

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки  
Розкладання годин: Управління та адміністрування  
Спеціальність: 073 – «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма: Менеджмент економічної діяльності

## МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Удосконалення управління економічною безпекою підприємств  
хлібопекарської промисловості (на прикладі приватного  
акціонерного товариства «Концерн Хлібпром»)»**

Виконав: студент 2 курсу, групи МЗД-22м  
спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

Калітай В.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник: д.е.н., проф. каф. ММЕ

Карачина Н.П.

(прізвище та ініціали)

« 14 » 12 2023 р.

Опонент: к.е.н., проф. каф. ЕПВМ

Лесько О.Й.

(прізвище та ініціали)

« 15 » 12 2023 р.

Допущено до захисту:

Зав. кафедри

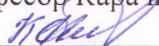
Карачина Н.П. д.е.н., проф. Карачина Н.П.

« 18 » грудня 2023 р.

Вінниця ВНТУ – 2023 рік

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки  
Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування  
Спеціальність – 073 – «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма – Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
завідувач кафедри ММЕ  
д.е.н., професор Карачина Н.П.

  
«20» вересня 2023 р.



### **ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Калітаю Володимирі Володимировичу  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Удосконалення управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «Концерн Хлібпром»)  
Керівник роботи Карачина Наталія Петрівна, д.е.н., професор  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затверджені наказом ВНТУ від «18» вересня 2023 року №247.
2. Строк подання студентом роботи: 5 грудня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2022 роки (додаток Б).
4. Зміст текстової частини: теоретико-методичні засади управління економічною безпекою підприємства; оцінювання економічної безпеки підприємства хлібопекарської промисловості ПрАТ «Концерн Хлібпром»; удосконалення управління економічною безпекою підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром».
5. Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиці: Огляд літератури дефініції поняття «економічна безпека підприємства»; матриця підходів до структуризації економічної безпеки підприємства; зовнішні та внутрішні фактори впливу на економічну безпеку підприємства; функції економічної безпеки підприємства; характеристика основних підходів до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства; обсяги виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні; PEST-аналіз підприємства; SWOT-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром»; аналізування основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства; показники оцінювання рівня економічної безпеки підприємства за 2020–2022 роки; інтегральне оцінювання рівня економічної безпеки підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020–2022 роки; особливості забезпечення

економічної безпеки підприємств у розвинених країнах; план заходів удосконаленню управління економічною безпекою підприємства. Рисунок характеристики економічної безпеки підприємства; система управління економічною безпекою підприємства; основні виробники ринку хлібобулочних виробів в Україні; ранжування впливу конкурентних сил за моделлю М. Порта на стан конкуренції в хлібопекарській галузі; радар економічної безпеки підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром».

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	Карачина Н.П., д.е.н., професор кафедри ММЕ		

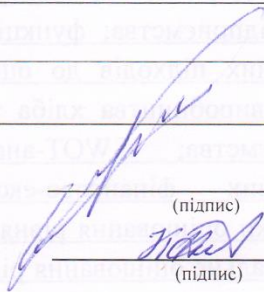
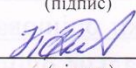
7. Дата видачі завдання «20» вересня 2023 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Приміт
1	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	серпень-вересень	
2	Виконання спеціальної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР. (1-й розділ МКР)	вересень-жовтень	
3	Виконання спеціальної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР. (2-й розділ МКР)	жовтень	
4	Виконання спеціальної частини МКР. Третій рубіжний контроль виконання МКР. (3-й розділ МКР)	листопад	
5	Нормоконтроль МКР. Попередній захист МКР.	листопад-грудень	
6	Рецензування МКР	грудень	
7	Захист МКР	грудень (за графіком)	

Студент

Керівник роботи

  
(підпис)  
  
(підпис)

Калітай В.В

Карачина Н

## АНОТАЦІЯ

УДК 658:338.246

Калітай В.В. Удосконалення управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «Концерн Хлібпром»). Вінниця: ВНТУ, 2023. 103 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 81 назва; рис.: 8; табл. 28.

В магістерській кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретико-методичні засади управління економічною безпекою підприємства, визначено рівень економічної безпеки підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» за інтегральним показником та розроблено напрями удосконалення управління економічною безпекою підприємства.

Магістерська кваліфікаційна робота складається з трьох розділів. В першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи управління економічною безпекою підприємства, в другому – розкрито стан, тенденції, проблеми та перспективи розвитку хлібопекарської промисловості, проаналізовано рівень економічної безпеки підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром», а в третьому розділі запропоновано заходи по удосконаленню управління економічною безпекою підприємства.

Ключові слова: безпека, економічна безпека, служба економічної безпеки, ефективність, розвиток, управління.

## ABSTRACT

UDC 658:338.246

Kalitai V.V. Improving the management of economic security of enterprises of the bakery industry (on the example of the private joint-stock company «Concern Khibprom»). Vinnytsia: VNTU, 2023. 103 p.

In Ukrainian languages Bibliography: 81 titles; Fig.: 8; table 28.

In the master's qualification work, the theoretical and methodological principles of managing the economic security of the enterprise are substantiated, the level of economic security of the enterprise PrJSC «Concern Khibprom» is determined according to the integral indicator, and directions for improving the management of the economic security of the enterprise are developed.

The master's thesis consists of three sections. In the first chapter, the theoretical and methodological foundations of managing the economic security of the enterprise are considered, in the second, the state, trends, problems and prospects of the development of the bakery industry are revealed, the level of economic security of the enterprise PrJSC «Concern Khibprom» is analyzed, and in the third chapter, measures to improve the management of economic security are proposed enterprises.

Keywords: security, economic security, service of economic security, efficiency, development, management.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	4
<b>1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА</b>	7
1.1 Сутність та складові економічної безпеки підприємства	7
1.2 Фактори впливу на економічну безпеку підприємства	15
1.3 Система управління економічною безпекою підприємства	21
1.4 Методичні підходи оцінювання економічної безпеки підприємства	27
Висновки до першого розділу	34
<b>2 ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»</b>	36
2.1 Оцінювання стану, тенденцій та перспектив розвитку хлібопекарської промисловості	36
2.2 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»	46
2.3 Аналізування фінансово-економічних показників розвитку підприємства	56
2.4 Оцінювання рівня економічної безпеки підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»	63
Висновки до другого розділу	67
<b>3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»</b>	71
3.1 Інтегрування міжнародного досвіду забезпечення економічної безпеки підприємств в розвинених країнах в управління підприємством ПрАТ «Концерн Хлібпром»	71
3.2 Організаційне удосконалення управління економічною безпекою підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»	79

3.3 Розробка економетричної прогнозної моделі фінансового результату підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»	92
Висновки до третього розділу	98
<b>ВИСНОВКИ</b>	100
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	104
<b>ДОДАТКИ</b>	113
Додаток А (обов'язковий). Протокол перевірки магістерської кваліфікаційної роботи	114
Додаток Б (обов'язковий). Фінансова звітність підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020–2022 роки	115
Додаток В (обов'язковий). Ілюстративний матеріал	134

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Ключовою передумовою розвитку національної економіки за подальшого посилення глобалізаційних, інноваційних та цифровізаційних процесів й продовження внутрішніх трансформаційних змін, які супроводжуються політичною нестабільністю, соціальними збуреннями та руйнівними наслідками військових дій, стає стабільне функціонування, із орієнтацією на посилення конкурентних позицій, первинної ланки, тобто підприємства. Попри відмінності в масштабах, ефективна фінансово-господарська діяльність більшості таких суб'єктів створює необхідний сумарний ефект для позитивних змін на рівні національної економіки. Поруч з цим, різні умови функціонування кожного підприємства, як і чисельність таких суб'єктів, суттєво ускладнює здійснення ними ефективної фінансово-господарської діяльності, орієнтованої на розвиток через досягнення економічних, соціальних, екологічних та інших цілей без максимального приділення уваги безпековим аспектам. Саме безпека, як і на інших рівнях, тобто людини, регіону, галузі, держави, формує необхідну основу існування й розвитку кожної соціально-економічної системи, зокрема й підприємства. Пріоритетність забезпечення безпеки, що передбачає не лише захист певної системи в процесі взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища, але й виявлення нових можливостей, обґрунтовує важливість подальшого наукового пошуку стосовно формування системи економічної безпеки підприємства.

Інтерес наукової спільноти до проблематики забезпечення економічної безпеки має чітку тенденцію до зростання, зокрема через ускладнення умов функціонування й розвитку українських підприємств, ефективна діяльність яких повинна виконувати стабілізуючу функцію в межах національної економіки. Вагомі результати в дослідженні аспектів формування системи економічної безпеки підприємств були отримані такими науковцями як Козаченко Г. В., Хома І. Б., Клімова Г.П., Вівчар О.І., Баранова В. В., Міщенко С.П., Васильців Т. Г., Дмитрієв І. А., Близнюк А. О., Нікітіна А. В., Слободяник Т. М. та інші.



**Мета і задачі дослідження.** Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад управління економічною безпекою підприємства та розробка заходів по удосконаленню управління економічною безпекою підприємства.

Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання таких **основних задач:**

- розкрити сутність та складові економічної безпеки підприємства, визначити фактори впливу на економічну безпеку підприємства ;
- визначити принципи та складові системи управління економічною безпекою підприємства;
- розглянути існуючі методичні підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства;
- провести оцінювання стану, тенденцій, проблем та перспектив розвитку хлібопекарської промисловості в Україні;
- здійснити аналізування фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»;
- оцінити рівень економічної безпеки підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»;
- визначити заходи по удосконаленню управління економічною безпекою підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром».

**Об'єкт дослідження** – процес управління економічною безпекою підприємства.

**Предмет дослідження** – теоретико-методичні та прикладні засади удосконалення управління економічною безпекою підприємства хлібопекарської промисловості (на прикладі ПрАТ «Концерн Хлібпром»).

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань використовувались наступні методи: монографічний метод – для детального дослідження сутності економічної безпеки; метод аналізу і синтезу – для вивчення процесу управління економічною безпекою підприємства; статистичні методи – для дослідження впливу факторів на зміну рентабельності власного капіталу; порівняльний аналіз динаміки економічних показників – для оцінювання стану та

розвитку хлібопекарської промисловості України; системний підхід – для формування системи показників оцінювання економічної безпеки підприємства.

**Новизна одержаних результатів:**

*удосконалено:*

– трактування категорії «економічна безпека підприємства», яке, на відміну від наявних, розкривається як здатність соціально-економічної системи протистояти та створити захист від дестабілізуючих чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ, забезпечуючи при цьому стійкість економічного розвитку через ефективне використання наявних та потенційних ресурсів;

*дістало подальший розвиток:*

– обґрунтування системи управління економічною безпекою як комплексу організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів, спрямованих на кількісну й якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз, що, на відміну від існуючих положень, передбачає комплексне попередження кризових ситуацій і мінімізацію впливу негативних факторів на діяльність підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів.** Отримані результати дали змогу запропонувати заходи по удосконаленню управління економічною безпекою підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром».

**Особистий внесок магістранта.** Усі результати, наведені у магістерській кваліфікаційній роботі, отримані самостійно.

**Апробація результатів роботи.** Основні положення дослідження доповідалися на LIII Науково-технічній конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки Вінницького національного технічного університету <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2024/paper/view/19724> .

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність та складові економічної безпеки підприємства

В умовах воєнного стану досить гостро стоїть питання забезпечення економічної безпеки на підприємствах, які зазнають досить великих збитків через ворожі прильоти, відсутність сировини, проблеми з електроенергією, відтік робочих кадрів закордон тощо. Забезпечення економічної безпеки є досить важливим аспектом роботи кожного підприємства, а особливо під час воєнного стану. Адже саме від економічної безпеки залежить захист, реагування на фактори ринкового середовища, ефективність фінансово-господарської діяльності, стабільність роботи. Промислові підприємства відіграють важливе значення для підтримання економіки країни під час воєнного стану. На разі вони зазнають чи не найбільших збитків, через те що стали однією з найголовніших цілей ворога. Кожного дня підприємства втрачають свої виробничі потужності, готову продукцію, а також прибутки. Кожне підприємство має власну стратегію розвитку на декілька років, але в умовах воєнного стану передбачити розвиток підприємства досить важко, тому слід заздалегідь продумати, як забезпечити його економічну безпеку.

Насамперед зазначимо, що економічну безпеку розглядають на різних рівнях: економічна безпека підприємства (мікрорівень), економічна безпека регіону (мезорівень), економічна безпека країни (макрорівень). Оскільки об'єктом дослідження обрано економічну безпеку підприємства, то більш детальніше розглянемо її сутність, структуру та механізм забезпечення. Проведений огляд літератури дозволяє зробити висновок про широку апробацію досліджень щодо дефініції поняття «економічна безпека підприємства» (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Огляд літератури дефініції поняття «економічна безпека підприємства»

Автор	Зміст поняття
1	2
Захищеність від негативного впливу чинників	
Капітула С.	«захищеність від негативного впливу сукупності соціальних, економічних, екологічних, правових і силових внутрішніх і зовнішніх факторів» [1]
Хома І.	«економічна захищеність як невід’ємний складовий елемент, причому незалежний, а економічна захищеність є одним із видів захищеності сучасного підприємства» [2]
Станкевич Н.	«універсальна категорія, яка відображає захист суб’єкта господарювання на всіх рівнях економічних відносин, починаючи з держави і закінчуючи кожним її громадянином» [3]
Забезпеченість економічного розвитку та стабільності	
Живко З.	«стан, який сприяє економічному розвитку і стабільності діяльності підприємства, здатність своєчасно, адекватно й без значних втрат реагувати на зміни внутрішньої та зовнішньої ситуації та негативний вплив дестабілізуючих чинників» [4]
Грибіненко О.	«комплексна характеристика, ступінь захисту від негативного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів усіх потенціалів підприємства, що дозволяє забезпечити стійку та ефективну діяльність» [5]
Коваленко О.	«комплексна характеристика досягнутих та очікуваних результатів діяльності підприємства, яка зумовлена узгодженням цілей та передбачає раціональне використання ресурсів» [6]
Череп А.	«можливість стійкого економічного розвитку, процвітання, налагодження процесу виробництва за умови зменшення та запобігання негативного впливу загроз ринкового середовища, взаємодії та соціального захисту працівників, підвищення рівня їх професіоналізму та зростання заробітної плати [7]
Бойко Т.	«забезпечення здатності держави до розвитку, забезпечення оптимального стану національної економіки, протистояння внутрішнім і зовнішнім загрозам, з позицій ресурсно-функціонального підходу або ж з точки зору захисту національних інтересів» [8]

## Продовження таблиці 1.1

1	2
Клімова Г.	«такий стан економічної системи, який дає їй можливість розвиватися динамічно й ефективно, успішно вирішувати соціальні проблеми і при цьому держава має можливість виробляти та проводити в життя незалежну економічну політику» [9]
Стан ефективного використання ресурсів	
Троц І.	«такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, що гарантує найбільш ефективне їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам)» [10]
Можливість запобігати негативному впливу чинників зовнішнього середовища	
Сосновська І.	«комплексна характеристика, під якою розуміють рівень захищеності всіх видів потенціалу підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує стабільне функціонування та ефективний розвиток і потребує управління з боку керівництва підприємства» [11]
Вівчар О.	«стан захищеності його ресурсів та інтелектуального потенціалу від наявних та потенційних загроз зовнішнього і внутрішнього середовища його функціонування, який характеризується високими фінансовими показниками діяльності та перспективою економічного розвитку в майбутньому» [12]; «забезпечення умов збереження комерційної таємниці і інших секретів підприємства» [13]
Баранова В.	«приспособлення до впливу чинників середовища, яке може бути досягнуте через захист від впливу середовища (шляхом уникнення зовнішніх та внутрішніх загроз), а також через реакцію на впливи середовища (шляхом протистояння деструктивним впливам або усунення негативних наслідків)» [14]

Проведений огляд літератури дозволив виділити наступні характеристики економічної безпеки підприємства (рис.1.1).

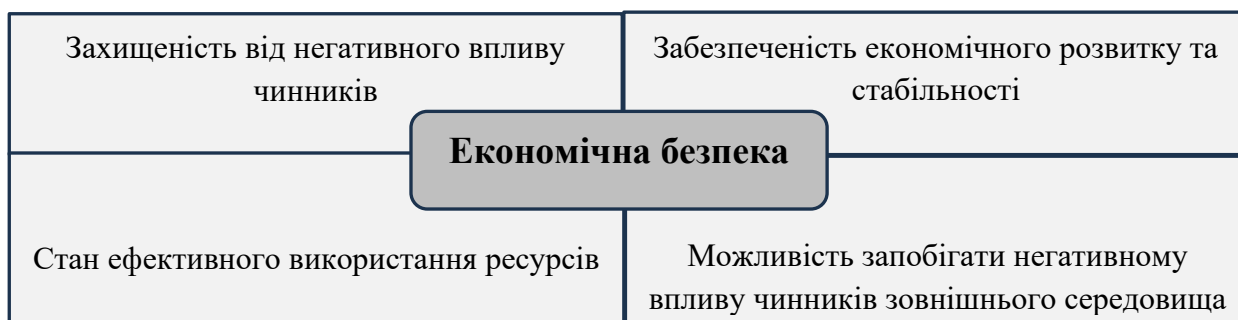


Рисунок 1.1 – Характеристики економічної безпеки підприємства

Виділені характеристики дозволяють розглядати економічну безпеку підприємства як здатність соціально-економічної системи протистояти та створити захист від дестабілізуючих чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ, забезпечуючи при цьому стійкість економічного розвитку через ефективне використання наявних та потенційних ресурсів. Також можна виділити передумови та наслідки забезпечення економічної безпеки підприємства за вищенаведеними характеристиками. Передумовами забезпечення економічної безпеки підприємства є: ефективне та раціональне використання усіх наявних та потенційних ресурсів; швидка реакція на зміну економічних, політичних, соціальних, ринкових, геополітичних, міжнародних та інших чинників впливу; наявність превентивних механізмів щодо захищеності та запобіганню негативного впливу чинників. Наслідками забезпечення економічної безпеки підприємства є: забезпечення економічного розвитку підприємства у часовому вимірі; забезпеченість сталості соціально-економічної системи підприємства. Економічна безпека підприємства є комплексним поняттям, що відображає сукупність різних аспектів діяльності підприємства і таким чином, інтегрує у собі функціональні види безпеки нижчих рівнів. Досліджуючи економічну безпеку підприємства можна відмітити різні підходи до її структуризації. Окремі підходи щодо виділення структурних елементів економічної безпеки підприємства наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні підходи щодо виділення структурних елементів економічної безпеки підприємства

Джерело	Структурні елементи економічної безпеки підприємства
1	2
Ярова Ю.О., Артеменко Л.П. [15]	Фінансова, інтелектуальна, кадрова, соціальна, технічна, технологічна, юридична, інформаційна, екологічна, силова, енергетична, інноваційна, ринкова безпеки
Фроленко О.М. [16]	Безпека управління (діяльність підприємства), ресурсів (людських, матеріальних й ін.), інформаційна безпека (конфіденційність), ринкова безпека (рейдерство, конкуренти)
Дуб Б.С. [17]	Фінансова, кадрова, інформаційна, виробнича, інтерфесійна безпеки
Шацька З.Я. [18]	Фінансова, інтелектуальна, кадрова безпеки
Зось-Кіор М.В., Дячков Д.В., Павлик Р.В. [19]	Фінансова, інтелектуально-кадрова, техніко-технологічна, інформаційна, екологічна, силова безпеки
Прус Н. В. [20]	інформаційну, фінансову, техніко-технологічну, інтелектуальну і кадрову, політико-правову, екологічну, силову
Ярославський Я.О. [21]	Фінансова, географічна, матеріально-технічна, логістична, енергетична, кадрова, політико-правова
Хринюк О.С., Корчовна М.Р. [22]	Фінансова, правова, технологічна, інформаційна, екологічна, кадрова, інтелектуальна, силова безпеки

Наведені дані у табл. 1.2, показують про різноманітність думок щодо включення різних елементів у структуру економічної безпеки підприємства. Одними науковцями виокремлюється невелика кількість структурних складових (Фроленко О.М., Дуб Б.С., Шацька З.Я.), натомість, інші науковці включають значно більшу кількість складових економічної безпеки (Ярова Ю.О., Артеменко Л.П., Зось-Кіор М.В., Дячков Д.В., Павлик Р.В., Ярославський Я.О.). Завдання полягає у тому, щоб оптимізувати структуру економічної безпеки підприємства з

точки зору визначення необхідної та раціональної кількості структурних елементів. З цією метою відобразимо матрицю підходів до структуризації економічної безпеки підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Матриця підходів до структуризації економічної безпеки підприємства

Складова ЕБП	Автор								Разом
	Ярова Ю.О. Артеменко Л.П.	Фроленко О.М.	Дуб Б.С.	Шацька З.Я.	Зось-Кіор М.В., Дячков Д.В., Павлик Р.В.	Прус Н.В.	Ярославський Я.О.	Хринюк О.С., Корчовна М.Р.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Фінансова	+		+	+	+	+	+	+	7
Інтелектуально-кадрова	+		+	+	+	+	+	+	7
Техніко-технологічна	+				+	+	+	+	5
Інформаційна	+	+	+		+	+		+	6
Ринкова	+	+							2
Соціальна	+								1
Юридична	+								1
Інноваційна	+								1
Енергетична							+		1
Інтерфейсна			+						1
Екологічна	+				+	+		+	4
Силова	+				+	+		+	4
Політико-правова						+	+	+	3
Логістична							+		1
Виробнича			+						1



Результати матриці показують, що найбільше думок щодо включення в структуру економічної безпеки підприємства по фінансовій, інтелектуально-кадровій, інформаційній та техніко-технологічній складових. Фінансова безпека підприємства представляє собою «кількісно та якісно детермінований рівень фінансового стану підприємства, що забезпечує стабільну захищеність його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від ідентифікованих реальних та потенційних загроз внутрішнього та зовнішнього характеру, параметри якого визначаються на основі його фінансової філософії та створюють необхідні передумови фінансової підтримки його стійкого зростання в поточному та перспективному періодах» [23]. Тобто, фінансова безпека підприємства повинна забезпечити йому стабільний фінансовий стан, фінансову спроможність та фінансову стабільність. Підприємство повинне формувати необхідні передумови для забезпечення фінансової безпеки, тобто мати достатній фінансовий потенціал для підтримання стабільності розвитку. На думку Вудвуд В. В., умовами забезпечення фінансової безпеки підприємства є: стійка фінансова система підприємства; гармонізація фінансових інтересів підприємства із інтересами внутрішнього та зовнішнього середовища; здатність фінансової системи підприємства протистояти загрозам та небезпекам зовнішнього середовища [24]. Інтелектуально-кадрова безпека представляє собою сукупність заходів, які спрямовані на захист персоналу підприємства від загроз та небезпек зовнішнього середовища. Основними напрямками інтелектуально-кадрової безпеки підприємства є забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, наявність у працівників відповідної освіти та кваліфікації, створення належної системи оплати праці, можливості кар'єрного росту тощо [25]. Інформаційна безпека передбачає «стан інформаційного захисту господарюючого суб'єкта в умовах, коли існує ймовірність загроз, що досягається системою заходів, спрямованих на попередження, виявлення та ліквідацію інформаційних загроз» [26]. Фактично, інформаційна безпека це стан захищеності інформаційної системи підприємства від загрозового та несприятливого впливу чинників середовища. Підприємство повинне створити сучасну інформаційну систему управління, яка буде гнучко реагувати на усі виклики сьогодення та буде стійкою до будь-яких загроз.

Техніко-технологічна безпека – це здатність підприємства протистояти небезпекам та загрозам задля формування потужної техніко-технологічної бази підприємства. Мова йде про формування сучасної матеріально-технічної бази, комплексну механізацію та автоматизацію виробничих процесів, впровадження сучасних ресурсозберігаючих технологій. Наявність таких технологій забезпечить безпеку праці персоналу на робочих місцях, знизить втрати робочої сили та підвищить рівень продуктивності праці. Техніко-технологічна безпека спрямована на збереження високого рівня науково-технічного потенціалу підприємства. Як зазначає Лойко В.В. вона забезпечується за рахунок впровадження новітніх технологій та інновацій на основі досягнень науково-технічного прогресу, збереження рівня науково-технічного потенціалу та раціонального використання інтелектуальних і технологічних ресурсів, що сприяє забезпеченню технологічної незалежності» [27]. Діяльність сучасних підприємств пов'язана зі значними ризиками, які ускладнюють його функціонування у ринковому середовищі. Ці ризики існують як у внутрішньому середовищі, так і у зовнішньому середовищі. Ризики внутрішнього середовища пов'язані із можливістю відтоку висококваліфікованої робочої сили, витоком важливої інформації, втратою ринків збуту, низькими виробничими потужностями та ін. Водночас, ризики зовнішнього середовища зумовлені нестабільною економічною та політичною ситуацією, військовим загостренням у країні, погіршенням демографічної ситуації у країні, втратою робочих місць економічно активного населення, зниженням купівельної спроможності населення, погіршенням конкурентного та підприємницького середовища у країні, а також рядом загроз міжнародного характеру [28]. Тому, важливо розробити ряд інструментів та методів, які дозволять превентивно протидіяти таким загрозам та забезпечити стале функціонування підприємства у перспективі. Відповідно, це вимагає розробки виваженого механізму забезпечення економічної безпеки підприємства через визначення його структурних елементів. Під механізмом забезпечення економічної безпеки підприємства будемо розуміти сукупність взаємопов'язаних елементів (принципи, методи, функції, інструменти суб'єкти та об'єкти), дія яких спрямована на уникнення загроз та небезпек у зовнішньому та внутрішньому середовищах.

## 1.2 Фактори впливу на економічну безпеку підприємства

Економічна безпека підприємства залежить від сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів, адже загрози економічній безпеці підприємства розглядаються як з боку зовнішнього, так і внутрішнього середовища функціонування. Зовнішні фактори економічної безпеки включають широкий спектр аспектів, які відбуваються за межами внутрішньої економіки країни (табл. 1.4) [29; 30].

Таблиця 1.4 – Зовнішні фактори впливу на економічну безпеку

Глобалізація	Розширення міжнародної торгівлі, інвестиційних потоків та інформаційного обміну впливає на економічну безпеку країни. Залежність від світового ринку може створювати ризики, такі як економічні шоки в інших країнах або конкуренція з зарубіжними компаніями.
Міжнародні економічні організації	Діяльність міжнародних організацій, таких як Всесвітня організація торгівлі (ВОТ) чи Міжнародний валютний фонд (МВФ), може впливати на економічну політику та стабільність країни. Умови, пов'язані з участю в таких організаціях або відповідні міжнародні угоди, можуть мати важливе значення для економічної безпеки.
Світовий фінансовий ринок	Зміни на світовому ринку фінансових послуг, такі як коливання курсів валют, процентних ставок або цін на сировину, можуть мати значний вплив на економічну стабільність та безпеку країни.
Геополітичні фактори	Політична нестабільність, війни, конфлікти та міжнародні суперечки можуть мати вплив на економічну безпеку країни. Наприклад, економічні санкції, торговельні конфлікти або зміни в політичних відносинах можуть створювати ризики для економіки.
Технологічні інновації	Розвиток технологій із світовим масштабом, таких як штучний інтелект, блокчейн або Інтернет речей, можуть змінювати економічний вимір та створювати нові можливості, але вони також можуть ставити питання безпеки даних, кібербезпеки та роботизації робочої сили.

В табл. 1.4 наведено основні приклади зовнішніх факторів, які можуть впливати на економічну безпеку. Важливо враховувати ці фактори та адаптувати економічну політику, щоб забезпечити стабільність та розвиток економіки країни. Якщо говорити про зовнішні фактори економічної безпеки, зокрема, підприємства, то сюди відносяться різноманітні зовнішні впливи, які впливають на його фінансову стійкість, здатність до розвитку і загалом на його безпеку (табл. 1.5) [29; 31].

Таблиця 1.5 – Основні зовнішні фактори економічної безпеки підприємства

Економічна кон'юнктура	Зміни в економічній ситуації на ринку, такі як економічні спади або зростання, зміни в споживчому попиті, цінах на ресурси та конкуренція, можуть впливати на прибутковість і стабільність підприємства. Наприклад, зменшення попиту на його товари або послуги може призвести до зниження обсягів продажів і прибутків підприємства.
Регулятивне середовище	Законодавчі та регуляторні зміни, такі як нові правила і політика, податкові реформи, митні обмеження та інші нормативні акти, можуть мати великий вплив на діяльність підприємства. Ці зміни можуть створювати нові вимоги, обмеження або можуть впливати на вартість виробництва та конкурентоспроможність підприємства.
Міжнародне середовище	Глобальні економічні та політичні зміни, такі як міжнародні торговельні спори, валютні коливання, зміни у міжнародних ринкових умовах та геополітична нестабільність, можуть впливати на експортно-імпортні операції підприємства та його конкурентоспроможність на зовнішньому ринку
Технологічні зміни	Розвиток нових технологій та інновацій може створювати нові можливості для підприємства, але також може стати викликом, якщо воно не встигає адаптуватися до швидких змін та конкуренції в цифровій економіці.

Ці фактори можуть впливати на фінансову стійкість, прибутковість, ринкову позицію та загальну ефективність підприємства. Тому важливо, щоб підприємство

мало адекватні стратегії управління ризиками та аналізувало зовнішнє середовище для забезпечення своєї економічної безпеки. До важливих внутрішніх факторів, що формують економічну безпеку, належать: рівень економічного розвитку та економічна ситуація, державні фінанси, інфляція (дефляція), нерівність доходів і багатства, тіньова економіка, корупція (табл. 1.6) [30; 32].

Таблиця 1.6 – Внутрішні фактори впливу на економічну безпеку

Рівень і динаміка соціально-економічного розвитку	Економічна безпека виражається насамперед у здатності економіки виживати і розвиватися. Чим більший економічний потенціал національної економіки, вищий рівень соціально-економічного розвитку і швидша динаміка зростання, тим стабільнішою вважається її безпека.
Державні фінанси	Державні фінанси грають важливу роль у забезпеченні економічної безпеки країни. Їх стан і стійкість мають вплив на фінансову стабільність, інвестиційний клімат, довіру внутрішніх та зовнішніх інвесторів, а також на економічний розвиток країни в цілому.
Нерівність доходів і багатства	Велика різниця в доходах може призводити до соціальної напруженості і нерівності, що може сприяти соціальним конфліктам та нестабільності. Коли велика частина населення має низький рівень доходів, вони мають обмежену здатність споживати товари і послуги, що може призвести до зменшення попиту і впливати на підприємства та економічну активність.
Інфляція та монетарна політика	Інфляція може мати негативний вплив на економіку та загрожувати її стабільності. Монетарна політика, зокрема контроль над грошовою масою та відсотковими ставками, використовується для боротьби з інфляцією та забезпечення макроекономічної стабільності.
Тіньова економіка Корупція	Тіньова економіка та корупція призводять до недекларованого доходу та ухилення від сплати податків, що призводить до втрати бюджетних коштів, що може негативно впливати на фінансову стабільність та здатність держави забезпечити необхідні публічні послуги.

Внутрішні фактори економічної безпеки підприємства – це аспекти, які залежать від самого підприємства і можуть впливати на його фінансову стійкість, ділову репутацію та загальну ефективність. Деякі з основних внутрішніх факторів економічної безпеки підприємства розглянемо у табл. 1.7 [29; 31; 32].

Таблиця 1.7 – Внутрішні фактори впливу на економічну безпеку підприємства

Фінансове управління	Ефективне фінансове управління, включаючи планування бюджету, контроль над витратами та управління ризиками, є ключовим елементом економічної безпеки підприємства. Здатність до ефективного управління фінансами допомагає підприємству уникати фінансових проблем і забезпечує стабільність.
Ланцюжок постачання	Надійне та ефективне управління ланцюжком постачання також є важливим аспектом економічної безпеки підприємства. Правильне планування, забезпечення якості та управління ризиками в рамках ланцюжка постачання допомагають уникнути перебоїв у постачанні і забезпечують надійність виробничих процесів.
Людські ресурси	Компетентні та мотивовані працівники є важливим ресурсом для економічної безпеки підприємства. Ефективне управління людськими ресурсами, включаючи правильний підбір персоналу, навчання та розвиток, забезпечує належну робочу силу для досягнення цілей підприємства.
Інновації та дослідження	Здатність до інновацій та досліджень дозволяє підприємству адаптуватися до змін у ринкових умовах та впроваджувати нові рішення для поліпшення продуктивності та конкурентоспроможності. Інноваційна культура сприяє сталому розвитку підприємства та його економічній безпеці.
Управління ризиками	Ефективне управління ризиками допомагає підприємству ідентифікувати, оцінювати та керувати ризиками, що можуть вплинути на його фінансову стабільність та безпеку. Це включає аналіз ризиків, розробку стратегій мінімізації ризиків та контроль за їх виконанням.

## Продовження таблиці 1.7

Якість продукції та послуг	Здатність підприємства виробляти високоякісну продукцію або надавати якісні послуги є важливим фактором його економічної безпеки. Забезпечення високої якості допомагає підприємству зберегти свої позиції на ринку, залучити та зберегти клієнтів та збільшити свою конкурентоспроможність.
Захист комерційної таємниці	Важливий внутрішній фактор економічної безпеки для багатьох підприємств. Комерційна таємниця включає конфіденційну інформацію, яка надає підприємству конкурентну перевагу і відображає його особливі знання, процеси, методи, патенти, технології, клієнтську базу, маркетингові стратегії тощо.

Ці внутрішні фактори є важливими для забезпечення економічної безпеки підприємства та його стійкості на ринку. Ефективне управління цими аспектами може допомогти підприємству зберегти конкурентну перевагу і досягти стійкого розвитку. Функції економічної безпеки підприємства включають ряд важливих завдань та заходів, спрямованих на забезпечення стабільності, життєздатності та успішної діяльності підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища. Розглянемо детальніше функції економічної безпеки підприємства у табл. 1.8 [29; 32; 33].

