

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки


## МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:


**«Формування механізму управління фінансовою безпекою підприємства хлібопекарської промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «Концерн Хлібпром»)»**

Виконав: студент 2 курсу, групи МЗД-21мз  
спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

  
Боднар В.В.  
(прізвище та ініціали)

Керівник: д.е.н., проф.

  
Карачина Н.П.  
(прізвище та ініціали)

« 15 » 06 2023 р.


Рецензент: к.е.н., проф. каф. ЕПВМ

  
Лесько О.Й.  
(прізвище та ініціали)

« 16 » 06 2023 р.

Допущено до захисту:

Зав. кафедри

  
д.е.н., проф. Карачина Н.П.

« 19 » 06 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.

«22» 03 2023 р.

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

Боднару Валерію В'ячеславовичу  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Формування механізму управління фінансовою безпекою підприємства 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 «20» березня 2023 року №68.

2. Строк подання студентом роботи: 8 червня 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 основи механізму управління фінансовою безпекою підприємства; аналізування фінансової безпеки підприємства хлібопекарської промисловості ПрАТ «Концерн Хлібпром»; формування механізму управління фінансовою безпекою підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром».

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиці: трактування категорій «фінансова безпека держави» та «фінансова безпека підприємства»; обсяги виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні протягом 2019–2021 рр.; інформація про підприємство ПрАТ «Концерн Хлібпром»; SWOT-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром»; аналізування основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»; зведена таблиця показників фінансової безпеки підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020–2022 роки; заходи, спрямовані на підвищення мотивації споживачів продукції ПрАТ «Концерн Хлібпром»; економічний ефект пропозицій щодо удосконалення управління фінансовою безпекою на підприємстві. Рисунки: складові фінансової безпеки підприємства;



методологічна схема взаємозв'язку основних категорій фінансової безпеки підприємства; теоретична модель реалізації фінансових інтересів під механізмом управління фінансовою безпекою підприємства; основні оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства; алгоритм аналізу фінансової безпеки підприємства; основні виробники ринку хлібобулочних продуктів в Україні; інформаційно-аналітичне забезпечення у структурі управління фінансовою безпекою підприємства; модель стратегії за фінансової безпеки підприємства.

6. Консультанти розділів роботи:

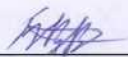
| Розділ             | Прізвище, ініціали та посада консультанта   | Підпис, дата  |   |
|--------------------|---|---|---|
|                    |   | завдання видав  | завдання прийняв  |
| Спеціальна частина | Карачина Н.П., д.е.н., професор кафедри ММЕ |  |  |

7. Дата видачі завдання «22» березня 2023 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

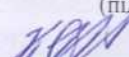
| № з/п | Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи   | Строк виконання етапів роботи |
|-------|---|-------------------------------|
| 1     | Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)                  | січень                        |
| 2     | Виконання спеціальної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР. (1-й розділ МКР) | лютий-березень                |
| 3     | Виконання спеціальної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР. (2-й розділ МКР) | лютий-березень                |
| 4     | Виконання спеціальної частини МКР. Третій рубіжний контроль виконання МКР. (3-й розділ МКР) | березень-квітень              |
| 5     | Нормоконтроль МКР. Попередній захист МКР.   | травень-червень               |
| 6     | Рецензування МКР  | червень                       |
| 7     | Захист МКР  | червень (за графіком)         |

Студент

  
\_\_\_\_\_ (підпис)

Боднар

Керівник роботи

  
\_\_\_\_\_ (підпис)

Карачина

## АНОТАЦІЯ

УДК 658:65.012.8

Боднар В.В. Формування механізму управління фінансовою безпекою підприємства хлібопекарської промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «Концерн Хлібпром»). Вінниця: ВНТУ, 2023. 128 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 60 назв; рис.: 15; табл. 19.

В магістерській кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретико-методичні засади механізму управління фінансовою безпекою підприємства, визначено рівень фінансової безпеки підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» та наведено шляхи удосконалення управління фінансовою безпекою підприємства.

Магістерська кваліфікаційна робота складається з трьох розділів. В першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи формування управління фінансовою безпекою підприємства: проаналізовано форми і методи управління фінансовою безпекою, які існують на рівні підприємств; визначено і обґрунтовано складові механізму управління фінансовою безпекою, їх зміст і функції; проаналізовано і обґрунтовано основні методики оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства. В другому розділі – досліджено стан та тенденції розвитку хлібопекарської промисловості, здійснено оцінювання рівня фінансової безпеки ПрАТ «Концерн Хлібпром». В третьому розділі запропоновано пропозиції та рекомендації щодо удосконалення управління фінансовою безпекою на мікрорівні.

Ключові слова: фінансова безпека, механізм управління, економічна безпека, ризик, загроза.

## ABSTRACT

UDC 658:65.012.8

Bodnar V.V. Formation of the financial security management mechanism of the enterprise of the bakery industry (on the example of the private joint-stock company «Concern Khibprom»). Vinnytsia: VNTU, 2023. 128 p.

In Ukrainian speech Bibliography: 60 titles; Fig.: 15; table 19.

