи економічної безпеки дозволяє визначити основні тенденції та характеристики функціонування вітчизняних промислових підприємств та розробити індикатори ділової ситуації в Україні [13, 23- 32].

Виявлення небезпек, загроз і ризиків у функціонуванні соціально-економічної системи країни в цілому, і зокрема промислових підприємств, дозволяє обрати оптимальні шляхи мінімізації негативного впливу на конкретні суб'єкти господарювання.

Оцінювання економічної безпеки підприємства на основі використання інструментів гнучкого управління є важливим завданням у сучасних умовах бізнесу з наступними перевагами:

1. Адаптивність. Реагує на зміни у середовищі.
2. Оптимізація витрат. Ефективне використання ресурсів.
3. Швидка реакція на попит. Можливість змінювати виробництво.
4. Підтримка інновацій. Сприяє впровадженню новацій.
5. Синергія в команді. Забезпечує ефективну та згуртовану команду.

Оцінимо економічної безпеки підприємства за методикою, наведеною в розділі 1.3 даної роботи [13].

Перелік параметрів наведено в дод. Б у формі висловлювання, на які може бути дана одна з трьох простих відповідей: «ні», «так» або «важко сказати» [13].

Визначення гнучкості системи економічної безпеки підприємства залежить від таких типів параметрів (дод. Б):

1. Параметри, що характеризують гнучкість всієї системи економічної безпеки (1.1-1.5).

2. Параметри, що характеризують гнучкість кожної складової системи економічної безпеки (2.1-2.13).

Таблиця 2.5 – Результати оцінювання параметрів економічної безпеки підприємства експертами

Порядковий номер експерта	Твердження, які характеризують гнучкість системи економічної безпеки в цілому (п. 1) та гнучкість її складових (п. 2)																		
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	2.11	2.12	2.13	
1	Так	Так	Ні	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Ні	Так	Так	Ні	Так	?	?	Ні	
2	Так	Ні	Так	Ні	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Ні	?	Так	Так	Так	Так	Так	Ні	
3	Ні	Ні	Так	Ні	Так	Так	Так	Ні	Так	?	Ні	Ні	Ні	?	Ні	Так	Так	Так	
4	Так	?	Ні	Так	?	?	Так	Ні	?	Так	Ні	Так	?	?	Так	Так	Так	Ні	
5	Так	Так	?	Так	Так	Так	Так	Ні	Так	Так	Ні	Так	Так	Так	Так	Ні	Так	Так	
6	Так	Так	Так	Ні	Так	Так	Ні	Так	Ні	Ні	?	Так	?	Так	?	Ні	Ні	Так	
7	Так	Так	Ні	Так	?	Так	?	?	Так	Так	?	Так	Так	Так	?	Ні	Так	Ні	
8	Так	?	Так	Ні	Так	Так	Ні	Так	Так	Так	Ні	Так	Так	?	Так	Так	Ні	Ні	
9	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Ні	Так	Ні	Так	Так	?	Так	Так	?	?	
10	Ні	Ні	Так	Так	Ні	Так	Ні	?	Ні	Ні	Ні	Ні	Ні	Так	Ні	Ні	Так	Ні	
11	?	Ні	Так	Так	Так	Так	Так	Ні	Так	Так	Ні	Так	Так	?	Так	?	Ні	Ні	
12	Так	Ні	Так	Так	Так	Так	Ні	Ні	?	Так	Ні	Ні	Так	Так	?	Так	Ні	Ні	
13	Так	Так	Так	?	Так	Так	?	Так	Так	?	Ні	?	Так	Так	Ні	Ні	Ні	Ні	
14	Так	Так	Так	?	?	Так	?	Так	Так	Так	Ні	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Ні	
15	Так	Ні	Так	Так	Так	Так	Ні	Ні	Так	Так	Ні	Так	Так	?	Ні	Так	Ні	Ні	
16	Так	Так	Так	?	Так	Так	?	Ні	Ні	Так	Ні	Так	?	Так	Так	Так	Так	Ні	
17	Так	Так	?	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Ні	Так	Так	?	?	Ні	Ні	Ні	
18	Так	?	?	Так	Так	Так	Так	Ні	Так	Так	?	Так	Так	Так	?	Так	Ні	Ні	
19	?	?	Так	Так	?	Ні	Так	Так	Так	Так	Ні	Так	Ні	Так	Так	Ні	Так	Ні	

Продовження таблиці 2.5

Порядковий номер експерта	Твердження, які характеризують гнучкість системи економічної безпеки в цілому (п. 1) та гнучкість її складових (п. 2)																		
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	2.11	2.12	2.13	
20	Так	Ні	Так	Так	Так	Ні	Так	Так	Так	Так	Ні	Ні	Так	Так	Так	Так	Ні	Ні	
21	Ні	Так	Ні	Так	Так	Ні	Ні	Так	Так	Так	?	?	Так	Так	Так	Так	Ні	Ні	
22	Так	Ні	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Ні	Так	Ні	Так	Так	Так	?	Ні	
23	Так	?	Так	Ні	?	Так	Ні	Ні	Так	Так	Ні	Ні	Так	?	Так	Так	?	?	
24	Так	Так	Так	Так	Так	?	Так	Так	Так	Ні	Так	Ні	Ні	Так	Так	Так	?	Ні	
25	Так	Ні	?	Так	Так	Ні	Ні	Ні	Так	Так	Ні	Ні	Так	Так	?	Так	?	Ні	
26	Ні	Ні	Так	Так	Так	Так	Так	Так	?	Ні	Ні	Так	Так	Ні	Так	Так	Так	Так	
27	Так	Ні	Ні	Так	Ні	Так	Ні	Так	Так	Ні	Ні	Так	Так	Так	Так	Ні	Так	Ні	
28	Так	?	Ні	?	Ні	Так	Ні	Так	Так	Ні	Ні	Так	Так	?	Так	Так	Ні	Ні	
29	?	?	Так	Так	Так	Так	Так	?	Так	Ні	Ні	Так	Так	Так	Ні	Так	Ні	Ні	

Експертні оцінки ваг за шкалою від 1 до 5 подані в таблиці 2.6. .

Таблиця 2.6 - Перелік експертних ваг тверджень, що характеризують гнучкість системи економічної безпеки

Порядковий номер експерта	Твердження, які характеризують гнучкість системи економічної безпеки в цілому (п. 1) та гнучкість її складових (п. 2)																		
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	2.11	2.12	2.13	
1	1	3	5	4	5	4	4	3	3	5	3	3	5	2	4	5	4	3	
2	4	3	5	4	3	5	5	4	1	3	2	3	5	4	3	5	2	2	
3	1	5	5	5	5	3	4	4	5	3	2	5	3	3	2	5	3	3	
4	3	3	4	4	5	5	5	2	4	4	3	4	5	3	2	5	4	1	
5	1	5	3	5	5	4	5	3	3	5	4	4	5	1	4	5	3	2	
6	4	5	5	5	5	5	3	3	3	4	2	5	5	3	3	5	3	3	
7	1	2	5	4	5	4	5	3	3	3	3	4	5	2	2	5	5	1	
8	1	5	5	4	5	5	4	4	2	4	5	3	5	2	2	4	4	2	
9	2	5	5	5	5	4	3	3	3	4	2	4	5	5	5	4	3	3	

Продовження таблиці 2.6

Порядковий номер експерта	Твердження, які характеризують гнучкість системи економічної безпеки в цілому (п. 1) та гнучкість її складових (п. 2)																	
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	2.11	2.12	2.13
10	4	4	5	5	5	5	4	2	2	3	2	5	5	2	4	5	3	1
11	1	2	5	5	5	5	2	5	2	5	5	5	5	5	3	5	4	1
12	2	4	5	3	5	5	4	2	4	3	2	5	4	1	2	5	4	2
13	3	4	5	5	4	5	5	5	3	3	3	5	5	3	3	5	4	3
14	2	4	4	3	5	5	3	2	3	4	2	5	3	3	3	4	3	3
15	2	5	4	5	3	4	5	1	4	4	4	5	4	2	3	3	3	1
16	2	4	5	4	4	5	3	4	1	5	5	5	2	5	2	5	2	4
17	1	3	5	5	4	4	5	5	2	4	5	3	4	3	1	5	3	1
18	3	4	4	4	5	5	4	2	3	5	2	5	5	5	1	4	3	1
19	1	4	5	5	5	5	4	3	2	5	2	4	5	3	2	5	4	2
20	1	5	5	5	4	5	5	5	2	4	1	3	3	3	3	5	5	2
21	2	5	5	5	5	5	4	5	5	2	4	4	5	5	4	4	1	1
22	2	5	5	4	3	5	3	4	2	5	3	5	5	4	3	5	4	1
23	1	3	5	5	5	5	5	4	1	3	3	4	4	2	4	5	2	1
24	3	4	5	5	5	5	2	5	5	4	4	4	5	4	5	5	3	1
25	2	4	5	5	5	3	5	3	1	4	3	5	5	4	1	5	4	3
26	4	3	5	3	5	4	5	4	3	2	3	2	5	5	1	5	3	3
27	1	5	5	4	3	5	5	4	4	4	4	3	4	5	1	3	4	1
28	5	5	5	5	5	5	3	1	3	3	1	5	5	4	3	5	2	2
29	1	5	3	5	5	5	5	1	2	4	5	5	5	3	4	5	3	1

В результаті гнучкість системи економічної безпеки аналізованого підприємства за формулою (1.6) (див. розділ 1) виявилася рівною 0,329, що можна вважати задовільним значенням для розвитку загальної стратегії забезпечення економічної безпеки цього підприємства:

$$\sqrt{\frac{1}{L} \cdot \sum_{l=1}^L [w_{kl} - w_k]^2} \leq 0.75 \cdot \frac{w_{\max} - w_{\min}}{2} = 0.375 \cdot (w_{\max} - w_{\min}) = 0,329$$

Тобто, чим ближче значення до нуля, тим активніше використовується захисний механізм і всі його складові, основні відмінності між режимами полягають у інтенсивності застосування відповідних засобів та інструментів.