Таблиця 1.8 – Функції економічної безпеки підприємства

Назва	Сутність
1	2
Аналіз і прогнозування ризиків	Одна з основних функцій економічної безпеки полягає у виявленні потенційних ризиків, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Це включає аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, оцінку їх впливу та прогнозування можливих наслідків. Цей аналіз допомагає розробити ефективні стратегії та заходи для мінімізації ризиків.

Продовження таблиці 1.8

1	2
Забезпечення безпеки ресурсів	Економічна безпека включає заходи для забезпечення наявності необхідних ресурсів для функціонування підприємства. Це охоплює пошук і забезпечення доступу до сировини, матеріалів, технологій, фінансових ресурсів, людського капіталу та інших необхідних складових для продуктивної діяльності.
Фінансове планування і управління	Економічна безпека включає функцію фінансового планування і управління. Це означає розробку бюджетів, прогнозування фінансових потоків, контроль над витратами і доходами, управління кредитними ризиками та фінансовими ресурсами. Метою є забезпечення фінансової стійкості і ефективного використання ресурсів.
Захист інтелектуальної власності	Економічна безпека включає заходи для захисту інтелектуальної власності підприємства, такої як патенти, авторські права, товарні знаки тощо. Це допомагає запобігти незаконному використанню і копіюванню технологій або продуктів конкурентами, зберігаючи конкурентну перевагу.
Управління кризовими ситуаціями	Економічна безпека включає функцію управління кризовими ситуаціями. Це означає розробку планів та стратегій для вирішення непередбачених подій, криз, економічних збоїв або катастроф. Метою є забезпечення швидкого відновлення діяльності підприємства після кризових ситуацій та мінімізація їх негативних наслідків.

Економічна безпека спрямована на захист підприємства від різних ризиків і загроз, які можуть вплинути на його діяльність. Це можуть бути фінансові кризи, зміни на ринку, недостатність ресурсів, непередбачувані події або конкуренція. Метою є розробка стратегій та заходів для запобігання таким ризикам або ефективного управління ними [34].

Отже, економічна безпека є ключовим фактором, що дозволяє підприємствам функціонувати і розвиватися в стабільному режимі. Вона забезпечує наявність



необхідних ресурсів, фінансову стійкість та ефективне управління, допомагаючи уникнути фінансових труднощів, банкрутства і зберегти конкурентоспроможність. Головною метою економічної безпеки підприємства визначено забезпечення його стабільного та ефективного функціонування. Визначено та проаналізовано чинники, що впливають на її формування. Одна з основних цілей економічної безпеки полягає в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Це означає, що підприємство повинно мати переваги перед конкурентами, такі як якість продукції, інновації, ефективність, гнучкість і спроможність адаптуватися до змін на ринку.

### 1.3 Система управління економічною безпекою підприємства

Необхідність формування системи управління економічною безпекою промислових підприємств зумовлена наступними чинниками: постійна взаємодія промислових підприємств з факторами зовнішнього середовища як основного джерела загроз, що можуть спричиняти дестабілізуючий вплив на їх діяльність; наявність слабких місць у діяльності промислових підприємств і можливість розробки заходів щодо їх своєчасного усунення; управління економічною безпекою є головним резервом оптимізації основних виробничих процесів виготовлення промислової продукції; вимоги ринкової економіки до забезпечення економічної безпеки як фактору сталого розвитку підприємств та забезпечення їх конкурентоспроможності.

Під системою економічної безпеки Васильєв О. В. та Мейта В.І. розуміють «систему заходів, здатних: попередити втрати життєво важливих цінностей, забезпечити стан захищеності і розвиток особистості, суспільства і держави» [35].

На думку Л. Донець, «система економічної безпеки підприємства становить обмежену безліч взаємозалежних елементів, що забезпечують безпеку підприємства і досягнення ним цілей бізнесу. Складовими елементами такої безпеки є об'єкт і суб'єкт безпеки, механізм забезпечення безпеки, а також практичні дії щодо забезпечення безпеки» [36]. Такої думки дотримується і

В. Ортинський [37]. О. Шнипко вважає, що «система економічної безпеки – це система, що взаємодіє з навколишнім оточенням і має сукупність властивостей, які забезпечують здатність до самовиживання та розвитку в умовах виникнення зовнішньої або внутрішньої загрози» [38].

Комплексна система економічної безпеки підприємства, згідно з Т. Слободяник, «це комплекс взаємопов'язаних заходів організаційно-правового характеру, що здійснюються спеціальними органами, службами, підрозділами суб'єкта господарювання, спрямованими на захист життєво важливих інтересів особистості, підприємства і держави від протиправних дій з боку реальних або потенційних фізичних або юридичних осіб, що можуть призвести до істотних економічних утрат і забезпечення економічного зростання у майбутньому» [39].

Т. Іванюта та А. Заїчковський [40] розглядають систему економічної безпеки як обмежену множину взаємопов'язаних елементів, що забезпечують безпеку підприємства та досягнення ним цілей бізнесу. Складовими елементами такої системи є об'єкт та суб'єкт безпеки, механізм забезпечення безпеки, а також політика безпеки. До складових політики безпеки автори відносять: цілі та задачі безпеки, функції та принципи безпеки, а також стратегію безпеки.

Детальне визначення системи економічної безпеки суб'єктів господарювання надає Л. Шемаєва: «це організована сукупність взаємопов'язаних елементів зовнішньої та внутрішньої безпеки суб'єктів господарювання, таких як: спеціальні органи та служби, об'єкти, наукові підходи, нормативно-правова база, політика, стратегія, концепція, принципи, функції, завдання, методи та засоби, що спрямовані на забезпечення реалізації стратегічних і тактичних інтересів суб'єкта господарювання, а також захист цих інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз» [41].

Систему економічної безпеки підприємства З. Якубович розглядає як «підсистему відкритої складної системи – підприємства» і виділяє такі її основні елементи: вхід системи, суб'єкти системи, мету, цілі, завдання, принципи та інструменти [42].

Козаченко А. В. та інші вважають, що сучасна система управління економічною безпекою повинна бути гнучкою, інтегрованою та відкритою, яка охоплює принципи, прийоми і способи, методи і методики, процедури, алгоритми і моделі, за допомогою яких забезпечується гармонізація інтересів підприємства з інтересами взаємодіючих з ним суб'єктів зовнішнього середовища [43].

Найбільш повне трактування надає Коробчинський О. Л., який визначає систему управління економічною безпекою як комплекс організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів, спрямованих на кількісну й якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз [44].

Головною метою системи управління економічною безпекою підприємства є попередження кризових ситуації і мінімізація впливу негативних факторів на діяльність підприємства.

До основних завдань системи управління економічною безпекою промислових підприємств слід зарахувати: збір, аналіз, оцінку зовнішнього оточення та прогнозування розвитку подій; захист законних прав і інтересів підприємства; вивчення діяльності конкурентів, партнерів, клієнтів; забезпечення збереження матеріальних цінностей; виявлення, попередження, припинення можливих протиправних дій співробітників, конкурентів; захист комерційних таємниць тощо.

Основними принципами, на яких повинна ґрунтуватися система управління економічною безпекою промислових підприємств, повинні бути:

– принцип розвитку – передбачає необхідність ураховувати швидкі зміни, що відбуваються у навколишньому оточенні, здатність системи до розвитку, розширення та змін у структурі;

– принцип адаптивності – виражається у здібностях системи управління прилаштовуватися до змін зовнішнього та внутрішнього оточення підприємства з метою уникнення загроз;

– принцип єдності – передбачає те, що всі дії підрозділів служби економічної безпеки підприємства повинні бути узгодженими та скоординованими;

- принцип компетентності – передбачає, що питаннями забезпечення економічної безпеки займаються висококваліфіковані кадри;
- принцип економічної доцільності – полягає в тому, що витрати на проведення заходів з забезпечення безпеки повинні бути економічно обґрунтованими;
- принцип оперативності – швидка реакція системи на зміни у навколишньому оточенні, використання тільки актуальної інформації;
- принцип комплексності передбачає нейтралізацію шкідливих факторів на всі функціональні складові економічної безпеки;
- принцип законності – передбачає функціонування системи управління економічною безпекою згідно з вимогами чинного законодавства;
- принцип безперервності – система повинна постійно захищати інтереси підприємства в умовах невизначеності та ризику.

Дотримання цих принципів сприятиме підвищенню ефективності роботи системи управління економічною безпекою (рис. 1.2) [35].

Основними об'єктами її захисту є: продукція підприємства, персонал, комерційні таємниці та внутрішня інформація, інтелектуальна власність, фінансові ресурси, основні оборотні та виробничі фонди, нематеріальні активи, репутація підприємства [45].

Суб'єкти системи управління економічною безпекою можна поділити на внутрішні (працівники підприємства) та зовнішні (держава та її інститути, банки, конкуренти, посередники, споживачі, постачальники).

До основних заходів, які керівництво підприємства може використовувати для управління економічною безпекою, належать:

- правові – заходи, спрямовані на застосування нормативно-правових документів, що стосуються усіх сфер діяльності підприємства, з метою забезпечити інтереси конкретних суб'єктів господарювання;

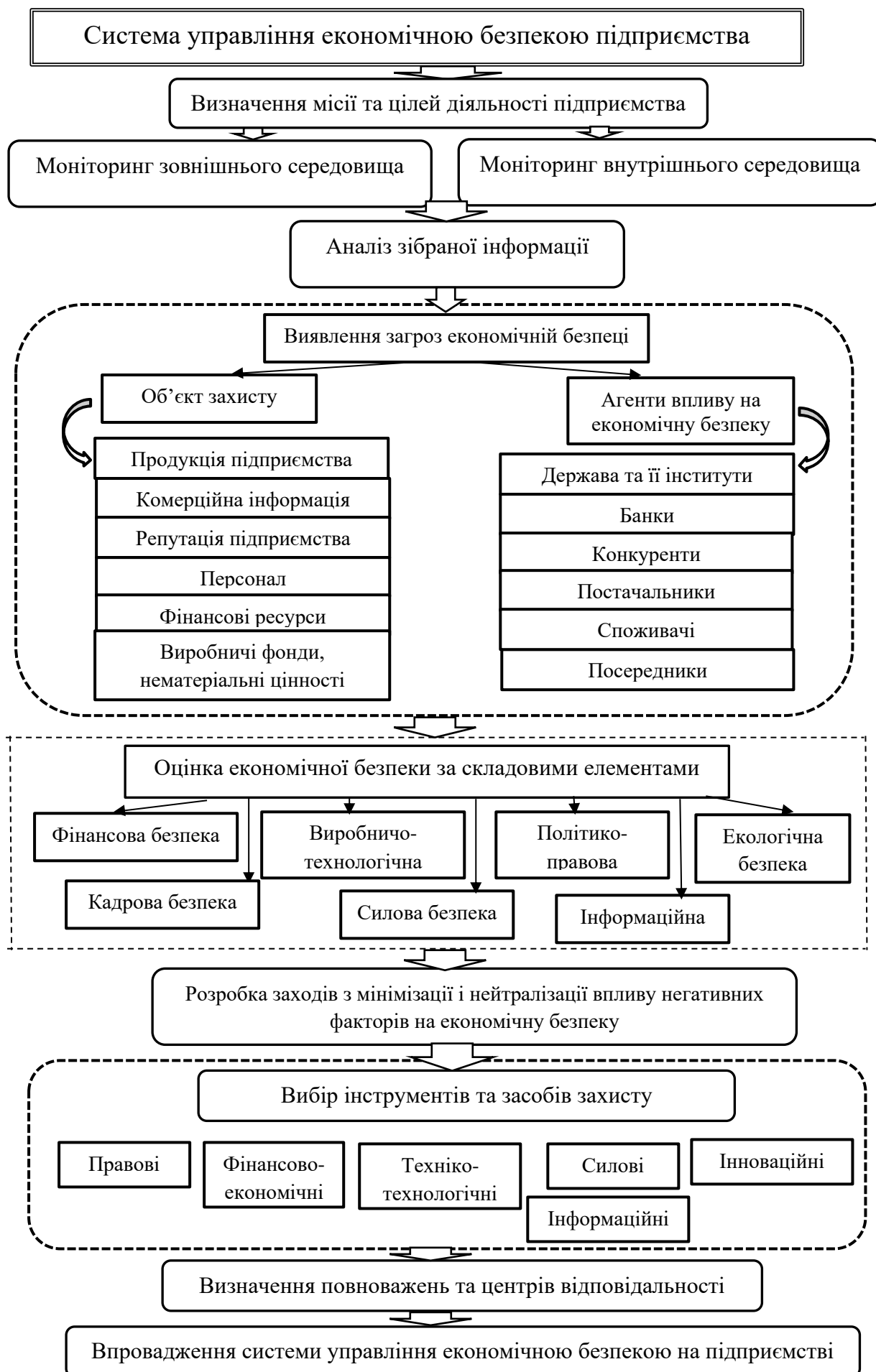


Рисунок 1.2 – Система управління економічною безпекою підприємства

– фінансово-економічні – заходи, що спрямовані на забезпечення фінансової незалежності та фінансової стабільності, конкурентоспроможності продукції підприємства, нарощення матеріальних цінностей, їх захист від зазіхань конкурентів;

– силові – заходи, спрямовані на залучення сторонніх організацій або використання власних підрозділів для захисту майна, матеріальних цінностей, інформації, усіх видів ресурсів підприємства від дій конкурентів;

– інформаційні – заходи, що пов'язані зі збором та аналізом релевантної інформації, яка використовується для прийняття ефективних управлінських рішень, розробки стратегії діяльності підприємства, попередження кризових ситуацій;

– техніко-технологічні – заходи, спрямовані на своєчасне оновлення виробничих фондів, раціональне використання виробничих потужностей тощо;

– інноваційні – використання інноваційних технологій у різних аспектах діяльності підприємства з метою забезпечення конкурентоспроможності.

Формування системи охоплює такі основні етапи:

– вивчення специфіки бізнесу підприємства, сегмента, який воно охоплює на ринку; визначення місії та цілей діяльності.

Формування системи управління економічною безпекою та створення її об'єктів залежать від розмірів підприємства та його можливостей.

Як правило, підприємства малого бізнесу користуються послугами зовнішніх спеціалізованих приватних підприємств. Підприємства середнього бізнесу можуть користуватися комбінованою системою економічної безпеки, спираючись на можливості і ресурси власних підрозділів безпеки та в міру необхідності залучаючи потенціал зовнішніх організацій. Великим підприємствам доцільно створювати повноцінну систему економічної безпеки із власною службою та потужними ресурсами.

– моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, у якому працює підприємство, вивчення інформації про кризові ситуації, їхні причини і шляхи

врегулювання, виявлення наявних та потенційних загроз економічній безпеці підприємства, ретельний аналіз отриманої інформації;

– оцінка рівня економічної безпеки підприємства за кожною складовою (фінансова, інтелектуально-кадрова, силова, виробничо-технологічна, політико-правова, інформаційна, екологічна безпека), аудит наявних засобів із забезпечення безпеки й аналіз їх відповідності виявленим загрозам;

– моделювання нової системи економічної безпеки підприємства: розробка заходів з мінімізації і нейтралізації впливу негативних факторів, що було виявлено під час попереднього етапу; вибір інструментів і засобів захисту від виявлених загроз; визначення центрів відповідальності та повноважень керуючих осіб; підготовка пропозицій щодо удосконалення системи економічної безпеки (у т. ч. створення служби безпеки на підприємстві, якщо такої не існувало, чи системи безпеки на її базі, визначення механізмів її забезпечення та розроблення організаційної структури управління системою); розрахунок усіх видів необхідних ресурсів; планування щомісячних витрат на забезпечення функціонування системи економічної безпеки (бюджет);

– упровадження сформованої системи на підприємстві та оцінка її ефективності.

Важливою вимогою до системи управління економічною безпекою промислових підприємств є її гнучкість, адже її організаційна структура повинна забезпечувати оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища та мати здатність швидко адаптуватися до них. Як свідчить досвід зарубіжних компаній, з метою зміцнення рівня економічної безпеки підприємства доцільно створювати відповідні спеціалізовані служби.

#### 1.4 Методичні підходи оцінювання економічної безпеки підприємства

У більшості наукових праць з дослідження проблематики економічної безпеки суб'єктів господарювання, висвітлюються питання оцінювання стану економічної безпеки на певний момент часу або у певному часовому діапазоні. Таке оцінювання має теоретичний базис та набір індикаторів, які дозволяють визначити наявний

стан системи економічної безпеки, і це абсолютно логічно, оскільки розроблення подальших управлінських рішень і дій, базується на оцінюванні фактичного стану такої системи. В управлінні відсутні універсальні інструменти які б дозволяли використовувати їх стандартний набір та отримувати визначені загальною стратегією розвитку підприємства кінцеві результати. Це обумовлено швидкою зміною середовища функціонування підприємств, а також внутрішньоорганізаційною політикою конкретного суб'єкта господарювання. Враховуючи вищезазначене, у наукових колах продовжуються дослідження пов'язані з визначенням найбільш ефективних і дієвих методик оцінювання стану економічної безпеки підприємства.

Кримчак Л. А. [46] зазначає, що на сьогоднішній день найбільш поширеними в наукових джерелах підходами до оцінки рівня економічної безпеки підприємства є наступні: індикаторний (пороговий), ресурсно-функціональний, програмно-цільовий (комплексний), а також функціональний підхід, системний та ситуаційно-суб'єктний. Вищезазначені підходи представлено у табл. 1.9 [46].

Таблиця 1.9 – Характеристика основних підходів до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства

Підхід	Суть підходу	Переваги підходу	Недоліки підходу	Представники підходу
1	2	3	4	5
Індикаторний (пороговий)	Порівняння фактичних показників фінансової діяльності з пороговими значеннями встановлених індикаторів	Крім поточної оцінки рівня економічної безпеки можна розрахувати прогнозну оцінку	Складність визначення граничного рівня індикаторів, відсутність встановлених загальних індикаторів	Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов О.М. Ляшенко [43]; Л.Є. Шульженко, М.В. Кравченко [47]
Ресурсно-функціональний	Визначення стану ресурсів та їх використання з метою протидії внутрішнім та зовнішнім загрозам. Оцінка рівня економічної безпеки визначається за кожною функціональною складовою економічної безпеки підприємства	Визначення «слабких» сторін за кожною функціональною складовою	Рівень економічної безпеки часто порівнюють з ефективністю використання ресурсів, а оцінити його можна лише в динаміці	В.Г. Алькема, М.І. Копитко [48], Г.Є. Дем'яненко [49], С.Ф. Покропивний [50]



Продовження таблиці 1.9

1	2	3	4	5
Програмно-цільовий (комплексний)	Порівняння фактичних показників діяльності підприємства з визначеними орієнтирами діяльності	Можливість визначення поточної, тактичної та стратегічної оцінок	Суб'єктивізм, оцінки, кінцевий результат залежать від формування системи показників	С.Б. Довбня [51]
Функціональний	Формування інтегрального показника на основі виділення функціональних видів менеджменту	Можливість знайти та виділити проблемні області менеджменту підприємства та більш детально зосередити свою увагу на «вузьких місцях» в управлінні	Розрахунок лише внутрішньої складової економічної безпеки підприємства	О.В. Ілляшенко [52]
Ситуаційно-об'єктний	Оцінка рівня економічної безпеки підприємства на основі аналізу ситуації, що склалася у взаємодії підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища	Крім оцінки рівня економічної безпеки, можна здійснити прогноз діяльності та розвитку підприємства з врахуванням можливостей, що надаються зовнішнім середовищем	Складність використання підходу на сучасному етапі розвитку вітчизняних підприємств	Л.Г. Шемаєва [41]
Системний	Дослідження всіх елементів системи у їх взаємозв'язку для визначення недоліків	Визначення усієї сукупності факторів, що мають вплив на рівень економічної безпеки та підприємство загалом	Складність визначення всіх факторів, об'ємність здійсненої оцінки	В.І. Мунтіян [53]

Кожен з представлених підходів має свої переваги і недоліки, однак має право на життя у певних визначених умовах функціонування підприємства. Як правило, існуючі методики оцінювання стану економічної безпеки підприємства засновані на індикаторному підході і мають досить широкий набір показників, що сприяють всебічному аналізу та оцінюванню усієї області загроз. З однієї сторони, такий підхід виправданий тим, що економічна безпека промислового підприємства є багатогранною і вимагає вичерпного дослідження всіх її функціональних компонент. Але, з іншого боку, такі методики стають громіздкими, часто інформативно недоступними для аналітика, тому мають вузьку сферу

застосування. В цьому контексті, актуалізується питання розроблення методичного підходу інтегрального оцінювання рівня економічної безпеки промислових підприємств, які ґрунтуються на доступності інформаційних ресурсів, математичному та статистичному інструментарію обробки даних. Отже, об'єктивізація рівня економічної безпеки промислового підприємства відбувається шляхом формування переліку відповідних індикаторів рівня економічної безпеки за її функціональними компонентами, які дозволяють працівникам служби економічної безпеки оперативно реагувати на потенційні загрози як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Їх використання забезпечить можливість гнучко реагувати на потенційні виклики за функціональними компонентами економічної безпеки. Результатом аналізу функціональних компонент економічної безпеки промислових підприємств є напрацювання відповідних індикаторів, які дозволять сформувати систему інтегрального оцінювання стану економічної безпеки промислового підприємства. Зазначимо, індикатори економічної безпеки, на відміну від звичайних економічних і соціальних показників мають більш високу «чутливість» і певним чином виконують сигнальну функцію щодо стану найважливіших сфер функціонування підприємства. Порогові значення економічної безпеки характеризують граничні значення, перевищення яких перешкоджатиме ефективному функціонуванню підприємства і призводитиме до формування руйнівних тенденцій для економічної системи підприємства.

Система індикаторів функціональних компонент економічної безпеки має відповідати таким вимогам [54–56]:

- максимально враховувати індивідуальні особливості підприємства;
- давати наочне уявлення про систему економічної безпеки;
- дозволяти формалізувати діяльність щодо отримання, аналізу та використання інформації щодо забезпечення економічної безпеки;
- використовувати певні стандарти управління в оцінці та забезпеченні економічної безпеки підприємства;
- бути простою та доступною для розуміння та використання працівниками

служби економічної безпеки;

– –використовувати сучасні види програмного забезпечення та методи захисту інформації від несанкціонованого доступу.

Для визначення ступеня критичності ситуації в сфері економічної безпеки промислового підприємства використовуються підходи, відповідно до яких індикатори приводять до безрозмірної величини та оцінюють ступінь їх віддаленості від своїх порогових значень на основі теорії «зон» ризику. Використання зазначеного методичного підходу шляхом аналізу індикаторів за функціональними компонентами економічної безпеки, дозволить виявити динаміку відхилення показників і, отже, тенденцію руху індикаторів відносно «маржі безпеки». Оскільки всі показники мають різну розмірність, то для повного аналізу вони приводяться до безрозмірної величини. При цьому використовується інформація про критичні (порогові) значення показників (після відображення значення 0,5 відповідало граничному значенню). Як порогові значення для показників таких функціональних компонент економічної безпеки як технологічна та фінансово-економічна безпека використовуються загальноприйняті у науковій літературі значення.

Інші групи індикаторів функціональних компонент економічної безпеки є безрозмірними в межах від 0 до 1. Запропоновані індикатори функціональних компонент економічної безпеки можна поділити на дві групи: кількісні та якісні. Наприклад, фінансові коефіцієнти відносять до кількісних показників. Їх легко можна розрахувати за фінансовою та статистичною звітністю підприємства. Також легко вони інтерпретуються, піддаються формально-логічним перетворенням і є основою розробки управлінських рішень.

Якісні показники передбачають врахування суб'єктивного фактору думок експертів, у ролі яких виступають експерти, але зазвичай в оцінних процедурах беруть участь менеджери підприємства, спеціалісти і навіть пересічні працівники (наприклад, під час проведення анкетування). Якісні показники інтерпретувати складніше. Вони не мають однозначних алгоритмів обґрунтування рішень керівника, і багато залежить від практичного досвіду та інтуїції особи, яка приймає

рішення, наприклад, платоспроможність партнерів, бізнес-репутація, зміни в реєстрі акціонерів, лояльність співробітників тощо. Отже, результатом цього дослідження має стати методика інтегральної оцінки рівня економічної безпеки промислового підприємства, що базується на системі індикаторів, відібраних за функціональними компонентами економічної безпеки. По кожному індикатору є порогові чи еталонні значення щодо процедури нормалізації та приведення всіх показників у порівнянний вигляд. Більше того, для виділення пріоритетних показників у складі кожної складової економічної безпеки пропонуються вагові значення коефіцієнтів. В результаті інтегрального оцінювання рівня економічної безпеки розраховується шляхом підсумовування всіх інтегральних показників функціональних економічної безпеки.

Оцінку інтегрального показника економічної безпеки промислового підприємства пропонуємо проводити у наступній послідовності:

- 1.Визначення функціональних компонент компонентів економічної безпеки промислового підприємства.
- 2.Визначення індикаторів оцінки та їх вагомості.
- 3.Встановлення порогових значень відповідних індикаторів та визначення їхньої значимості.
- 4.Порівняння фактичних та нормативних значень індикаторів.

Проаналізувавши найбільш відомі підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємства [57–65];, можна зробити висновок, що в сучасній економічній літературі немає єдиної методики комплексної оцінки економічної безпеки підприємства з урахуванням усіх необхідних критеріїв.

Проте існують методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки, розроблені сучасними вченими, які розроблені на основі узагальнення декількох підходів. Одним із найбільш вдалих серед таких методичних підходів, на нашу думку, є підхід, розроблений В.Ю. Халіною [56]. У запропонованому методичному підході було згруповано функціональні складники економічної безпеки: фінансовий, техніко-технологічний, інтелектуально-кадровий, політико-правовий та екологічний. Відповідно до цього, сформовано систему показників оцінки рівня

економічної безпеки. Цей підхід особливу увагу приділяє кількісній оцінці рівня економічної безпеки. Достовірність результатів розрахунку рівня економічної безпеки підприємства здійснюється шляхом визначення узагальнюючого показника, а також локальних показників для оцінки певних складників економічної безпеки. Проте у цьому підході відсутні такі важливі складники економічної безпеки, як інноваційний, енергетичний та інформаційний, тому у цьому дослідженні пропонується долучити їх під час оцінювання економічної безпеки підприємства [54]. Проаналізувавши найбільш використовуванні методи оцінювання рівня економічної безпеки підприємства, було визначено, що для вітчизняних підприємств доцільно використовувати трьохетапний процес оцінювання, який ми пропонуємо. На першому етапі необхідно проводити діагностику загрози банкрутства підприємства, на другому – визначати функціональні складники цієї системи та сформувати систему оціночних показників. На третьому етапі доцільно розраховувати узагальнюючий показник рівня економічної безпеки, який дасть змогу достатньо об'єктивно підходити до визначення її рівня на підприємстві. Запропонований методичний підхід до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства дає змогу враховувати специфіку діяльності підприємства, вчасно виявляти загрози та причини їх появи, а також швидко відреагувати на їх прояви та розробити заходи щодо усунення.

Розглянутий методичний підхід до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства, що базується на проходженні трьох етапів розрахунку, дає змогу враховувати специфіку діяльності підприємства, вчасно виявляти загрози та причини їх появи загроз, а також швидко відреагувати на їх прояви та розробити заходи щодо усунення. Перевагами такого методу є універсальність, інформативність та доступність для дослідників, а також він дає змогу провести комплексну оцінку всіх сфер діяльності підприємства, тому на його основі можна робити висновки про рівень економічної безпеки підприємства, що аналізується. В основу методу покладено функціональний аспект поділу складників сфер економічної безпеки, до яких на відміну від наявних підходів, було віднесено додатково такі сфери як інноваційна, енергетична та інформаційна. Перспективою

подальших досліджень у даному напрямі є розроблення системи заходів, які б ураховували найкритичніші складники економічної безпеки. Врахування їх впливу приведе до підвищення ефективності та гнучкості управління підприємством.

### Висновки до першого розділу

Здійснено теоретичне дослідження сутності категорії «економічна безпека підприємства», систематизовано наукові позиції вчених та визначено, що доцільно розглядати економічну безпеку підприємства як здатність соціально-економічної системи протистояти та створити захист від дестабілізуючих чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ, забезпечуючи при цьому стійкість економічного розвитку через ефективне використання наявних та потенційних ресурсів. Виділено передумови та наслідки забезпечення економічної безпеки підприємства за вищенаведеними характеристиками. Передумовами забезпечення економічної безпеки підприємства є: ефективне та раціональне використання усіх наявних та потенційних ресурсів; швидка реакція на зміну економічних, політичних, соціальних, ринкових, геополітичних, міжнародних та інших чинників впливу; наявність превентивних механізмів щодо захищеності та запобіганню негативного впливу чинників. Наслідками забезпечення економічної безпеки підприємства є: забезпечення економічного розвитку підприємства у часовому вимірі; забезпеченість сталості соціально-економічної системи підприємства. Економічна безпека підприємства є комплексним поняттям, що відображає сукупність різних аспектів діяльності підприємства і таким чином, інтегрує у собі функціональні види безпеки нижчих рівнів.

Обґрунтували, що систему управління економічною безпекою доцільно розкривати як комплекс організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів, спрямованих на кількісну й якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз. Головною метою системи управління економічною безпекою підприємства є

попередження кризових ситуації і мінімізація впливу негативних факторів на діяльність підприємства.

В методичному аспекті проаналізували існуючі підходи і методи оцінки рівня економічної безпеки підприємств та виявили переваги і недоліки в кожному методі. Як результат визначили, що для оцінювання рівня економічної безпеки підприємства необхідно використати комплексний метод, який складається з двох етапів: на першому – визначити функціональні складники та сформувати систему оціночних показників, на другому етапі – розраховувати узагальнюючий показник рівня економічної безпеки.

## **2 ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»**

### **2.1 Оцінювання стану, тенденцій та перспектив розвитку хлібопекарської промисловості**

Популярність споживання хліба та хлібобулочних виробів серед українців, а також стратегічне значення цієї продукції для забезпечення продовольчої безпеки країни обумовлює актуальність дослідження стану та трендів розвитку хлібопекарської промисловості України.

Хлібопекарна галузь є однією з провідних галузей харчової промисловості України. Діяльність хлібопекарських підприємств відрізняється своєрідним характером конкурентних відносин на ринку, який обумовлений специфікою процесу реалізації і споживання їхньої продукції, що відноситься до товарів повсякденного попиту. Негативна динаміка обсягу вітчизняного ринку хліба та хлібобулочної продукції, посилення конкурентного впливу, постійне скорочення кількості та платоспроможності кінцевих споживачів, підвищення ступеня залежності підприємств від чинників зовнішнього середовища, загострення боротьби за ринки збуту продукції, сприяють значному зростанню інтенсивності конкуренції серед існуючих хлібопекарських підприємств. Основною тривалою тенденцією останніх десятиліть є стійке зниження промислового виробництва хлібобулочної продукції [66].

Виробництво хліба та хлібобулочних виробів в Україні на 99% забезпечується національними компаніями. Оскільки хліб відноситься до продуктів нетривалого зберігання, його виробництво традиційно розміщується поблизу до споживача. З розвитком технологій та виходом на хлібний ринок заморожених хлібних напівфабрикатів залежність хлібопекарських підприємств від територіального розміщення знижується. У 2021 р. обсяги реалізації хліба, хлібобулочних та борошняних виробів у вартісному виразі становили 37543,9 млн. грн., що на 10,4% більше ніж у 2020 р. [67]. Слід зазначити, що індекс споживчих цін на хліб,



хлібобулочні та борошняні вироби у 2021 р. становив 6,5% порівняно з 2020 р.. Однак, незважаючи на позитиву динаміку вартісних показників, тоннаж виробництва хліба та хлібобулочних виробів нетривалого зберігання за офіційними статистичними даними щорічно скорочується (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Обсяги виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні протягом 2019–2021 рр.

Показники	2019 рік		2020 рік		2021 рік		Відхилення 2021 р. від 2019 р.	
	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%
1.Хліб та вироби хлібобулочні, нетривалого зберігання	1072,6	100	975,1	100	854,1	100	-218,5	-20,37
2.Хліб житній	9,3	0,9	6,5	0,7	6,6	0,8	-2,7	-29,03
3.Хліб пшеничний	449,1	41,9	408,1	41,9	351,2	41,1	-97,9	-21,79
4.Хліб житньо-пшеничний і пшенично-житній	342,3	31,9	305,9	31,4	262,7	30,8	-79,6	-23,25
5.Вироби булочні	265,2	24,7	245,3	25,2	225,2	26,4	-40,0	-15,08
6.Хліб дістичний	1,6	0,1	1,5	0,2	1,2	0,1	-0,4	-25,0
7.Хліб інший	5,2	0,5	7,7	0,8	7,2	0,8	2,0	38,46

Найбільшим попитом серед споживачів користується хліб пшеничний, питома вага якого у загальному обсязі виробництва у 2019–2021 рр. залишалась у розмірі 41%.

Виробництвом хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів нетривалого зберігання займалося понад 700 промислових підприємств, найбільшу частку яких становили малі підприємства – 79 %, з них мікропідприємства – 57 %. У той же час обсяг реалізації продукції малих підприємств становив менше 6 % загальної реалізації хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів [68].

За даними Голови правління холдингу «Хлібні інвестиції», протягом 2018-2021 рр. обсяги реалізації свіжого хлібу великими промисловими підприємствами

знизились щонайменше на 5%. Дана ситуація обумовлена присутністю на ринку фізичних осіб-підприємців, які ведуть діяльність з виробництва хліба та хлібобулочних виробів, перебуваючи на спрощеній системі оподаткування, приховуючи частину обороту та не сплачуючи ПДВ, єдиний соціальний внесок з офіційної заробітної плати, що дозволяє формувати на 25-30% нижчу ціну від середньої на ринку. Оскільки таких дрібних гравців хлібного ринку ретельно не перевіряють, їм властиво невідповідність задекларованої і фактичної рецептури, недотримання санітарних умов, відсутність контролю якості сировини та готової продукції [69].

Імпорт готових продуктів із зерна, які представлені групою 19 в українській класифікації товарів для зовнішньоекономічної діяльності, у першій половині 2021 р. становив \$109104,1 тис., що у товарній структурі імпорту становить 0,5% [70]. До групи 19 УКТ ЗЕД відносять: хлібці, пряники, печиво, вафлі, мюслі, сухарі, грінки, рисовий папір, хлібобулочні, борошняні кондитерські вироби, кукурудзяні пластівці, кускус, булгур, вироби з макаронного тіста, суміші та тісто для виробництва борошняних кондитерських виробів, продукти дитячого харчування, готові продукти з борошна, крупи. Експорт товарів групи 19 за УКТ ЗЕД за перше півріччя 2021 р. становив \$135239,6 млн., що на \$26135,5 млн. або на 24% більше ніж імпорт і свідчить про позитивне сальдо торгового балансу по цій товарній позиції. Згідно експортної стратегії України: дорожньої карти стратегічного розвитку торгівлі на 2017-2021 рр. в рамках положення про зону вільної торгівлі з ЄС Україна за три місяці використовує річну квоту на ячмінну крупу і борошно. В таких умовах для української продукції ринками з невикористаним потенціалом є США, Китай, Канада [69].

Юридично транснаціональні компанії відсутні на хлібному ринку, однак їх продукція присутня у торговельних мережах у вигляді заморожених напівфабрикатів, які імпортують за браком якісних аналогів у вітчизняних виробників. Хліб та хлібобулочні вироби, виготовлені у пекарнях торгових мереж, складають конкуренцію продукції промислових підприємств, надану на реалізацію. На європейському ринку торговельні мережі поступово повертаються до

партнерських відносин з виробником, оскільки зростання витрат на обслуговування устаткування та його оновлення вплинуло на перегляд пріоритетів і концентрацію уваги на торгівлі.

Основні гравці хлібного ринку України представлені великими промисловими компаніями [66]:

- ТОВ “Кулиничі” – 10 спеціалізованих хлібопекарських комплексів в Харківській, Київській, Полтавській областях потужністю 650 тонн хлібобулочних виробів на добу;

- ПрАТ “Київхліб” – 9 виробничих майданчиків у Києві та Київській області потужністю понад 400 тонн хлібобулочних виробів та 10 тонн хлібних смаколиків на добу;

- ПАТ “Холдингова компанія” “Хлібні інвестиції” – 6 підприємств у Івано-Франківській, Волинській, Черновицькій, Київській та Житомирській областях, частка ринку яких становить 8% (ТМ “Цар Хліб”, ТМ “Майстерня смакоти”, “Чанта”, “Теремно”);

- ПрАТ “Концерн “Хлібпром” – 5 переробних підприємств у Львівській та Вінницькій областях потужністю 200 тонн хлібної, хлібобулочної, кондитерської та тістових напівфабрикатів (ТМ “Agrola”, ТМ “Вінницхліб”, ТМ “Bandinelli”, ТМ “2go”, ТМ “Panerini”, ТМ “Любляна”, дитяча лінійка “Джуні”);

- національна група компаній HD-Group, до складу якої входять підприємства з зернопереробки, заводи з виробництва хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів в Запорізькій та Чернівецькій областях потужністю 200 тонн на добу (ТМ “Хлібодар”);

- підприємства Дніпропетровської, Черкаської, Миколаївської та Чернігівської областей, що виготовляють продукцію під ТМ “Формула смаку”, потужністю 10 тис. тонн хлібобулочних виробів.

В Україні промисловий сектор нині забезпечує лише 35% пропозиції хлібобулочних виробів. За останні роки значно зросла частка виробництва продукції в мережі ритейлерів, цехах громадського харчування, фаст-фудах, приватних мініпекарнях (рис. 2.1) [70].

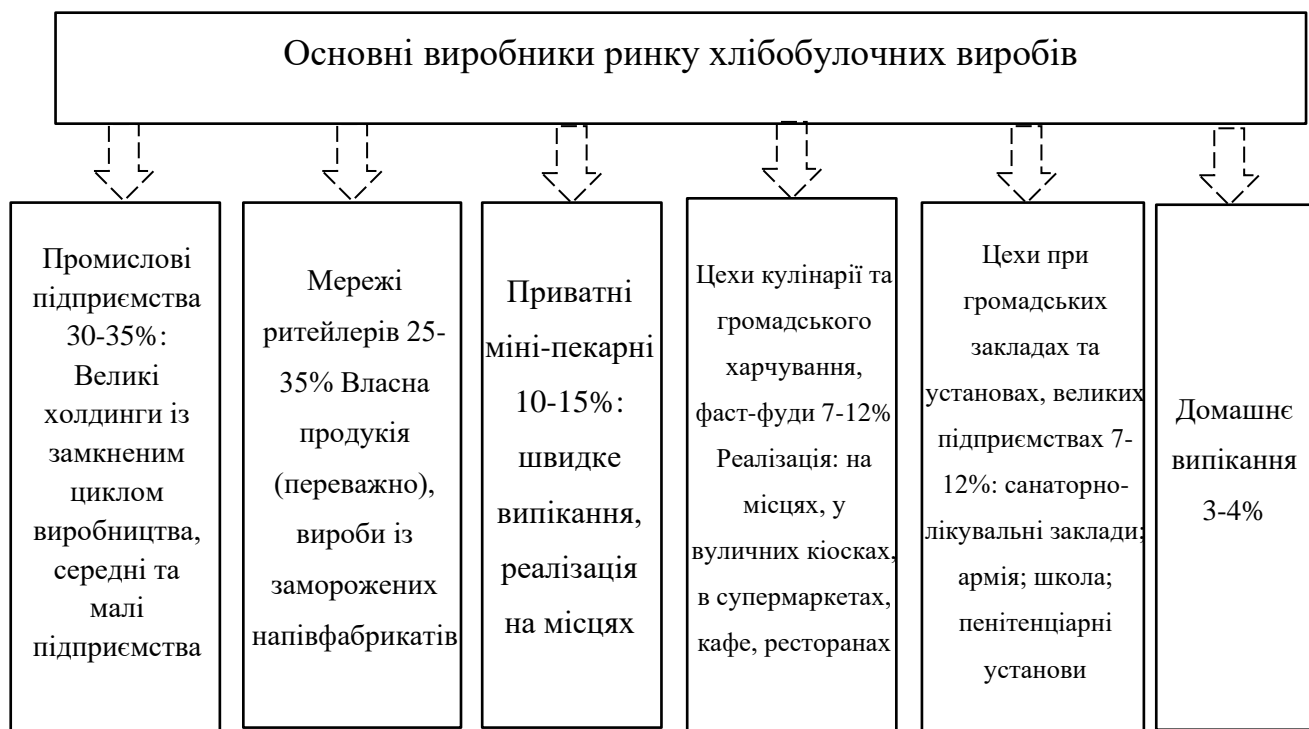


Рисунок 2.1 – Основні виробники ринку хлібобулочних виробів в Україні

В результаті аналізу споживання продуктів харчування в домогосподарствах було встановлено, що за обсягами споживання хліб та хлібні продукти посідають третє місце у раціоні українців, у той час як молоко і молочним продуктам належить 1 місце, а овочам і баштаним культурам – 2 місце. За статистичними даними середньомісячне споживання хліба і хлібних продуктів становить 8,1 кг на одну особу, в той час як м'яса споживається – 5,1 кг, молока і молочних продуктів – 19,1 кг, яєць – 20 шт, риби і рибопродуктів – 1,5 кг, цукру – 2,6 кг, олії та інших рослинних жирів – 1,4 кг, картоплі – 6,2 кг, овочів та баштаних – 8,8 кг, фруктів, ягід, горіхів та винограду – 4 кг. [69]. Споживчий кошик українця передбачає споживання дорослою працездатною людиною 62 кг на рік хлібу пшеничного та 39 кг на рік хлібу житнього. Враховуючи його доступність усім верствам населення, хліб розглядають з точки зору ключових позицій продовольчої безпеки. В таких умовах особливу увагу слід звернути на «оздоровлення» асортименту хлібобулочних виробів з метою найповнішого задоволення потреби людини в основних речовинах: білках, жирах, вуглеводах, мікронутрієнтах (вітамінах, мінеральних речовинах).

Зростання прихильників здорового способу життя обумовило попит на такі види продукції як: низькокалорійний хліб, хліб з борошна грубого помолу, хліб з висівками, насінням, сухофруктами, гречаний хліб тощо. Фактори ціноутворення. Оскільки хліб входить до продуктів харчування, що формують споживчий кошик українця [67], до 01.07.2017 р. державне регулювання ціни на соціальні сорти хлібу здійснювалось через встановлення граничного розміру торгової націнки до оптової ціни виробника у розмірі 15% та встановлення граничних норм рентабельності у розмірі 5% для виробників хліба та хлібобулочної продукції. Контроль за дотриманням цін здійснює Державна служба з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів, яка після скасування державного регулювання ціноутворення на продукцію харчової промисловості зосередила увагу на регулюванні тарифів на житлово-комунальні послуги. Однак, з 18.05.2020 р. і до завершення карантину набрала чинності постанова уряду про регулювання роздрібних цін шляхом декларування зміни ціни на продукцію соціальної значущості більш ніж на 5%. До продукції соціальної значущості, яка є необхідною для запобігання поширенню гострої респіраторної хвороби COVID-19 було віднесено: гречку, цукор, борошно пшеничне вищого ґатунку, макаронні вироби, пастеризоване молоко в плівці жирністю 2,5%, житньо-пшеничний хліб, яйця категорії С1, тушку курячу, мінеральну воду без газу, масло жирністю 72,5% [67]. Особливістю хлібопекарських підприємств є залежність їх діяльності від забезпеченості борошном, оскільки його питома вага у готовому виробі становить понад 50%. У вартісному виразі частка витрат на сировину і матеріали в структурі собівартості хлібобулочного виробу становить біля 43%.

Враховуючи конкуренцію промислового хлібу із продукцією власних пекарень торговельних мереж, а також між виробниками за місце на полиці супермаркетів, інвестування у розвиток власної фірмової мережі кіосків, є конкурентною перевагою. На хлібному ринку України конкурентні переваги отримують виробники, які задовольняють потреби споживачів у продукції високої якості, виготовленої відповідно до міжнародних стандартів якості та безпеки продукції ISO 22000 на сучасному ресурсозберігаючому обладнанні з дотриманням

всіх етапів технологічного процесу. Вирішення проблеми подовження терміну зберігання свіжості виробів можливо шляхом випікання хлібних виробів із заморожених тістових заготовок. Уваги потребує напрямок пакування продукції, поставка у магазини нарізаного на шматки хліба в упаковці. За всіма опитуваннями, не упакований хліб сприймається як більш свіжий, більш живий, хоча вимоги до упаковки хліба обумовлені міжнародним стандартом безпеки продукції НАССР, гігієною і термінами зберігання [69].

Основними тенденціями розвитку вітчизняного ринку хліба і хлібобулочних виробів нетривалого зберігання протягом останніх років, які впливали на формування конкурентних переваг та на вибір конкурентних стратегій хлібопекарськими підприємствами були:

— скорочення сегменту масових традиційних продуктів та зростання окремих прибуткових споживчих сегментів (здорової, екологічно чистої продукції), що знижувало ефективність дій, спрямованих на мінімізацію витрат та підвищувало результативність диференціації продукції;

— загальне зростання вимог кінцевих споживачів до якості хліба та хлібобулочних виробів, які прагнуть покращення їх смакових властивостей, зростання трендів до здорового способу життя та здорового харчування, що зумовлювало спрямування стратегічних зусиль підприємств на використання стратегії диференціації продукції;

— загострення конкуренції на локальних ринках, що спонукало хлібопекарські підприємства впроваджувати продуктові інновації, поєднувати стратегію диференціації продукції з мінімізацією витрат із урахуванням внутрішніх ресурсних можливостей та потенціалу місткості ринку.

Негативна динаміка росту в хлібопекарській галузі, постійне скорочення кількості кінцевих споживачів, підвищення вимог споживачів, зниження реальної платоспроможності покупців сприяють загостренню конкуренції на вітчизняному ринку хліба та хлібобулочних виробів та підвищенню інтенсивності конкуренції серед існуючих підприємств. Також проведений аналіз виявив тенденції підвищення ступеня залежності хлібопекарських підприємств від зовнішнього

оточення та зниження сприятливості зовнішнього середовища для хлібопекарських підприємств. Найбільший зовнішній вплив на їх діяльність мають економічні чинники, серед яких найвпливовішими є загальноекономічні фактори, рівень доходів та платоспроможності споживачів.

Оцінка ступеню впливу факторів конкурентного середовища на конкурентну поведінку хлібопекарських підприємства за методикою 5 конкурентних сил М. Портера показала, що найбільший вплив в галузі мають існуючі конкуренти та споживачі (рис. 2.2) [67].

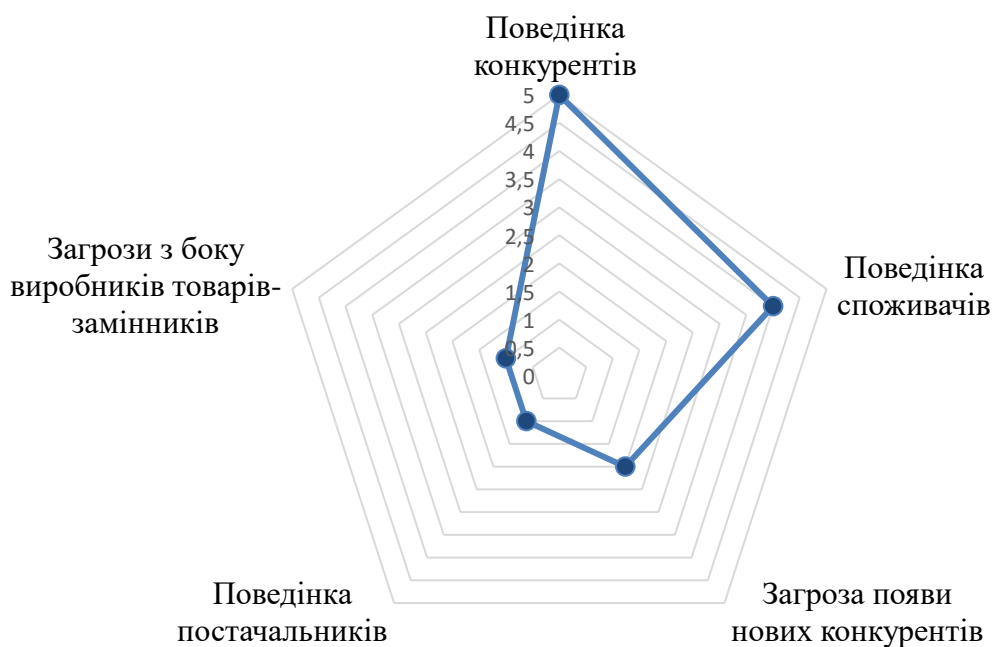


Рисунок 2.2 – Ранжування впливу конкурентних сил за моделлю М. Портера на стан конкуренції в хлібопекарській галузі

На третьому місці – загроза появи нових конкурентів на ринку. Найслабший вплив на конкурентне середовище хлібопекарських підприємств має поведінка постачальників та загрози з боку виробників товарів – замінників.

Розглянемо останні тенденції розвитку хлібопекарської промисловості в умовах війни [68]. Переважна більшість хлібопекарських підприємств змогли відновити свою діяльність навіть в умовах війни. Адже нова реальність вимагає сміливості, наполегливості у прийнятті рішень (подекуди дуже швидких рішень), терпіння, інноваційних підходів, і найголовніше – питання самозбереження. Йдеться не лише про виробничі потужності, а насамперед про людей. Якщо говорити про цифри, то на сьогодні маємо значне зниження купівельної спроможності населення. Від початку війни кількість споживачів хліба скоротилася на 2-3 млн чоловік, зменшилося й виробництво хлібобулочної продукції – приблизно на 15-20%. Лише за перший місяць війни підприємці втратили більше, ніж за два роки пандемії. Також неможливо нині сказати про обсяги завданої шкоди та втрат, адже бойові дії ще тривають.

Голова податкового комітету Верховної Ради України Данило Гетманцев заявив, що через масштабні повітряні тривоги українська економіка втрачає за один робочий день \$200 млн. Минулого року критичними точками для галузі були зростання вартості сировини та здорожчання газу [71].

Проблема, з якою стикнулись підприємства хлібопекарської промисловості – практично не залишилося обігових коштів. Сьогодні виплати зарплат, допомога воїнам, рятувальникам, медикам, цивільному населенню є в пріоритеті. Тому хлібопекарний бізнес вирішує дуже багато гуманітарних питань.

Окрім проблем із цінами на сировину й енергоносії, галузь нині стикається й з іншими нагальними питаннями: міграцією людей та нерозумінням, чи вони повернуться; ризиками втратити майно; зовнішніми економічними обмеженнями; збільшенням кількості підприємств, які наразі не можуть виконувати свою роботу. Через ракетні удари по об'єктам критичної інфраструктури хлібники зараз мобілізують свої зусилля, щоб мінімізувати вплив відключень електроенергії на робочий процес [72].



Водночас зазначимо, що галузь отримала значну підтримку від держави. Йдеться не лише про наше профільне міністерство (Міністерство аграрної політики та продовольства). Підприємства галузі продовжують купувати газ за пільговими цінами, кредити під 5-7-9% почали працювати.

Близько 20% підприємств хлібопекарської галузі сьогодні зруйновані або не повернулися до виробництва з початку війни. Але в Україні є мережа потужних хлібо заводів, розрахованих на виробництво масових хлібів зі значним резервом потужностей. Вони дозволяли нагодувати 50 млн.людей. Зараз в Україні значно менша кількість населення. До того ж доцільно зазначити, що з початку війни споживання хліба знизилося на 15%. Це пояснюється міграційною складовою та зниженням купівельної спроможності населення. Через інфляцію та подорожчання продуктів харчування люди не можуть дозволити собі купувати звичний набір продуктів. Зараз спостерігаємо тенденцію переходу на купівлю половинки української хлібини, а не цілої, як це було раніше.

Деякі заводи, які були пошкоджені чи в окупації, вже почали відновлювати виробництво. Наприклад, після деокупації Бериславський хлібо завод повернувся до переліку працюючих українських виробників, Херсонський хлібо завод розглядає можливість відновлення виробництва.

Перший віцепрезидент «Всеукраїнської асоціації пекарів» Юрія Дученко зазначає, що після того, як стабілізується фінансова ситуація, повернемося до тих тенденцій, які розвивались на ринку до війни: виробництва заморожених напівфабрикатів, замороженого хлібу, виробів для здорового харчування, з різними смаковими добавками та продукції довготривалого зберігання. До війни кожне хлібопекарське підприємство у своєму портфелі мало мінімум 10% новинок. Значну роль тут відіграють маркетологи, але правила на ринку диктує споживач, він своїм гаманцем голосує за той чи інший продукт [73].

Також продовжать розвиватися дрібні пекарні, прибудинкові магазинчики, кафе чи супермаркети з власною випічкою. Адже випічка поблизу дому – це дуже зручно для споживача. Що стосується промислового хлібопекарського бізнесу, то він нікуди не подінеться. В багатьох країнах – Польщі, Австрії, Німеччині – є мережа невеликих пекарень, але водночас працюють і великі виробництва, які виробляють на добу понад

200 т хліба. Так само в Україні великі виробництва будуть концентруватися біля великих потужних хлібопекарських холдингів. Це структурований бізнес – від поля до покупця [74; 75].

Ключові тенденції розвитку хлібопекарської промисловості України засвідчили, що негативна динаміка обсягу ринку, постійне скорочення кількості кінцевих споживачів та їх платоспроможності, підвищення ступеня залежності компаній від зовнішнього середовища, загострення боротьби за ринки збуту продукції, сприяють значному зростанню інтенсивності конкуренції серед діючих підприємств. Така ситуація зумовлює необхідність застосування нових підходів до формування конкурентних переваг та вибору конкурентної стратегії підприємства. Найвагомішими галузевими і ринковими тенденціями, які впливають на вибір конкурентних стратегій хлібопекарських підприємств, є загальне зростання вимог кінцевих споживачів до якості хліба та хлібобулочних виробів, посилення трендів до здорового способу життя та здорового харчування, які зумовлюють фокусування стратегічних зусиль підприємств на створенні конкурентних переваг за рахунок диференціювання продукції.

## 2.2 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»

ПрАТ «Концерн Хлібпром» одне з найбільших підприємств українського ринку хліба, яке щодня виготовляє до 160 тонн продукції – хлібної, хлібобулочної, кондитерської та тістових напівфабрикатів. В структуру Компанії входить 5 переробних підприємств, що розташовані у Львівській та Вінницькій областях.

За 18 років існування Компанія зарекомендувала себе, як добросовісний виробник, надійний партнер та прогресивний галузевий оператор. Компанія залишається одним з найбільших інвесторів та роботодавців в регіонах своєї присутності. «Концерн Хлібпром» дбає про збереження національних традицій виробництва та поряд з тим переймає найкращий світовий досвід. Хлібозаводи, що увійшли до складу «Хлібпрому» не втратили десятиріччями напрацьованих

рецептів і продовжують в регіонах політику виробництва з натуральної сировини. А завдяки впровадженню технології шокового заморожування, Компанія розширила свої ринки за межі України – в США, Ізраїль, Німеччину, Велику Британію, Естонію. У перспективах керівництва ПрАТ «Концерн Хлібпром» подальша експансія на європейський ринок. Цьому сприяє геополітична політика України, ряд прийнятих законодавчих актів, що лібералізують політичне поле та дозволяють безперервно постачати власну продукцію на ринки ЄС.

Інвестиційна політика Компанії спрямована на розвиток продуктових лінійок, зниження собівартості продукції, економію вичерпних ресурсів та оновлення виробничих потужностей. В своїй діяльності компанію підтримують провідні міжнародні організації, такі як Міжнародна фінансова корпорація та Північна екологічна фінансова корпорація.

У 2010 році «Концерн Хлібпром» увійшов у сотню компаній з найвищим рівнем корпоративного управління (табл. 2.2). Одноименний кодекс діє в Компанії ще з 2005 року. Компанія відзначена за свою інформаційну відкритість, а фінансовий аудит звітності «Концерну Хлібпром» проводять фахівці всесвітньо відомого аудитора – ЕҮ («Ернст енд Янг»).

Таблиця 2.2 – Інформація про підприємство ПрАТ «Концерн Хлібпром» [76]

№	Найменування	Характеристика
1	2	3
1	Повна назва підприємства	Приватне акціонерне товариство «Концерн Хлібпром»
2	Скорочена назва підприємства	ПрАТ «Концерн Хлібпром»
3	Адреса головного офісу	Україна, 79035, Львівська обл., місто Львів, ВУЛИЦЯ ХЛІБНА, будинок 2
4	Код ЄДРПОУ	05511001
5	Дата заснування	27.05.2003
6	Основний вид діяльності	10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
7	Допоміжні види діяльності	10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості 10.72 Виробництво сухарів і печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів, тістечок, пирогів і бісквітів, призначених для тривалого зберігання
8	Виробничі потужності	Львівський хлібозавод № 1, Львівський хлібозавод № 5, Цех кондитерських виробів, Вінницяхліб (Вінниця), Явір-млин (Львівська обл.)
9	Основний вид продукції	Хліб, сухарі, кондитерська продукція (торти, тістечка, пироги, печиво, бісквіти тощо)
10	Торгові марки	ТМ «Agrola», ТМ «2GO», ТМ «Вінницяхліб», ТМ «Любляна», ТМ «Джуні», ТМ «Grill Bakery», ТМ «Harmony Sentivi», ТМ «Panerini», ТМ «Bandinelli»
11	Веб-сторінка	<a href="https://hlibprom.com.ua/">https://hlibprom.com.ua/</a>

На даний час ПрАТ «Концерн Хлібпром» є досить потужним вітчизняним підприємством по виробництву хліба та кондитерської продукції. У його склад входить чотири хлібзаводи розташованих у м. Львів та м. Вінниця, а також власне борошномельне підприємство. Останнє дозволяє ПрАТ «Концерн Хлібпром» самостійно переробляти зерно для створення муки, яка є головною сировиною для виробництва продукції досліджуваного товариства. Головний акцент у своїй виробничій діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» здійснює на якість продукції. Виробничі потужності товариства пройшли успішно сертифікацію на відповідність вимогам ISO 9001:2009. Також на ПрАТ «Концерн Хлібпром» впроваджена системи управління безпекою харчових продуктів ISO 22000:2005 HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points). Ця система дозволяє здійснювати контроль за безпекою продуктів на усіх етапах виробництва від постачання сировини до відвантаження готової продукції замовнику.

Продукція ПрАТ «Концерн Хлібпром» поширена по всій Україні та представлена у всіх великих продуктових супермаркетах, а також малих магазинах.

Основними клієнтами ПрАТ «Концерн Хлібпром» є такі супермаркети як: Велмарт, Сільпо, МаркетОпт, Амстор, Сшан, АТБ, ВОХ, Варус, Бадьорій, Фудмережа, Метро», Еко та інші. Основні доходи досліджуваному товариству забезпечує реалізація продукції саме через дані продуктові мережі. Також у населення є можливість придбати продукцію прямо на фірмових магазинах ПрАТ «Концерн Хлібпром», на яких ціна на продукцію є дещо дешевша за рахунок відсутності націнки від торговельних мереж. Водночас розташування фірмових магазинів ПрАТ «Концерн Хлібпром» є досить обмеженим та розміщені лише у Львові та Вінниці. Безпосередньо у близькості до основних виробничих потужностей товариства. Через бажання поширити власну продукцію ПрАТ «Концерн Хлібпром» й по інших регіонах країни товариство взаємодії з продуктовими ритейлерами, які забезпечують основні обсяги доходів. Слід зазначити, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» мали досить високе коло споживачів. Адже, виробництво хліба відноситься до продуктів першої необхідності та входить до спожитого кошику українця. Тому споживачами продукції ПрАТ «Концерн Хлібпром» є все населення, які вживає у свій раціон хлібобулочну продукцію. Крім хліба ПрАТ «Концерн Хлібпром» також виробляє кондитерську продукцію, так як: торти, тістечка, рулети, печиво тощо. Досить широкий асортимент продукції ПрАТ «Концерн Хлібпром» дозволяє йому максимізувати доходи. В 2021 році динамічно розвивається напрямок кавового бізнесу. Концерн Хлібпром, отримавши право робити офіційні висновки щодо якості партій будь-якої кави у світі, має унікальну можливість підтверджувати експертну оцінку вхідної сировини за повним спектром характеристик та властивостей продукту на усіх ланках виробництва від зерна до чашки, а також фахово виявляти групи дефектів та приналежність продукту до класу speciality. Отже, підприємство ПрАТ «Концерн Хлібпром» забезпечує одержання партнерами та кінцевими споживачами найвищої світової якості [76].

Незважаючи на активну зовнішньоекономічну діяльність ПрАТ «Концерн Хлібпром» головним його ринком збуту залишається протягом тривалого часу Україна. На вітчизняному ринку товариству доводиться конкурувати з великою

кількістю компаній, які виробляють одноманітну продукцію. Адже, хлібопекарська промисловість України є досить розвинена та конкурентна. На даному сегменті ринку функціонує сотні великих та дрібних підприємств, які виробляють хлібобулочну та кондитерську продукцію.

ПрАТ «Концерн Хлібпром» взаємодіє з великою кількістю компаній. Перш за все сюди відносяться компанії постачальники головної сировини: зерна, жита, борошна, цукру, олії, жирів, яєць, молока, різних фруктів та овочів тощо. При виборі постачальників ПрАТ «Концерн Хлібпром» віддає перевагу передусім тим, які гарантують доставку високої якості та відповідності усіх нормам й стандартам, особливо у сфері безпечного харчування і екологічності. Наявні виробничі потужності та власний борошномельний завод дозволяє ПрАТ «Концерн Хлібпром» напряду взаємодіями з сільськогосподарськими підприємствами, у яких закупається пшениця та жито. У подальшому воно постачається на склад до ПрАТ «Концерн Хлібпром», звідки прямує на власний завод для подальшої переробки й виготовлення з неї борошна. Олію ПрАТ «Концерн Хлібпром» закупає у великих обсягах на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат». З даним підприємством ПрАТ «Концерн Хлібпром» протягом тривалого часу взаємодії та постійно закупає олію [76]. Велике значення для успішної діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» має сформована організаційна структура управління. На ПрАТ «Концерн Хлібпром» як і на більшості вітчизняних підприємствах хлібопекарної галузі є лінійно-функціональною (рис. 2.3).

Вищим органом управління є загальні збори акціонерів, які приймають стратегічно важливі для діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» рішення, включаючи призначення виконавчого органу управління.

Зокрема, до виключної компетенції загальних зборів акціонерів ПрАТ «Концерн Хлібпром» належить [76]:

- визначення основних напрямів діяльності;
- призначення виконавчого органу управління;
- внесення змін до статуту, а також збільшення/зменшення статутного капіталу;

- затвердження внутрішніх документів, фінансової звітності тощо;
- встановлення дивідендної політики, що полягає у розподілі прибутку та збитку;
- та вирішення інших важливих питань, які стосуються діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром».

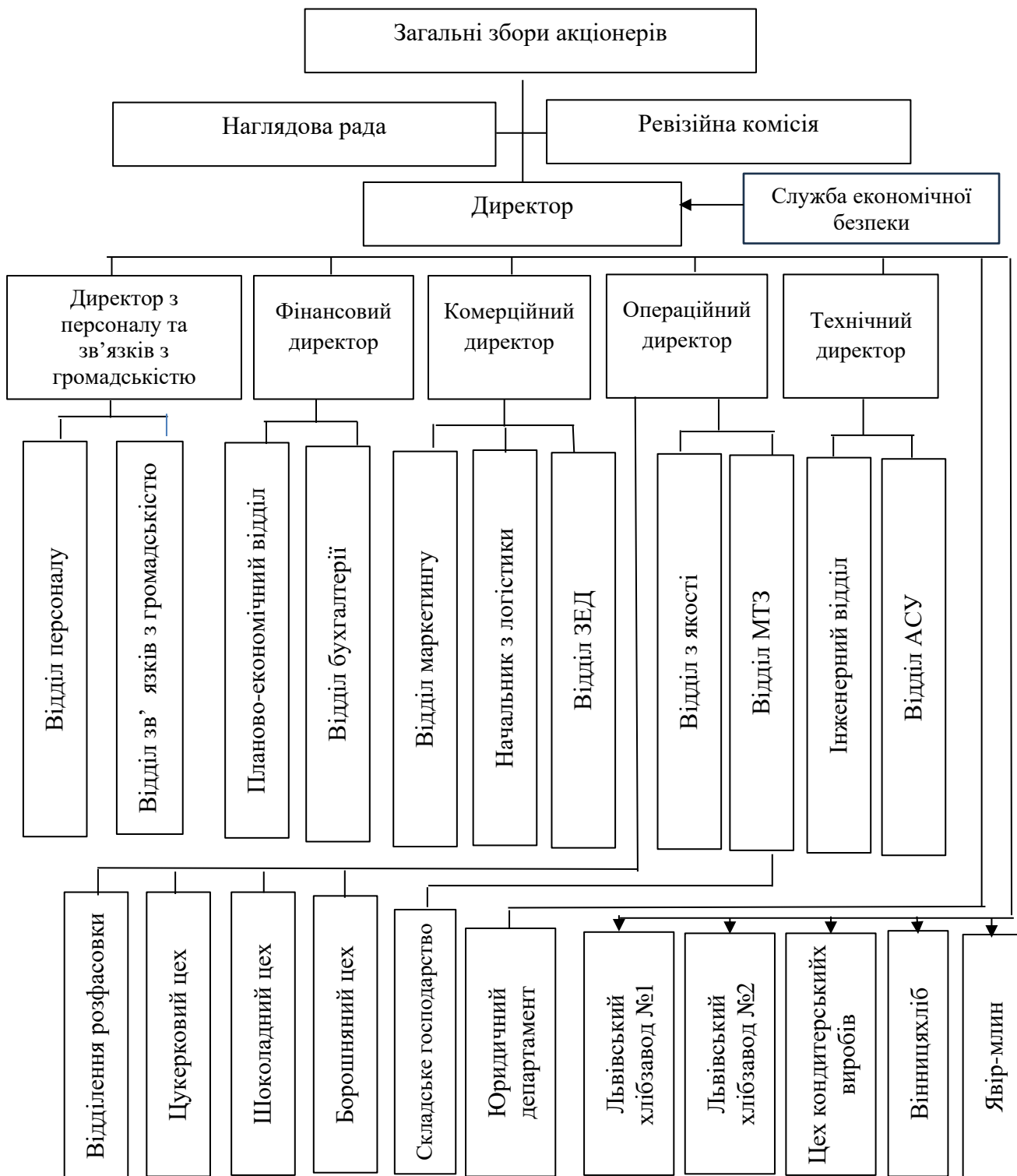


Рисунок 2.3 – Організаційна структура управління ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Контролюючу функцію на ПрАТ «Концерн Хлібпром» виконують два органи – Наглядова рада та Ревізійна комісія, які підзвітні загальним зборам акціонерів. Перша здійснює загальне керівництво товариством через контроль за виконавчим органом управління, а також гарантування інтересів й захисту прав акціонерів. Вона здійснює перевірки та контроль за діяльністю товариства, готує звіти на розгляд його акціонерам.

Ревізійна комісія також виконує контролюючу функцію шляхом здійснення перевірок і формування звітів про них для представлення акціонерам. Відповідно виконавчим органом управління ПрАТ «Концерн Хлібпром» є директор, який призначається загальними зборами акціонерів. Він здійснює поточне керівництво товариством й забезпечує досягнення цілей встановлених акціонерами ПрАТ «Концерн Хлібпром». У компетенцію директора товариства входить вирішення усіх поточних завдань, що не належать до компетенції загальних зборів акціонерів ПрАТ «Концерн Хлібпром». Він має право діяти від імені товариства, представляти його у зовнішньому середовищі, визначати кадрову політику, приймати та звільняти працівників тощо.