Розрахований фактичний рівень гнучкості дозволяє визначити найбільш ймовірний режим забезпечення економічної безпеки підприємства відповідно до рівня гнучкості системи економічної безпеки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Визначення рівня (режиму) забезпечення економічної безпеки підприємства відповідно до рівня гнучкості системи економічної безпеки

Рівень гнучкості системи економічної безпеки	Режими функціонування механізму забезпечення ЕБ
$РГ_{СЕБ} = 0 - 0,25$	Форсований
$РГ_{СЕБ} = 0,26 - 0,50$	Підвищеної активності
$РГ_{СЕБ} = 0,51 - 0,75$	Раціональний
$РГ_{СЕБ} = 0,76 - 1$	Резервний

За результатами отриманих розрахунків згідно таблиці 2.7 можемо зробити висновок, що на даному підприємстві економічна безпека відповідає режиму підвищеної активності коли підприємство активує весь свій потенціал, щоб вийти з кризового становища.

2.3 Аналіз організаційної структури та ефективності управління ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Аналіз організаційної структури підприємства є важливим з точки зору керування та розвитку компанії з наступних причин:

Ефективне розподілення обов'язків і відповідальності: Організаційна структура допомагає чітко визначити, хто і що відповідає за конкретні функції та завдання. Це сприяє уникненню дублювання робіт та забезпечує ефективне використання ресурсів.

Покращення комунікації: Раціонально побудована структура сприяє покращенню комунікації між підрозділами та працівниками. Це сприяє вчасному обміну інформацією, швидкому прийняттю рішень і запобігає інформаційним заторам. Підтримка стратегічного планування: Аналіз оргструктури допомагає переконатися, що структура підприємства відповідає його стратегії та цілям. Вона може бути адаптована для досягнення стратегічних завдань.

Зменшення зайвих витрат: Ефективна організаційна структура може допомогти зменшити витрати на адміністративну та операційну діяльність. Вона дозволяє виділити основні процеси та зробити їх більш продуктивними.

Сприяння розвитку компетенцій і талантів: Аналіз структури допомагає ідентифікувати ключові компетенції і таланти серед працівників та використовувати їх ефективно для досягнення цілей компанії.

Підвищення гнучкості та адаптивності: Змінна організаційна структура може бути швидко адаптована до змін в бізнес-середовищі. Це дозволяє компанії бути більш гнучкою та відповідати на зміни швидше.

Оптимізація управління ризиками: Аналіз оргструктури допомагає ідентифікувати можливі ризики та створити механізми їх управління та мінімізації. В цілому, аналіз організаційної структури підприємства є ключовим елементом успішного управління та розвитку компанії, оскільки він сприяє оптимізації робочих процесів, збільшенню ефективності використання ресурсів, підвищенню продуктивності працівників, зниженню ризиків, а також адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Відповідно до цього, компанії, які регулярно аналізують та вдосконалюють свою оргструктуру, мають більші шанси досягти успіху та конкурентної переваги на ринку.

Організаційна структура ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» наведена на рис. 2.18.

Правильно сформована організаційна структура відіграє дуже важливу роль в успішному функціонуванні будь-якого підприємства. Саме завдяки злагодженій роботі усіх структурних одиниць підприємства можливо стати не тільки гідним конкурентом, а й лідером, підкорювачем будь-якого ринку

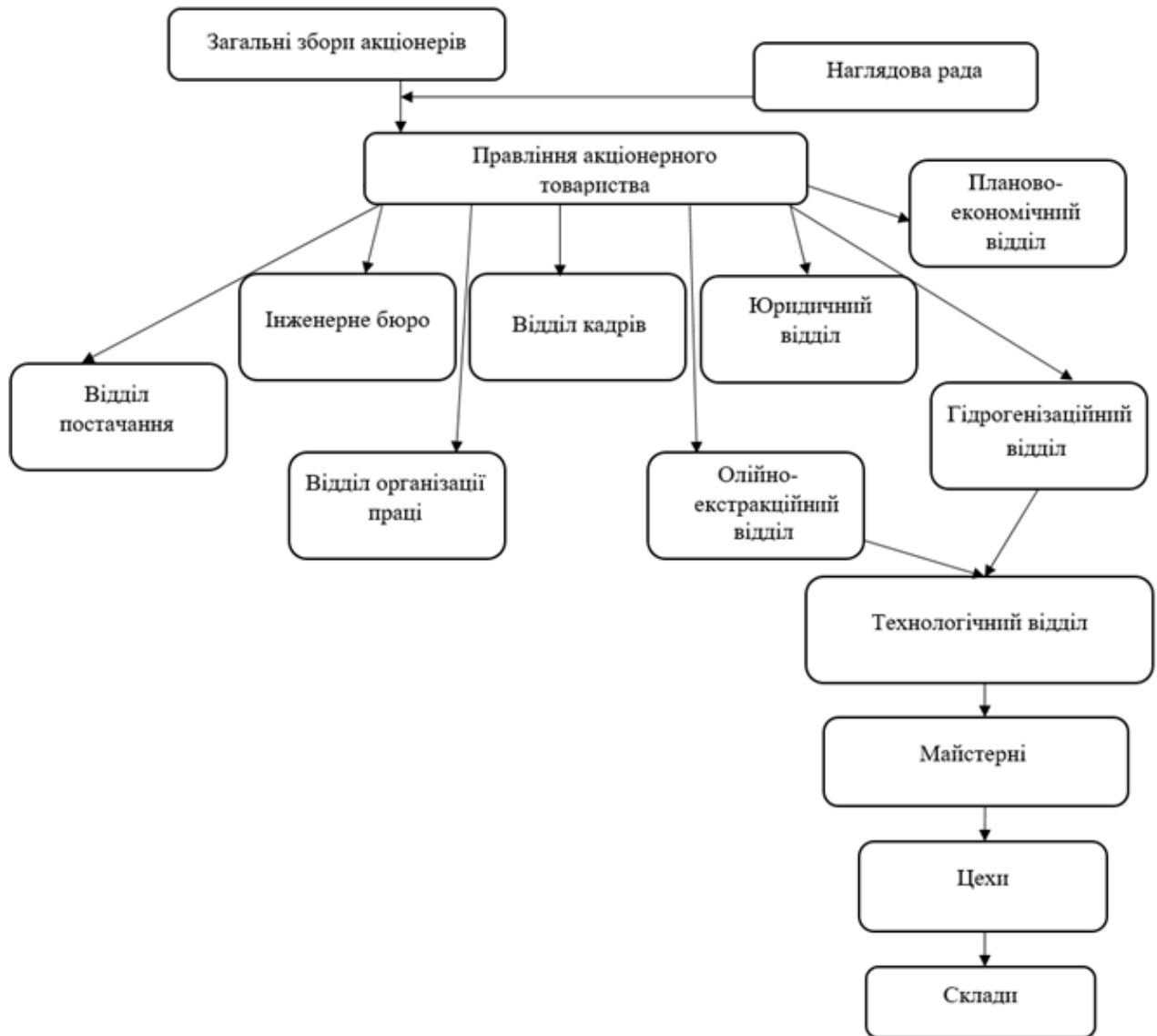


Рисунок 2.18 – Схематичне зображення організаційної структури ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

На жаль, підприємство станом на сьогодні не має повноцінного маркетингового відділу, що зміг би значно спростувати збут та реалізацію продукції, покращувати рентабельність та ліквідність підприємства, а також примножувати здобутки. Маркетингова діяльність потребує глобальної реконструкції та використання передових технологій для досягнення найкращого результату.

Висновки до розділу 2

У висновку слід відзначити, що ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» перебуває в складній фінансовій ситуації. Аналіз досліджуваного періоду підкреслив, що ряд об'єктивних факторів, негативно вплинули на його діяльність та фінансовий стан. З урахуванням цих обставин, рекомендується підприємству вжити невідкладних заходів для виходу з ситуації. Перш за все, необхідно переглянути фінансову політику, зменшити нерентабельні витрати та підвищити рівень економічної безпеки підприємства.

Підприємство також має розглянути можливості залучення додаткового фінансування та визначити стратегію розвитку, яка враховуватиме поточні економічні умови та тенденції на ринку. Окрім цього, організаційна структура підприємства повинна бути оптимізована для побудови ефективної виробничо-господарської системи.

На основі підготовки анкети, що відображає гнучкість загальної та окремих складових системи економічної безпеки підприємства, створено набір науково-методичних методик оцінки гнучкості системи економічної безпеки підприємства. Такий підхід базується на інтерпретації результатів експертних оцінок і дозволяє за допомогою інструментів економіко-математичного моделювання визначити рівень гнучкості системи економічної безпеки в діапазоні від 0 до 1.

Результати розділу 2.2 дозволяють визначити найбільш вірогідний режим функціонування механізмів забезпечення економічної безпеки підприємств (примус, підвищення активності, раціональність, резерви) залежно від рівня гнучкості системи економічної безпеки.

За результатами отриманих розрахунків згідно таблиці 2.7 можемо зробити висновок, що на даному підприємстві економічна безпека відповідає режиму підвищеної активності коли підприємство активує весь свій потенціал, щоб вийти з кризового становища.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

3.1 Обґрунтування вибору стратегія управління розвитком підприємства

Основою для вибору базової стратегії розвитку підприємства є так званий SWOT аналіз [3, 49-50]. SWOT-аналіз спрямований на виявлення, визначення та вибір основних пріоритетів, проблем і можливостей, які надає зовнішнє середовище, в якому працює компанія, і які безпосередньо пов'язані з розвитком компанії та її внутрішньою діяльністю.

Застосування методу SWOT дозволяє встановити канали зв'язку між притаманними сильними і слабкими сторонами організації та зовнішніми загрозами і можливостями. SWOT-аналіз підкреслює, що стратегія повинна максимально поєднувати внутрішні можливості компанії та зовнішні умови.

Перший етап – це стратегічний аналіз, який комплексно аналізує макро- та мікросередовища підприємства, тобто поточні сприятливі можливості та потенційні загрози для розвитку підприємства. бути розкритим.

Другий етап – це стратегічна діагностика господарсько-фінансової діяльності підприємства, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, а також ключові фактори успіху на сучасному ринку виробництва продукції. Встановлення дротяних, ланцюгових і пружинних виробів.

На третьому етапі сильні і слабкі сторони компанії порівнюються з ринковими можливостями і загрозами. Матриця SWOT використовується для порівняння можливостей компанії з умовами ринку та узагальнення результатів SWOT-аналізу.

Отже, на основі представленої інформації можна запропонувати таку послідовність етапів опрацювання стратегій діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» на основі SWOT-аналізу, яка наведена на рис. 3.1.