Основою успішного управління на ПрАТ «Концерн Хлібпром» є проведення деталізованої оцінки стану внутрішнього та зовнішнього середовища. Саме на основі отриманої інформації у результаті такої оцінки у межах управління товариства приймаються управлінські рішення та визначається подальша стратегія розвитку. Виходячи з цього провели аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Концерн Хлібпром». Сьогодні у науковій практиці існує безліч методів, що дозволяють провести такий аналіз. У першу чергу до цих методів слід віднести SWOT- та PEST-аналізи. Спочатку скористаємося PEST-аналізом, який дозволяє провести аналіз макросередовища, а саме: політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів. У табл. 2.3 наведемо PEST-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром» [76].

Результати проведеного PEST-аналізу вказують, що в цілому вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ПрАТ «Концерн Хлібпром» є негативним.



Найбільший негативний вплив на його діяльність здійснюють військові дії в Україні та економічні фактори, що зумовлено високим рівнем чутливості споживачів до підвищення ціни на продукцію.

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром»

№	Фактори	Важливість для підприємства (в сукупності 1)	Ступінь впливу (1, 2, 3)	Характер впливу (+;-)	Оцінка впливу
1	2	3	4	5	6
<b>1. Політичні фактори:</b>					
1.1	Високий рівень впливу державних органів на діяльність підприємства, зокрема через регулювання вартості ціни хлібу	0,2	3	–	-0,6
1.2	Часті зміни в системі законодавстві	0,2	2	–	-0,4
1.3	Військові дії в Україні	0,4	3	–	-1,2
1.4	Лібералізація законодавства та полегшення доступу до ринків ЄС	0,2	3	–	-0,6
Разом		1			-2,8
<b>2. Економічні фактори:</b>					
2.1	Підвищення вартості сировини	0,4	3	–	-1,2
2.2	Девальвація національної валюти	0,3	3	–	-0,9
2.3	Зниження реальних доходів потенційних споживачів	0,3	3	–	-0,9
Разом		1			-3
<b>3. Соціальні фактори:</b>					
3.1	Соціальна напруженість через пандемію Covid-19	0,25	3	–	-0,75
3.2	Зростання вимог споживачів до якості обслуговування	0,25	2	–	-0,5
3.3	Зміна смаків та потреб споживачів	0,5	3	–	-1,5
Разом		1			-2,75
<b>4. Технологічні фактори:</b>					
4.1	Зростання швидкості трансферу технологій	0,35	3	+	+1,05
4.2	Доступ до сучасних технологій	0,35	3	+	+1,05
4.3	Державна підтримка інноваційної діяльності	0,3	2	–	-0,6
Разом		1			+1,5

Постійне зростання вартості на сировину (муку, олію, цукор) суттєво впливає на подорожання продукції товариства. Позитивний вплив на діяльність товариства здійснюють лише технологічні фактори через доступ ПрАТ «Концерн Хлібпром» до нових технологій.

Система мотивування повинна бути простою і зрозумілою для працівника, бути гнучкою, давати можливість відразу ж заохочувати кожен позитивний результат роботи. Розміри заохочення повинні бути економічно та психологічно обґрунтовані. Системи заохочень має формувати у працівників відчуття справедливості матеріальних винагород та сприяти підвищенню зацікавленості працівників у поліпшенні не лише індивідуальної роботи, але і роботи в ділових стосунках з іншими співробітниками.

Впровадження ефективного мотиваційного управління на підприємстві повинно базуватися на можливості використання комплексу мотиваційних факторів.

Гарним доповненням до даного аналізу виступає SWOT-аналіз, який дозволяє провести детальний аналіз не лише зовнішнього середовища, але й внутрішнього. SWOT-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром» представлено у табл. 2.4 [76].

Проведений SWOT-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром» вказує на наявність у внутрішньому середовищі як сильних, так і слабких сторін, а у зовнішньому середовищі як загроз, так і можливостей. При виборі стратегії розвитку товариства вважаємо за доцільне побудувати матрицю SWOT-аналізу в табл. 2.5.

Переважання загроз у зовнішньому середовищі та сильних сторін у внутрішньому середовищі вказують на те, що для ПрАТ «Концерн Хлібпром» характерним є вибір стратегії обмеженого зростання. Ця стратегія направлена на забезпечення стійкого розвитку ПрАТ «Концерн Хлібпром» з урахуванням негативного впливу факторів зовнішнього середовища. Товариству слід працювати над посиленням своєї конкурентоспроможності, розвитком внутрішнього потенціалу, усунення слабких сторін.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Зниження бар'єрів виходу на ринку ЄС 2. Зростання попиту на хлібобулочну продукцію 3. Впровадження інноваційних технологій 4. Державна інформаційна та фінансова підтримка	1. Нарощування політико-економічної кризи. 2. Посилення конкуренції на ринку виробництва хліба та кондитерської продукції 3. Підвищення вартості сировини 4. Зростання державного впливу на сферу виробництва хліба 5. Девальвація національної валюти 6. Військові дії в Україні 7. Зниження платоспроможності потенційних споживачів
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широкий асортимент продукцію 2. Відомий бренд 3. Наявність власного заводу по виробництву муки 4. Висока частка вітчизняного ринку 5. Активна зовнішньоекономічна діяльність 6. Лояльна цінова політика 7. Прибуткова діяльність 8. Розвинена збутова мережа 9. Широка мережа власних філій у східній та центральній частині України	1. Зменшення обсягів реалізації продукції. 2. Слабка маркетингова та рекламна підтримка. 3. Нестача інноваційних технологій. 4. Висока залежність від державного регулювання галузі 5. Високі виробничі витрати

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
4+9=13	4+5=9
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
7+9=16	7+5=12

Основними напрямками розвитку ПрАТ «Концерн Хлібпром» на 2023 рік є наступні:

- підтримка конструктивної та ефективної співпраці із діючими логістичними партнерами, а також пошук нових сучасних розподільчо-складських центрів;
- збільшення асортименту сегменту хліба для допікання;
- продовження реалізації проектів з модернізації виробництва з метою підвищення енергоефективності виробничого процесу, зниження собівартості продукції, а також покращення показників свіжості та якості хліба;
- стабілізація діючих обсягів виробництва у нових сегментах випічки, робота над вдосконаленням існуючих виробів та розробка нових продуктів;
- розвиток нових каналів збуту продукції.

### 2.3 Аналізування фінансово-економічних показників розвитку підприємства

Проведемо аналізування фінансово-господарської діяльності досліджуваного товариства ПрАТ «Концерн Хлібпром». Для аналізування основних фінансово-економічних показників підприємства сформуємо табл. 2.6 на основі даних фінансової звітності за 2020-2022 роки (ф№1 «Баланс» та ф №2 «Звіт про фінансові результати») [76].

Наведені результати в табл. 2.6 свідчать про те, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» в 2022 році зменшив чистий прибуток в абсолютному вираженні на 22 835 тис. грн. порівняно з 2020 роком, що свідчить про погіршення ефективності діяльності. Подібна ситуація і щодо динаміки фінансового результату до оподаткування. Проте валовий прибуток і фінансовий результат від операційної діяльності протягом 2020-2022 років мав тенденцію до збільшення.

Таблиця 2.6 – Аналізування основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Показник (тис. грн.)	Роки			Абсолют на зміна, тис. грн	Темп приросту, %
	2020	2021	2022		
1	2	3	4	5	6
1. Валюта балансу	737241	800027	885577,5	148336,5	20,12
2. Валовий прибуток	466378	463540	575 987	109609	23,50
3. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1269772	1474880	1 702 061	432289	34,04
4. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	803394	1011340	1 126 074	322680	40,16
5. Фінансовий результат від операційної діяльності - прибуток	52909	39705	104 050	51 141	96,66
6. Фінансовий результат до оподаткування - прибуток	37663	21989	26 394	-11 269	29,92
7. Величина чистого прибутку	43932	17058	21 097	-22 835	-51,98
8. Середня величина оборотних активів	228121	251919	306894	78 773	34,53
9. Середня величина необоротних активів	509120	544170,5	578683,5	69563,5	13,66
10. Середня величина власного капіталу	248235	292823	311900,5	63665,5	25,65
11. Середня величина поточних зобов'язань	215849	252613	305121,5	89272,5	41,36
12. Середня величина довгострокових зобов'язань	273157	254591	268555,5	-4601,5	-1,68
13. Середня кількість працівників, осіб	2639	2712	2792	153	5,79

Відзначимо, що загальний капітал підприємства протягом 2020-2022 років збільшився на 148336,5 тис. грн. При цьому величина оборотних активів збільшилась на 78 773 тис. грн., а величина необоротних активів збільшилась на 69563,5 тис. грн. Власний капітал підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» протягом аналізованого періоду збільшився на 63665,5 тис. грн. або на 25,65%. Водночас поточні зобов'язання збільшились на 89272,5 тис. грн., а довгострокові зобов'язання зменшились на 4601,5 тис. грн., що є позитивним. Динаміка цих показників показує, що підприємство прямує до посилення фінансової стійкості в основному за рахунок власних коштів.

З метою оцінювання ефективності діяльності підприємства проведемо аналізування рентабельності ПрАТ «Концерн Хлібпром» як одного із головних вартісних показників ефективності виробництва, який характеризує рівень віддачі активів і ступінь використання капіталу у процесі виробництва (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р.
	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5
Рентабельність активів, %	5,96	2,13	2,38	-3,58
Рентабельність власного капіталу, %	17,69	5,83	6,76	-10,93
Рентабельність продукції, %	58,05	45,83	51,15	-6,9
Рентабельність продажів, %	36,73	31,43	33,84	-2,89
Рентабельність основних засобів, %	6,63	3,13	4,22	-2,41

Показник рентабельності активів цікавить насамперед інвесторів і характеризує, наскільки ефективно підприємство використовує власний капітал. На підприємстві рентабельність активів зменшилась на 3,58%, що не сприяло підвищенню привабливості “Концерну Хлібпром” для інвесторів та акціонерів.

Відносно показника рентабельності власного капіталу, то в 2020 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла 17 копійок чистого прибутку. Це недостатньо високий показник, який свідчить про недостатньо ефективну роботу підприємства. При цьому в 2022 р. значення цього показника зменшилось до 6,76%. Такий стан справ є несприятливим для підприємства.

Рентабельність продукції характеризує ефективність реалізації продукції та прибутковість господарської діяльності від основної діяльності. Тенденція даного показника є негативною протягом 2020-2022 рр. Показник рентабельності продажів за виручкою від реалізації показує скільки припадає прибутку від продажів на одиницю виручки. Він дозволяє визначити суму, яка залишається після вирахування собівартості, комерційних і управлінських витрат на покриття інших витрат (інших операційних витрат, відсотків за кредит, податку на прибуток). В 2020 році значення показника становило 36,73%, тобто в підприємства залишились кошти для здійснення інших витрат. В 2022 році рентабельність продажів по прибутку від реалізації становить 33,84 %. Отже, в 2022 році кожна гривня виручки дозволила отримати 0,3384 гривень валового прибутку. Рентабельність основних засобів також погіршується. В 2020 році кожна гривня, вкладена в ці елементи активів, дозволила отримати 0,0663 гривні прибутку, а в 2022 р. – 0,0422 гривні. Проте доцільно зазначити, що усі показники рентабельності протягом 2021-2022 років мали тенденцію до збільшення, що є позитивним.

Проведемо п'ятифакторний аналіз зміни рентабельності власного капіталу для визначення напрямів підвищення ефективності діяльності за формулою (2.1).

$$R_{вк} = a \times b \times v \times z \times d, \quad (2.1)$$

де  $a$  – рентабельність продаж;

$b$  – коефіцієнт фінансового левериджу;

$v$  – коефіцієнт поточної заборгованості;

$z$  – коефіцієнт покриття;

$d$  – коефіцієнт оборотності активів.

Розрахунки факторних показників проведемо і узагальнимо у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Розрахунок показників для проведення факторного аналізу рентабельності власного капіталу

Показник	Методика розрахунку	Значення	
		2020 рік	2022 рік
1	2	3	4
Рентабельність продаж	$a = \frac{ЧП}{ЧД(В)P}$	0,0346	0,0124
Коефіцієнт фінансового левериджу	$b = \frac{A}{BK}$	2,9699	2,8393
Коефіцієнт поточної заборгованості	$v = \frac{ПЗ}{A}$	0,2928	0,3445
Коефіцієнт покриття	$z = \frac{OA}{ПЗ}$	1,0569	1,0058
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$d = \frac{ЧД(В)P}{OA}$	5,5662	5,5461
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$R_{вк} = \frac{ЧП}{BK}$	0,1769	0,0676

Визначаємо загальну зміну рентабельності власного капіталу за формулою (2.2):

$$\Delta R_{вк} = R_{вк2022} - R_{вк2020} \quad (2.2)$$

$$\Delta R_{вк} = 0,0676 - 0,1769 = -0,1093$$

Визначаємо зміну рентабельності власного капіталу внаслідок зміни рентабельності продаж за формулою (2.3):

$$\Delta R_{вк}^a = (a_{2022} - a_{2020}) \times b_{2020} \times v_{2020} \times z_{2020} \times d_{2020} \quad (2.3)$$

$$\Delta R_{вк}^a = (0,0124 - 0,0346) \times 2,9699 \times 0,2928 \times 1,0569 \times 5,5662 = -0,1136$$



Визначимо зміну рентабельності власного капіталу за рахунок зміни коефіцієнта фінансового левериджу за формулою (2.4):

$$\Delta P_{вк}^{\bar{b}} = a_{2022} \times (\bar{b}_{2022} - \bar{b}_{2020}) \times v_{2020} \times z_{2020} \times d_{2020} \quad (2.4)$$

$$\Delta P_{вк}^{\bar{b}} = 0,0124 \times (2,8393 - 2,9699) \times 0,2928 \times 1,0569 \times 5,5662 = -0,0028$$

Визначимо зміну рентабельності власного капіталу за рахунок зміни коефіцієнта поточної заборгованості за формулою (2.5):

$$\Delta P_{вк}^{\bar{v}} = a_{2022} \times \bar{b}_{2022} (v_{2022} - v_{2020}) \times z_{2020} \times d_{2020} \quad (2.5)$$

$$\Delta P_{вк}^{\bar{v}} = 0,0124 \times 2,8393 \times (0,3445 - 0,2928) \times 1,0569 \times 5,5662 = 0,0107$$

Визначимо зміну рентабельності власного капіталу за рахунок зміни загальної ліквідності підприємства за формулою (2.6):

$$\Delta P_{вк}^{\bar{z}} = a_{2022} \times \bar{b}_{2022} \times v_{2022} \times (z_{2022} - z_{2020}) \times d_{2020} \quad (2.6)$$

$$\Delta P_{вк}^{\bar{z}} = 0,0124 \times 2,8393 \times 0,3445 \times (1,0058 - 1,0569) \times 5,5662 = -0,0034$$

Визначимо зміну рентабельності власного капіталу за рахунок зміни ефективності використання оборотних активів за формулою (2.7):

$$\Delta P_{вк}^{\bar{d}} = a_{2022} \times \bar{b}_{2022} \times v_{2022} \times z_{2022} \times (d_{2022} - d_{2020}) \quad (2.7)$$

$$\Delta P_{вк}^{\bar{d}} = 0,0124 \times 2,8393 \times 0,3445 \times 1,0058 \times (5,5461 - 5,5662) = -0,0002$$

Визначаємо зміну рентабельності під впливом вищезазначених факторів за формулою (2.8):

$$\Delta P_{вк} = \Delta P_{вк}^a + \Delta P_{вк}^{\bar{b}} + \Delta P_{вк}^{\bar{v}} + \Delta P_{вк}^{\bar{z}} + \Delta P_{вк}^{\bar{d}} \quad (2.8)$$

$$\Delta P_{вк} = -0,1136 - 0,0028 + 0,0107 - 0,0034 - 0,0002 = -0,1093$$

Отримані результати факторного аналізу узагальнимо в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Результати факторного аналізу зміни рентабельності власного капіталу ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Показник	Вплив
Загальна зміна рентабельності власного капіталу	-0,1093
в т.ч. за рахунок зміни:	
- рентабельності продаж	-0,1136
- коефіцієнта фінансового левериджу	-0,0028
- коефіцієнта поточної заборгованості	+0,0107
- коефіцієнта покриття	-0,0034
- коефіцієнта оборотності оборотних активів	-0,0002

Зазначимо, що рентабельність власного капіталу характеризує величину отриманого прибутку, отриманого на одну гривню власного капіталу підприємства і визначається відношенням чистого прибутку до власного капіталу. Для підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» рентабельність власного капіталу у 2022 році в порівнянні з 2020 роком зменшилась на 61,79%. Така зміна є достатньо негативною для досліджуваного підприємства.

Негативну зміну рентабельності власного капіталу обумовили такі показники (табл. 2.9): рентабельність продаж, коефіцієнт фінансового левериджу, коефіцієнт покриття, коефіцієнт оборотності оборотних активів. За рахунок зменшення рентабельності продаж на 0,0222 рентабельність власного капіталу зменшилась на 0,1136. Негативно також вплинула зміна коефіцієнта фінансового левериджу, який зменшився у 2022 році на 0,1306, і за рахунок такої зміни рентабельність власного капіталу зменшилась на 0,0028. Зменшення коефіцієнта покриття на 0,0511 призвело до зменшення рентабельності власного капіталу на 0,0034. Зменшення коефіцієнта оборотності оборотних активів, а саме на 0,0201 привело до зменшення рентабельності власного капіталу на 0,0002. Позитивно на зміну рентабельності власного капіталу вплинуло збільшення коефіцієнта поточної заборгованості. Так, за рахунок збільшення коефіцієнта поточної заборгованості на 0,0517

рентабельність власного капіталу збільшилась на 0,0107. Відтак, найбільш суттєво на зменшення рентабельності власного капіталу вплинуло зменшення рентабельності продаж. На перспективу необхідно забезпечувати оптимальне співвідношення між доходами і витратами та збільшувати чистий прибуток підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром».

#### 2.4 Оцінювання рівня економічної безпеки підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Проведемо оцінювання економічної безпеки підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» за методикою відображеною у п. 1.4. При цьому використовуємо і підхід В.Ю. Халіною [56]. Цей підхід передбачає групування функціональних складників економічної безпеки: фінансовий, техніко-технологічний, інтелектуально-кадровий, політико-правовий та екологічний. Відповідно до цього, сформовано систему показників оцінки рівня економічної безпеки (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Показники оцінювання рівня економічної безпеки підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020–2022 роки

Показники	Роки			Коефіцієнт росту
	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5
<b>Фінансовий складник</b>				
1. Коефіцієнт автономії	0,337	0,366	0,352	1,045
2. Коефіцієнт фінансування	0,508	0,577	0,544	1,071
3. Коефіцієнт покриття	1,057	0,997	1,006	0,952
4. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	11,740	12,661	14,976	1,276

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5
5. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,722	4,004	3,691	0,992
6. Рентабельність діяльності	58,05	45,83	51,15	0,881
Техніко-технологічний складник				
1. Коефіцієнт виробничої потужності	2,672	2,457	2,873	1,075
2. Коефіцієнт зносу	0,370	0,350	0,361	0,976
3. Фондовіддача	2,943	3,173	3,419	1,162
4. Коефіцієнт інтенсивного використання обладнання	0,765	0,861	0,879	1,149
Інтелектуально-кадровий складник				
1. Коефіцієнт плинності кадрів	0,016	0,019	0,024	1,5
2. Продуктивність праці	481,16	543,83	609,62	1,267
3. Фондоозброєність праці	163,49	171,38	178,28	1,09
4. Коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих працівників	0,324	0,331	0,352	1,086
Екологічний складник				
1. Коефіцієнт перевищення нормативного обсягу викидів шкідливих речовин в атмосферу	0,765	0,752	0,814	1,064
2. Коефіцієнт шкідливого впливу	0,655	0,642	0,752	1,148
Енергетичний складник				
1. Коефіцієнт енергоефективності	1,117	1,126	0,897	0,803
2. Коефіцієнт корисного використання енергії	0,798	0,811	0,675	0,846

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5
Інформаційний складник				
1. Коефіцієнт досвіду роботи персоналу	0,523	0,535	0,598	1,143
2. Коефіцієнт правової захищеності інформації	0,564	0,598	0,406	0,719
3. Коефіцієнт програмної захищеності інформації	0,750	0,756	0,514	0,685
Інноваційний складник				
1. Коефіцієнт раціоналізаторської активності	0,134	0,146	0,151	1,127
2. Коефіцієнт фінансування інноваційної діяльності	0,127	0,132	0,135	1,063
3. Коефіцієнт інноваційності продукції	0,156	0,168	0,173	1,109

Розраховані показники показують погіршення економічної безпеки підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» за такими складовими: екологічний, енергетичний, інформаційний та за окремими показниками фінансового складника.

Оцінюючи фінансовий складник, доцільно зазначити про погіршення платоспроможності підприємства протягом 2020-2022 років та рентабельності протягом 2020-2021 років, але підвищення рентабельності протягом 2021-2022 років. Техніко-технологічний складник та інтелектуально-кадровий складник економічної безпеки також покращився протягом досліджуваного періоду за рахунок усіх показників. Екологічний складник погіршився за рахунок збільшення коефіцієнта перевищення нормативного обсягу викидів шкідливих речовин в атмосферу 1,064 рази та коефіцієнта шкідливого впливу в 1,148 рази. Енергетичний складник також мав тенденцію до погіршення за рахунок зменшення коефіцієнта енергоефективності в 0,803 рази та коефіцієнта корисного використання енергії в 0,846 раз. Інформаційний складник економічної безпеки підприємства мав

збільшення за рахунок збільшення коефіцієнту досвіду роботи персоналу в 1,143 рази та зменшення за рахунок зменшення коефіцієнта правової захищеності інформації в 0,719 раз та коефіцієнта програмної захищеності інформації в 0,685 раз. Інноваційний складник економічної безпеки підприємства збільшився за рахунок усіх складових показників. Доцільно підкреслити, що в умовах військових дій найбільш важливим є фізична безпека підприємства, яка гарантує розвиток усіх інших складових.

Узагальнення усіх складових економічної безпеки в інтегральний показник економічної безпеки відображено у табл. 2.11 і на рис. 2.4.

Таблиця 2.11 – Інтегральне оцінювання рівня економічної безпеки підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020–2022 роки

Показники	Роки			Темп приросту, %
	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5
Рівень фінансової безпеки	0,873	0,852	0,865	-0,92
Рівень техніко-технологічної безпеки	1,167	1,214	1,231	5,48
Рівень інтелектуально-кадрової безпеки	1,362	1,395	1,423	4,48
Рівень екологічної безпеки	0,875	0,896	0,741	-15,31
Рівень енергетичної безпеки	1,131	1,217	0,764	-32,45
Рівень інформаційної безпеки	0,785	0,853	0,517	-34,14
Рівень інноваційної безпеки	1,143	1,165	1,184	3,59
Рівень економічної безпеки підприємства	2,421	2,652	1,742	-28,05

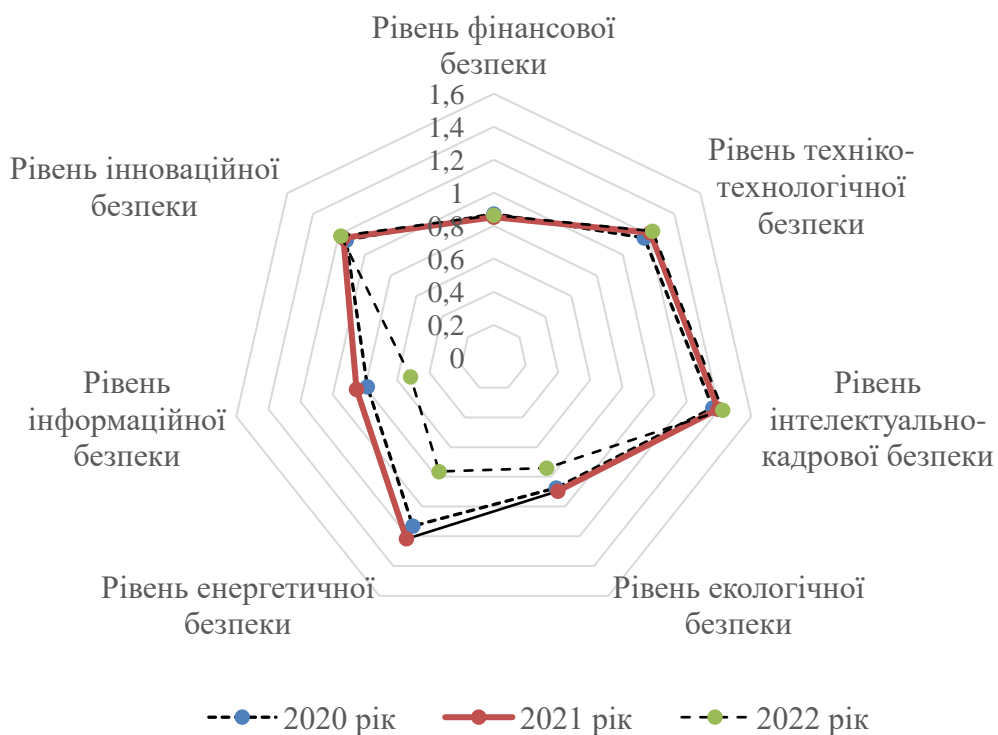


Рисунок 2.4 – Радар економічної безпеки підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»

За результатами табл. 2.11 та рис. 2.4 видно, що рівень економічної безпеки підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» погіршився на 28,05%. Хоча значення економічної безпеки в 2022 р. не є критичним. Проте на сьогодні видно, що для забезпечення економічної безпеки підприємства насамперед необхідно створювати стабільне військове, політичне та фінансово-економічне середовище в країні, в якій розвивається підприємство ПрАТ «Концерн Хлібпром» і забезпечити насамперед фізичну безпеку підприємства.

#### Висновки до другого розділу

Хлібопекарна галузь є однією з провідних галузей харчової промисловості України. Діяльність хлібопекарських підприємств відрізняється своєрідним характером конкурентних відносин на ринку, який обумовлений специфікою

процесу реалізації і споживання їхньої продукції, що відноситься до товарів повсякденного попиту. Негативна динаміка обсягу вітчизняного ринку хліба та хлібобулочної продукції, посилення конкурентного впливу, постійне скорочення кількості та платоспроможності кінцевих споживачів, підвищення ступеня залежності підприємств від чинників зовнішнього середовища, загострення боротьби за ринки збуту продукції, сприяють значному зростанню інтенсивності конкуренції серед існуючих хлібопекарських підприємств.

Виробництво хліба та хлібобулочних виробів в Україні на 99% забезпечується національними компаніями. Оскільки хліб відноситься до продуктів нетривалого зберігання, його виробництво традиційно розміщується поблизу до споживача. З розвитком технологій та виходом на хлібний ринок заморожених хлібних напівфабрикатів залежність хлібопекарських підприємств від територіального розміщення знижується. Оцінка ступеню впливу факторів конкурентного середовища на конкурентну поведінку хлібопекарських підприємства за методикою 5 конкурентних сил М. Портера показала, що найбільший вплив в галузі мають існуючі конкуренти та споживачі, на третьому місці – загроза появи нових конкурентів на ринку, далі – поведінка постачальників та загрози з боку виробників товарів – замінників.

Визначено, що основні гравці хлібного ринку України представлені великими промисловими компаніями: ТОВ «Кулиничі»; ПрАТ «Київхліб»; ПАТ «Холдингова компанія» «Хлібні інвестиції»; ПрАТ «Концерн “Хлібпром»»; національна група компаній HD-Group; підприємства Дніпропетровської, Черкаської, Миколаївської та Чернігівської областей, що виготовляють продукцію під ТМ «Формула смаку». В Україні промисловий сектор нині забезпечує лише 35% пропозиції хлібобулочних виробів. За останні роки значно зросла частка виробництва продукції в мережі ритейлерів, цехах громадського харчування, фаст-фудах, приватних мініпекарнях.

Останні тенденції розвитку хлібопекарської промисловості в умовах війни показують, що близько 20% підприємств хлібопекарської галузі сьогодні зруйновані або не повернулися до виробництва з початку війни, але переважна більшість



хлібопекарських підприємств змогли відновити свою діяльність навіть в умовах війни. Від початку війни кількість споживачів хліба скоротилася на 2-3 млн чоловік, зменшилося й виробництво хлібобулочної продукції – приблизно на 15-20%. Лише за перший місяць війни підприємці втратили більше, ніж за два роки пандемії. Водночас зазначимо, що галузь отримала значну підтримку від держави. Йдеться не лише про наше профільне міністерство (Міністерство аграрної політики та продовольства). Підприємства галузі продовжують купувати газ за пільговими цінами, кредити під 5–7–9% почали працювати.

ПрАТ «Концерн Хлібпром» одне з найбільших підприємств українського ринку хліба, яке щодня виготовляє до 160 тонн продукції – хлібної, хлібобулочної, кондитерської та тістових напівфабрикатів. В структуру Компанії входить 5 переробних підприємств, що розташовані у Львівській та Вінницькій областях. Компанія розширила свої ринки за межі України – в США, Ізраїль, Німеччину, Велику Британію, Естонію. У перспективах керівництва ПрАТ «Концерн Хлібпром» подальша експансія на європейський ринок.

Здійснено аналізування основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства, які показали, що загальний капітал підприємства протягом 2020-2022 років збільшився на 148336,5 тис. грн. При цьому величина оборотних активів збільшилась на 78 773 тис. грн., а величина необоротних активів збільшилась на 69563,5 тис. грн. Власний капітал підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» протягом аналізованого періоду збільшився на 63665,5 тис. грн. або на 25,65%. Водночас поточні зобов'язання збільшились на 89272,5 тис. грн., а довгострокові зобов'язання зменшились на 4601,5 тис. грн., що є позитивним. Динаміка цих показників показує, що підприємство прямує до посилення фінансової стійкості в основному за рахунок власних коштів. Показники рентабельності підприємства зменшились протягом 2020-2022 років, що негативно характеризує ефективність діяльності підприємства.

Оцінювання економічної безпеки підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» за інтегральною методикою показало погіршення економічної безпеки підприємства за такими складовими: екологічний, енергетичний, інформаційний та за окремими

показниками фінансового складника. Оцінюючи фінансовий складник, доцільно зазначити про погіршення платоспроможності підприємства протягом 2020-2022 років та рентабельності протягом 2020-2021 років, але підвищення рентабельності протягом 2021-2022 років. Техніко-технологічний складник та інтелектуально-кадровий складник економічної безпеки також покращився протягом досліджуваного періоду за рахунок усіх показників. Екологічний складник погіршився за рахунок збільшення коефіцієнта перевищення нормативного обсягу викидів шкідливих речовин в атмосферу 1,064 рази та коефіцієнта шкідливого впливу в 1,148 рази. Енергетичний складник також мав тенденцію до погіршення за рахунок зменшення коефіцієнта енергоефективності в 0,803 рази та коефіцієнта корисного використання енергії в 0,846 раз. Інформаційний складник економічної безпеки підприємства мав збільшення за рахунок збільшення коефіцієнту досвіду роботи персоналу в 1,143 рази та зменшення за рахунок зменшення коефіцієнта правової захищеності інформації в 0,719 раз та коефіцієнта програмної захищеності інформації в 0,685 раз. Інноваційний складник економічної безпеки підприємства збільшився за рахунок усіх складових показників. Доцільно підкреслити, що в умовах військових дій найбільш важливим є фізична безпека підприємства, яка гарантує розвиток усіх інших складових.

### **3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»**

3.1 Інтегрування міжнародного досвіду забезпечення економічної безпеки підприємств в розвинених країнах в управління підприємством ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Сучасна ситуація на вітчизняному та світовому ринках характеризується ускладненням комерційних схем, використанням комплексних продуктів, посиленням конкуренції між компаніями. Грошові та фінансові потоки, рух капіталу, управління ресурсами та персоналом стає все більш складним завданням, пов'язаним із зростанням обсягів звітності та документообігу, збільшенням швидкості інформаційних потоків. Зазначені фактори посилюють економічні ризики, що залишаються на досить високому рівні. Якщо раніше для шахрайських дій у сфері підприємництва були характерні досить очевидні і примітивні способи обману, то сьогодні вони стали більш складними і витонченими. До цього призводить незадовільне керівництво, слабка кадрова політика, а також складності з пошуком інформації по конкретній компанії або підприємству. Упереджена і неправдива інформація широко поширена, оскільки більшість вітчизняних засобів масової інформації залежить від політичних та економічних зв'язків власників. Таким чином, сучасні підприємства стикаються як із зовнішніми, так із внутрішніми факторами виникнення кризи, які проявляються у наступному: зниження кількості обігових грошей і труднощі з отриманням кредитів; зміна напрямків діяльності компанії і організаційної структури; зниження заробітної плати працівників і загального рівня життя; відсутність повного завантаження працівників; загострення відносин між співвласниками підприємства; збільшення випадків невиконання договірних обов'язків контрагентів і збільшення заборгованостей; зниження фінансування заходів, спрямованих на забезпечення економічної безпеки підприємства. Натомість високий рівень економічної безпеки

дає можливість підприємствам будь-якої країни здійснювати ефективно та надійно економічну діяльність та підвищувати конкурентні позиції [77].