Рис. 3.1 – Етапи опрацювання стратегій ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» на основі SWOT-аналізу

Водночас реалізація стратегії розвитку має базуватися на виконанні багатьох завдань за такими напрямками [45]:

- 1) Розвиток вітчизняного промислового підприємництва;
- 2) розвиток внутрішнього ринку та підтримка експорту;
- 3) Удосконалити структуру промислового комплексу;
- 4) Підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості промислового комплексу;

5) Зростання кадрового потенціалу.

Аналізуючи масложирову галузь, варто відзначити, що вона має багато переваг. По-перше, це висока рентабельність, оскільки компанії цієї галузі можуть досягти понад 80% рентабельності, якщо ними успішно керувати.

По-друге, крім того, до переваг олійножирових компаній також можна віднести те, що досліджувані нами компанії мають розвинену інфраструктуру та логістику, особливо власні елеватори, автопарки, заготівельні та торгові компанії тощо.

Сильні сторони досліджуваних компаній полягають у постійному попиті на їх продукцію та їх здатності конкурувати на світовому ринку. Попит на олію в Україні в середньому перевищує видобуток у 3,5 рази, а ринок є експортоорієнтованим.

Експорт олії в минулому сезоні становив не менше 70% від загального видобутку. Основними споживачами української олії, яку виробляє ПАТ «Вінницький олійножировий комбінат», є країни Європи, Близького Сходу та Північної Африки, на які припадає до 50% експортного ринку, попит на олію в цих країнах зростає [42].

SWOT-аналіз допомагає виявити слабкі сторони галузі та компанії. До них відносяться значний знос основних засобів, що використовуються у виробничому процесі, і висока чутливість до умов кредитування.

Однією зі слабких сторін олійножирових компаній є також їхня залежність від національної політики.

За результатами SWOT-аналізу складається таблиця SWOT-аналізу (табл. 3.2), в яку вносяться конкретні сильні та слабкі сторони (індикатори) діяльності підприємства, а також сприятливі можливості та потенційні загрози розвитку підприємства, які визначаються підприємством у процесі стратегічного аналізу. Сьогодні вони більш-менш передбачувані та актуальні.

Таблиця 3.1 – Таблиця SWOT-аналізу підприємства ПрАТ «ВОЖК»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Достатня популярність	Вузький асортимент продукції
Імідж на ринку	Недотримання графіку постачання
Фокусування на споживачі, його потребах	Середній рівень цін
Високий контроль якості	Недосконала структура управління
Висока рентабельність	Недозавантаженість виробничих потужностей
Зростання оборотних коштів	Вузька спеціалізація
Конкурента цінова політика	Відстороненість персоналу від ухвалення управлінських рішень
Сучасні технології виробництва	Залежність від постачальників сировини та комплектуючих
Обґрунтована стратегія у сфері діяльності	Застаріле устаткування
Можливості	Загрози
Вдосконалення технології виробництва	Зростання податків і мит
Стійкий попит на продукцію	Зниження рівня цін
Зниження податків і мит	Зростання темпів інфляції
Зниження цін на сировину і матеріали	Посилення законодавства
Відсутність зарубіжних конкурентів	Зниження рівня життя населення
Неповністю задоволений попит на продукцію	Зміна купівельних переваг
Державна підтримка малих підприємств	Поява товарів-субститутів
Поліпшення рівня життя населення	Нестабільність курсів валют
Вдосконалення менеджменту	Несприятлива економічна ситуація в державі
Розорення і відхід фірм-виробників	Посилення конкуренції
Підвищення рівня цін	Поява нових виробників
Вільний вхід на ринок	Поява принципово нового товару
Охоплення нових сегментів ринку	Недотримання графіку постачання продукції
Організація відділу збуту	Погіршення політичної обстановки

З матриці SWOT-аналізу ПАТ «Вінницький олійножировий комбінат» видно, що комплекс може використовувати свої сильні сторони для збільшення частки українського ринку та виходу на міжнародні ринки. Збільшуючи статутний капітал, можна покращити виробничі потужності підприємства. На основі наукової основи підприємства можуть виробляти нову продукцію та збільшувати продажі. У той же час, завдяки втручанням нових технологій,

витрати на виробництво можна знизити, тим самим підвищивши рентабельність. При цьому за допомогою переваг компанія може боротися із загрозами зовнішнього середовища, оскільки за рахунок різноманітності торгових марок і брендів, а кількість конкурентів на ринку можна уникнути скорочення цільової аудиторії. зменшити за допомогою великої різноманітності продуктів. Слабкі сторони бізнесу можна подолати за допомогою можливостей.

Нова політика маркетингу та просування зменшить наслідки невикористання споживчих рекламних елементів і покращить стратегії залучення нових інвесторів та використовує можливості для розробки нових продуктів і збільшення частки ринку.

Вибір стратегії залежить від конкретного контексту бізнесу чи проекту. В умовах військового конфлікту або воєнного стану підприємство може стикатися зі значними труднощами і ризиками. У таких надзвичайних обставинах обрання стратегії може залежати від конкретного контексту та виду діяльності підприємства.

Однак, деякі загальні принципи можуть враховуватися:

1. *Стратегія запобігання дії негативних факторів впливу:*

Захист персоналу та активів: Важливо приділяти увагу заходам безпеки для захисту персоналу і фізичних активів підприємства.

Аналіз ризиків і контингентний план: Ретельний аналіз можливих ризиків і розробка плану дій у випадку кризових ситуацій.

2. *Стратегія стабілізації та зміцнення досягнутих позицій:*

Диверсифікація ринків і ресурсів: Якщо один ринок чи джерело ресурсів стає недоступним через воєнний конфлікт, розглядайте можливості диверсифікації для зменшення залежності від конкретних ресурсів чи ринків.

Взаємодія з урядом та місцевою владою: Співпраця з урядовими і місцевими владами може бути важливою для отримання підтримки, інформації та захисту в умовах військових подій.

Управління фінансами та ресурсами: Ефективне управління фінансами і ресурсами допоможе підтримати стабільність і продовжувати діяльність підприємства.

З урахуванням воєнного стану в Україні у 2022-2023 роках і зважаючи на результати дослідження проведеного в підрозділі 2.1, було запропоновано застосувати на 2024 рік *стратегію запобігання дії негативних факторів впливу*. А на 2025-2026 р.р. – *стратегію стабілізації та зміцнення досягнутих позицій*, яка використовується для підтримання стану безпеки компанії та створення нових чинників його зміцнення.

3.2 Макетування удосконаленої оргструктури підприємства та розробка концептуальної схеми гнучкого управління системою економічної безпеки підприємства

В розділі 2.3 було проаналізовано організаційну структуру управління і зроблено висновок, щодо необхідності її удосконалення. На нашу думку, створення відділу моніторингу і підтримки економічної безпеки може призвести до численних переваг для підприємства, особливо в умовах зростаючих ризиків та непевності в бізнес-середовищі (рис. 3.2) [13].

Ось деякі переваги цього підходу:

1. Раннє виявлення ризиків. Моніторинг ринкових та економічних змін: дозволяє вчасно виявляти зміни в економічному середовищі, зміни в споживчому попиті, конкуренції, тарифних бар'єрах та інших чинниках, що можуть вплинути на діяльність підприємства.
2. Ефективне управління ризиками. Оцінка та аналіз ризиків: дозволяє підприємству адекватно оцінювати ризики та розробляти стратегії їх управління.
3. Забезпечення економічної стійкості. Моніторинг фінансового стану: допомагає вчасно виявляти фінансові проблеми та негативні тенденції, що може допомогти в уникненні фінансових криз.

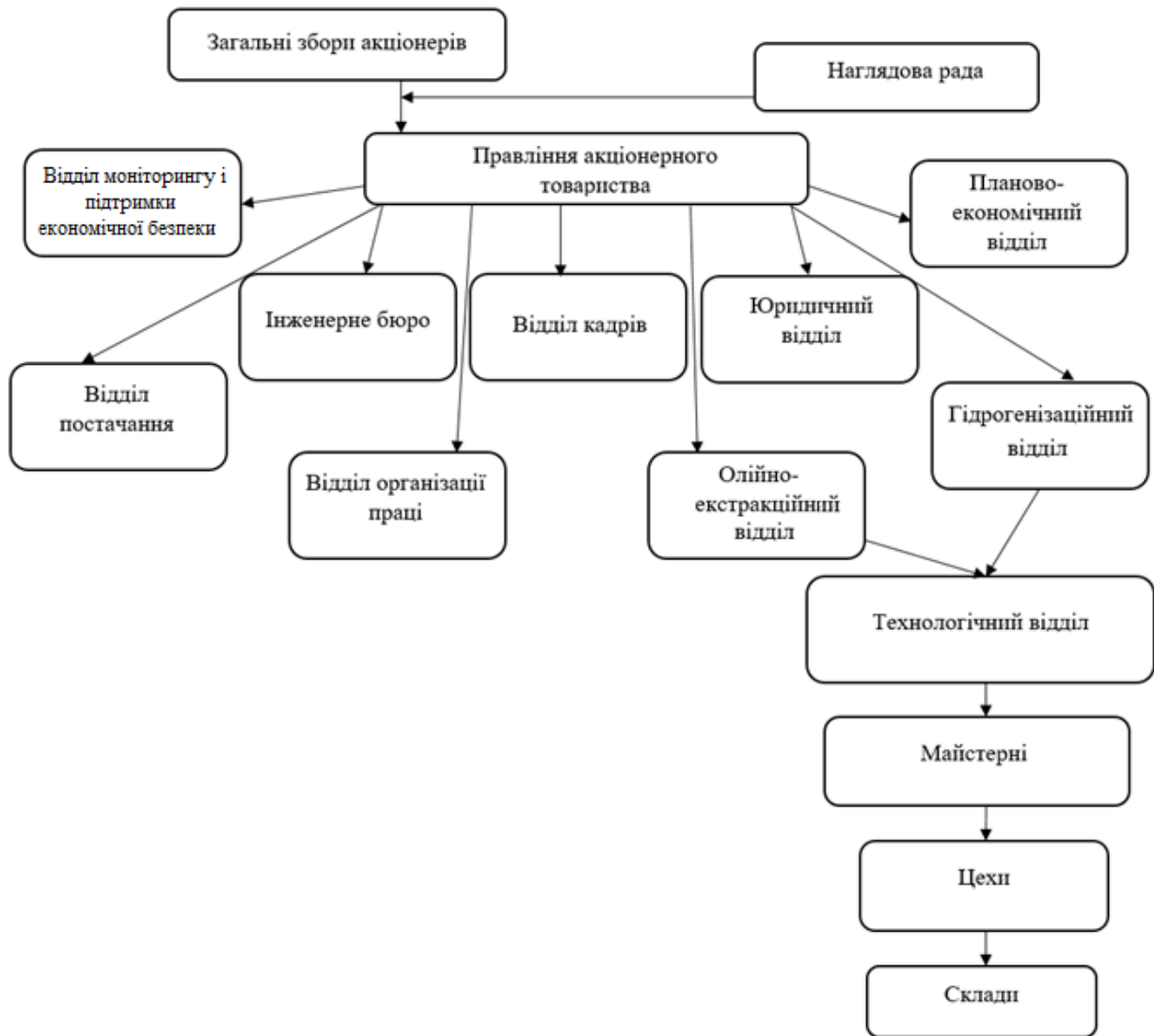


Рисунок 3.2 – Удосконалена спрощена ієрархічна модель оргструктури підприємства ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

4. Підтримка прийняття стратегічних рішень. Аналіз ринків і конкурентів: дозволяє накопичувати інформацію про діяльність конкурентів та ринкові тенденції, що сприяє розробці та виконанню ефективних стратегій.