Для політики розвинутих країн характерна розробка стратегічних планових документів щодо зміцнення безпеки підприємств та країни в цілому. При цьому суб'єкти підприємницької діяльності мають важливу місію у економічній та соціальній діяльності країни, а рівень їх захищеності, безпосередньо, залежить від впливів чинників зовнішнього середовища. Розуміючи важливість результатів діяльності підприємства та їх рівень економічної безпеки більшість економічно розвинутих країн світу за останні роки зняли переважну більшість адміністративно-законодавчих обмежень та створили сприятливі фінансово-економічні умови діяльності, а також запровадили ряд податкових стимулів [78]. Отже, враховуючи міжнародний досвід, зробимо аналіз особливостей забезпечення економічної безпеки підприємств на макро- та макрорівнях в найбільш економічно розвинутих країнах (див. табл. 3.1). Таким чином, підприємства в силу своїх власних національних, релігійних, культурних факторів, мають свої специфічні засоби досягнення економічної безпеки підприємства. Спільним у них є те, що вони діють на базі постулатів: наукові знання є ключем в майбутнє; технології є двигуном розвитку економічної безпеки підприємств; відповідальність керівників компаній полягає у заохоченні розвитку технологій та науки [78]. Багато країн головну увагу концентрують на розробці теоретико-прикладних засад підвищення економічної безпеки підприємства та формуванню засад сприятливого середовища діяльності. Найбільших результатів в цій сфері вдалось досягти підприємствам з США, Японії, Німеччини. Дослідивши передовий світовий досвід розвинутих країн світу відносно організації економічної безпеки підприємств, можна стверджувати, що найефективнішими інструментами забезпечення економічної безпеки підприємств є удосконалення законодавчої бази, здійснення постійних заходів з профілактики загроз, проведення політики ефективного використання персоналу, використання інновацій у всіх напрямках економічної діяльності підприємства.

Таблиця 3.1 – Особливості забезпечення економічної безпеки підприємств у розвинених країнах

Країна	Окремі заходи з економічної безпеки підприємств	
	На макрорівні	На мікрорівні
1	2	3
Німеччина	<ul style="list-style-type: none"> <li>- урядом створені національні спецслужби для контролю за ситуацією на економічно важливих об'єктах країни;</li> <li>- чинне законодавство щодо збереження та нерозголошення комерційної таємниці ставить в обов'язок кожної особи, якій вона стала відомою в силу її службового становища чи трудових відносин;</li> <li>- населення своїм громадянським обов'язком вважає поінформувати відповідні органи про правопорушення і отримують за це належну грошову винагороду.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- контрольно розвідувальні підрозділи, які у взаємодії з приватними охоронно-детективними агентствами виконують функції безпеки як щодо фірми, так і щодо її керівництва й окремих працівників і клієнтів;</li> <li>- приватні агентства допомагають в отриманні оперативно-значущої інформації про вчинені чи ті, що плануються, правопорушення як на фірмі, так і на загальнодержавному рівні;</li> <li>- співробітники спецслужб і детективних агентств здійснюють постійний моніторинг ситуації на спільних підприємствах і вивчають поведінку іноземних громадян щодо дотримання ними вимог закону та інтересів бізнесу.</li> </ul>
Франція	<ul style="list-style-type: none"> <li>- державні органи співпрацюючи з приватними правоохоронцями, спрямовують свої зусилля на боротьбу зі зловживаннями торговою маркою, виявлення фактів недобросовісної конкуренції, на промислове шпигунство та контршпигунство, а також заходи безпеки в банківській системі;</li> <li>- у сфері безпеки персональних комп'ютерів і боротьби з комп'ютерною злочинністю діють десятки правових актів, які детально регулюють статус суб'єктів інформаційної діяльності, режим інформаційного обміну і підключення до загальних інформаційних систем, автоматизованих банків даних;</li> <li>- високий рівень технічної оснащеності дозволяє систематично виявляти акти промислового шпигунства відносно компаній – іноземних конкурентів французьких фірм.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- власники промислово-торгівельних та фінансово-кредитних установ формують системи безпеки через створення власних або залучення підприємницьких детективно-охоронних агентств;</li> <li>- комплектування штату приватних агентств особами з числа громадян Франції або ж Євросоюзу, що унеможливує здійснення розвідувальних заходів представниками інших країн;</li> <li>- на спеціалістів служб безпеки покладено перевірка та відбір персоналу, що приймається на роботу, збирання відомостей про родинні, дружні та інші зв'язки працівників, контроль за звільненим персоналом, особливо, якщо він має доступ до конфіденційних відомостей;</li> <li>- працівники служб безпеки проводять моніторинг міри ризику інформаційної діяльності насамперед там, де існує небезпека несанкціонованого проникнення в масиви даних;</li> <li>- визначення та перевірку осіб, що мають можливість такого доступу, об'єкти їх впливу і використовувані при цьому методи, а також розробляють способи протидії та мінімізації широкого спектру загроз і небезпек французькому бізнесу.</li> </ul>

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Японія	<ul style="list-style-type: none"> <li>- об'єднання Торгово-промислової палати та асоціації корпоративних керівників у формуванні економічної безпеки бізнесу;</li> <li>- держава враховує інтереси бізнесу і намагається передбачити ймовірні відповідні заходи урядів-конкурентів і реакцію як своїх, так і закордонних ТНК, на ті чи інші кроки;</li> <li>- економічна розвідка заснована на ефективному розподілі ролей між великим числом організацій орієнтованих на експорт;</li> <li>- підтримка державними органами узгоджених дій між усіма суб'єктами ринку, що дозволяє зберігати високий рівень економічної безпеки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність законів, які передбачають відповідальність за розголошення комерційної таємниці, що пов'язано з вихованням у співробітників почуття патерналізму, коли вони вважають себе членами однієї сім'ї;</li> <li>- на департаменти кадрів, наявних у кожній японській фірмі, покладається контроль за неухильним дотриманням режиму секретності, який ґрунтується на кодексі поведінки службовців;</li> <li>- забороняють передавати стороннім особам відомості, що містять комерційну таємницю; укладати угоди, які можуть підірвати довіру до компанії з боку клієнтів;</li> <li>- влаштовуватися без дозволу керівництва на роботу за сумісництвом; навмисне наносити економічний збиток; давати і отримувати хабарі.</li> </ul>
США	<ul style="list-style-type: none"> <li>- широкомасштабна система державної підтримки безпеки бізнесу;</li> <li>- за підтримки держави понад 500 корпорацій регулярно обмінюються інформацією з найбільш актуальних питань національної та економічної безпеки;</li> <li>- держава забезпечує захист секретної інформації на базі жорстких стандартів, вимог і процедур по захисту цінної науково-технічної, технологічної та комерційної інформації приватного сектора;</li> <li>- мікроекономічна розвідка ведеться державними службами в інтересах американських корпорацій і в їх боротьбі з іноземними конкурентами;</li> <li>- користуючись можливостями спецслужб, корпорації отримують високі конкурентні переваги.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- найбільшим попитом користуються програми профілактики і боротьби з економічними злочинами у взаємодії правоохоронних органів країни з державними та приватними установами охоронних і детективних бюро;</li> <li>- характерною особливістю американського бізнесу є тенденція безконфліктного вирішення проблем у сфері економічної безпеки;</li> <li>- якщо фірма має місячний дохід понад 10 тис. доларів, а штат фірми перевищує три людини, то один із співробітників зобов'язаний займатися, крім усього іншого, питаннями безпеки;</li> <li>- майбутні співробітники служби безпеки, зазвичай одержують 8-годинний тренінг до початку виконання своїх обов'язків і 40-годинний тренінг протягом 9 перших днів роботи;</li> <li>- конфіденційна інформація розбивається на блоки, кожному блоку присвоюється свій код, а для кожного співробітника розробляється картка-припис з переліком тих кодів, з яких він може отримати інформацію, необхідну для нормального виконання його посадових обов'язків.</li> </ul>

Системи забезпечення інформаційної безпеки розвинених країн можуть слугувати моделями для створення такої в Україні. Причому, створення системи безпеки та вдосконалення законодавства в сфері інформаційної безпеки стає все більш актуальною. Особливо актуальна ця проблема для населення, що все більш активно бере участь в процесах комп'ютеризації, в системах та мережах Інтернету і як користувача, і як активного учасника в обміні інформацією. Встановлення правових основ захисту комерційної таємниці та іншої конфіденційної інформації, що має комерційну цінність, є важливим елементом юридичного забезпечення підприємницької діяльності. У більшості економічно розвинених країн законодавство, що регулює правовий режим комерційної таємниці та встановлює відповідальність за її неправомірне використання, являє собою досить розвинений нормативний масив, формування якого здійснюється як на основі національних правових традицій, так і у відповідності з сучасними стандартами міжнародної торгівлі [79]. Вивчення досвіду економічного господарювання розвинутих країн світу доводить загальновизнаний факт, що саме технологічна революція є одним з тих факторів, які забезпечили цим країнам стабільний розвиток. В умовах глобальної конкуренції інноваційний фактор визначає парадигму економічного розвитку і сутність поняття економічної безпеки. Економічна безпека – це сукупність умов, при яких зберігається здатність генерувати інноваційні зрушення в економіці з метою забезпечення і захисту стабільного економічного розвитку, протистояння зовнішнім економічним загрозам. Якісне зростання економіки забезпечується: великими структурними зрушеннями та становленням інтенсивної моделі економічного росту при послідовному збільшенні частки наукомістких галузей промисловості, оновлення виробничої бази за рахунок застосування ресурсо – і енергозберігаючої технології, розвитком електроніки та її впровадженням у всі виробничі і невиробничі процеси (електронізація та комп'ютеризація економіки), революційними змінами в комунікаційних системах і переходом до моделі інформаційного суспільства. У розвинених країнах сучасні технології виробництва будь-якої продукції змінили свою сутність: стало вигідніше збільшувати обсяги виробництва, а обсяги надання послуг виробничого

і невиробничого характеру, революційно зросла продуктивність праці, підвищилися кваліфікаційні вимоги до робочої сили. З точки зору перспективи економічного розвитку опосередкованою вигодою від інноваційної діяльності стає створення робочих місць на нових виробництвах (підприємствах) в результаті комерціалізації технологій (створення комерційного продукту) і отримання значної кількості патентів представниками традиційних виробничих галузей промисловості в протипагу галузях високих технологій [80]. Одним з пріоритетних напрямків у діяльності іноземних спецслужб стало проведення економічної розвідки, під якою в широкому розумінні мається на увазі комплексне сприяння спеціальними силами і засобами зовнішньоекономічного курсу держави і комерційної діяльності приватноправових кіл. Одночасно з проведенням економічної розвідки спецслужби здійснюють заходи з протидії аналогічних дій з боку інших іноземних держав, в тому числі спрямовуються у сферу приватного бізнесу [77]. Такий збіг інтересів держави і приватного сектора створює сприятливі умови для активного використання спецслужбами служб безпеки фірм, приватних розшукових та охоронних агентів для вирішення наступних завдань:

- вивчення конкретних осіб з числа співробітників іноземних фірм, що виходять на місцевий ринок, у відношенні яких є дані про їх належність іноземним спецслужбам;

- створення умов для проведення спецслужбами активних заходів з позицій приватних фірм;

- здійснення контрольних розвідувальних заходів щодо виявлення агентури і розвідників іноземних спецслужб на каналах зовнішньоекономічних зв'язків. Для цього, наприклад, у навчальних закладах, в яких ведеться підготовка фахівців для служб безпеки банків, фірм, підприємств, у разі виходу їх на зовнішньоекономічні організації, слухачів в обов'язковому порядку знайомлять з особливостями діяльності відповідних розвідувальних служб, навчають прийомам виявлення їх агентів.

Держави прагнуть захистити цінну науково-технічну та іншу інформацію від іноземних конкурентів і регламентувати форми та методи захисту цінної



інформації приватного сектора. При цьому слід мати на увазі, що у сфері інформаційної безпеки інтереси бізнесу і держави, як і в інших сферах збігаються. І державні, і приватні органи, служби та організації доповнюють один одного в цілях захисту національних інтересів з метою посилення геополітичного становища і авторитету держави, а також підвищення якості життя населення. Проведення кадрової політики в галузі захисту комерційної таємниці має важливе, вирішальне значення при удосконаленні економічної безпеки підприємства. Вміння правильно керувати співробітниками, підбирати кваліфіковано кадри, забезпечити захист інформації цінується дуже високо. Важливе значення має психологічний аспект. Вже при прийомі співробітника служби економічної безпеки необхідно досконально вивчити його характер, оточення, минуле, сім'ю. Крім простого анкетування, проводиться ряд тестів на професійну придатність, визначаються позитивні і негативні риси характеру, іноді проводиться навіть графологічна експертиза. Таким чином, можливість попадання в службу економічної безпеки осіб, невідповідних даної професії практично виключається зовсім. Великий вплив на працівника має матеріальне забезпечення. За гарної зарплати працівників на підприємстві існує менша ймовірність розкрадання інформації, що представляє цінність для конкурентів. Важливим аспектом є моральний вплив на співробітників. Також держава повинна активізувати створення незалежних засобів масової інформації, які бережуть власну репутацію та надають достовірну інформацію, що дозволить компаніям уникнути багатьох неприємностей і забезпечити належний рівень власної економічної безпеки. З метою підвищення ефективності економічної безпеки підприємств державі доцільно сприяти і підтримувати взаємодію між державними правоохоронними органами та приватними охоронними структурами і розглядати їх як партнерів у боротьбі з економічною злочинністю. Створення на їх базі штабних підрозділів з заміщенням певних посад чинним резервом відповідних правоохоронних органів по зв'язку дозволило б забезпечити відповідний рівень захисту інформації при проведенні спільних заходів. Враховуючи, що служби економічної безпеки підприємств поповнюються в основному за рахунок звільнених у відставку або у

запас співробітників спецслужб і правоохоронних органів, відомств, де вони працювали, держава зобов'язана піклуватися про їх подальше працевлаштування. Полегшити процес адаптації до нових умов, дати відчуття, що відомство, якому вони чесно прослужили багато років, це гарантія того, що кращі її кадри завжди будуть носіями загальнонаціональних інтересів. Саме таку політику проводять державні органи індустріально розвинутих країн, де ветерани спецслужб продовжують перебувати під їх опікою, де створюються найбільш сприятливі умови для їх об'єднання і вони залишаються на службі інтересів держави. З метою створення сприятливих умов для розвитку структур безпеки підприємництва та створення ефективних механізмів взаємодії з ними з боку органів державної влади і управління доцільно на законодавчому рівні стимулювати процес формування недержавної системи безпеки. Коректне і найбільш повне втілення в життя практики вироблення законодавчої основи регулювання відносин у сфері безпеки підприємницької діяльності вимагає обов'язкової участі у цьому процесі підприємницьких служб як основного замовника цього виду діяльності на ринку товарів і послуг.

Розглянувши детально провідний досвід підприємств розвинених країн вважаємо за доцільне інтегрувати окремі заходи з економічної безпеки підприємств Франції, зокрема:

- власники підприємства формують систему безпеки через створення власних або залучення підприємницьких детективно-охоронних агентств;
- комплектування штату приватних агентств особами з числа громадян України, що унеможливорює здійснення розвідувальних заходів представниками інших країн;
- на спеціалістів служб безпеки покладено перевірка та відбір персоналу, що приймається на роботу, збирання відомостей про родинні, дружні та інші зв'язки працівників, контроль за звільненим персоналом, особливо, якщо він має доступ до конфіденційних відомостей;

- працівники служби безпеки проводять моніторинг міри ризику інформаційної діяльності насамперед там, де існує небезпека несанкціонованого проникнення в масиви даних;

- визначення та перевірку осіб, що мають можливість такого доступу, об'єкти їх впливу і використовувані при цьому методи, а також розробляють способи протидії та мінімізації широкого спектру загроз і небезпек українському бізнесу;

- державні органи співпрацюючи з приватними правоохоронцями, спрямовують свої зусилля на боротьбу зі зловживаннями торговою маркою, виявлення фактів недобросовісної конкуренції, на промислове шпигунство та контршпигунство.

Отже, світовий досвід показує, що створення сприятливих умов для економічної безпеки підприємств сприяє підвищенню ефективності наукової й інноваційної діяльності, що є пріоритетним завданням державної інноваційної політики розвинених країн, адже вплив науково-технічної та інноваційної сфер на розвиток і зростання економічної системи набуває на сучасному етапі вирішального значення. Основним змістом державного регулювання економічної безпеки підприємств стає саме координація злагодженої роботи усіх ланок господарського механізму, налаштованого на виробництво конкурентоспроможної високотехнологічної інноваційної продукції та підвищення добробуту населення.

### 3.2 Організаційне удосконалення управління економічною безпекою підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»

З огляду на те, що отримані розраховані значення рівня економічної безпеки підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» мають недоліки у екологічній, енергетичній, інформаційній та фінансовій складовій виникає необхідність у розробці адекватного алгоритму організації забезпечення економічної безпеки підприємства, яка б характеризувалася гнучкістю та адаптивністю до мінливих ринкових умов та можливістю налаштування на конкретні умови, специфіку роботи підприємства та бажаний результат.

На підприємстві ПрАТ «Концерн Хлібпром» існує відділ економічної безпеки, який підпорядкований директору (див. рис. 2.3) і до складу якого входять: керівник, економіст, юрист-консультант з питання безпеки, ризик-менеджер, маркетолог та підрозділ охорони.

З огляду на військовий стан в Україні, необхідність посилення безпеки вважаємо, що потрібно додатково ввести до існуючого відділу економічної безпеки новий відділ, який буде складатися з 2 фахівців, а саме: відділ розвідки та контррозвідки. Головними функціями відділу буде:

- забезпечення стратегічного менеджменту підприємства, його генеральної, зокрема, маркетингової стратегії;

- забезпечення інформацією попереджувального характеру, інформацією, що надає конкурентні переваги, інформацією, що дає змогу ухвалювати раціональні рішення, адекватні до оперативної обстановки, що складається в умовах навколишнього конкуренто-агресивного середовища;

- для захисту і забезпечення безпеки суб'єкта підприємницької діяльності від груп ризиків, що виникають внаслідок негативної дії супротивного оточення на суб'єкт захисту, основними з яких є протиправна діяльність конкурентів, кримінальних структур, прояв фактів промислового (комерційного) шпигунства, шахрайства та інших ворожих діянь.

Діяльність, направлена на забезпечення комерційного успіху підприємства, здійснювана з метою придбання тактичної чи конкурентної переваги над потенційним супротивником, виявлення можливих ризиків і нових можливостей для підприємства і управління ними – ось що таке реальна розвідувальна діяльність. Віднесення функцій конкурентної розвідки до компетенції відділу безпеки правомірне, коли конкурент намагається здійснити насильницьке придушення компанії, що полягає у злочинних посяганнях на майно, життя і здоров'я персоналу підприємства, і є помилковим, коли йдеться про конкурентний вплив або стандартну конкурентну боротьбу некримінальними методами. В останньому випадку дії, що можливо представляють для компанії істотну небезпеку, не підпадають під компетенцію служби безпеки і залишаються поза

полем її зору. Проаналізовані етапи алгоритму формування системи економічної безпеки підприємства та визначена можлива структура служби дає можливість визначитись з суб'єктами і об'єктами економічної безпеки. Об'єкт і суб'єкт системи забезпечення економічної безпеки підприємства тісно взаємопов'язані. Стабільний і високопродуктивний економічний стан підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» виступає об'єктом для системи забезпечення економічної безпеки.

Ресурси ж підприємства: матеріальні, фінансові, інформаційні, кадрові та інші, виступають конкретними об'єктами захисту. Нова система економічної безпеки на підприємстві ПрАТ «Концерн Хлібпром» повинна працювати у двох режимах – звичайному і надзвичайному. У звичайному режимі коли все відбувається без суттєвих загроз для роботи організації, система виконує профілактичні та інформаційні функції. Ведеться робота щодо прогнозування та попередження загроз, а робота усіх структурних підрозділів підприємства ведеться на звичайному рівні. Під час виникнення локальних загроз проводиться їх вирішення у робочому темпі.

Основні загрози локального характеру для підприємства «Концерн Хлібпром» зазначені нижче:

- періодичні зміни у динаміці;
- поява недобросовісних конкурентів;
- зміни чинного законодавства;
- плінність кадрів;
- перебої з постачанням необхідної для виробництва сировини.

Під час надзвичайних ситуацій можуть виникати дуже серйозні загрози з високою ймовірністю шкоди для підприємства. У такому випадку на підприємстві «Концерн Хлібпром» в складі системи економічної безпеки, повинна бути група високо кваліфікованих працівників, що мають бути обізнані у найбільш широкому колі проблем і способами їх подолання. Заключним етапом формування системи економічної безпеки підприємства є впровадження заходів щодо ефективного контролю за діяльністю відділу. Систему контролю потрібно будувати враховуючи специфіку роботи підприємств хлібопекарської промисловості. Якщо впродовж

певного часу результати роботи по забезпеченню економічної безпеки підприємства визначаються як не задовільні, тоді варто повернутися до етапу розробки економічно доцільного проекту. У довгостроковій перспективі впровадження ефективної системи економічної безпеки на ПрАТ «Концерн Хлібпром» допоможе керівництву і персоналу організації бути готовими до непередбачуваних обставин як внутрішнього, так і зовнішнього характеру.

Саме підприємства з ефективним і високим рівнем економічної безпеки мають позитивну економічну віддачу не тільки через зменшення витрат у зв'язку з непередбачуваними обставинами, але і завдяки комплексному підвищенню загального рівня економічної безпеки підприємства. Кожен суб'єкт господарювання має на меті досягнення поставлених цілей і задач, закріплення на ринку, забезпечення стабільного розвитку. Але в умовах фінансово-економічної кризи та військового стану, що існує наразі в українській економіці, підприємства корпоративного сектору мають нестійкий фінансовий стан та низький рівень економічної безпеки. Зовнішні і внутрішні фактори такі, як недостатність вільних фінансових ресурсів, часті коливання кон'юнктури фінансового ринку, нестабільністю та мінливістю навколишнього середовища, непостійність державної економічної політики, мають негативні наслідки, для подолання яких необхідні заходи щодо забезпечення економічної безпеки на підприємстві. Для підвищення стабільності на підприємстві ПрАТ «Концерн Хлібпром» доцільним є проведення періодичного прогнозування зовнішнього та внутрішнього середовища та корегування стратегії економічної безпеки.

Прогнозування загроз, як один з основних елементів управління стабільністю підприємства, може містити наступні етапи:

- перелік загальних та специфічних параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища, за якими ведуть спостереження;
- періодичність спостереження параметрів стану зовнішнього та внутрішнього середовища;
- сукупність методів аналізу можливих наслідків економічних явищ, які можуть спричинити кризовий стан підприємства;

- сукупність методів визначення «контрольних точок» у послідовності економічних явищ;
- сукупність методів економічного аналізу, які дозволяють узагальнити результати оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства відносно можливості досягнення його місії;
- розробка управлінських рішень протидії загрозам.

Аналізуючи рівень економічної безпеки підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром», який є недостатньо високим, можна стверджувати про недостатньо ефективну роботу вже існуючої служби системи економічної безпеки. Тому з огляду на військовий стан в Україні і посилену небезпеку варто ввести додатковий підрозділ – розвідки та контррозвідки (рис. 3.1).

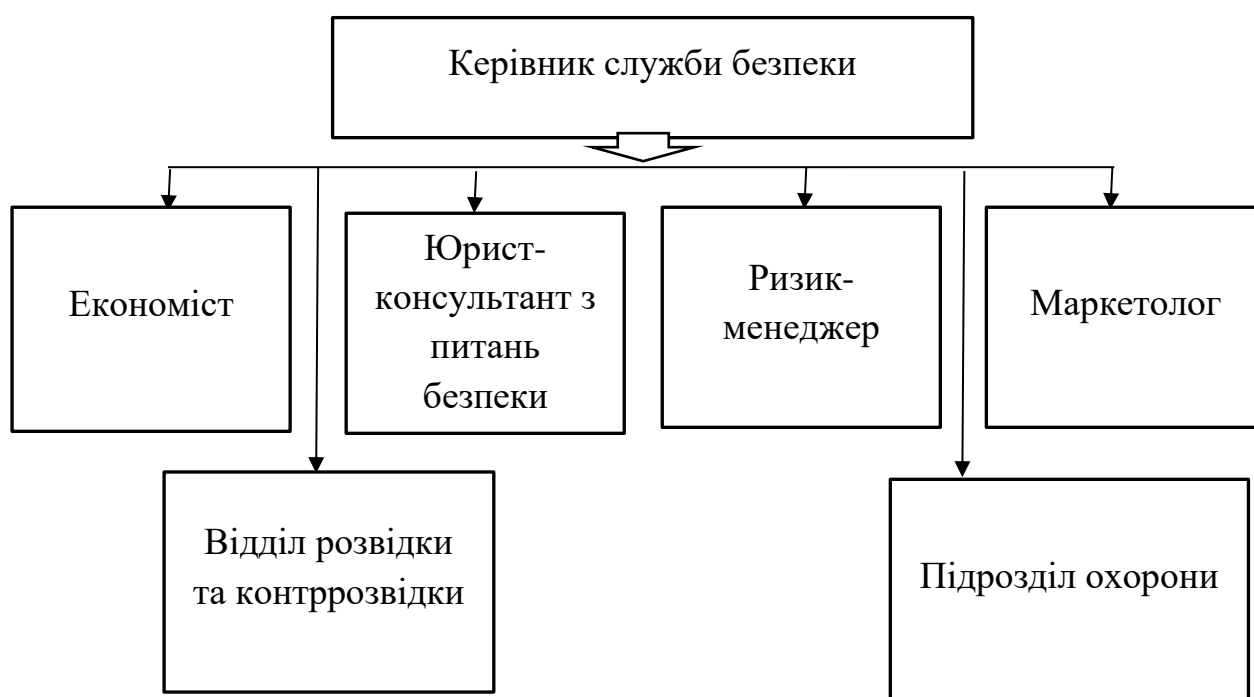


Рисунок 3.1 – Удосконалена структура служби економічної безпеки підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Враховуючи, що метою відділу розвідки та контррозвідки є недопущення витоку чи оприлюднення інформації про діяльність, плани та наміри підприємства, доцільно виділити три групи типових способів злочинних посягань на інформацію,

що становлять комерційну або банківську таємницю:

- незаконне збирання інформації, що становить комерційну або банківську таємницю;
- незаконне використання такої інформації;
- умисне розголошення такої інформації.

Структурна модель роботи відділу розвідки та контррозвідки підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» відображена на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Структурна модель роботи відділу розвідки та контррозвідки підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Протидія зазначеним способам злочинного посягання на конфіденційну інформацію буде головним завданням відділу. Проведений раніше моніторинг внутрішнього середовища дозволить фахівцям визначити сукупність слабких місць економічної безпеки підприємства, завчасна ліквідація яких унеможливить реалізацію значної кількості загроз.

Перелік слабких місць, які у майбутньому можуть з'явитися на підприємстві



ПрАТ «Концерн Хлібпром», такий:

1) Неефективна кадрова політика. Для більшості вітчизняних підприємств є традиційним найм на роботу працівників за таким критерієм як "родинні зв'язки". При цьому доволі частими є випадки, коли прийняті за таких принципом фахівці є абсолютно некомпетентними у своїй роботі. Більше того, практика показує, що наявність родинних або дружніх зв'язків не є гарантією порядності й чесності. Багато з таких працівників уміло користуються своїм особливим положенням, будучи впевненими в своїй безкарності. Але навіть там, де працівники набираються на конкурсній основі, їхнє минуле, а також деякі людські якості перевіряються досить поверхово. У результаті на підприємстві, практично, з моменту його відкриття знаходяться потенційні зловмисники, про наявність яких власники та керівники навіть не підозрюють.

2) Відсутність потрібного інструктажу та регулярних перевірок щодо дотримання персоналом умов збереження комерційної та конфіденційної інформації. Більшість співробітників підприємства не має уявлення, що одержувана ними в ході роботи інформація є конфіденційною й не підлягає розголошенню. Звідси особливо важливим є роз'яснення при прийомі на роботу необхідності збереження комерційної інформації, визначення безпосередніх об'єктів, які підпадають під цю категорію, здійснення періодичних перевірок щодо дотримання цих вимог. Відсутня мотивація працівника. Низький рівень заробітної плати та незадоволення умовами роботи можуть перетворитися на реальну загрозу для економічної безпеки підприємства.

3) Неефективне керівництво, яке спричинено низьким рівнем менеджменту, що ускладнює процес діяльності підприємства і негативно впливає на рівень його економічної безпеки. Атмосфера в колективі. Одним з найважливіших чинників, від якого залежить не лише безпека підприємства, є взаємини в колективі. Відомо, що дружній колектив є запорукою успіху підприємства. І дійсно, якщо працівник відчуває себе не найманцем, якого безжалісно експлуатують, а членом родини або частиною системи, то він, напевно, виявиться найвідданішим своєму підприємству. Якщо підприємство намагається допомогти працівникові в його особистих

утрудненнях, опікуватися про свій персонал не на словах, а на справі, то й працівник відповість тим же. Він стане сприймати проблеми підприємства як свої власні й, отже, стане активно допомагати в їхньому розв'язанні. Навпаки, ті колективи, відносини в яких прийнято називати складними, являють собою ласим шматком для зловмисника, який уміло використовуючи невдоволення й ненависть окремих співробітників, суттєво шкодить підприємству зсередини за допомогою його ж працівників.

Об'єктами діяльності контррозвідального підрозділу слід вважати:

– фахівців підприємства, які є потенційними об'єктами розвідувальних заходів та/або злочинних дій зі сторони кримінальних структур чи окремих осіб; працівників підприємства, які мають доступ до інформації, яка є комерційною та банківською таємницею, надає підприємству суттєві конкурентні переваги; співробітників служби безпеки підприємства;

– працівників, які належать до групи ризику внаслідок злочинного минулого, притаманних шкідливих звичок, перебувають у родинних та інших зв'язках із конкурентами та ін.;

– звільнених працівників, які володіють цінною інформацією. Визначена мета та об'єкти контррозвідальної діяльності дозволяє визначити коло завдань підрозділу контррозвідки:

– захист інформаційних ресурсів підприємства; протидія економічному шпигунству; захист усіх працівників підприємства від негативного впливу зі сторони злочинно орієнтованих груп чи окремих осіб;

– нейтралізація внутрішніх загроз, які пов'язані із витокам конкурентно важливої інформації.

Виконання вищевказаних завдань забезпечує реалізацію сукупності функцій контррозвідки:

1) виявлення та доведення до відома вищого керівництва фактів та причин, що сприяють вчиненню правопорушень з боку персоналу підприємства;

2) спостереження за особами, які належать до групи ризику;

3) виявлення агентів промислового шпигунства з числа працівників

підприємства;

4) забезпечення конфіденційності інформаційного обміну між підрозділами та посадовими особами;

5) захист комерційної та банківської таємниці;

6) з'ясування біографічних та інших характеристик претендентів на робочі місця;

7) консультування персоналу з питань забезпечення економічної безпеки підприємства.

Для об'єктивного оцінювання діяльності контррозвідувального підрозділу служби економічної безпеки підприємства необхідно розробити відповідні критерії та показники. До критеріїв діяльності контррозвідувального підрозділу можна віднести ступінь протидії розвідувальним заходам ділових конкурентів і злочинців, рівень запобігання та припинення правопорушень на підприємстві.

Показниками, що доповнюють критерії, можуть бути такі:

– чисельність працівників, притягнутих до відповідальності за розголошення комерційної таємниці підприємства;

– кількість виявлених економічних (промислових) шпигунів; кількість виграних судових процесів у цивільних справах на підставі матеріалів контррозвідки; кількість службових розслідувань, проведених щодо персоналу підприємства;

– сума втрат, яких вдалося уникнути в наслідок виконання своїх функцій контррозвідкою.

Також пропонується створити проектну групу із учасників керівних посад різних відділів, в тому числі і відділу економічної безпеки підприємства, основним завданням якої буде проведення заходів задля удосконалення діючої системи управління економічною безпекою підприємства пов'язаних із забезпеченням економічної безпеки підприємства.

До цієї групи будуть входити:

– заступник директора з економічних питань;

– представник відділу збуту і постачання;

- представник від компанії, що забезпечує охорону підприємства;
- представник з виробничих питань;
- головний бухгалтер;

Керівником команди виступатиме керівник відділу економічної безпеки підприємства. Кожен учасник групи буде працівником компанії, а тому робота у цьому проекті не потребуватиме додаткових витрат з боку підприємства, крім як витрати на додаткову заробітну плату за періодичну роботу в цьому відділі компанії. Проектна група буде займатися не тільки вирішенням питань економічної безпеки підприємства, а й займатися його розвитком.

Керівництвом підприємства варто встановити додаткову винагороду за роботу у цій проектній групі, що допоможе підвищити мотивацію працівників. Група буде збиратися щомісяця на 2 робочих дні (8 годин), тобто за рік планується провести не менше ніж 24 зібрання. Варто також врахувати, що при виникненні позаштатних ситуацій будуть необхідні екстрені збори. Саме тому рекомендується проводити планування бюджету на 30 зборів за рік (табл. 3.2). Відповідальність альтернативних варіантів розвитку підприємства щодо вибору пріоритетних альтернатив розвитку підприємства покладається також і на керівників підрозділів, які є відповідальними за економічну безпеку певної складової.