5. Підвищення конкурентоспроможності. Аналіз та вдосконалення процесів: забезпечує виявлення можливостей для оптимізації процесів, зменшення витрат та підвищення ефективності, що покращує загальну конкурентоспроможність.

6. Дотримання стандартів та регулювань. Контроль за дотриманням законодавства та стандартів: гарантує, що підприємство відповідає всім законодавчим вимогам та нормативам.

7. Захист від кризових ситуацій. Розробка планів невідкладних заходів: дозволяє розробляти плани невідкладних заходів та готувати підприємство до дій в умовах кризи чи критичних подій.

Створення відділу моніторингу економічної безпеки сприяє підвищенню адаптивності та стійкості підприємства в умовах економічних труднощів та непевності.

Одним з головних завдань системи забезпечення економічної безпеки промислового підприємства є створення інституційного та інфраструктурного середовища попередження виникнення загроз, що потребує формування основних інструментів її забезпечення з урахуванням поточного стану підприємства та існуючих факторів впливу зовнішнього середовища (рис. 3.3).

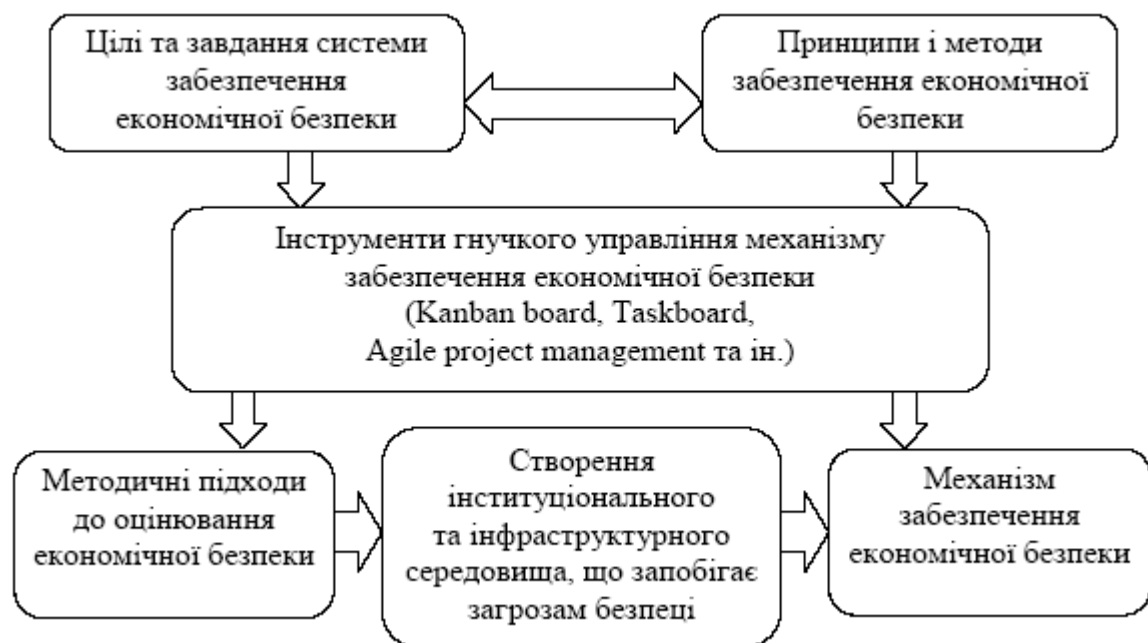


Рис. 3.3 – Схема забезпечення економічної безпеки підприємства на основі використання інструментів гнучкого управління

Дія механізму забезпечення економічної безпеки промислового підприємства спрямована на взаємодію із зовнішнім середовищем та залежить від зовнішніх факторів.

Основне призначення механізму забезпечення економічної безпеки полягає у створенні та реалізації умов, що забезпечують економічну безпеку підприємства. Ці умови визначаються, виходячи з критеріїв економічної безпеки та її рівня.

В рамках забезпечення економічної безпеки необхідно провести моніторинг факторів, які впливають на рівень стійкості соціально-економічного розвитку промислового підприємства та на його майбутній розвиток (рис. 3.4)

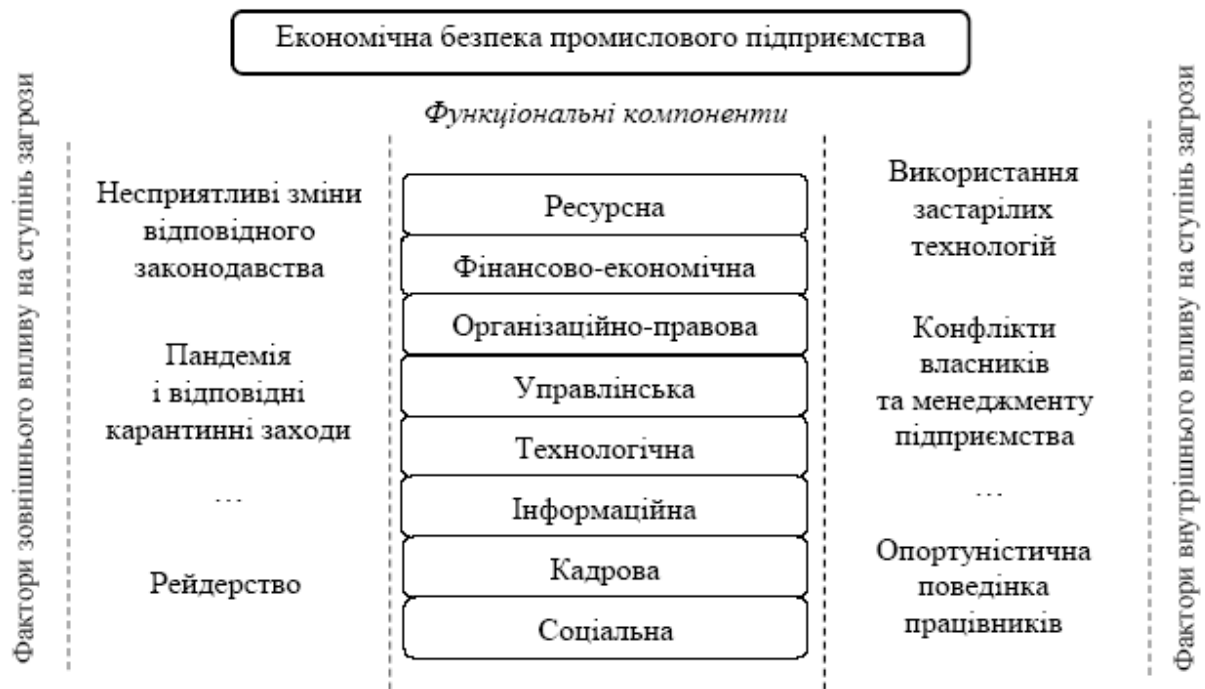


Рис. 3.4 – Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ на функціональні компоненти економічної безпеки

В цьому контексті механізм забезпечення економічної безпеки промислових підприємств на основі використання інструментів гнучкого управління повинен включати в себе відповідні цілі і завдання, методи та інструменти [13]. Наочно розроблена схема гнучкого управління системою економічної безпеки підприємств і їх взаємозв'язок представлені на рис. 3.5.

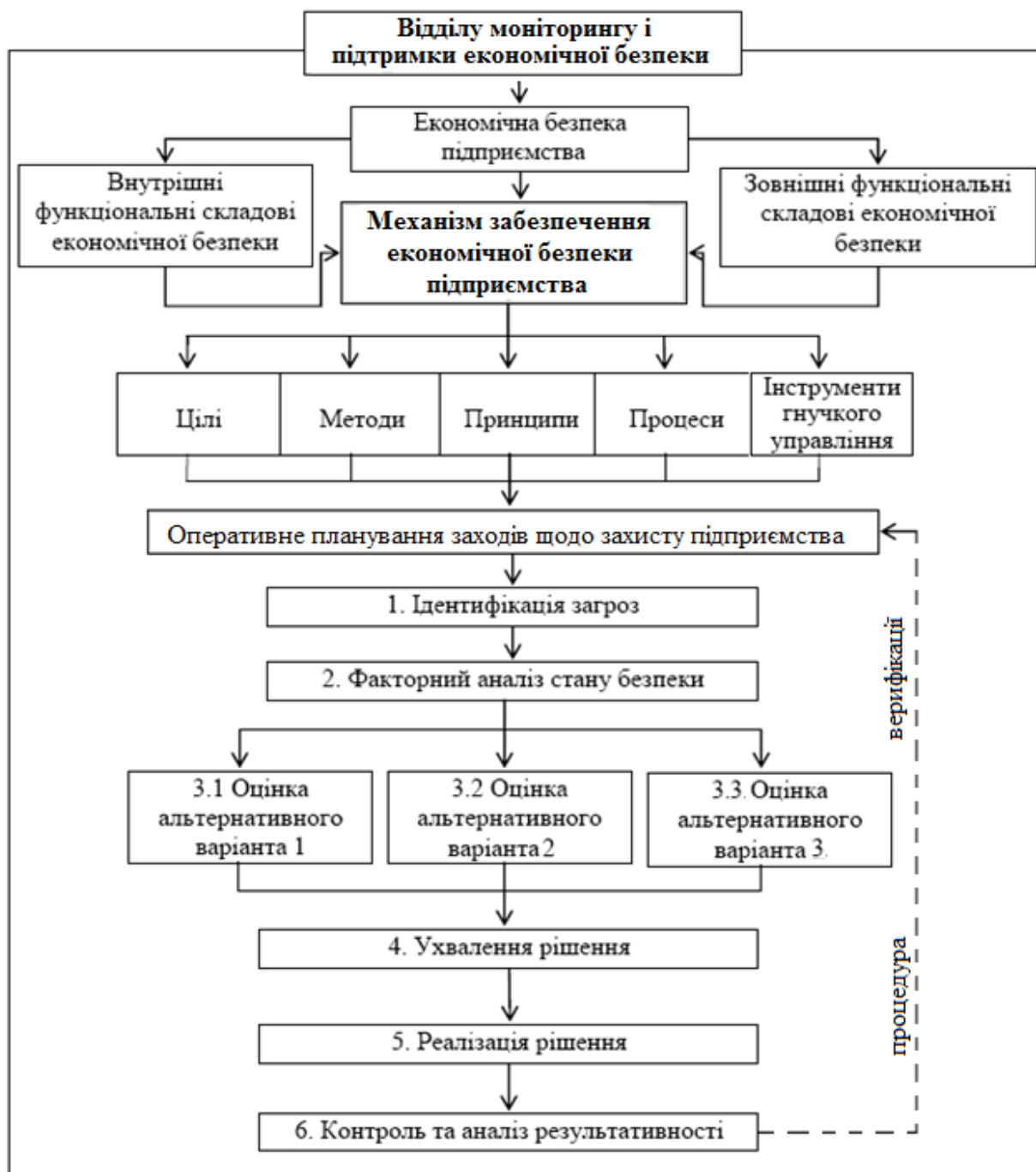


Рис. 3.5 – Концептуальна схема гнучкого управління системою економічної безпеки підприємства

Модель механізму забезпечення економічної безпеки підприємства на основі використання інструментів гнучкого управління, який було використано для розробки принципової схема гнучкого управління системою економічної безпеки підприємства подано в дод. Д.

У представленій на рис. 3.5 схемі, як і у безпосередній реалізації процесів забезпечення економічної безпеки, надзвичайно важливе місце відведено відділу моніторингу і підтримки економічної безпеки, який і є «драйвером» безпекоорієнтованого управління в цілому. Відділ моніторингу і підтримки економічної безпеки та його працівники при активній взаємодії з управлінцями різних рівнів надають необхідний імпульс для запуску механізму, який враховує специфіку та потреби функціональних складових економічної безпеки. Такий механізм містить відповідні цілі та принципи, передбачає використання специфічних методів та інструментів гнучкого управління.

Далі формується оперативний перелік заходів до реалізації захисних процедур, який передбачає ідентифікацію загроз та факторний аналіз стану безпеки з оцінюванням наслідків реалізації альтернативних варіантів ухвалення можливих рішень. Після чого обирається оптимальний варіант (наприклад з використанням нейронних мереж та відповідної моделі) і рішення ухвалюється. Після чого воно реалізується і відбуваються процеси його контролю і визначення результативності. При цьому основним результатом є достатній рівень економічної безпеки підприємства, який досягається за рахунок нівелювання загроз і застосування превентивних заходів. При цьому гнучкість управління передбачає систематичний аналіз альтернативних управлінських рішень і пошук оптимальних шляхів розвитку підприємства в цілому та системи економічної безпеки зокрема. Відповідно, реалізується новий цикл щодо розробки переліку заходів з реалізації захисних процедур відповідно до існуючої ситуації.

Представлена схема у спрощеному вигляді формує розуміння функціонування системи економічної безпеки підприємства на умовах дотримання принципів гнучкості та альтернативності у прийнятті управлінських рішень, що дозволяє менеджменту шукати нові підходи у попередженні негативних проявів загроз та шляхи мінімізації ризиків в управлінській діяльності. Зазначимо, що перелік методів та інструментів постійно розширюється з урахування нових можливостей інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємств.

3.3 Розрахунок економічного ефекту та моделювання прибутку підприємства

На основі вищесказаного, нами складений план рекомендацій удосконалення системи управління економічною безпекою приватного акціонерного товариства «Вінницький олійножировий комбінат» на 2024-2026 (див. табл. 3.2). Даний план розрахований на три роки.

Таблиця 3.2 – План заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства (2024-2026 р.)

Суть пропонованої заходу	Орієнтовні витрати, тис. грн.	Прогнозований економічний ефект, тис. грн.	Інші результати
1 Впровадження загальної стратегії запобігання дії негативних факторів впливу	450	$193734 * 0,002 * 3 = 1162,40$	Розширення ринків експорту продукції, посилення позицій конкурентоспроможності підприємства
2 Створення відділу моніторингу і підтримки економічної безпеки	1200	$193734 * 0,001 * 3 = 581,20$	Підвищення ефективності управління економічною безпекою, збільшення доходу.
3. Впровадження в діяльність підприємства розробленої концептуальної схеми гнучкого управління системою економічної безпеки підприємства	550	$193734 * 0,003 * 3 = 1743,61$	Підвищення економічної безпеки підприємства, посилення позицій конкурентоспроможності підприємства
4. Застосування запропонованої в схемі моделі механізму забезпечення економічної безпеки підприємства на основі використання інструментів гнучкого управління	450	$193734 * 0,0031 * 3 = 1801,73$	Підвищення ефективності системи управління економічною безпекою підприємства, активізація економічної діяльності підприємства, збільшення доходу.
5. Впровадження та використання основних принципів гнучкого управління економічною безпекою підприємства	330	$193734 * 0,0025 * 3 = 1453,01$	Підвищення економічної безпеки підприємства, підвищення ефективності праці та конкурентоспроможності.
Підсумок	$B = 2590,00$	$E\Phi_{заг} = 6741,94$	

Реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити ефективність системи управління економічною безпекою, що, у свою чергу, збільшить величину чистого прибутку, що його може отримати підприємство. Валовий прибуток за 2020 рік склав 193734 тис. грн. (див. дод. Г). За висновками фахівців, збільшення чистого прибутку підприємства протягом 3-х років може скласти по кожній пропозиції щорічно в середньому від 0,001% до 0,05%.

Основними показниками, які визначають доцільність впровадження наданих рекомендацій та пропозицій, є абсолютна та відносна ефективність вкладених фінансів та прогнозований термін їх окупності [3].

Розраховуємо приведену величину всіх економічних ефектів (з урахуванням прогнозованої інфляції), які будуть отримані протягом наступних 3-х років [3]:

$$E_{\phi(\text{заг})} = \sum_{i=1}^T \frac{E_{\phi i}}{(1 + \alpha)^t}, \quad (3.1)$$

де $E_{\phi i}$ – щорічна величина прогнозованого економічного ефекту, грн;

T – термін дії впровадження рекомендацій, роки;

α – ставка дохідності;

t – час від моменту впровадження пропозицій до моменту отримання прогнозованого економічного ефекту від їх впровадження, який визначається на кінець кожного року, роки.

Для спрощення розрахунків розділимо суму загального економічного ефекту по трьох роках відповідно 25%, 32% і 43% від розрахованої в табл. 3.4.

$$E_{\phi(\text{заг})} = \frac{1685,49}{(1 + 0,2)^1} + \frac{2157,42}{(1 + 0,2)^2} + \frac{2899,04}{(1 + 0,2)^3} = 1405 + 1498 + 1678 = 4580 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо відносну ефективність коштів E_{ϕ} , які було вкладено у впровадження запропонованих рекомендацій:

$$E_{\phi} = \sqrt[T]{\frac{E_{\phi(\text{заг})}}{B} + 1} - 1, \quad (3.2)$$

де $E_{\phi(\text{заг})}$ – сумарна величина теперішньої (приведеної) вартості всіх комерційних ефектів від впровадження запропонованих пропозицій та рекомендацій, тис. грн;

T – термін дії впроваджених рекомендацій, тобто скільки часу впроваджені рекомендації будуть давати економічний ефект, в роках;

B – загальна величина витрат (тис. грн) на впровадження запропонованих заходів.

$$E_B = \sqrt[3]{1 + \frac{4580}{2590,00}} - 1 = \sqrt[3]{1 + 1,769} - 1 = \sqrt[3]{2,769} - 1 = 0,404$$

Розраховану величину E_B порівнюють з найменшою ставкою дисконтування $\tau_{\text{мін}}$. Ця ставка визначає мінімальну дохідність, нижче якої кошти вкладати не доцільно. У загальному вигляді мінімальна ставка дисконтування $\tau_{\text{мін}}$ розраховується за формулою:

$$\tau = d + f, \quad (3.3)$$

де d – це середньозважена ставка за депозитними операціями в державних та комерційних банках України. Ця ставка в 2023 р. дорівнювала $d = (0,2...0,4)$, вибираємо $d = 0,2$.

f – показник, що характеризує рівень ризику для запропонованих заходів; як правило, величина $f = (0,05...0,2)$, проте може бути і значно вище; вибираємо $f = 0,05$.

$$\tau_{\text{мін}} = 0,2 + 0,05 = 0,25$$

Якщо величина $E_B > \tau_{\text{мін}}$, то кошти у впровадження запропонованих заходів вкладати доцільно. Якщо ж величина $E_B < \tau_{\text{мін}}$, то фінансування запропонованих заходів є недоцільним. Для наших розрахунків маємо:

$$0,404 > 0,25$$

Отже, кошти у впровадження запропонованих рекомендацій вкладати доцільно.

Розрахуємо показник терміну окупності вкладених у впровадження запропонованих заходів коштів. Цей показник можна розрахувати за наступною формулою:

$$T_{ок} = \frac{B}{E_{ф(заг)}}. \quad (3.4)$$

$$T_{ок} = \frac{2590,00}{4580} = 0,565 \text{ роки}$$

Оскільки $T_{ок} < 3$ -х років, то фінансування запропонованих пропозицій та рекомендацій є комерційно вигідним.