Таблиця 3.2 – Календар реалізації заходів по запропонованому проекту ПрАТ «Концерн Хлібпром» на 2024 рік

Дата	Запланований захід
1	2
10 січня	Залучення фахівців розвідки та контррозвідки
17 січня	Організація проектної групи та їх перші збори
7 лютого	Збори проектної групи
21 лютого	Перші результати дослідження зовнішнього та внутрішніх середовищ
12 березня	Збори проектної групи
26 березня	Вивчення конкурентного середовища та ідентифікація зовнішніх загроз та ризиків

Продовження таблиці 3.2

1	2
2 квітня	Збори проектної групи
17 квітня	Виявлення слабких місць у внутрішньому середовищі підприємства
1 травня	Збори проектної групи
15 травня	Прогнозування зміни зовнішнього середовища
29 травня	Перекриття каналів витоку цінної інформації підприємства
5 червня	Збори проектної групи
19 червня	Розроблення превентивних заходів для захисту підприємства
3 липня	Збори проектної групи
17 липня	Забезпечення збереження цінної інформації
31 липня	Збори проектної групи
7 серпня	Заходи по протидії недружньому злиттю та поглинанню
21 серпня	Збори проектної групи
4 вересня	Передбачення моменту виникнення та тенденцій розвитку кризових процесів
18 вересня	Збори проектної групи
25 вересня	Аналіз усіх визначених слабких місць підприємства
9 жовтня	Збори проектної групи
16 жовтня	Пошук можливостей підвищення економічної безпеки підприємства
30 жовтня	Збори проектної групи з відділом фахівців та спільне прийняття рішення стосовно стратегії підвищення економічної безпеки підприємства
6 листопада	Задіяння обраного заходу по підвищенню економічної безпеки підприємства
20 листопада	Збори проектної групи
27 листопада	Збори проектної групи
4 грудня	Збори проектної групи
18 грудня	Збори проектної групи
25 грудня	Збори проектної групи та аналіз результатів обраної стратегії по підвищенню рівня економічної безпеки підприємства

Як показано в таблиці 3.2 вже 6 листопада 2024 року відділ фахівців з розвідки та контррозвідки повністю проведуть дослідження економічної безпеки ПрАТ «Концерн Хлібпром» та сформулюють необхідні заходи по підвищенню рівня захищеності підприємства.

Оскільки це експериментальний проект, в якому з часом можливі зміни, тому термін реалізації проекту буде один рік, але з можливістю продовження за умови задовільних результатів діяльності проектної групи. Розрахунок витрат на заробітну плату працівників, зайнятих у забезпеченні економічної безпеки підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» подано у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Витрати на заробітну плату працівникам проектної групи ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Посада працівника	Оплата праці за один робочий день, грн.	Кількість робочих днів на рік	Витрати на весь проект, грн.
Керівник відділу економічної безпеки – керівник проектної групи	3000	30	90 000
Заступник директора з економічних питань	2600	30	78 000
Представник відділу збуту і постачання	2300	30	69 000
Представник від компанії, що забезпечує охорону підприємства	2200	30	66 000
Представник з виробничих питань	2200	30	66 000
Головний бухгалтер	1800	30	54 000
Всього			423 600

В результаті проведених розрахунків було визначено, що на заробітну плату робітникам необхідно витратити майже півмільйона гривень. Витрати на канцелярію і додаткові матеріали для забезпечення повноцінної роботи підрозділу потрібно враховувати у вартість проекту. Попередній бюджет на супутні витрати був у діапазоні між 6 та 7 тис. грн. Отже, загальний бюджет проекту щодо організації роботи проектною групою, яка займається питаннями економічної безпеки на підприємстві ПрАТ «Концерн Хлібпром» становить 430 600 грн.

Одним із нововведень на підприємстві ПрАТ «Концерн Хлібпром» є створенням відділу розвідки та контррозвідки, основним завданням якого є захист підприємства від конкурентів, захист комерційної таємниці, а також розвідка нових ринків збуту. Фонд оплати відділу розвідки та контррозвідки відображено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Фонд оплати відділу розвідки та контррозвідки ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Посада працівника	Заробітна плата на місяць	Витрати за рік
Фахівець розвідки	43 000	516 000
Фахівець контррозвідки	38 000	456 000
Всього		972 000

В результаті проведених розрахунків було визначено, що на заробітну плату відділу розвідки та контррозвідки, що складається із двох фахівців, а саме фахівець розвідки та фахівець контррозвідки необхідно витратити 972 000 грн. У проектах пов'язаних з впровадженням системи економічної безпеки на підприємствах важко оцінити можливий економічний ефект такого підрозділу.

Саме тому як один з універсальних показників результативності роботи підприємства можна використовувати показник, який буде показувати динаміку збуту продукції на підприємстві. В кінці проектного року буде проведена оцінка роботи проектною групою, яка займалася питаннями економічної безпеки та усього підприємства в цілому. Позитивним результатом роботи системи забезпечення

економічної безпеки можна буде вважати, якщо коефіцієнт рентабельності діяльності не зміниться або збільшиться. Це означатиме, що не зважаючи на додаткові витрати на підприємстві спостерігаються позитивні зміни. Основним фактором, за яким буде проводитися оцінка ефективності діяльності проектної команди та відділу розвідки та контррозвідки, буде досягнення підвищення рівня економічної безпеки підприємства та збільшення показника збуту продукції. Можна спрогнозувати, що за умов відносно незмінного зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування організації інтегральний показник фінансової складової економічної безпеки буде змінюватись відповідно до лінії тренду. Перед початком роботи проектної групи та відділу розвідки та контррозвідки буде поставлене вищим керівництвом підприємства завдання щодо досягнення певних економічних результатів. Таким чином передбачається, що застосування рекомендованих заходів надасть можливість щорічно підвищувати чистий дохід ПрАТ «Концерн Хлібпром» на 10-15%. Цей результат підтвердився проведеним прогнозом з використанням методу експертних оцінок, де експерти дали свою високу оцінку щодо можливості підвищити чистий дохід на 10 – 15%. Щорічні витрати на запропоновані заходи для посилення економічної безпеки ПрАТ «Концерн Хлібпром» становитимуть 1 402 600 грн. (430 600 + 972 000).

Підсумувавши результати, доцільно зазначити, що запропоновані заходи прогнозно підвищать рівень економічної безпеки підприємства та збільшать фінансові показники діяльності. Проте, жоден захід не здатний надати підприємству абсолютного захисту, тим більше у військовий період.

### 3.3 Розробка економетричної прогнозної моделі фінансового результату підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Одним із ефективних методів економічного прогнозування є метод екстраполяції трендів. Згідно даного методу прогнозування, через фактор часу можна виразити вплив усіх основних факторів, іншими словами фактор часу акумулює дії основних факторів і виражає їх у рівнянні тренда.



Використовуючи дані щодо величини валового прибутку підприємства за 2019–2022 роки побудуємо прогноз на наступні три роки. Для зручності зведемо вхідні дані у таблицю 3.5.

Таблиця 3.5 – Ряд динаміки прибутку підприємства за 2019–2022 роки

Валовий прибуток підприємства, тис. грн.	527 667	466 378	463 540	575 987
Роки	2019	2020	2021	2022

На підставі даних таблиці 3.5 побудуємо лінійний тренд (3.1):

$$y = a_0 + a_1 \cdot t, \quad (3.1)$$

де  $y$  – значення функції;

$t$  – час;

$a_0, a_1$  – параметри рівняння.

Змінні  $y$  і  $t$  являються відомими величинами, у нашому випадку це відповідно валовий прибуток підприємства і роки, а параметри рівняння  $a_0$  і  $a_1$  – невідомі величини. Вони визначаються за допомогою методу найменших квадратів (3.2):

$$\sum (y_t - \hat{y}_t)^2 = \min, \quad (3.2)$$

де  $y_t$  – фактичне значення функції;

$\hat{y}_t$  – розрахункове значення функції, яке визначається на основі відібраного рівняння.

Для лінійного рівняння залежність (3.2) буде мати вигляд (3.3):

$$\sum (y_t - a_0 - a_1 \cdot t)^2 = \min . \quad (3.3)$$

Для визначення параметрів рівняння прирівнюємо до нуля похідні від виразу (3.3) по кожному початковому параметру окремо. Після відповідних перетворень отримуємо систему нормальних рівнянь, які для лінійного тренда мають вигляд:

$$\begin{aligned} \sum y_t &= a_0 \cdot n + a_1 \cdot \sum t \\ \sum y_t t &= a_0 \cdot \sum t + a_1 \cdot \sum t^2 \end{aligned} \quad (3.4)$$

Методом підстановок виражаємо  $a_0$  та  $a_1$  (3.5, 3.6):

$$a_0 = \frac{\sum y \sum t^2 - \sum yt \sum t}{n \sum t^2 - (\sum t)^2}. \quad (3.5)$$

$$a_1 = \frac{n \sum yt - \sum y \sum t}{n \sum t^2 - (\sum t)^2}. \quad (3.6)$$

Отже, спершу розрахуємо проміжні показники для визначення параметрів рівняння (3.1) і відобразимо у вигляді таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Розрахунок проміжних показників для визначення параметрів рівняння

Роки, t	Валовий прибуток, тис. грн. $y_t$	$y_t t$	$t^2$	$y_t^2$
1	2	3	4	5
1	527 667	527 667	1	278432462889
2	466 378	932756	4	217508438884
3	463 540	1390620	9	214869331600
4	575 987	2303948	16	331761024169
$\Sigma$ 10	2033572	5154991	30	1042571257540

Використовуючи отримані проміжні дані розрахуємо параметри рівняння  $a_0$  та  $a_1$  за допомогою формул (3.7, 3.8):

$$a_0 = \frac{2033572 \cdot 30 - 5154991 \cdot 10}{4 \cdot 30 - 10^2} = \frac{9457250}{20} = 472862,5 \quad (3.7)$$

$$a_1 = \frac{4 \cdot 5154991 - 2033572 \cdot 10}{4 \cdot 30 - 10^2} = \frac{284244}{20} = 14212,2 \quad (3.8)$$

На основі розрахованих параметрів лінійне рівняння можна записати наступним чином (3.9):

$$\hat{y}_t = 472862,5 + 14212,2 \cdot t. \quad (3.9)$$

Підставимо у рівняння (3.9) значення  $t$ , визначимо розрахункове значення валового прибутку за чотири роки та знайдемо проміжні показники для статистичних характеристик рівняння (див. табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Проміжні показники для визначення статистичних характеристик рівняння

Валовий прибуток, тис. грн. $y_t$	$\hat{y}_t$	$ y_t - \hat{y}_t $	$(y_t - \hat{y}_t)^2$	$\frac{ y_t - \hat{y}_t }{y_t}$	$\left(\frac{(y_t - \hat{y}_t)}{y_t}\right)^2$
1	2	3	4	5	6
527 667	487 074,7	40592,3	1647734819,29	0,0769	0,005918
466 378	501 286,9	34 908,9	1218631299,21	0,0749	0,00561
463 540	515 499,1	51 959,1	2699748072,81	0,1121	0,01256
575 987	529 711,3	46275,7	2141440410,49	0,0803	0,00645
2033572	2 033 572	–	7707554601,8	0,3442	0,030538

Використовуючи дані таблиці 3.5 оцінимо якість побудованого рівняння за допомогою коефіцієнта парної кореляції, середньої помилки апроксимації, та

середнього квадратичного відхилення між фактичними і розрахунковими значеннями функцій.

Коефіцієнт парної кореляції відображає щільність зв'язку між результативним показником і факторіальною ознакою і становить (3.10):

$$r = \frac{(n\sum yt - \sum y \sum t)}{\sqrt{(n\sum t^2 - (\sum t)^2)(n\sum y^2 - (\sum y)^2)}} =$$

$$= \frac{4 \cdot 5154991 - 2033572 \cdot 10}{\sqrt{(4 \cdot 30 - 10^2)(4 \cdot 1042571257540 - 4135415079180)}} = \frac{284244}{370083} = 0,768 \quad (3.10)$$

Значення коефіцієнта 0,768 свідчить про те, що зв'язок є прямим, достатньо сильним і щільним.

Середня помилка апроксимації служить для оцінки адекватності рівняння реальним процесам і складає (3.11):

$$\bar{\varepsilon} = \frac{1}{n} \sum \frac{|y_t - \hat{y}_t|}{y_t} \cdot 100 = \frac{1}{4} \cdot 0,3442 \cdot 100 = 8,61\% \quad (3.11)$$

Загально прийнято нормативне значення  $\bar{\varepsilon} \leq 10\%$ , тому 8,61% показує, що побудоване рівняння характеризується високим рівнем адекватності реальному процесу.

В цілому можна констатувати, що побудоване рівняння характеризується високими і надійними характеристиками, тому прогноз здійснений за цим рівнянням буде точним.

Спрогнозуємо валовий прибуток підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» на 2023, 2024 та 2025 роки (3.14–3.16):

$$\hat{y}_{2023} = 472862,5 + 14212,2 \cdot 5 = 543923,5 \text{ тис.грн.} \quad (3.12)$$

$$\hat{y}_{2024} = 472862,5 + 14212,2 \cdot 6 = 558135,7 \text{ тис. грн.} \quad (3.13)$$

$$\hat{y}_{2025} = 472862,5 + 14212,2 \cdot 7 = 572347,9 \text{ тис. грн.} \quad (3.14)$$

Здійснене прогнозування показує збільшення валового прибутку згідно наявних тенденцій, що позитивно характеризує розвиток підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром». Але визначене збільшення валового прибутку є недосить значним. Тому вважаємо за доцільне впровадити у діяльність досліджуваного підприємства запропоновані заходи, що прискорить позитивні тенденції розвитку підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Запропоновані заходи узагальнимо у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – План заходів по удосконаленню управління економічною безпекою на підприємстві ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Найменування заходу, що пропонується та його зміст	Виконавці	Терміни виконання	Витрати, тис. грн.	Економічний ефект, тис. грн. в рік
1	2	3	4	5
1. Запропоновано інтегрувати міжнародний досвід розвинених країн, зокрема досвід підприємств Франції, в удосконалення управління економічною безпекою підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»	Директор підприємства, служба економічної безпеки	12 місяців	650,9	Збільшення валового прибутку на 890,5
2. Удосконалено структуру служби економічної безпеки підприємства за рахунок введення додаткового підрозділу – розвідки та контррозвідки.	Директор підприємства, служба економічної безпеки	12 місяців	972	Збільшення валового прибутку на $8\%:0,08 \cdot 575\ 987 = 46\ 079$
3. Запропоновано створення проектної групи із учасників керівних посад різних відділів, в тому числі і відділу економічної безпеки підприємства, основним завданням якої буде проведення	Директор підприємства, служба економічної безпеки,	12 місяців	423, 6	Збільшення валового прибутку на 7%: $0,07 \cdot 575\ 987 = 40\ 319$

Продовження таблиці 3.8

1	2	3	4	5
заходів для удосконалення діючої системи управління економічною безпекою підприємства пов'язаних із забезпеченням економічної безпеки підприємства.	головний бухгалтер, відділ маркетингу			
4. Здійснено прогнозування валового прибутку підприємства на 2023-2025 роки	Прогнозний валовий прибуток: $\hat{Y}_{2023} = 543923,5$ тис.грн. $\hat{Y}_{2024} = 558135,7$ тис. грн. $\hat{Y}_{2025} = 572347,9$ тис. грн.			

### Висновки до третього розділу

Розкрито міжнародний досвід забезпечення економічної безпеки підприємств в розвинених країнах та запропоновано інтегрувати окремі заходи з економічної безпеки підприємств Франції, зокрема:

- власники підприємства формують систему безпеки через створення власних або залучення підприємницьких детективно-охоронних агентств;

- комплектування штату приватних агентств особами з числа громадян України, що унеможлиблює здійснення розвідувальних заходів представниками інших країн;

- на спеціалістів служб безпеки покладено перевірка та відбір персоналу, що приймається на роботу, збирання відомостей про родинні, дружні та інші зв'язки працівників, контроль за звільненим персоналом, особливо, якщо він має доступ до конфіденційних відомостей;

- працівники служби безпеки проводять моніторинг міри ризику інформаційної діяльності насамперед там, де існує небезпека несанкціонованого проникнення в масиви даних;

- визначення та перевірку осіб, що мають можливість такого доступу, об'єкти їх впливу і використовувані при цьому методи, а також розробляють способи протидії та мінімізації широкого спектру загроз і небезпек українському бізнесу;

- державні органи співпрацюючи з приватними правоохоронцями, спрямовують свої зусилля на боротьбу зі зловживаннями торговою маркою, виявлення фактів недобросовісної конкуренції, на промислове шпигунство та контршпигунство.

Удосконалено структуру служби економічної безпеки підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» за рахунок введення додаткового підрозділу – розвідки та контррозвідки, з огляду на посилення небезпеки під час військових дій в Україні. Метою створеного відділу розвідки та контррозвідки є недопущення витоку чи оприлюднення інформації про діяльність, плани та наміри підприємства: незаконне збирання інформації, що становить комерційну або банківську таємницю; незаконне використання такої інформації; умисне розголошення такої інформації.

Запропоновано створення проектної групи із учасників керівних посад різних відділів, в тому числі і відділу економічної безпеки підприємства, основним завданням якої буде проведення заходів задля удосконалення діючої системи управління економічною безпекою підприємства пов'язаних із забезпеченням економічної безпеки підприємства. До цієї групи будуть входити: заступник директора з економічних питань; представник відділу маркетингу; представник від компанії, що забезпечує охорону підприємства; представник з виробничих питань; головний бухгалтер. Проектна група буде займатися не тільки вирішенням питань економічної безпеки підприємства, а й займатися його розвитком.

Побудовано економетричну прогнозу модель фінансового результату підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром», яка спрогнозувала збільшення валового прибутку згідно наявних тенденцій, що позитивно характеризує розвиток підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром». Проте визначене збільшення валового прибутку є недосить значним. Тому вважаємо за доцільне впровадити у діяльність запропоновані заходи, що посилять економічну безпеку та підвищать ефективність діяльності підприємства.

## ВИСНОВКИ

1. На основі проведених теоретичних досліджень запропонували удосконалене визначення економічної безпеки підприємства, яке є більш доцільним та повним, на нашу думку, та яке розкриває економічну безпеку підприємства як здатність соціально-економічної системи протистояти та створити захист від дестабілізуючих чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ, забезпечуючи при цьому стійкість економічного розвитку через ефективне використання наявних та потенційних ресурсів. Виділено передумови та наслідки забезпечення економічної безпеки підприємства за вищенаведеними характеристиками. Передумовами забезпечення економічної безпеки підприємства є: ефективне та раціональне використання усіх наявних та потенційних ресурсів; швидка реакція на зміну економічних, політичних, соціальних, ринкових, геополітичних, міжнародних та інших чинників впливу; наявність превентивних механізмів щодо захищеності та запобігання негативного впливу чинників. Наслідками забезпечення економічної безпеки підприємства є: забезпечення економічного розвитку підприємства у часовому вимірі; забезпеченість сталості соціально-економічної системи підприємства. Економічна безпека підприємства є комплексним поняттям, що відображає сукупність різних аспектів діяльності підприємства і таким чином, інтегрує у собі функціональні види безпеки нижчих рівнів.

2. Визначили і обґрунтували, що систему управління економічною безпекою доцільно розкривати як комплекс організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів, спрямованих на кількісну й якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз. Головною метою системи управління економічною безпекою підприємства є попередження кризових ситуацій і мінімізація впливу негативних факторів на діяльність підприємства.

3. Проаналізували існуючі підходи і методи оцінки рівня економічної безпеки підприємств та виявили переваги і недоліки в кожному методі. Як результат



визначили, що для оцінювання рівня економічної безпеки підприємства необхідно використати комплексний метод, який складається з двох етапів: на першому – визначити функціональні складники та сформувати систему оціночних показників, на другому етапі – розраховувати узагальнюючий показник рівня економічної безпеки.

4. Здійснили ґрунтовне дослідження хлібопекарської промисловості і виявили за останні роки негативну динаміку обсягу вітчизняного ринку хліба та хлібобулочної продукції, посилення конкурентного впливу, постійне скорочення кількості та платоспроможності кінцевих споживачів, підвищення ступеня залежності підприємств від чинників зовнішнього середовища, загострення боротьби за ринки збуту продукції, сприяють значному зростанню інтенсивності конкуренції серед існуючих хлібопекарських підприємств. Визначено, що основні гравці хлібного ринку України представлені великими промисловими компаніями: ТОВ «Кулиничі»; ПрАТ «Київхліб»; ПАТ «Холдингова компанія» «Хлібні інвестиції»; ПрАТ «Концерн «Хлібпром»; національна група компаній HD-Group; підприємства Дніпропетровської, Черкаської, Миколаївської та Чернігівської областей, що виготовляють продукцію під ТМ «Формула смаку». В Україні промисловий сектор забезпечує лише 35% пропозиції хлібобулочних виробів. За останні роки значно зросла частка виробництва продукції в мережі ритейлерів, цехах громадського харчування, фаст-фудах, приватних мініпекарнях.

Останні тенденції розвитку хлібопекарської промисловості в умовах війни показують, що близько 20% підприємств хлібопекарської галузі сьогодні зруйновані або не повернулися до виробництва з початку війни, але переважна більшість хлібопекарських підприємств змогли відновити свою діяльність навіть в умовах війни. Від початку війни кількість споживачів хліба скоротилася на 2-3 млн чоловік, зменшилося й виробництво хлібобулочної продукції – приблизно на 15-20%.

5. Досліджуване підприємство – ПрАТ «Концерн Хлібпром», яке є одним з найбільших підприємств українського ринку хліба, яке щодня виготовляє до 160 тонн продукції – хлібної, хлібобулочної, кондитерської та тістових

напівфабрикатів. В структуру підприємства входить 5 переробних підприємств, що розташовані у Львівській та Вінницькій областях. Компанія розширила свої ринки за межі України – в США, Ізраїль, Німеччину, Велику Британію, Естонію. У перспективах керівництва ПрАТ «Концерн Хлібпром» подальша експансія на європейський ринок.

6. Здійснено аналізування основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства, які показали, що загальний капітал підприємства протягом 2020-2022 років збільшився на 148336,5 тис. грн. При цьому величина оборотних активів збільшилась на 78 773 тис. грн., а величина необоротних активів збільшилась на 69563,5 тис. грн. Власний капітал підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» протягом аналізованого періоду збільшився на 63665,5 тис. грн. або на 25,65%. Водночас поточні зобов'язання збільшились на 89272,5 тис. грн., а довгострокові зобов'язання зменшились на 4601,5 тис. грн., що є позитивним. Динаміка цих показників показує, що підприємство прямує до посилення фінансової стійкості в основному за рахунок власних коштів. Показники рентабельності підприємства зменшились протягом 2020-2022 років, що негативно характеризує ефективність діяльності підприємства.

7. Оцінювання економічної безпеки підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» за інтегральною методикою показало погіршення економічної безпеки підприємства за такими складовими: екологічний, енергетичний, інформаційний та за окремими показниками фінансового складника. Оцінюючи фінансовий складник, доцільно зазначити про погіршення платоспроможності підприємства протягом 2020-2022 років та рентабельності протягом 2020-2021 років, але підвищення рентабельності протягом 2021-2022 років. Техніко-технологічний складник та інтелектуально-кадровий складник економічної безпеки також покращився протягом досліджуваного періоду за рахунок усіх показників. Екологічний складник погіршився за рахунок збільшення коефіцієнта перевищення нормативного обсягу викидів шкідливих речовин в атмосферу 1,064 рази та коефіцієнта шкідливого впливу в 1,148 рази. Енергетичний складник також мав

тенденцію до погіршення за рахунок зменшення коефіцієнта енергоефективності в 0,803 рази та коефіцієнта корисного використання енергії в 0,846 раз. Інформаційний складник економічної безпеки підприємства мав збільшення за рахунок збільшення коефіцієнту досвіду роботи персоналу в 1,143 рази та зменшення за рахунок зменшення коефіцієнта правової захищеності інформації в 0,719 раз та коефіцієнта програмної захищеності інформації в 0,685 раз. Інноваційний складник економічної безпеки підприємства збільшився за рахунок усіх складових показників. Доцільно підкреслити, що в умовах військових дій найбільш важливим є фізична безпека підприємства, яка гарантує розвиток усіх інших складових.

8. З метою удосконалення управління економічною безпекою підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» запропоновано наступні заходи: інтегрувати міжнародний досвід розвинених країн, зокрема досвід підприємств Франції, в удосконалення управління економічною безпекою підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»; з огляду на посилення небезпеки під час військових дій в Україні удосконалено структуру служби економічної безпеки підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» за рахунок введення додаткового підрозділу – розвідки та контррозвідки; Запропоновано створення проектної групи із учасників керівних посад різних відділів, в тому числі і відділу економічної безпеки підприємства, основним завданням якої буде проведення заходів задля удосконалення діючої системи управління економічною безпекою підприємства пов'язаних із забезпеченням економічної безпеки підприємства. Проектна група буде займатися не тільки вирішенням питань економічної безпеки підприємства, а й займатися його розвитком; розроблено економетричну прогнозу модель фінансового результату підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром», яка спрогнозувала незначне збільшення валового прибутку згідно наявних тенденцій, що позитивно характеризує розвиток підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Капітула С. В. Оцінка та управління економічною безпекою підприємства (на прикладі гірничо-збагачувальних комбінатів України): автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Капітула Сергій Васильович; Криворізький технічн. ун-т. Кривий Ріг. 2009. 20 с.
2. Хома І. Б. Формування та використання систем діагностики економічної захищеності промислового підприємства. Львів. Вид-во НУ «Львівська політехніка». 2012. 504 с.
3. Станкевич Н.А. Сутність економічної безпеки підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2017/01/207.pdf>. (дата звернення 12.10.2023 р.)
4. Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізми забезпечення, управління. Львів. Ліга-Прес. 2012. 256 с.
5. Грибіненко О.М. Сутність та шляхи забезпечення економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Випуск 22. Частина 1. С. 36–44.
6. Коваленко О.В. Підходи до визначення поняття економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Випуск 1 (01). 2016. С. 65–72.
7. Череп А. Сутність економічної безпеки як складової частини діяльності підприємства та сучасні підходи до її трактування. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки*. 2016. Вип. 31(1). С. 27–34.
8. Бойко Т.В. Актуальні проблеми економічної безпеки України. URL: <http://library.kr.ua/orhus/bojko.pdf>. (дата звернення 12.10.2023 р.)
9. Клімова Г.П. Економічна безпека: сутність та основні напрями забезпечення. *Право та інновації*. № 3 (19). 2017. URL: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2018/07/Klimova19.pdf>. (дата звернення 12.10.2023 р.)

10. Троц І. Забезпечення економічної безпеки на підприємстві з метою попередження банкрутства. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/4157/49.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. (дата звернення 12.10.2023 р.)
11. Сосновська І. М. Поняття і значення економічної безпеки виробничо-господарської діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. №9. 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4303>. (дата звернення 14.10.2023 р.)
12. Вівчар О.І. Комплексне дослідження концептуалізації сучасних поглядів на дефініцію економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020, № 6. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/01/vknu-es-2020-n-6-288.pdf#page=106>. (дата звернення 14.10.2023 р.)
13. Вівчар О. І. Управління економічною безпекою підприємств: соціогуманітарні контексти: монографія. Тернопіль. ФОП Паляниця В. А. 2018. 515 с.
14. Баранова В. В. Сутність економічної безпеки національного господарства та її характеристики. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 21. Ч.2. 2018. URL: [http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/21\\_2\\_2018ua/33.pdf](http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/21_2_2018ua/33.pdf). (дата звернення 12.10.2023 р.)
15. Ярова Ю.О., Артеменко Л.П. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80129/75684> (дата звернення 11.10.2023 р.)
16. Фроленко О.М. Маркетинговий механізм формування системи економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 6 (3). С. 206–208.
17. Дуб Б.С. Система економічної безпеки підприємства: Поняття та структура. URL: [https://www.researchgate.net/publication/322958986\\_Sistema\\_ekonomichnoi\\_bezpeki\\_p\\_idpriemstva\\_ponatta\\_ta\\_struktura](https://www.researchgate.net/publication/322958986_Sistema_ekonomichnoi_bezpeki_p_idpriemstva_ponatta_ta_struktura). (дата звернення 11.10.2023 р.)

18. Шацька З.Я. складові системи економічної безпеки на підприємстві. URL: [https://knutd.edu.ua/publications/conference/20.03.2015/Katsovets\\_Shazkaya\\_8.pdf](https://knutd.edu.ua/publications/conference/20.03.2015/Katsovets_Shazkaya_8.pdf)

(дата звернення 11.10.2023 р.)

19. Зось-Кіор М.В., Дячков Д.В., Павлик Р.В. Система економічної безпеки підприємства: поняття, принципи, сутність. 2019. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/5\\_2019/21.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/5_2019/21.pdf).

(дата звернення 12.10.2023 р.)

20. Прус Н. В. Теоретичні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля*. 2011. №3 (157). С. 183–193.

21. Ярославський Я.О. Формування механізму управління економічною безпекою підприємств. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка. Вінницький національний аграрний університет. Вінниця, 2020. 234 с.

22. Хринюк О. С., Корчовна М. Р. Система забезпечення економічної безпеки підприємства: основні елементи.

URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3927> (дата звернення 26.10.2023 р.)

23. Бланк І. А. Управління фінансовою безпекою підприємства. К. : Ніка Центр, 2014. 784 с.

24. Вудвуд В. В. Фінансова безпека підприємства: сутність, цілі, принципи та шляхи забезпечення. *Підприємництво і торгівля*. № 25. 2019. URL: <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/16/13>.

(дата звернення 26.10.2023 р.)

25. Міщенко С.П. Інтелектуально-кадрова складова економічної безпеки підприємств залізничного транспорту: напрямки забезпечення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 52. С. 34–39.

26. Нехай В.А., Нехай В.В. Інформаційна безпека як складова економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного*

університету. URL: <http://erpub.chnpu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/> (дата звернення 02.11.2023 р.)

27. Лойко В.В. Технологічна безпека як складова економічної безпеки. *Ефективна економіка*. № 5. 2015. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4040>. (дата звернення 02.11.2023 р.)

28. Ковальська Л., Голий О., Голий В. Економічна безпека підприємства: сутність, структура та механізм забезпечення. *Економічний форум*. 2023. №1. С. 126–137.

29. Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія. Львів : Видавництво, 2019. 386 с.

30. Нагорна І. І. Організаційно-економічний механізм у забезпеченні стійкої економічної безпеки промислових підприємств : автореф. дис. на здобуття наук, ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Одеса, 2008. 22 с.

31. Дмитрієв І. А., Близнюк А. О. Сутність та місце економічної безпеки підприємства в системі забезпечення економічної безпеки держави. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля*. 2019. № 3 (157). С. 86–90.

32. Дикань В. Л., Назаренко І. Л. Комплексна методика визначення рівня економічної безпеки : монографія. Харків : УкрДАЗТ, 2011. 142 с.

33. Нікітіна А. В. Розвиток теоретичних засад економічної безпеки підприємства. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки»*. 2020. № 3. С. 82–85.

34. Гринкевич С.С., Когут М.В., Станкевич М.В. Еволюція теоретичних концепцій економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск №50. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2437> (дата звернення 02.11.2023 р.)

35. Васильєв О. В., Мейта В.І. Формування системи управління економічною безпекою промислових підприємств. *Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет*; Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2019. Том 14. № 2. С. 138–145.

36. Донець Л. І., Ващенко Н.В. Економічна безпека підприємства : навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2008. 240 с.

37. Ортинський В. Л., Керницький І.С., Живко З.Б. Економічна безпека підприємств, організацій та установ. К. : Правова єдність, 2019. 276 с.

38. Шнипко О. С. Економічна безпека ієрархічних багаторівневих систем: регіональний аспект. К. : Генеза, 2006. 288 с.

39. Слободяник Т. М. Запровадження комплексної системи економічної безпеки та оцінка її ефективності на сучасному підприємстві. *Економічний простір*. 2020. №12/2. С. 22–27.

40. Іванюта Т. М., Заїчковський А.О. Економічна безпека підприємства. К. : Центр навчальної літератури, 2019. 371 с.

41. Шемаєва Л. Г. Економічна безпека у стратегічній взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 21. 04. 02. К., 2010. 39 с.

42. Якубович З. Формування системи економічної безпеки машинобудівного підприємства. *Вісник ТНЕУ*. 2018. № 1. С. 81–86.

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

44. Коробчинський О. Л. Методика формування системи економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 4(94). С. 41–45.

45. Кузенко Т. Б. Планування економічної безпеки підприємства в умовах ринкової економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01. К., 2004. 18 с.



46. Кримчак Л. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств : дис.. ... к. е. н. : 08.00.04. Хмельницький, 2019. 256 с.

47. Шульженко Л. Є., Кравченко М.В. Індикаторний метод в оцінюванні економічної безпеки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 3. Т. 3. С.183–187.

48. Алькема В. Г., Копитко М.І. Інтегральна оцінка рівня економічної безпеки автомобілебудівних підприємств. *Вчені записки університету «Крок»*. Серія: *Економіка*. 2015. Вип. 39. С. 75–88. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk\\_2015\\_39\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2015_39_13). (дата звернення 04.11.2023 р.)

49. Дем'яненко Г. Є. Економічна безпека торговельного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.07.05; Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2003. 18 с.

50. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с.

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

52. Ілляшенко О. В. Модель оцінювання стану системи економічної безпеки підприємства. *Проблеми економіки*. 2015. №3. С. 301–308.

53. Мунтіян В. І. Економічна безпека України : монографія. Київ : КВІШ, 2009. 464 с.

54. Іпполітова І.Я., Сичова А.О. Методичний підхід до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. №8. С. 96–101.

55. Гнилицька Л.В. Аналіз методологічних підходів до оцінки стану та рівня економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2019. Вип. 2. С. 46–57.

56. Халіна В.Ю. Методичний підхід щодо оцінки рівня економічної безпеки підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2014. Вип. 1. С. 173–181. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei\\_2014\\_1\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2014_1_24). (дата звернення 04.11.2023 р.)

57. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Концептуальні засади забезпечення економічної безпеки підприємництва в умовах воєнного стану. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 3 (79). С. 97–102.

58. Штангрет І.А. Теоретичні засади формування системи економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. №4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2022/152.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/152.pdf) (дата звернення 04.11.2023 р.)

59. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю., Кравчук Н.М. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 64–69.

60. Огренич Ю.О., Діброва В.О. Економічна безпека промислових підприємств в Україні: стан, проблеми та напрямки покращення. *Таврійський науковий вісник. Серія: «Економіка»*. 2023. Випуск 15. С. 180–191.

61. Прохорова В., Крутова А., Дяченко К. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Економіка»*. 2022. Випуск 14 (28). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/490> (дата звернення 09.11.2023 р.)

62. Актуальні виклики та загрози економічній безпеці України в умовах воєнного стану. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-05/executive-1.pdf> (дата звернення 10.11.2023 р.)