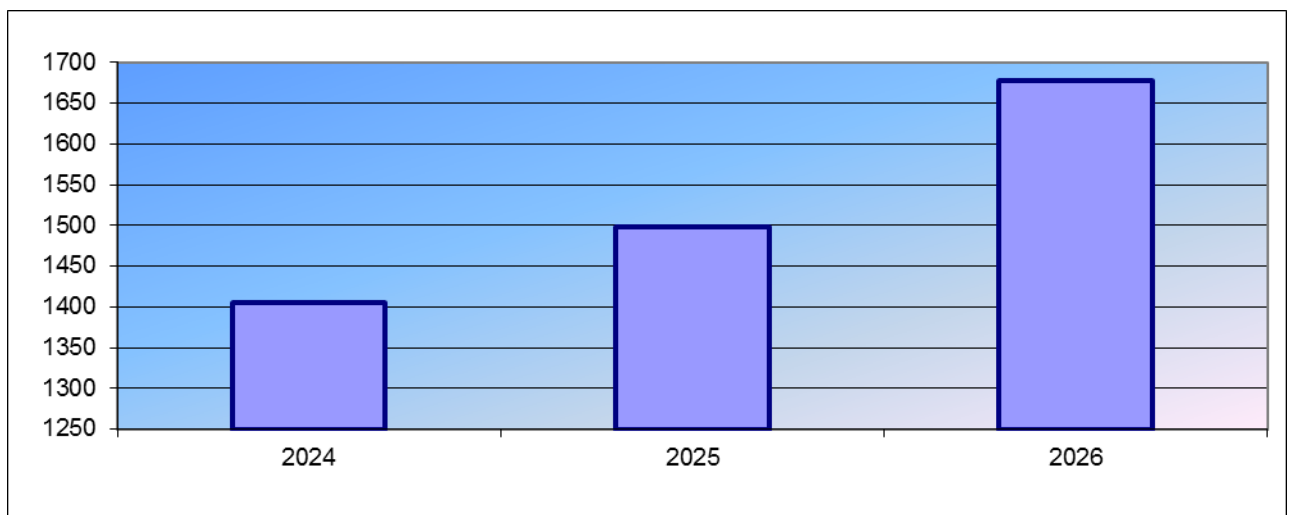


Рисунок 3.6 – Моделювання отримання прибутку підприємства від впроваджених пропозицій на 2024-2026 р.р.

Отже, в підрозділі 3.3 було складено план рекомендації щодо підвищення ефективності розробки та впровадження обраної стратегії підприємства. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів, яка свідчить про комерційну доцільність впровадження зроблених пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.

Висновки до розділу 3

Вибір стратегії залежить від конкретного контексту бізнесу чи проекту. В умовах військового конфлікту або воєнного стану підприємство може стикатися зі значними труднощами і ризиками. У таких надзвичайних обставинах обрання стратегії може залежати від конкретного контексту та виду діяльності підприємства.

З урахуванням воєнного стану в Україні у 2022-2023 роках і зважаючи на результати дослідження проведеного в підрозділі 2.1, було запропоновано застосувати на 2024 рік *стратегію запобігання дії негативних факторів впливу*. А на 2025-2026 р.р. – *стратегію стабілізації та зміцнення досягнутих позицій*, яка використовується для підтримання стану безпеки компанії та створення нових чинників його зміцнення.

На нашу думку, створення відділу моніторингу економічної безпеки може призвести до численних переваг для підприємства, особливо в умовах зростаючих ризиків та непевності в бізнес-середовищі. Також створення відділу моніторингу економічної безпеки сприяє підвищенню адаптивності та стійкості підприємства в умовах економічних труднощів та непевності.

У підрозділі 3.2 розроблено схему гнучкого управління системою економічної безпеки підприємства, яка у спрощеному вигляді формує розуміння функціонування системи економічної безпеки підприємства на умовах дотримання принципів гнучкості та альтернативності у прийнятті управлінських рішень, що дозволяє менеджменту шукати нові підходи у попередженні негативних проявів загроз та шляхи мінімізації ризиків в управлінській діяльності.

В підрозділі 3.3 було складено план рекомендації щодо підвищення ефективності розробки та впровадження обраної стратегії підприємства. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів, яка свідчить про комерційну доцільність впровадження зроблених пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставлених цілей у першому розділі роботи досягнуто наступних науково-практичних результатів:

1. Визначити основні вимоги та потреби забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах трансформації соціально-економічної системи. Проаналізовано різні погляди на економічну безпеку. Акцентовано увагу на необхідності розробки нових підходів до забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання.

2. У поєднанні зі стратегічним напрямком інституційного розвитку проаналізувати основні нормативно-правові документи, що регулюють та забезпечують питання економічної безпеки, визначити загрози та завдання, які постають перед країною у фінансовій, виробничій, зовнішньополітичній сферах тощо. безпека інновацій.

3. У роботі розглядаються теоретичні основи економічної безпеки та критично аналізується існуюче поняття «економічна безпека», виявляються особливості його трактування різними науковими школами та окремими вченими.

4. Як свідчить аналіз наукових публікацій, виникне певна складність у визначенні адаптації системи економічної безпеки до вимог системи управління підприємством, що пов'язано з інертністю традиційних методів управління та бюрократизацією вищезазначених. -зазначені методи управління. Ефективним варіантом є впровадження гнучких методів управління процесом забезпечення економічної безпеки підприємства.

5. Проаналізовано основні принципи забезпечення економічної безпеки підприємств. Ці принципи відповідають реальній діяльності суб'єктів господарювання та відповідають потребам забезпечення економічної безпеки підприємств.

У висновку слід відзначити, що ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» перебуває в складній фінансовій ситуації. Аналіз досліджуваного

періоду підкреслив, що ряд об'єктивних факторів негативно вплинули на його діяльність та фінансовий стан. З урахуванням цих обставин, рекомендується підприємству вжити невідкладних заходів для виходу з даної ситуації. Перш за все, необхідно переглянути фінансову політику, зменшити нерентабельні витрати та підвищити рівень економічної безпеки підприємства.

Підприємство також має розглянути можливості залучення додаткового фінансування та визначити стратегію розвитку, яка враховуватиме поточні економічні умови та тенденції на ринку. Окрім цього, організаційна структура підприємства повинна бути оптимізована для побудови ефективної виробничо-господарської системи.

На основі підготовки анкети, що відображає гнучкість загальної та окремих складових системи економічної безпеки підприємства, створено набір науково-методичних методик оцінки гнучкості системи економічної безпеки підприємства. Такий підхід базується на інтерпретації результатів експертних оцінок і дозволяє за допомогою інструментів економіко-математичного моделювання визначити рівень гнучкості системи економічної безпеки в діапазоні від 0 до 1.

Результати розділу 2.2 дозволяють визначити найбільш вірогідний режим функціонування механізмів забезпечення економічної безпеки підприємств (примус, підвищення активності, раціональність, резерви) залежно від рівня гнучкості системи економічної безпеки.

За результатами отриманих розрахунків згідно таблиці 1.4 можемо зробити висновок, що на даному підприємстві економічна безпека відповідає режиму підвищеної активності коли підприємство активує весь свій потенціал, щоб вийти з кризового становища.

Вибір стратегії залежить від конкретного контексту бізнесу чи проекту. В умовах військового конфлікту або воєнного стану підприємство може стикатися зі значними труднощами і ризиками. У таких надзвичайних обставинах обрання стратегії може залежати від конкретного контексту та виду діяльності підприємства.

З урахуванням воєнного стану в Україні у 2022-2023 роках і зважаючи на результати дослідження проведеного в підрозділі 2.1, було запропоновано застосувати на 2024 рік *стратегію запобігання дії негативних факторів впливу*. А на 2025-2026 р.р. – *стратегію стабілізації та зміцнення досягнутих позицій*, яка використовується для підтримання стану безпеки компанії та створення нових чинників його зміцнення.

На нашу думку, створення відділу моніторингу економічної безпеки може призвести до численних переваг для підприємства, особливо в умовах зростаючих ризиків та непевності в бізнес-середовищі. Також створення відділу моніторингу економічної безпеки сприяє підвищенню адаптивності та стійкості підприємства в умовах економічних труднощів та непевності.

У підрозділі 3.2 розроблено схему гнучкого управління системою економічної безпеки підприємства, яка у спрощеному вигляді формує розуміння функціонування системи економічної безпеки підприємства на умовах дотримання принципів гнучкості та альтернативності у прийнятті управлінських рішень, що дозволяє менеджменту шукати нові підходи у попередженні негативних проявів загроз та шляхи мінімізації ризиків в управлінській діяльності.

В підрозділі 3.3 було складено план рекомендації щодо підвищення ефективності розробки та впровадження обраної стратегії підприємства. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів, яка свідчить про комерційну доцільність впровадження зроблених пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лесько О.Й., Іщенко Г.С. Удосконалення менеджменту економічної безпеки підприємства. Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)». Вінниця: ВНТУ. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024>
2. Положення «Про кваліфікаційні роботи на другому (магістерському) рівні вищої освіти». Затверджене Наказом ВНТУ № 203 від 29.06.2021 р. URL: <https://iq.vntu.edu.ua/repository/getfile.php/3091.pdf>.
3. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-є видання, переробл. і доповнене. Вінниця : ВНТУ, 2021. 63 с.
4. Дідик А. М. Економічна безпека підприємства: підручник. Львів: ТзОВ «Видавнича група «Бухгалтер України», 2019. 624 с.
5. Драгун А.О. Визначення системи чинників, що впливають на економічну безпеку підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 34. 2020. С. 64-71.
6. Фурса В.А. Фактори, що впливають на економічну безпеку підприємства. Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави. Харків, 2018. С. 283-284.
7. Зінченко Д.С. Економічний розвиток підприємства і економічна безпека підприємства: генеза, взаємний вплив та взаємозалежність. «Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"» № 18, 2021. С. 80-87.
8. Коптева Г.М. Дефініція поняття «економічна безпека підприємства»: основні підходи та особливості. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 6 (23) 2019. С. 297-302.
9. Дацків Р. М. Економічна безпека держави в умовах глобальної

конкуренції. Львів : Центр Європи, 2016 . 159 с.