63. Гринкевич С.С., Когут М.В., Станкевич М.В. Еволюція теоретичних концепцій економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск №50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2437> (дата звернення 10.11.2023 р.)

64. Єфремова К.В., Пасат М.О., Чижов Д.А. Проблеми забезпечення економічної безпеки України та шляхи їх вирішення. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. №4. С. 34–37.

65. Тульчинська С., Ткаченко Т. Принципи системи економічної безпеки промислових підприємств в умовах конкуренції. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2023. № 3. С. 226–230.

66. Новойтенко І.В., Малиновський В.В. Стан та основні тренди розвитку хлібопекарської промисловості України. *Ефективна економіка*. 2020. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8314> (дата звернення 15.11.2023 р.)

67. Ліщинська В.В. Оцінка ресурсного потенціалу хлібопекарських підприємств України. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. №50. С. 118–134.

68. Робота хлібопекарської галузі в умовах війни. 2022. URL: <https://vap.org.ua/news/ukraina-bude-z-hlibom-robota-hlibopekarskoi-galuzi-v-umovah-vijni/> (дата звернення 15.11.2023 р.)

69. Сичевський М.П., Шпичак О.М., Коваленко О.В., Куць О.І., Бокій О.В. Тенденції та перспективи розвитку хлібопекарського виробництва в європейських країнах. *Економіка АПК*. 2020. №7. С. 54–67.

70. Сичевський М.П., Коваленко О.В. Хлібопекарська галузь України: тенденції та проблеми її розвитку. *Економіка АПК*. 2018. №5. С. 14–23.

71. В Україні близько 20% хлібо заводів зруйновані або не відновили виробництво. 2020. URL: <https://landlord.ua/news/v-ukraini-blyzko-20-khlibozavodiv-zruinovani-abo-ne-vidnovyly-vyrobnytstvo/> (дата звернення 15.11.2023 р.)

72. 8 трендів, які визначають майбутнє хлібного ринку URL: <https://mind.ua/publications/20208077-8-trendiv-yaki-viznachayut-majbutne-hlibnogo-rinku> (дата звернення 15.11.2023 р.)

73. Як працює хлібопекарська промисловість в умовах війни. URL: <https://agroportal.ua/publishing/intervyu/rentabelnist-blizko-nulya-ale-ukrajinci-budut-iz-hlibom-yak-pracyuye-hlibopekarska-galuz-v-umovah-vijni> (дата звернення 15.11.2023 р.)

74. Експортна стратегія України: дорожня карта стратегічного розвитку

торгівлі України на 2017-2021 роки. URL: [https://ekonomika.kr-admin.gov.ua/files/exs\\_ua.pdf](https://ekonomika.kr-admin.gov.ua/files/exs_ua.pdf) (дата звернення 15.11.2023 р.)

75. Галузева угода між об'єднанням підприємств хлібопекарської промисловості “Укрхлібпром” та профспілкою працівників агропромислового комплексу України на 2020-2022 роки. URL: [http://ukrhlibprom.org.ua/pro\\_nas.html](http://ukrhlibprom.org.ua/pro_nas.html) (дата звернення 18.11.2023 р.)

76. Сайт ПрАТ «Концерн Хлібпром»: веб-сайт. URL: <https://hlibprom.com.ua/> (дата звернення: 25.11.2023).

77. Продіус О.І. Управління економічною безпекою підприємств в розвинених країнах. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. Вип. 19. С. 79–82.

78. Марченко В.М., Бігун А.В. Світовий досвід забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1(16). С. 18–21.

79. Троц І.В. Забезпечення економічної безпеки на підприємстві з метою попередження банкрутства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2021. № 1(59). С. 223–227.

80. Куделя Л.В. Формування концепції забезпечення економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 5. Ч. 2. С. 125–128.

81. Калітай В.В. Особливості забезпечення економічної безпеки підприємств в розвинених країнах. *ЛІІІ Науково-технічна конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки*. ВНТУ. 2023. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2024/paper/view/19724>

## **ДОДАТКИ**

Додаток А  
(обов'язковий)  
Протокол перевірки кваліфікаційної роботи  
на наявність текстових запозичень

Назва роботи: Удосконалення управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «Концерн Хлібпром»)

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота  
Підрозділ кафедра ММЕ, факультет МІБ  
(кафедра, факультет)


**Показники звіту подібності Unicheck**

Оригінальність 91,8% Схожість 8,2%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- 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)

Карачина Н.П.  
(прізвище, ініціали)

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

Автор роботи

  
(підпис)

Калітай В.В.  
(прізвище, ініціали)

Керівник роботи

  
(підпис)

Карачина Н.П.  
(прізвище, ініціали)

Додаток Б  
(обов'язковий)

Фінансова звітність підприємства  
ПрАТ «Концерн Хлібпром»  
за 2020-2022 роки

Додаток  
до Положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 2

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство ПрАТ «Концерн Хлібпром»»

Територія ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСТЬ

Форма власності

Організаційно-правова форма господарювання  
АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО

Вид економічної діяльності виробництво хліба та  
хлібобулочних виробів; виробництво борошняних  
кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого  
зберігання

Середня кількість працівників, осіб 2 639

Одиниця виміру: тис. грн.

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ		
2021	01	01
<b>05511001</b>		
<b>4610100000</b>		
<b>230</b>		
<b>10.71</b>		

## БАЛАНС

на 31 грудня 2020 року

Форма № 1



Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	2 870	2 778
- первісна вартість	1001	10 375	11 925
- накопичена амортизація	1002	7 505	9 147
Незавершене капітальні інвестиції	1005	2 493	7 729
Основні засоби:	1010	429 400	433 543
- первісна вартість	1011	698 187	672 042
- знос	1012	268 787	238 499
Інвестиційна нерухомість	1015	1 742	656
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	1 809	656
знос інвестиційної нерухомості	1017	67	
Довгострокові біологічні активи:	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		5 860
- інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
<i>Гудвіл</i>	1050	61 647	61 647
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>498 152</b>	<b>512 213</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	73 147	107 398
Виробничі запаси	1101	51 892	78 384
Незавершене виробництво	1102	561	735
Готова продукція	1103	12 733	14 746
Товари	1104	7 961	13 533
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	101 656	102 831
Дебіторська заборгованість за рахунками:	1130	4 716	2 975
- за виданими авансами			
- за бюджетом	1135	29	29
у тому числі з податку на прибуток	1136	29	29

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 153	921
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти:	1165	39 814	9 972
Готівка	1166	51	164
Рахунки в банках	1167	39 763	9 808
Витрати майбутніх періодів	1170	677	592
Інші оборотні активи	1190	2 500	5 832
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>225 692</b>	<b>230 550</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		<b>7 875</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>723 844</b>	<b>750 638</b>
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітнього періоду</b>	<b>На кінець звітнього періоду</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	163 546	163 546
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405	202 930	218 976
Додатковий капітал	1410	11 921	11 921
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(166 221)	(110 149)
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>212 176</b>	<b>284 294</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	9 552	9 471
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	75 869	62 414
Інші довгострокові зобов'язання	1515	218 616	170 392
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>304 037</b>	<b>242 277</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	53 348	47 235
товари, роботи, послуги	1615	80 497	100 409
розрахунками з бюджетом	1620	11 630	6 809
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	3 674	3 311
розрахунками з оплати праці	1630	15 022	13 758

Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточні забезпечення	1660	26 606	28 348
Доходи майбутніх періодів	1665	14 651	15 218
Інші поточні зобов'язання	1690	2 203	8 979
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>207 631</b>	<b>224 067</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>723 844</b>	<b>750 638</b>

Додаток

до Положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 2

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Територія ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСТЬ

Форма власності

Організаційно-правова форма господарювання

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО

Вид економічної діяльності: виробництво хліба та  
хлібобулочних виробів; виробництво борошнених  
кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого  
зберігання

Середня кількість працівників, осіб 2 712

Одиниця виміру: тис. грн.

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ		
2022	01	01
<b>05511001</b>		
<b>4610100000</b>		
<b>230</b>		
<b>10.71</b>		

## БАЛАНС

на 31 грудня 2021 року

Форма № 1

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	2 778	2 420
- первісна вартість	1001	11 925	12495
- накопичена амортизація	1002	9 147	10 075
Незавершене капітальні інвестиції	1005	7 729	14 394
Основні засоби:	1010	433 543	496 029
- первісна вартість	1011	672 042	758 386
- знос	1012	238 499	262 357
Інвестиційна нерухомість	1015	656	1 088
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	656	1 088
знос інвестиційної нерухомості	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030		
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		5 860	550
- інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
<i>Гудвіл</i>	1050	61 647	61 647
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>512 213</b>	<b>576 128</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	107 398	129 808
Виробничі запаси	1101	78 384	94 552
Незавершене виробництво	1102	735	1 207
Готова продукція	1103	14 746	23 367
Товари	1104	13 533	10 682
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	102 831	118 423
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
- за виданими авансами	1130	2 975	5 893
- за бюджетом	1135	29	29
у тому числі з податку на прибуток	1136	29	29
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	921	1 878
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Грошові кошти та їх еквіваленти:	1165	9 972	9 456

Готівка	1166	164	190
Рахунки в банках	1167	9 808	9 266
Витрати майбутніх періодів	1170	592	1 169
Інші оборотні активи	1190	5 832	6 632
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>230 550</b>	<b>273 288</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>7 875</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>750 638</b>	<b>849 416</b>
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	163 546	163 546
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405	218 976	218 549
Додатковий капітал	1410	11 921	11 921
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(110 149)	(92 664)
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>284 294</b>	<b>301 352</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	9 471	14 402
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	62 414	57 496
Інші довгострокові зобов'язання	1515	170 392	195 007
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>242 277</b>	<b>266 905</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		8 309
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	47 235	57 408
товари, роботи, послуги	1615	100 409	142 408
розрахунками з бюджетом	1620	6 809	8 422
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	3 311	3 186
розрахунками з оплати праці	1630	13 758	13 695
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		

Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	28 348	30 373
Доходи майбутніх періодів	1665	15 218	11 908
Інші поточні зобов'язання	1690	8 979	5 450
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>224 067</b>	<b>281 259</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>750 638</b>	<b>849 416</b>

Додаток

до Положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 2

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство ПрАТ «Концерн Хлібпром» за ЄДРПОУ

Територія ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСТЬ за КОАТУУ

Форма власності за КОПФГ

Організаційно-правова форма господарювання  
АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО

Вид економічної діяльності: виробництво хліба та  
хлібобулочних виробів; виробництво борошнених  
кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого  
зберігання за КВЕД

Середня кількість працівників, осіб 2 792

Одиниця виміру: тис. грн.

КОДИ		
2023	01	01
<b>05511001</b>		
<b>4610100000</b>		
<b>230</b>		
<b>10.71</b>		

## БАЛАНС

на 31 грудня 2022 року

Форма № 1



Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	2 420	3 030
- первісна вартість	1001	12 495	12 188
- накопичена амортизація	1002	(10 075)	(9 158)
Незавершене капітальні інвестиції	1005	14 394	15 830
Основні засоби:	1010	496 029	499 466
- первісна вартість	1011	758 386	800 178
- знос	1012	(262 357)	(300 712)
Інвестиційна нерухомість	1015	1 088	859
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	1 088	859
знос інвестиційної нерухомості	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	550	407
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
- інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
<i>Гудвіл</i>	1050	61 647	61 647
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>576 128</b>	<b>581 239</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	129 808	202 126
Виробничі запаси	1101	94 552	112 964
Незавершене виробництво	1102	1 207	12 150
Готова продукція	1103	23 367	37 639
Товари	1104	10 682	39 373
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	118 423	78 348
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
- за виданими авансами	1130	5 893	15 167
- за бюджетом	1135	29	29
у тому числі з податку на прибуток	1136	29	29
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8 510	900
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Грошові кошти та їх еквіваленти:	1165	9 456	35 439

Готівка	1166	190	110
Рахунки в банках	1167	9 266	35 329
Витрати майбутніх періодів	1170	1 169	1 930
Інші оборотні активи	1190	1 396	5 165
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>274 684</b>	<b>339 104</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>850 812</b>	<b>920 343</b>
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	163 546	163 546
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405	218 549	216 553
Додатковий капітал	1410	11 921	11 921
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(92 664)	(69 571)
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>301 352</b>	<b>322 449</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	14 402	19 699
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	57 496	12 405
Інші довгострокові зобов'язання	1515	195 007	238 102
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>266 905</b>	<b>270 206</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	8 309	63 496
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	37 057	54 600
товари, роботи, послуги	1615	162 759	117 949
розрахунками з бюджетом	1620	9 818	11 096
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	3 186	3 811
розрахунками з оплати праці	1630	13 695	16 013
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		

Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	30 373	34 085
Доходи майбутніх періодів	1665	11 908	20 116
Інші поточні зобов'язання	1690	5 450	6 522
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>282 555</b>	<b>327 688</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>850 812</b>	<b>920 343</b>

Підприємство

Приватне акціонерне товариство  
«Концерн Хлібпром»Коди  
Дата 2021.01.01  
за ЄДРПОУ  
**05511001****Звіт про фінансові результати**

за 2020 рік

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 269 772	1 350 447
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(803 394)	(822 780)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
<b>Валовий:</b>		466 378	527 667
- прибуток	2090		
- збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	7 187	4 331
Адміністративні витрати	2130	(144 166)	(146 175)
Витрати на збут	2150	(260 604)	(266 036)
Інші операційні витрати	2180	(15 886)	(26 180)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
- прибуток	2190	52 909	93 607
- збиток	2195		
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	4 565	18 211
Інші доходи	2240	40 310	17 405
Фінансові витрати	2250	(58 559)	(56 402)
Втрати від участі в капіталі	2255	(140)	
Інші витрати	2270	(1 422)	
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
- прибуток	2290	37 663	72 821
- збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	6 269	26 139
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
- прибуток	<b>2350</b>	43 932	98 960
- збиток	<b>2355</b>		

<b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	34 374	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	34 374	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(6 188)	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	28 186	
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	72 118	98 960
<b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	590 836	628 368
Витрати на оплату праці	2505	311 902	316 974
Відрахування на соціальні заходи	2510	68 384	68 931
Амортизація	2515	39 453	43 162
Інші операційні витрати	2520	159 537	161 938
Разом	2550	1 170 112	1 219 373
<b>IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ</b>			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	16 354 578 054	16 354 578 054
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	16 354 578 054	16 354 578 054
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,00269	0,00605
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,00269	0,00605
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Підприємство

Приватне акціонерне  
товариство «Концерн  
Хлібпром»Коди  
Дата 2022.01.01  
за ЄДРПОУ  
**05511001****Звіт про фінансові результати**

за 2021 рік

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 474 880	1 269 772
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 011 340)	(803 394)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
<b>Валовий:</b>		463 540	466 378
- прибуток	2090		
- збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	5 522	7 187
Адміністративні витрати	2130	(149 088)	(144 166)
Витрати на збут	2150	(271 273)	(260 604)
Інші операційні витрати	2180	(8 996)	(15 886)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
- прибуток	2190	39 705	52 909
- збиток	2195		
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	2 412	4 565
Інші доходи	2240	8 352	40 310
Фінансові витрати	2250	(28 320)	(58 559)
Втрати від участі в капіталі	2255	(160)	(140)
Інші витрати	2270		(1 422)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
- прибуток	2290	21 989	37 663
- збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	4 931	6 269
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
- прибуток	<b>2350</b>	17 059	43 932
- збиток	<b>2355</b>		

<b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		34 374
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		34 374
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		(6 188)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		28 186
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	17 058	72 118
<b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	793 807	590 836
Витрати на оплату праці	2505	322 966	311 902
Відрахування на соціальні заходи	2510	70 598	68 384
Амортизація	2515	47 321	39 453
Інші операційні витрати	2520	163 010	159 537
Разом	2550	1 397 702	1 170 112
<b>IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ</b>			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	16 354 578 054	16 354 578 054
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	16 354 578 054	16 354 578 054
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,00104	0,00269
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,00104	0,00269
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Підприємство

Приватне акціонерне  
товариство «Концерн  
Хлібпром»Коди  
Дата 2022.01.01  
за ЄДРПОУ  
**05511001****Звіт про фінансові результати**

за 2022 рік

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 702 061	1 474 880
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 126 074)	(1 011 340)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
<b>Валовий:</b>		575 987	463 540
- прибуток	2090		
- збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	7 022	5 522
Адміністративні витрати	2130	(167 077)	(149 088)
Витрати на збут	2150	(295 891)	(271 273)
Інші операційні витрати	2180	(15 991)	(8 996)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
- прибуток	2190	104 050	39 705
- збиток	2195		
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	12 635	2 412
Інші доходи	2240		8 352
Фінансові витрати	2250	(38 682)	(28 320)
Втрати від участі в капіталі	2255	(143)	(160)
Інші витрати	2270	(51 466)	
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
- прибуток	2290	26 394	21 989
- збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(5 297)	(4 931)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
- прибуток	<b>2350</b>	21 097	17 059
- збиток	<b>2355</b>		



<b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	21 097	17 058
<b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	962 759	793 807
Витрати на оплату праці	2505	356 170	322 966
Відрахування на соціальні заходи	2510	77 369	70 598
Амортизація	2515	57 856	47 321
Інші операційні витрати	2520	129 035	163 010
Разом	2550	1 583 189	1 397 702
<b>IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ</b>			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	16 354 578 054	16 354 578 054
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	16 354 578 054	16 354 578 054
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,00104	0,00104
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,00104	0,00104
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Додаток В  
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА  
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ  
ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ  
(НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА  
«КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»)

Таблиця 1 – Мета, об’єкт, предмет та завдання дослідження магістерської кваліфікаційної роботи

Мета роботи	обґрунтування теоретико-методичних засад управління економічною безпекою підприємства та розробка заходів по удосконаленню управління економічною безпекою підприємства.
Об’єкт дослідження	процес управління економічною безпекою підприємства.
Предмет дослідження	теоретико-методичні та прикладні засади удосконалення управління економічною безпекою підприємства хлібопекарської промисловості (на прикладі ПрАТ «Концерн Хлібпром»).
Завдання дослідження	<ul style="list-style-type: none"> <li>–розкрити сутність та складові економічної безпеки підприємства, визначити фактори впливу на економічну безпеку підприємства ;</li> <li>–визначити принципи та складові системи управління економічною безпекою підприємства;</li> <li>–розглянути існуючі методичні підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства;</li> <li>–провести оцінювання стану, тенденцій, проблем та перспектив розвитку хлібопекарської промисловості в Україні;</li> <li>–здійснити аналізування фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»;</li> <li>–оцінити рівень економічної безпеки підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»;</li> <li>–визначити заходи по удосконаленню управління економічною безпекою підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром».</li> </ul>
Новизна одержаних результатів	<p><i>удосконалено:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– трактування категорії «економічна безпека підприємства», яке, на відміну від наявних, розкривається як здатність соціально-економічної системи протистояти та створити захист від дестабілізуючих чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ, забезпечуючи при цьому стійкість економічного розвитку через ефективне використання наявних та потенційних ресурсів;</li> </ul> <p><i>дістало подальший розвиток:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– обґрунтування системи управління економічною безпекою як комплексу організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів, спрямованих на кількісну й якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз, що, на відміну від існуючих положень, передбачає комплексне попередження кризових ситуацій і мінімізацію впливу негативних факторів на діяльність підприємства.</li> </ul>

Таблиця 2 – Огляд літератури дефініції поняття «економічна безпека підприємства»

Автор	Зміст поняття
<b><i>Захищеність від негативного впливу чинників</i></b>	
Капітула С.	«захищеність від негативного впливу сукупності соціальних, економічних, екологічних, правових і силових внутрішніх і зовнішніх факторів»
Хома І.	«економічна захищеність як невід’ємний складовий елемент, причому незалежний, а економічна захищеність є одним із видів захищеності сучасного підприємства»
Станкевич Н.	«універсальна категорія, яка відображає захист суб’єкта господарювання на всіх рівнях економічних відносин, починаючи з держави і закінчуючи кожним її громадянином»
<b><i>Забезпеченість економічного розвитку та стабільності</i></b>	
Живко З.	«стан, який сприяє економічному розвитку і стабільності діяльності підприємства, здатність своєчасно, адекватно й без значних втрат реагувати на зміни внутрішньої та зовнішньої ситуації та негативний вплив дестабілізуючих чинників»
Грибіненко О.	«комплексна характеристика, ступінь захисту від негативного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів усіх потенціалів підприємства, що дозволяє забезпечити стійку та ефективну діяльність»
Коваленко О.	«комплексна характеристика досягнутих та очікуваних результатів діяльності підприємства, яка зумовлена узгодженням цілей та передбачає раціональне використання ресурсів»
Череп А.	«можливість стійкого економічного розвитку, процвітання, налагодження процесу виробництва за умови зменшення та запобігання негативного впливу загроз ринкового середовища, взаємодії та соціального захисту працівників, підвищення рівня їх професіоналізму та зростання заробітної плати»
Бойко Т.	«забезпечення здатності держави до розвитку, забезпечення оптимального стану національної економіки, протистояння внутрішнім і зовнішнім загрозам, з позицій ресурсно-функціонального підходу або ж з точки зору захисту національних інтересів»
Клімова Г.	«такий стан економічної системи, який дає їй можливість розвиватися динамічно й ефективно, успішно вирішувати соціальні проблеми і при цьому держава має можливість виробляти та проводити в життя незалежну економічну політику»
<b><i>Стан ефективного використання ресурсів</i></b>	
Троц І.	«такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, що гарантує найбільш ефективне їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам)»
<b><i>Можливість запобігати негативному впливу чинників зовнішнього середовища</i></b>	
Сосновська І.	«комплексна характеристика, під якою розуміють рівень захищеності всіх видів потенціалу підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує стабільне функціонування та ефективний розвиток і потребує управління з боку керівництва підприємства»
Вівчар О.	«стан захищеності його ресурсів та інтелектуального потенціалу від наявних та потенційних загроз зовнішнього і внутрішнього середовища його функціонування, який характеризується високими фінансовими показниками діяльності та перспективою економічного розвитку в майбутньому»; «забезпечення умов збереження комерційної таємниці і інших секретів підприємства»
Баранова В.	«приспособлення до впливу чинників середовища, яке може бути досягнуте через захист від впливу середовища (шляхом уникнення зовнішніх та внутрішніх загроз), а також через реакцію на впливи середовища (шляхом протистояння деструктивним впливам або усунення негативних наслідків)»

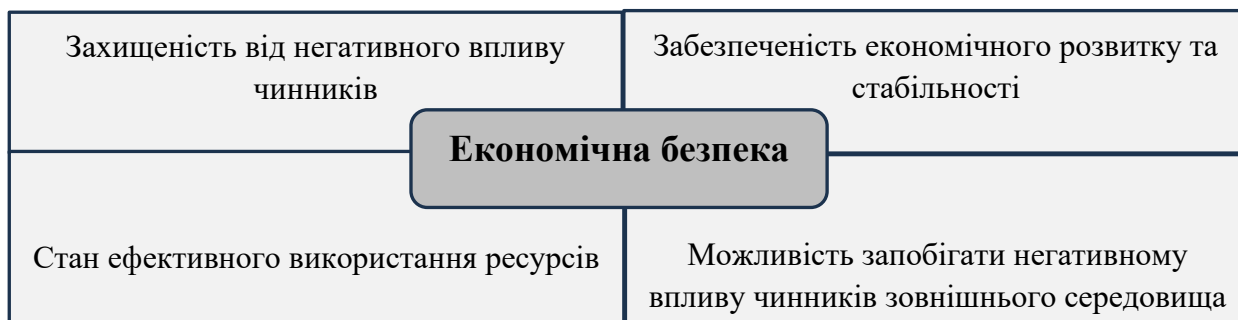


Рисунок 1 – Характеристики економічної безпеки підприємства

Таблиця 3 – Основні підходи щодо виділення структурних елементів економічної безпеки підприємства

Джерело	Структурні елементи економічної безпеки підприємства
1	2
Ярова Ю.О., Артеменко Л.П.	Фінансова, інтелектуальна, кадрова, соціальна, технічна, технологічна, юридична, інформаційна, екологічна, силова, енергетична, інноваційна, ринкова безпеки
Фроленко О.М.	Безпека управління (діяльність підприємства), ресурсів (людських, матеріальних й ін.), інформаційна безпека (конфіденційність), ринкова безпека (рейдерство, конкуренти)
Дуб Б.С.	Фінансова, кадрова, інформаційна, виробнича, інтерфесійна безпеки
Шацька З.Я.	Фінансова, інтелектуальна, кадрова безпеки
Зось-Кіор М.В., Дячков Д.В., Павлик Р.В.	Фінансова, інтелектуально-кадрова, техніко-технологічна, інформаційна, екологічна, силова безпеки
Прус Н. В.	інформаційну, фінансову, техніко-технологічну, інтелектуальну і кадрову, політико-правову, екологічну, силову
Ярославський Я.О.	Фінансова, географічна, матеріально-технічна, логістична, енергетична, кадрова, політико-правова
Хринюк О.С., Корчовна М.Р.	Фінансова, правова, технологічна, інформаційна, екологічна, кадрова, інтелектуальна, силова безпеки

Таблиця 4 – Матриця підходів до структуризації економічної безпеки підприємства

Складова ЕБП	Автор								Разом
	Ярова Ю.О. Артеменко Л.П.	Фроленко О.М.	Дуб Б.С.	Шацька З.Я.	Зось-Кіор М.В., Дячков Д.В., Павлик Р.В	Прус Н.В.	Ярославський Я.О	Хринок О.С., Корчовна М.Р.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Фінансова	+		+	+	+	+	+	+	7
Інтелектуально-кадрова	+		+	+	+	+	+	+	7
Техніко-технологічна	+				+	+	+	+	5
Інформаційна	+	+	+		+	+		+	6
Ринкова	+	+							2
Соціальна	+								1
Юридична	+								1
Інноваційна	+								1
Енергетична							+		1
Інтерфейсна			+						1
Екологічна	+				+	+		+	4
Силова	+				+	+		+	4
Політико-правова						+	+	+	3
Логістична							+		1
Виробнича			+						1

Таблиця 5 –Зовнішні фактори економічної безпеки підприємства

Економічна кон'юнктура	Зміни в економічній ситуації на ринку, такі як економічні спади або зростання, зміни в споживчому попиті, цінах на ресурси та конкуренція, можуть впливати на прибутковість і стабільність підприємства. Наприклад, зменшення попиту на його товари або послуги може призвести до зниження обсягів продажів і прибутків підприємства.
Регулятивне середовище	Законодавчі та регуляторні зміни, такі як нові правила і політика, податкові реформи, митні обмеження та інші нормативні акти, можуть мати великий вплив на діяльність підприємства. Ці зміни можуть створювати нові вимоги, обмеження або можуть впливати на вартість виробництва та конкурентоспроможність підприємства.
Міжнародне середовище	Глобальні економічні та політичні зміни, такі як міжнародні торговельні спори, валютні коливання, зміни у міжнародних ринкових умовах та геополітична нестабільність, можуть впливати на експортно-імпортні операції підприємства та його конкурентоспроможність на зовнішньому ринку
Технологічні зміни	Розвиток нових технологій та інновацій може створювати нові можливості для підприємства, але також може стати викликом, якщо воно не встигає адаптуватися до швидких змін та конкуренції в цифровій економіці.

Таблиця 6 – Внутрішні фактори впливу на економічну безпеку підприємства

Фінансове управління	Ефективне фінансове управління, включаючи планування бюджету, контроль над витратами та управління ризиками, є ключовим елементом економічної безпеки підприємства. Здатність до ефективного управління фінансами допомагає підприємству уникати фінансових проблем і забезпечує стабільність.
Ланцюжок постачання	Надійне та ефективне управління ланцюжком постачання також є важливим аспектом економічної безпеки підприємства. Правильне планування, забезпечення якості та управління ризиками в рамках ланцюжка постачання допомагають уникнути перебоїв у постачанні і забезпечують надійність виробничих процесів.
Людські ресурси	Компетентні та мотивовані працівники є важливим ресурсом для економічної безпеки підприємства. Ефективне управління людськими ресурсами, включаючи правильний підбір персоналу, навчання та розвиток, забезпечує належну робочу силу для досягнення цілей підприємства.
Інновації та дослідження	Здатність до інновацій та досліджень дозволяє підприємству адаптуватися до змін у ринкових умовах та впроваджувати нові рішення для поліпшення продуктивності та конкурентоспроможності. Інноваційна культура сприяє сталому розвитку підприємства та його економічній безпеці.
Управління ризиками	Ефективне управління ризиками допомагає підприємству ідентифікувати, оцінювати та керувати ризиками, що можуть вплинути на його фінансову стабільність та безпеку. Це включає аналіз ризиків, розробку стратегій мінімізації ризиків та контроль за їх виконанням.
Якість продукції та послуг	Здатність підприємства виробляти високоякісну продукцію або надавати якісні послуги є важливим фактором його економічної безпеки. Забезпечення високої якості допомагає підприємству зберегти свої позиції на ринку, залучити та зберегти клієнтів та збільшити свою конкурентоспроможність.
Захист комерційної таємниці	Важливий внутрішній фактор економічної безпеки для багатьох підприємств. Комерційна таємниця включає конфіденційну інформацію, яка надає підприємству конкурентну перевагу і відображає його особливі знання, процеси, методи, патенти, технології, клієнтську базу, маркетингові стратегії тощо.



Таблиця 7 – Функції економічної безпеки підприємства

Назва	Сутність
1	2
Аналіз і прогнозування ризиків	Одна з основних функцій економічної безпеки полягає у виявленні потенційних ризиків, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Це включає аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, оцінку їх впливу та прогнозування можливих наслідків. Цей аналіз допомагає розробити ефективні стратегії та заходи для мінімізації ризиків.
Забезпечення безпеки ресурсів	Економічна безпека включає заходи для забезпечення наявності необхідних ресурсів для функціонування підприємства. Це охоплює пошук і забезпечення доступу до сировини, матеріалів, технологій, фінансових ресурсів, людського капіталу та інших необхідних складових для продуктивної діяльності.
Фінансове планування і управління	Економічна безпека включає функцію фінансового планування і управління. Це означає розробку бюджетів, прогнозування фінансових потоків, контроль над витратами і доходами, управління кредитними ризиками та фінансовими ресурсами. Метою є забезпечення фінансової стійкості і ефективного використання ресурсів.
Захист інтелектуальної власності	Економічна безпека включає заходи для захисту інтелектуальної власності підприємства, такої як патенти, авторські права, товарні знаки тощо. Це допомагає запобігти незаконному використанню і копіюванню технологій або продуктів конкурентами, зберігаючи конкурентну перевагу.
Управління кризовими ситуаціями	Економічна безпека включає функцію управління кризовими ситуаціями. Це означає розробку планів та стратегій для вирішення непередбачених подій, криз, економічних збоїв або катастроф. Метою є забезпечення швидкого відновлення діяльності підприємства після кризових ситуацій та мінімізація їх негативних наслідків.