10. Ярмак О. В. Економічна безпека підприємства: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-економіка». Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 92 с.

11. Варналій З. С. Економічна безпека: навч. посіб. К.: Знання, 2019. 647 с.

12. Ситник Г. В. Економічна безпека підприємництва в Україні : монографія : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. 284 с.

13. Любохинець Л. С. Гнучке управління у забезпеченні економічної безпеки промислових підприємств. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Хмельницький, 2022. 476 с.

14. Про основи національної безпеки України : закон України від 19.06.2003 р. № 964-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15#Text>.

15. Конституція України від 28.06.1996, № 254к/96-В. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

16. Про утворення Ради оборони України: постанова Верховної Ради України від 09.04.1992 р., № 2261-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1658-12#Text>.

17. Про Раду національної безпеки і оборони України : указ Президента України від 30.08.1996 р., № 772. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/772/96#Text>.

18. Про Стратегію національної безпеки України: указ Президента України від 12.02.2007 р. № 105/2007. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/105/2007#Text>.

19. Про нову редакцію Стратегії національної безпеки України : закон України від 08.06.2012 р. № 0002525-12. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0002525-12#n2>.

20. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від

6.05.2015 р. «Про Стратегію національної безпеки України»: указ Президента України від 06.05.2015 р. № 287/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/287/2015#Text>.

21. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14.09.2020 р. «Про Стратегію національної безпеки України» : указ Президента України від 14.09.2020 р. № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>.

22. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11.08.2021 р. «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року» : указ Президента України від 11.08.2021 р. № 347/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text>.

23. Марченко О. С. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. М-во освіти і науки України, Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, Каф. екон. теорії. Харків : Право, 2022. 246 с.

24. Зубок М.І., Рубцов В.С., Яременко С. М. Економічна безпека суб'єктів підприємництва: навч.посіб. К. : 2018. 226 с.

25. Савенко І.І. Економічна безпека підприємства: підходи до визначення. Економіка харчової промисловості. Том 11, Випуск 4. 2019. С. 35-41.

26. Волошина А.Р. Ризик-менеджмент в системі економічної безпеки підприємства. «Економіка і менеджмент 2021: Перспективи інтеграції та інноваційного розвитку». Том 6. Взаємодія фінансового ринку та реального сектору економіки; економічна безпека та управління ризиками. С. 66-68.

27. Вороніна В.Л. Економічна безпека підприємств: сутність, фактори впливу та методи захисту. Економіка та управління підприємствами. Інфраструктура ринку. Випуск 25. 2018. С. 207-218.

28. Ковальська Любов, Голій Олександр, & Голій Валентин. (2023). Економічна безпека підприємства: сутність, структура та механізм забезпечення. *Економічний форум*, 1(1), 126-137.

29. Коптева Г.М. Організаційне забезпечення економічної безпеки

бізнес-процесів підприємства торгівлі. Економічний простір № 157, 2020. С. 48-54.

30. Огренич, Ю., & Діброва, В. (2023). Економічна безпека промислових підприємств в Україні: стан, проблеми та напрямки покращення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (15), 180-191. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.22>.

31. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія. 2-ге вид., перероб. Київ : НІСД, 2015. 348 с.

32. Любохинець Л. С. Функціонування механізму забезпечення економічної безпеки промислових підприємств на основі використання інструментів гнучкого управління. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. № 1. Т. 7. С. 188–196.

33. Коптева Г. М. Теорія та методологія забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів торговельного підприємства: монографія / Г. М. Коптева; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : Іванченко І. С., 2020. 254 с.

34. Данілова Е. І. Порівняльний аналіз методик оцінювання економічної безпеки підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2019. №7. С. 13–19.

35. Сосновська О. О. Аналіз методів оцінки рівня економічної безпеки підприємств. *Бізнес Інформ*. 2019. №1. С. 21–26.

36. Ковальчук А.М. Управлінські аспекти оцінювання економічної безпеки підприємства в умовах трансформаційної економіки. *Підприємництво та економіка підприємства. Економічний вісник*, 2020, №4. С. 211-218.

37. Іпполітова І.Я. Методичний підхід до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. С. 96-101.

38. Шило Ж. Методика комплексної оцінки рівня економічної безпеки підприємства. October 2022. *International Science Journal of Management Economics & Finance*. 1(4):17-25

39. ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» -

<http://vmzhk.vioil.com/reports.html>

40. Завод «Маяк» (Вінниця). URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>
41. Єдиний інформаційний масив даних про емітентів цінних паперів. URL: <https://www.smida.gov.ua/>
42. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
43. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства. К.: Знання. вид. 3, доповнене і перероблене, 2018 р. 662 с.
44. Купріна, Н. М., Ступницька, Т. М., & Величко, О. М. (2022). Особливості фінансового аналізу найбільш важливих груп активів в системі управління діяльністю підприємства. *Food Industry Economics*, 14(2).
45. Чобіток В. І., Шелест Т. М. Система управління промисловими підприємствами в умовах інноваційного розвитку: науково-практичні аспекти оцінки. *Проблеми економіки*. 2021. № 2 (48). С. 169–180.
46. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава: Вид.: ПП «Астроя», 2020. 434 с.
47. Бугай В.З., Резанов Е.О. Основні напрями збереження фінансової стійкості підприємства в умовах кризи. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 112–122.
48. Єпіфанова, І. Ю. Фінансовий аналіз та звітність : електронний практикум комбінованого (локального та мережного) використання [Електронний ресурс] / І. Ю. Єпіфанова, В. В. Джеджула. – 2-ге вид., доп. – Вінниця : ВНТУ, 2022. 144 с.
49. Васи́лига С. М. (2020). Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*, (1), 121-125.
50. Тран А. Найкращі приклади SWOT-аналізу | Що це таке та як практикувати у 2023 році. Режим доступу: <https://ahaslides.com/uk/blog/swot-analysis-examples>

Додаток А
(обов'язковий)

**ПРОТОКОЛ
ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ**

Назва роботи: «Удосконалення управління економічною безпекою приватного акціонерного товариства «Вінницький олійножировий комбінат».

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота
(БДР, МКР)

Підрозділ: факультет менеджменту та інформаційної безпеки, кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту
(кафедра, факультет)

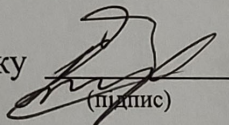
Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність 84,4 % Схожість 15,6 %

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне):

1. Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
2. Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її виконання автором. Роботу направити на розгляд експертної комісії кафедри.
3. Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку


(підпис)

Нікіфорова Л.О.
(прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи

Керівник роботи


(підпис)

Іщенко Г.С.
(прізвище, ініціали)


(підпис)

Лесько О.Й.
(прізвище, ініціали)

Додаток Б

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
Спеціальність 073 "Менеджмент"

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕПВМ

к.е.н., професор

Лесько О.Й.

"16" 10 2023 року

**ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ
НА ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА ТЕМУ:**

«Удосконалення управління економічною безпекою приватного акціонерного товариства «Вінницький олійножировий комбінат»
08-71.МКР.107.000.000 ТЗ

Керівник

к.е.н., проф. кафедри ЕПВМ

Лесько О.Й.

" 16 " 10 2023 р.

Виконавець: студент 2 курсу
магістратури групи 1 МПОУ-22м
спеціальності 073 "Менеджмент"

Іщенко Г.С.

" 16 " 10 2023 р.

1 Підстава для виконання роботи

Підставою для виконання роботи є наказ № 247 по ВНТУ від «18» 09.2023р. та індивідуальне завдання на виконання дипломної роботи, затверджене протоколом № 4 засідання кафедри ЕПВМ від 03.10.2023р.

2 Мета та призначення роботи

Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад щодо удосконалення управління економічною безпекою шляхом формування механізму забезпечення економічної безпеки промислових підприємств з використанням інструментарію гнучкого управління.

В рамках поставленої мети вирішувалися наступні завдання:

1. Дослідити теоретико-методологічні основи управління економічною безпекою підприємства.
2. Провести фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» з метою визначення його фінансового стану.
3. Здійснити аналіз стану економічної безпеки підприємством ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат».
4. Розробити рекомендації щодо удосконалення управління економічною безпекою підприємства на основі використання інструментів гнучкого управління.
5. Розрахувати економічний ефект від розроблених пропозицій.
6. Здійснити моделювання отриманих результатів за три роки.

3 Вихідні дані для проведення роботи

Фінансова звітність ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» за 2018-2020 рр.; методичні вказівки, підручники, навчальні посібники, наукові статті.

4 Методи дослідження та аналізу

У процесі дослідження застосовувались методи системного аналізу та синтезу, узагальнення, порівняльного аналізу динаміки економічних показників, розрахунково-аналітичні методи, графоаналітичний метод та інші.

5 Етапи та терміни виконання

1. Вибір напрямку дослідження-добір, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ: вересень, 2023 р.
2. Теоретико-методологічні основи управління економічною безпекою підприємства: жовтень 2023 р.
3. Аналітична частина дослідження - аналіз економічної діяльності та удосконалення управління економічною безпекою підприємства ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»: жовтень-листопад 2023 р.
4. Розробка рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення управління економічною безпекою підприємства ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», покращення результатів його діяльності та складання загального плану рекомендацій: листопад 2023 р.
5. Узагальнення результатів дослідження - оформлення пояснювальної і графічної частини МКР, складання висновків за результатами досліджень: грудень 2023 р.

6 Очікувані результати

В результаті виконання МКР очікується одержання ґрунтовних рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення управління економічною безпекою підприємства ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат».

7. Вимоги до розробленої документації:

Згідно «Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-тє видання, переробл. і доп. Вінниця : 2021. 64 с.

8 Порядок приймання роботи

Засідання екзаменаційної комісії в грудні 2023 р.

Попередній захист, захист перед ЕК – грудень 2023 р.

Початок розробки: 16.10.2023 р.

Граничний термін виконання: 01.12.2023 р.

Розробив: Іщенко П.С.

Науковий керівник: Лесько О.Й.

Додаток В

Таблиця В.1 – Метод оцінювання характеристик гнучкості системи економічної безпеки підприємства

№	Твердження, які характеризують гнучкість системи економічної безпеки в цілому (п. 1) та гнучкість складових системи економічної безпеки (п. 2)	Відповідь		
		Так	Ні	Важко визначити
1.1	Підприємство має чіткі стратегічні орієнтири, у тому числі у сфері економічної безпеки			
1.2	Керівники підприємства довіряють і наділяють повноваженнями працівників			
1.3	Керівники підприємства приділяють достатньо уваги безпеці функціонування підприємства та взаємодії із контактними аудиторіями			
1.4	Організаційна структура підприємства та / або структура економічної безпеки є оптимальною і не потребує удосконалення			
1.5	У діяльності підприємства є практика розробки та реалізації програм адаптації до умов зовнішнього середовища			
2.1	Працівники підприємства мають достатній рівень кваліфікації			
2.2	Команди працівників на підприємстві невеликі (3–9 осіб), крос-функціональні, самоврядні, співпрацюють з реальними клієнтами та орієнтуються не лише на результативність, а й на безпеку			
2.3	Кращі і найбільш інноваційно-активні працівники прагнуть працювати в гнучких командах, і це заохочується керівництвом підприємства			
2.4	Підприємство розгортає гнучкі команди скрізь, де потрібно, і в достатній кількості, щоб суттєво вплинути на загальні результати компанії та безпеку			
2.5	Навіть ті працівники компанії, які не працюють у гнучких командах, сприймають цінності гнучкого управління та сприяють змінам			
2.6	Наше підприємство залучає, мотивує і зберігає достатній кадровий потенціал для створення гнучкого підприємства і для усунення критичних вузьких місць (у т.ч. у сфері економічної безпеки)			
2.7	Діяльність підприємства фокусується на клієнтах і адаптується до зміни їх потреб			

Продовження табл. В.1

№	Твердження, які характеризують гнучкість системи економічної безпеки в цілому (п. 1) та гнучкість складових системи економічної безпеки (п. 2)	Відповідь		
		Так	Ні	Важко визначити
2.8	Підприємство поєднує різноманітні види діяльності та ресурси, щоб зосередити більше уваги на результативності діяльності та безпеці підприємства			
2.9	Процеси планування, бюджетування та розподілу ресурсів є достатньо гнучкими, щоб швидко спрямувати ресурси на першочергові пріоритети підприємства, серед яких економічна безпека			
2.10	Підприємство отримує позитивний фінансовий результат, що характеризується тенденцією до зростання			
2.11	Відбувається зростання ринкової вартості підприємства та / або зростання добробуту його власників			
2.12	Система виробництва на підприємстві дозволяє швидко впроваджувати рішення модульним способом			
2.13	Інформаційна система підприємства дозволяє швидко впроваджувати рішення модульним способом			

Додаток Г
Річна фінансова звітність ПрАТ «ВОЖК»

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2021 01 01
Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Вінницький олійножировий комбінат"	за ЄДРПОУ	00373758
Територія		за КОАТУУ	0510100000
Організаційно-правова форма господарювання	230	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	10.41	за КВЕД	10.41
Середня кількість працівників	803		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	21034 місто Вінниця, вулиця Немирівське шосе, 26		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				

Нематеріальні активи:	1000	21	10	
первісна вартість	1001	57	71	
накопичена амортизація	1002	36	51	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	12605	12358	
Основні засоби:	1010	3556943	3447243	
первісна вартість	1011	4099385	4150480	
знос	1012	542442	703237	
Інвестиційна нерухомість:	1015	52104	52104	
первісна вартість	1016	52104	52104	
знос	1017	0	0	
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	0	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	
інші фінансові інвестиції	1035	0	13	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	

Відстрочені податкові активи	1045	0	0	
Гудвіл	1050	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	
Інші необоротні активи	1090	0	0	
Усього за розділом I	1095	3621673	3511728	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	198350	241887	
Виробничі запаси	1101	114460	70252	
Незавершене виробництво	1102	0	0	
Готова продукція	1103	81660	134410	
Товари	1104	2230	37225	
Поточні біологічні активи	1110	0	0	
Депозити перестраховання	1115	0	0	
Векселі одержані	1120	0	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	58260	29279	

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11286	25302	
з бюджетом	1135	23417	44228	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	45	
з нарахованих доходів	1140	0	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	109152	55601	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	43393	7315	
Готівка	1166	16	14	
Рахунки в банках	1167	43377	7301	
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	
резервах незароблених премій	1183	0	0	
інших страхових резервах	1184	0	0	

Інші оборотні активи	1190	125	1886	
Усього за розділом II	1195	443983	405498	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	
Баланс	1300	4065656	3917226	

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	78099	78099	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	
Капітал у дооцінках	1405	2730292	2730292	
Додатковий капітал	1410	1	1	
Емісійний дохід	1411	0	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	
Резервний капітал	1415	432	432	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420			
Неоплачений капітал	1425	(261295)	(361451)	()

Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	()
Інші резерви	1435	0	0	
Усього за розділом I	1495	2547529	2447373	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	498567	481598	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	
Довгострокові кредити банків	1510	4781	131821	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	
Цільове фінансування	1525	0	0	
Благодійна допомога	1526	0	0	
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	

інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534	0	0	
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	
Призовий фонд	1540	0	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	
Усього за розділом II	1595	503348	613419	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	130507	37149	
Векселі видані	1605	0	0	
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	
за товари, роботи, послуги	1615	59950	36701	
за розрахунками з бюджетом	1620	4906	1578	
за у тому числі з податку на прибуток	1621	4184	0	
за розрахунками зі страхування	1625	1330	324	
за розрахунками з оплати праці	1630	5496	4352	
за одержаними авансами	1635	129055	532954	
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	

за страховою діяльністю	1650	0	0	
Поточні забезпечення	1660	0	0	
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	683535	243376	
Усього за розділом III	1695	1014779	856434	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	
Баланс	1900	4065656	3917226	

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1915837	1762329

Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1722103)	(1690515)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	193734	71814
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	66122	50429
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0

Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(41308)	(45107)
Витрати на збут	2150	(92894)	(79808)
Інші операційні витрати	2180	(106082)	(116938)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	19572	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(119610)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	75995	119914
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(209292)	(89738)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(113725)	(89434)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	13569	10781
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(100156)	(78653)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0

Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	67
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	67
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-100156	-78586

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	1410706	910665
Витрати на оплату праці	2505	114957	123615
Відрахування на соціальні заходи	2510	24907	26725
Амортизація	2515	160952	159708
Інші операційні витрати	2520	169029	176425
Разом	2550	1880551	1397138

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	312394000	312394000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0.32061	-0.25178

ДОДАТОК Д

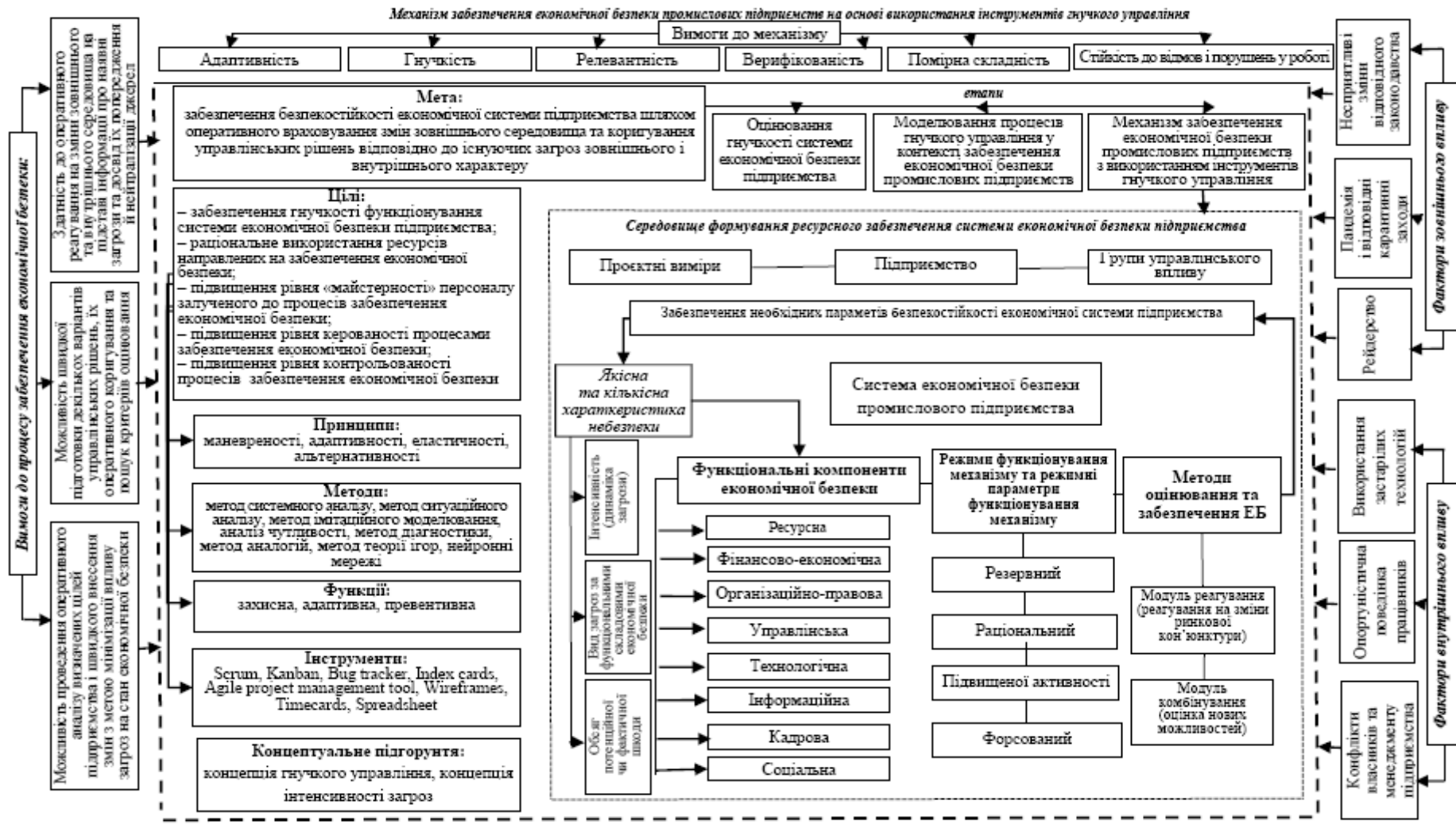


Рис. Д.1 – Модель механізму забезпечення економічної безпеки підприємства на основі використання інструментів гнучкого управління