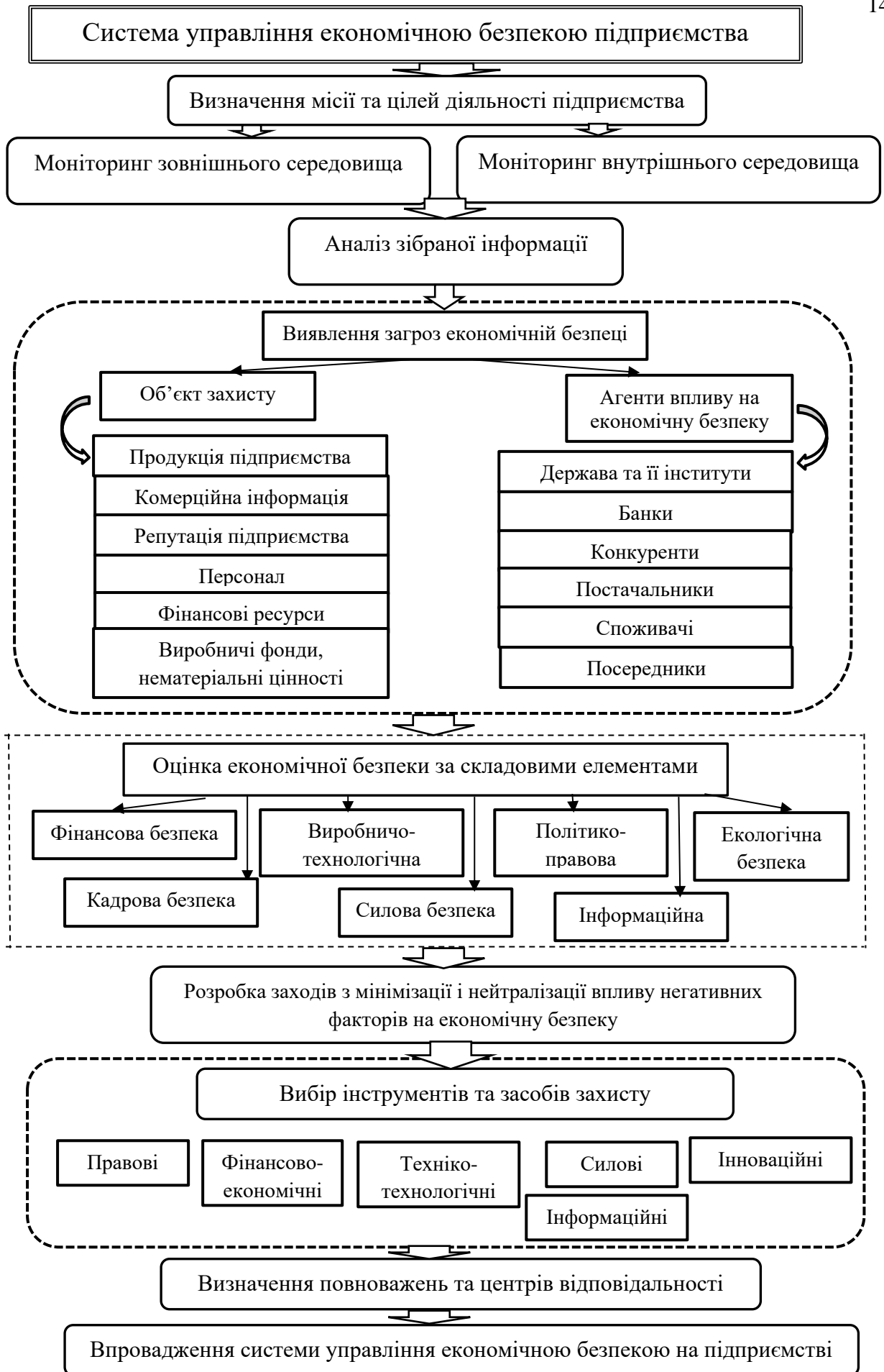


Рисунок 2 – Система управління економічною безпекою підприємства

Таблиця 8 – Характеристика основних підходів до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства

Підхід	Суть підходу	Переваги підходу	Недоліки підходу	Представники підходу
1	2	3	4	5
Індикаторний (пороговий)	Порівняння фактичних показників фінансової діяльності з пороговими значеннями встановлених індикаторів	Крім поточної оцінки рівня економічної безпеки можна розрахувати прогнозну оцінку	Складність визначення граничного рівня індикаторів, відсутність встановлених загальних індикаторів	Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко; Л.Є. Шульженко, М.В. Кравченко
Ресурсно-функціональний	Визначення стану ресурсів та їх використання з метою протидії внутрішнім та зовнішнім загрозам. Оцінка рівня економічної безпеки визначається за кожною функціональною складовою економічної безпеки підприємства	Визначення «слабких» сторін за кожною функціональною складовою	Рівень економічної безпеки часто порівнюють з ефективністю використання ресурсів, а оцінити його можна лише в динаміці	В.Г. Алькема, М.І. Копитко, Г.Є. Дем'яненко, С.Ф. Покропивний
Програмно-цільовий (комплексний)	Порівняння фактичних показників діяльності підприємства з визначеними орієнтирами діяльності	Можливість визначення поточної, тактичної та стратегічної оцінок	Суб'єктивізм, оцінки, кінцевий результат залежать від формування системи показників	С.Б. Довбня
Функціональний	Формування інтегрального показника на основі виділення функціональних видів менеджменту	Можливість знайти та виділити проблемні області менеджменту підприємства та більш детально зосередити свою увагу на «вузьких місцях» в управлінні	Розрахунок лише внутрішньої складової економічної безпеки підприємства	О.В. Ілляшенко
Ситуаційно-об'єктний	Оцінка рівня економічної безпеки підприємства на основі аналізу ситуації, що склалася у взаємодії підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища	Крім оцінки рівня економічної безпеки, можна здійснити прогноз діяльності та розвитку підприємства з врахуванням можливостей, що надаються зовнішнім середовищем	Складність використання підходу на сучасному етапі розвитку вітчизняних підприємств	Л.Г. Шемаєва
Системний	Дослідження всіх елементів системи у їх взаємозв'язку для визначення недоліків	Визначення усієї сукупності факторів, що мають вплив на рівень економічної безпеки та підприємство загалом	Складність визначення всіх факторів, об'ємність здійсненої оцінки	В.І. Мунтіян

Таблиця 9 – Обсяги виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні протягом 2019–2021 рр.

Показники	2019 рік		2020 рік		2021 рік		Відхилення 2021 р. від 2019 р.	
	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%
1.Хліб та вироби хлібобулочні, нетривалого зберігання	1072,6	100	975,1	100	854,1	100	-218,5	-20,37
2.Хліб житній	9,3	0,9	6,5	0,7	6,6	0,8	-2,7	-29,03
3.Хліб пшеничний	449,1	41,9	408,1	41,9	351,2	41,1	-97,9	-21,79
4.Хліб житньо-пшеничний і пшенично-житній	342,3	31,9	305,9	31,4	262,7	30,8	-79,6	-23,25
5.Вироби булочні	265,2	24,7	245,3	25,2	225,2	26,4	-40,0	-15,08
6.Хліб дієтичний	1,6	0,1	1,5	0,2	1,2	0,1	-0,4	-25,0
7.Хліб інший	5,2	0,5	7,7	0,8	7,2	0,8	2,0	38,46

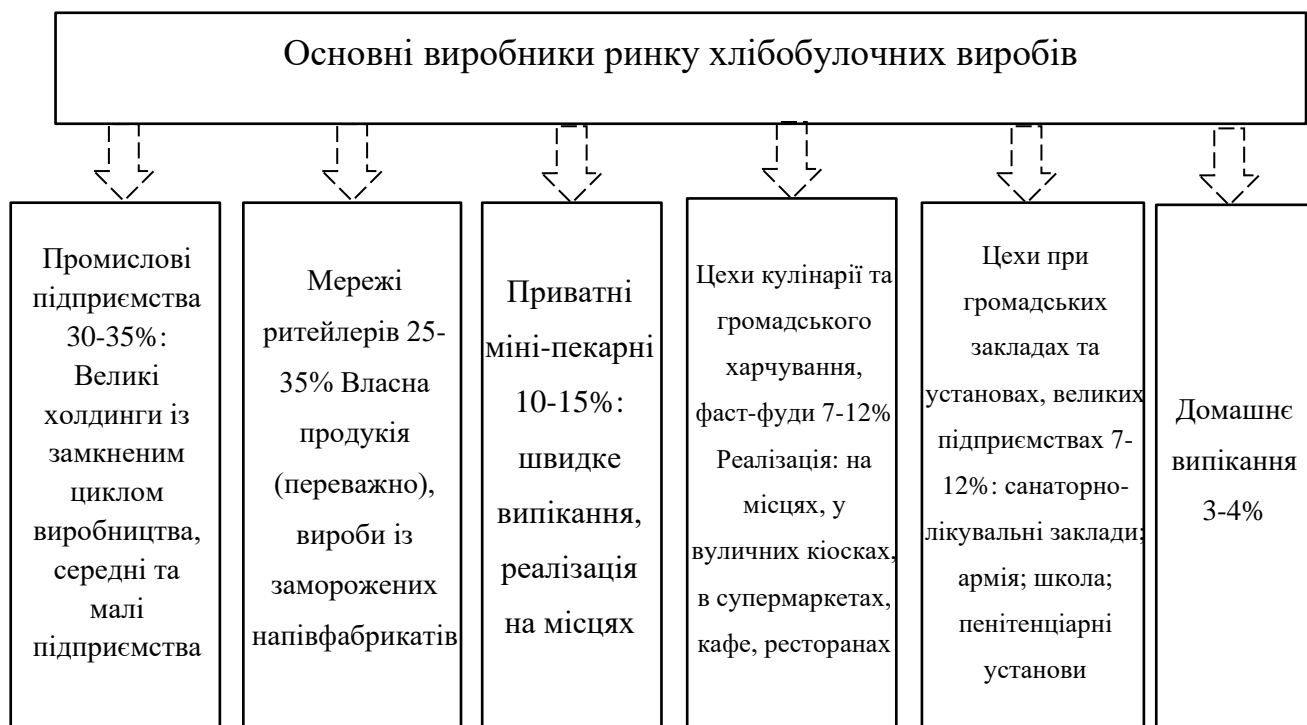


Рисунок 3 – Основні виробники ринку хлібобулочних виробів в Україні

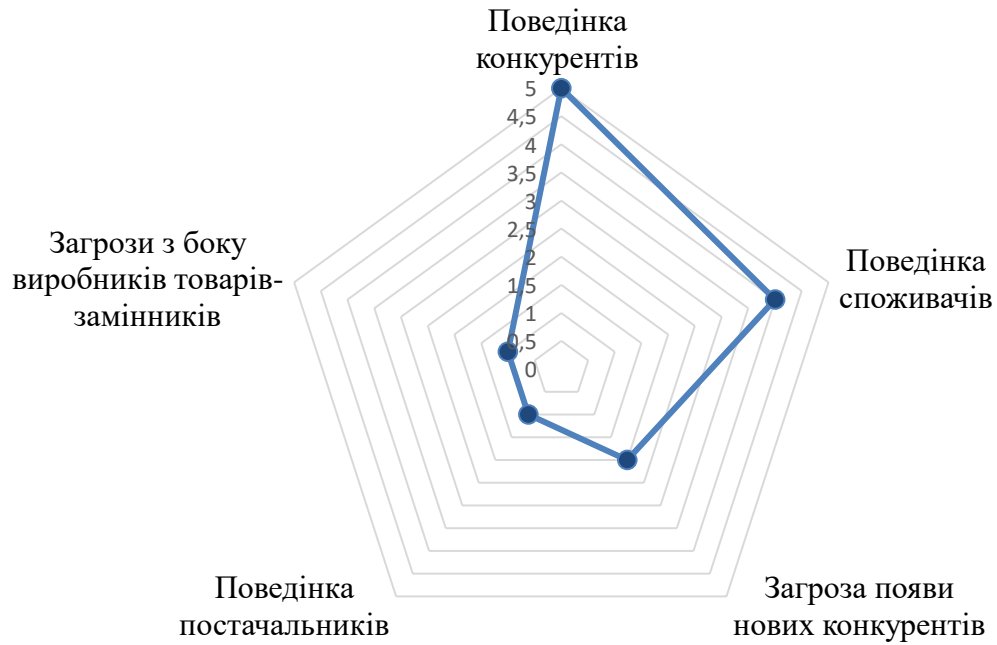


Рисунок 4 – Ранжування впливу конкурентних сил за моделлю М. Портера на стан конкуренції в хлібопекарській галузі

Таблиця 10 – Інформація про підприємство ПрАТ «Концерн Хлібпром»

№	Найменування	Характеристика
1	2	3
1	Повна назва підприємства	Приватне акціонерне товариство «Концерн Хлібпром»
2	Скорочена назва підприємства	ПрАТ «Концерн Хлібпром»
3	Адреса головного офісу	Україна, 79035, Львівська обл., місто Львів, ВУЛИЦЯ ХЛІБНА, будинок 2
4	Код ЄДРПОУ	05511001
5	Дата заснування	27.05.2003
6	Основний вид діяльності	10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
7	Допоміжні види діяльності	10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості 10.72 Виробництво сухарів і печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів, тістечок, пирогів і бісквітів, призначених для тривалого зберігання
8	Виробничі потужності	Львівський хлібозавод № 1, Львівський хлібозавод № 5, Цех кондитерських виробів, Вінницяхліб (Вінниця), Явір-млин (Львівська обл.)
9	Основний вид продукції	Хліб, сухарі, кондитерська продукція (торти, тістечка, пироги, печиво, бісквіти тощо)
10	Торгові марки	ТМ «Agrola», ТМ «2GO», ТМ «Вінницяхліб», ТМ «Любляна», ТМ «Джуні», ТМ «Grill Bakery», ТМ «Harmony Sentivi», ТМ «Panerini», ТМ «Bandinelli»
11	Веб-сторінка	<a href="https://hlibprom.com.ua/">https://hlibprom.com.ua/</a>

Таблиця 11 – PEST-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром»

№	Фактори	Важливість для підприємства (в сукупності 1)	Ступінь впливу (1, 2, 3)	Характер впливу (+;-)	Оцінка впливу
1	2	3	4	5	6
<b>3. Політичні фактори:</b>					
1.1	Високий рівень впливу державних органів на діяльність підприємства, зокрема через регулювання вартості ціни хлібу	0,2	3	–	-0,6
1.2	Часті зміни в системі законодавстві	0,2	2	–	-0,4
1.3	Військові дії в Україні	0,4	3	–	-1,2
1.4	Лібералізація законодавства та полегшення доступу до ринків ЄС	0,2	3	–	-0,6
Разом		1			-2,8
<b>4. Економічні фактори:</b>					
2.1	Підвищення вартості сировини	0,4	3	–	-1,2
2.2	Девальвація національної валюти	0,3	3	–	-0,9
2.3	Зниження реальних доходів потенційних споживачів	0,3	3	–	-0,9
Разом		1			-3
<b>3. Соціальні фактори:</b>					
3.1	Соціальна напруженість через пандемію Covid-19	0,25	3	–	-0,75
3.2	Зростання вимог споживачів до якості обслуговування	0,25	2	–	-0,5
3.3	Зміна смаків та потреб споживачів	0,5	3	–	-1,5
Разом		1			-2,75
<b>4. Технологічні фактори:</b>					
4.1	Зростання швидкості трансферу технологій	0,35	3	+	+1,05
4.2	Доступ до сучасних технологій	0,35	3	+	+1,05
4.3	Державна підтримка інноваційної діяльності	0,3	2	–	-0,6
Разом		1			+1,5

Таблиця 12 – SWOT-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Зниження бар'єрів виходу на ринку ЄС 2. Зростання попиту на хлібобулочну продукцію 3. Впровадження інноваційних технологій 4. Державна інформаційна та фінансова підтримка	1. Нарощування політико-економічної кризи. 2. Посилення конкуренції на ринку виробництва хліба та кондитерської продукції 3. Підвищення вартості сировини 4. Зростання державного впливу на сферу виробництва хліба 5. Девальвація національної валюти 6. Військові дії в Україні 7. Зниження платоспроможності потенційних споживачів
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широкий асортимент продукцію 2. Відомий бренд 3. Наявність власного заводу по виробництву муки 4. Висока частка вітчизняного ринку 5. Активна зовнішньоекономічна діяльність 6. Лояльна цінова політика 7. Прибуткова діяльність 8. Розвинена збутова мережа 9. Широка мережа власних філій у східній та центральній частині України	1. Зменшення обсягів реалізації продукції. 2. Слабка маркетингова та рекламна підтримка. 3. Нестача інноваційних технологій. 4. Висока залежність від державного регулювання галузі 5. Високі виробничі витрати

Таблиця 13 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
4+9=13	4+5=9
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
7+9=16	7+5=12



Таблиця 14 – Аналізування основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Показник (тис. грн.)	Роки			Абсолют на зміна, тис. грн	Темп приросту, %
	2020	2021	2022		
1	2	3	4	5	6
1. Валюта балансу	737241	800027	885577,5	148336,5	20,12
2. Валовий прибуток	466378	463540	575 987	109609	23,50
3. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1269772	1474880	1 702 061	432289	34,04
4. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	803394	1011340	1 126 074	322680	40,16
5. Фінансовий результат від операційної діяльності - прибуток	52909	39705	104 050	51 141	96,66
6. Фінансовий результат до оподаткування - прибуток	37663	21989	26 394	-11 269	29,92
7. Величина чистого прибутку	43932	17058	21 097	-22 835	-51,98
8. Середня величина оборотних активів	228121	251919	306894	78 773	34,53
9. Середня величина необоротних активів	509120	544170,5	578683,5	69563,5	13,66
10. Середня величина власного капіталу	248235	292823	311900,5	63665,5	25,65
11. Середня величина поточних зобов'язань	215849	252613	305121,5	89272,5	41,36
12. Середня величина довгострокових зобов'язань	273157	254591	268555,5	-4601,5	-1,68
13. Середня кількість працівників, осіб	2639	2712	2792	153	5,79

Таблиця 15 – Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р.
	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5
Рентабельність активів, %	5,96	2,13	2,38	-3,58
Рентабельність власного капіталу, %	17,69	5,83	6,76	-10,93
Рентабельність продукції, %	58,05	45,83	51,15	-6,9
Рентабельність продажів, %	36,73	31,43	33,84	-2,89
Рентабельність основних засобів, %	6,63	3,13	4,22	-2,41

Таблиця 16 – Результати факторного аналізу зміни рентабельності власного капіталу ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Показник	Вплив
Загальна зміна коефіцієнта рентабельності власного капіталу	-0,1093
в т.ч. за рахунок зміни:	
- рентабельності продаж	-0,1136
- коефіцієнта фінансового левериджу	-0,0028
- коефіцієнта поточної заборгованості	+0,0107
- коефіцієнта покриття	-0,0034
- коефіцієнта оборотності оборотних активів	-0,0002

Таблиця 17 – Показники оцінювання рівня економічної безпеки підприємства  
ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020–2022 роки

Показники	Роки			Коефіцієнт росту
	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5
<b>Фінансовий складник</b>				
7. Коефіцієнт автономії	0,337	0,366	0,352	1,045
8. Коефіцієнт фінансування	0,508	0,577	0,544	1,071
9. Коефіцієнт покриття	1,057	0,997	1,006	0,952
10. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	11,740	12,661	14,976	1,276
11. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,722	4,004	3,691	0,992
12. Рентабельність діяльності	58,05	45,83	51,15	0,881
<b>Техніко-технологічний складник</b>				
5. Коефіцієнт виробничої потужності	2,672	2,457	2,873	1,075
6. Коефіцієнт зносу	0,370	0,350	0,361	0,976
7. Фондовіддача	2,943	3,173	3,419	1,162
8. Коефіцієнт інтенсивного використання обладнання	0,765	0,861	0,879	1,149
<b>Інтелектуально-кадровий складник</b>				
5. Коефіцієнт плинності кадрів	0,016	0,019	0,024	1,5
6. Продуктивність праці	481,16	543,83	609,62	1,267
7. Фондоозброєність праці	163,49	171,38	178,28	1,09
8. Коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих працівників	0,324	0,331	0,352	1,086
<b>Екологічний складник</b>				
3. Коефіцієнт перевищення нормативного обсягу викидів шкідливих речовин в атмосферу	0,765	0,752	0,814	1,064
4. Коефіцієнт шкідливого впливу	0,655	0,642	0,752	1,148
<b>Енергетичний складник</b>				
3. Коефіцієнт енергоефективності	1,117	1,126	0,897	0,803
4. Коефіцієнт корисного використання енергії	0,798	0,811	0,675	0,846
<b>Інформаційний складник</b>				
4. Коефіцієнт досвіду роботи персоналу	0,523	0,535	0,598	1,143
5. Коефіцієнт правової захищеності інформації	0,564	0,598	0,406	0,719
6. Коефіцієнт програмної захищеності інформації	0,750	0,756	0,514	0,685
<b>Інноваційний складник</b>				
4. Коефіцієнт раціоналізаторської активності	0,134	0,146	0,151	1,127
5. Коефіцієнт фінансування інноваційної діяльності	0,127	0,132	0,135	1,063
6. Коефіцієнт інноваційності продукції	0,156	0,168	0,173	1,109

Таблиця 18 – Інтегральне оцінювання рівня економічної безпеки підприємства  
ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020–2022 роки

Показники	Роки			Темп приросту, %
	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5
Рівень фінансової безпеки	0,873	0,852	0,865	-0,92
Рівень техніко-технологічної безпеки	1,167	1,214	1,231	5,48
Рівень інтелектуально-кадрової безпеки	1,362	1,395	1,423	4,48
Рівень екологічної безпеки	0,875	0,896	0,741	-15,31
Рівень енергетичної безпеки	1,131	1,217	0,764	-32,45
Рівень інформаційної безпеки	0,785	0,853	0,517	-34,14
Рівень інноваційної безпеки	1,143	1,165	1,184	3,59
Рівень економічної безпеки підприємства	2,421	2,652	1,742	-28,05

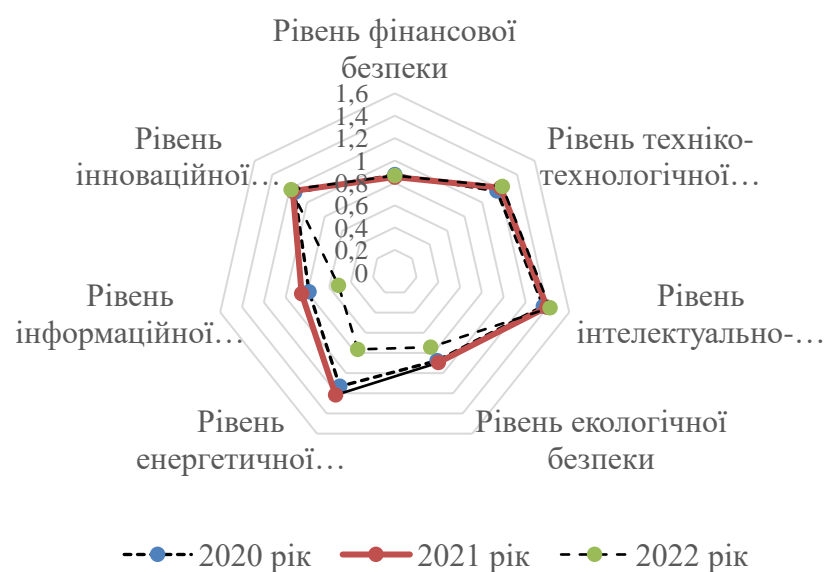


Рисунок 5 – Радар економічної безпеки підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Таблиця 19 – План заходів по удосконаленню управління економічною безпекою на підприємстві ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Найменування заходу, що пропонується та його зміст	Виконавці	Терміни виконання	Витрати, тис. грн.	Економічний ефект, тис. грн. в рік
1	2	3	4	5
1. Запропоновано інтегрувати міжнародний досвід розвинених країн (табл. 20), зокрема досвід підприємств Франції, в удосконалення управління економічною безпекою підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром».	Директор підприємства, служба економічної безпеки	12 місяців	650,9	Збільшення валового прибутку на 890,5
2. Удосконалено структуру служби економічної безпеки підприємства за рахунок введення додаткового підрозділу – розвідки та контррозвідки (рис. 6 і рис. 7).	Директор підприємства, служба економічної безпеки	12 місяців	972	Збільшення валового прибутку на 8%: $0,08 \cdot 575\,987 = 46\,079$
3. Запропоновано створення проектної групи із учасників керівних посад різних відділів, в тому числі і відділу економічної безпеки підприємства, основним завданням якої буде проведення заходів для удосконалення діючої системи управління економічною безпекою підприємства пов'язаних із забезпеченням економічної безпеки підприємства (табл. 21).	Директор підприємства, служба економічної безпеки, головний бухгалтер, відділ маркетингу	12 місяців	423, 6	Збільшення валового прибутку на 7%: $0,07 \cdot 575\,987 = 40\,319$
4. Здійснено прогнозування валового прибутку підприємства на 2023-2025 роки	Прогнозний валовий прибуток: $\hat{Y}_{2023} = 543923,5$ тис.грн. $\hat{Y}_{2024} = 558135,7$ тис. грн. $\hat{Y}_{2025} = 572347,9$ тис. грн.			

Таблиця 20 – Особливості забезпечення економічної безпеки підприємств у розвинених країнах

Країна	Окремі заходи з економічної безпеки підприємств	
	На макрорівні	На мікрорівні
1	2	3
Німеччина	<ul style="list-style-type: none"> <li>- урядом створені національні спецслужби для контролю за ситуацією на економічно важливих об'єктах країни;</li> <li>- чинне законодавство щодо збереження та нерозголошення комерційної таємниці ставить в обов'язок кожної особи, якій вона стала відомою в силу її службового становища чи трудових відносин;</li> <li>- населення своїм громадянським обов'язком вважає поінформувати відповідні органи про правопорушення і отримують за це належну грошову винагороду.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- контрольно розвідувальні підрозділи, які у взаємодії з приватними охоронно-детективними агентствами виконують функції безпеки як щодо фірми, так і щодо її керівництва й окремих працівників і клієнтів;</li> <li>- приватні агентства допомагають в отриманні оперативно-значущої інформації про вчинені чи ті, що плануються, правопорушення як на фірмі, так і на загальнодержавному рівні;</li> <li>- співробітники спецслужб і детективних агентств здійснюють постійний моніторинг ситуації на спільних підприємствах і вивчають поведінку іноземних громадян щодо дотримання ними вимог закону та інтересів бізнесу.</li> </ul>
Франція	<ul style="list-style-type: none"> <li>- державні органи співпрацюючи з приватними правоохоронцями, спрямовують свої зусилля на боротьбу зі зловживаннями торговою маркою, виявлення фактів недобросовісної конкуренції, на промислове шпигунство та контршпигунство, а також заходи безпеки в банківській системі;</li> <li>- у сфері безпеки персональних комп'ютерів і боротьби з комп'ютерною злочинністю діють десятки правових актів, які детально регулюють статус суб'єктів інформаційної діяльності, режим інформаційного обміну і підключення до загальних інформаційних систем, автоматизованих банків даних;</li> <li>- високий рівень технічної оснащеності дозволяє систематично виявляти акти промислового шпигунства відносно компаній – іноземних конкурентів французьких фірм.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- власники промислово-торгівельних та фінансово-кредитних установ формують системи безпеки через створення власних або залучення підприємницьких детективно-охоронних агентств;</li> <li>- комплектування штату приватних агентств особами з числа громадян Франції або ж Євросоюзу, що унеможливило здійснення розвідувальних заходів представниками інших країн;</li> <li>- на спеціалістів служб безпеки покладено перевірка та відбір персоналу, що приймається на роботу, збирання відомостей про родинні, дружні та інші зв'язки працівників, контроль за звільненим персоналом, особливо, якщо він має доступ до конфіденційних відомостей;</li> <li>- працівники служб безпеки проводять моніторинг міри ризику інформаційної діяльності насамперед там, де існує небезпека несанкціонованого проникнення в масиви даних;</li> <li>- визначення та перевірку осіб, що мають можливість такого доступу, об'єкти їх впливу і використовувати при цьому методи, а також розробляють способи протидії та мінімізації широкотного спектру загроз і небезпек французькому бізнесу.</li> </ul>
Японія	<ul style="list-style-type: none"> <li>- об'єднання Торгово-промислової палати та асоціації корпоративних керівників у формуванні економічної безпеки бізнесу;</li> <li>- держава враховує інтереси бізнесу і намагається передбачити ймовірні відповідні заходи урядів-конкурентів і реакцію як своїх, так і закордонних ТНК, на ті чи інші кроки;</li> <li>- економічна розвідка заснована на ефективному розподілі ролей між великим числом організацій орієнтованих на експорт;</li> <li>- підтримка державними органами узгоджених дій між усіма суб'єктами ринку, що дозволяє зберігати високий рівень економічної безпеки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність законів, які передбачають відповідальність за розголошення комерційної таємниці, що пов'язано з вихованням у співробітників почуття патерналізму, коли вони вважають себе членами однієї сім'ї;</li> <li>- на департаменти кадрів, наявних у кожній японській фірмі, покладається контроль за неухильним дотриманням режиму секретності, який ґрунтується на кодексі поведінки службовців;</li> <li>- забороняють передавати стороннім особам відомості, що містять комерційну таємницю; укладати угоди, які можуть підірвати довіру до компанії з боку клієнтів;</li> <li>- влаштовуватися без дозволу керівництва на роботу за сумнісництвом; навмисне наносити економічний збиток; давати і отримувати хабарі.</li> </ul>
США	<ul style="list-style-type: none"> <li>- широкомасштабна система державної підтримки безпеки бізнесу;</li> <li>- за підтримки держави понад 500 корпорацій регулярно обмінюються інформацією з найбільш актуальних питань національної та економічної безпеки;</li> <li>- держава забезпечує захист секретної інформації на базі жорстких стандартів, вимог і процедур по захисту цінної науково-технічної, технологічної та комерційної інформації приватного сектора;</li> <li>- мікроекономічна розвідка ведеться державними службами в інтересах американських корпорацій і в їх боротьбі з іноземними конкурентами;</li> <li>- користуючись можливостями спецслужб, корпорації отримують високі конкурентні переваги.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- найбільшим попитом користуються програми профілактики і боротьби з економічними злочинами у взаємодії правоохоронних органів країни з державними та приватними установами охоронних і детективних бюро;</li> <li>- характерною особливістю американського бізнесу є тенденція безконфліктного вирішення проблем у сфері економічної безпеки;</li> <li>- якщо фірма має місячний дохід понад 10 тис. доларів, а штат фірми перевищує три людини, то один із співробітників зобов'язаний займатися, крім усього іншого, питаннями безпеки;</li> <li>- майбутні співробітники служби безпеки, зазвичай одержують 8-годинний тренінг до початку виконання своїх обов'язків і 40-годинний тренінг протягом 9 перших днів роботи;</li> <li>- конфіденційна інформація розбивається на блоки, кожному блоку присвоюється свій код, а для кожного співробітника розробляється картка-припис з переліком тих кодів, з яких він може отримати інформацію, необхідну для нормального виконання його посадових обов'язків.</li> </ul>

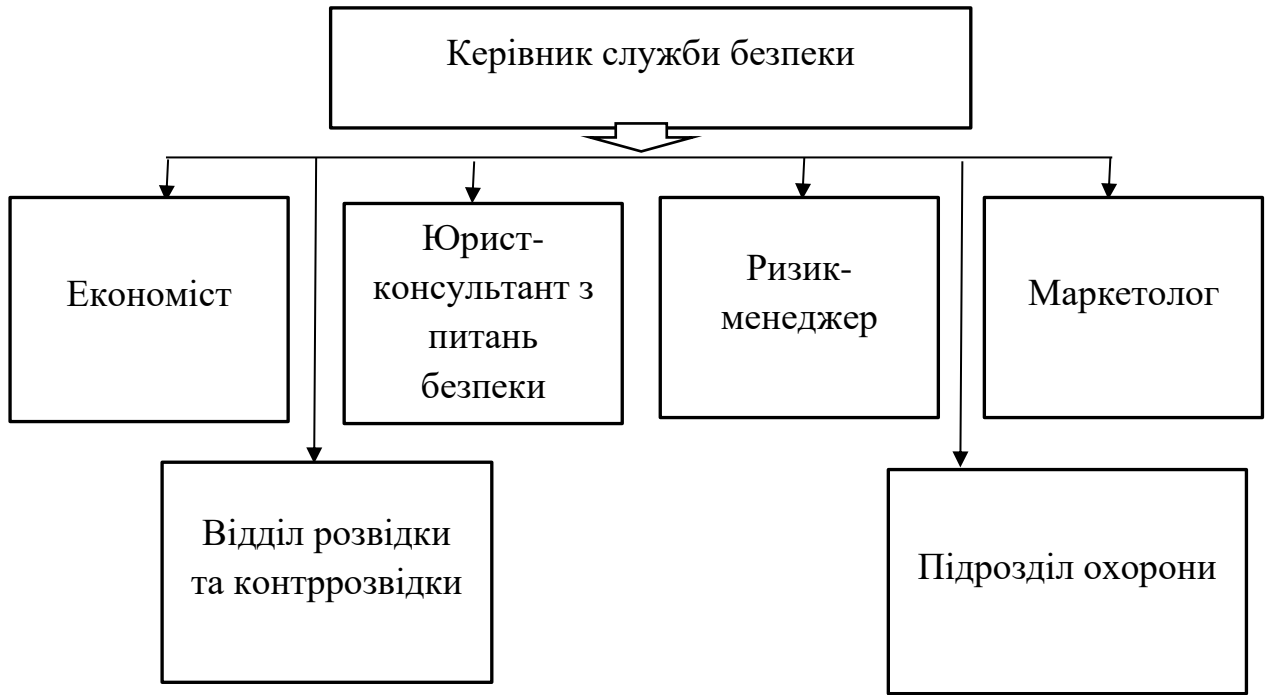


Рисунок 6 – Удосконалена структура служби економічної безпеки підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»



Рисунок 7 – Структурна модель роботи відділу розвідки та контррозвідки підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Таблиця 21 – Календар реалізації заходів по роботі проектної групи  
 ПрАТ «Концерн Хлібпром» на 2024 рік

Дата	Запланований захід
1	2
10 січня	Залучення фахівців розвідки та контррозвідки
17 січня	Організація проектної групи та їх перші збори
7 лютого	Збори проектної групи
21 лютого	Перші результати дослідження зовнішнього та внутрішніх середовищ
12 березня	Збори проектної групи
26 березня	Вивчення конкурентного середовища та ідентифікація зовнішніх загроз та ризиків
2 квітня	Збори проектної групи
17 квітня	Виявлення слабких місць у внутрішньому середовищі підприємства
1 травня	Збори проектної групи
15 травня	Прогнозування зміни зовнішнього середовища
29 травня	Перекриття каналів витоку цінної інформації підприємства
5 червня	Збори проектної групи
19 червня	Розроблення превентивних заходів для захисту підприємства
3 липня	Збори проектної групи
17 липня	Забезпечення збереження цінної інформації
31 липня	Збори проектної групи
7 серпня	Заходи по протидії недружньому злиттю та поглинанню
21 серпня	Збори проектної групи
4 вересня	Передбачення моменту виникнення та тенденцій розвитку кризових процесів
18 вересня	Збори проектної групи
25 вересня	Аналіз усіх визначених слабких місць підприємства
9 жовтня	Збори проектної групи
16 жовтня	Пошук можливостей підвищення економічної безпеки підприємства
30 жовтня	Збори проектної групи з відділом фахівців та спільне прийняття рішення стосовно стратегії підвищення економічної безпеки підприємства
6 листопада	Задіяння обраного заходу по підвищенню економічної безпеки підприємства
20 листопада	Збори проектної групи
27 листопада	Збори проектної групи
4 грудня	Збори проектної групи
18 грудня	Збори проектної групи
25 грудня	Збори проектної групи та аналіз результатів обраної стратегії по підвищенню рівня економічної безпеки підприємства



Таблиця 22 – Витрати на заробітну плату працівникам проектної групи  
ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Посада працівника	Оплата праці за один робочий день, грн.	Кількість робочих днів на рік	Витрати на весь проект, грн.
Керівник відділу економічної безпеки – керівник проектної групи	3000	30	90 000
Заступник директора з економічних питань	2600	30	78 000
Представник відділу збуту і постачання	2300	30	69 000
Представник від компанії, що забезпечує охорону підприємства	2200	30	66 000
Представник з виробничих питань	2200	30	66 000
Головний бухгалтер	1800	30	54 000
Всього			423 600

Таблиця 23 – Фонд оплати відділу розвідки та контррозвідки ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Посада працівника	Заробітна плата на місяць	Витрати за рік
Фахівець розвідки	43 000	516 000
Фахівець контррозвідки	38 000	456 000
Всього		972 000