In the master's qualification thesis, the theoretical and methodological principles of the financial security management mechanism of the enterprise are substantiated, the level of financial security of the enterprise "Concern Khibprom" PJSC is determined, and the ways of improving the financial security management of the enterprise are given.

The master's thesis consists of three sections. In the first section, the theoretical and methodological foundations of the formation of the financial security management of the enterprise are considered: the forms and methods of financial security management that exist at the enterprise level are analyzed; the components of the financial security management mechanism, their content and functions are defined and substantiated; the main methods of assessing the level of financial security of the enterprise are analyzed and substantiated. In the second chapter, the state and development trends of the bakery industry were investigated, and the level of financial security of "Concern Khibprom" PJSC was evaluated. The third section offers proposals and recommendations for improving the management of financial security at the micro level.

Key words: financial security, management mechanism, economic security, risk, threat.

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| <b>ВСТУП</b>  | 4  |
| <b>1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ<br/>УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА</b>                                       | 7  |
| 1.1 Місце фінансової безпеки у системі економічної безпеки підприємства   | 7  |
| 1.2 Механізм та інструментарій управління фінансовою безпекою підприємства  | 28 |
| 1.3 Методичні аспекти оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства  | 36 |
| Висновки до першого розділу   | 52 |
| <b>2 АНАЛІЗУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА<br/>ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ПРАТ «КОНЦЕРН<br/>ХЛІБПРОМ»</b>                 | 54 |
| 2.1 Оцінювання стану, тенденцій та перспектив розвитку хлібопекарської промисловості  | 54 |
| 2.2 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»   | 64 |
| 2.3 Аналізування фінансово-економічних показників ефективності діяльності підприємства  | 74 |
| 2.4 Оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»  | 81 |
| Висновки до другого розділу   | 91 |
| <b>3 ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ<br/>ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА<br/>ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»</b>                           | 93 |
| 3.1 Формування інформаційно-аналітичного забезпечення механізму управління фінансовою безпекою підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» | 93 |

|   |     |
|---|-----|
| 3.2 Удосконалення стратегічного управління фінансовою безпекою підприємства   | 101 |
| 3.3 Напрями збільшення фінансового результату ПрАТ «Концерн Хлібпром» на основі підвищення мотивації споживачів продукції | 112 |
| 3.4 Побудова прогнозної моделі фінансового результату підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»                                | 118 |
| Висновки до третього розділу  | 124 |
| <b>ВИСНОВКИ</b>   | 126 |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>   | 129 |
| <b>ДОДАТКИ</b>  | 134 |
| Додаток А (обов'язковий). Протокол перевірки магістерської кваліфікаційної роботи   | 135 |
| Додаток Б (обов'язковий). Фінансова звітність підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020–2022 роки                      | 136 |
| Додаток В (обов'язковий). Ілюстративний матеріал  | 157 |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Сучасний етап розвитку економіки України, в умовах військового стану та пандемії Covid-19, потребує вдосконалення та розробки нових підходів та методів управління фінансовою безпекою підприємств. Відпрацювання механізму управління фінансовою безпекою підприємства гарантуватиме протидію загрозам фінансового характеру, стабільний розвиток підприємства, його прибуткове функціонування та підвищення його економічного потенціалу. Важливим аспектом ефективного управління фінансовою безпекою є розуміння самої концепції управління фінансовою безпекою та її складових. Ґрунтовне дослідження проблем, що стосуються концепції управління фінансовою безпекою підприємства, певною мірою, дозволило б підготувати та реалізувати відповідні методичні підходи щодо попередження та нейтралізації негативних впливів на фінансову безпеку, а також розробити заходи щодо підвищення її рівня.

Теоретичні основи управління фінансовою безпекою підприємства відображені в роботах вітчизняних і зарубіжних науковців, таких як І. Бланк, О. Барановський, Т. Васильців, Ю. Воробйов, А. Воронкова, К. Горячева, Л. Донець, С. Ілляшенко, Г. Задорожний, М. Кизим, Т. Клебанов, Г. Козаченко, Л. Костирко, О. Ляшенко, В. Пономарьов, Р. Сайфулін, О. Терещенко, А. Шеремет, В. Шликов тощо. Доробком зазначених науковців можна вважати обґрунтовану сутність поняття фінансової безпеки та сформовані методичні засади щодо оцінки її рівня. Однак низка питань, пов'язаних із формуванням механізму управління фінансовою безпекою, попри їх важливість для вітчизняних підприємств сьогодні є недостатньо розглянутими.

Саме необхідність вирішення наведених питань обумовлює актуальність і спричинила вибір теми магістерської кваліфікаційної роботи.

**Мета і задачі дослідження.** Метою роботи є формування механізму управління фінансовою безпекою підприємства відповідно до виявлених проблем управління фінансовою безпекою на рівні підприємства.

Згідно з поставленою метою в магістерській кваліфікаційній роботі були визначені наступні завдання:



- проаналізувати форми і методи управління фінансовою безпекою, які існують на рівні підприємств;
- визначити і обґрунтувати складові механізму управління фінансовою безпекою, їхні зміст і функції;
- проаналізувати, вибрати і обґрунтувати основні методики оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства;
- охарактеризувати тенденції та сучасний стан розвитку хлібопекарської промисловості;
- здійснити аналізування фінансово-економічної діяльності підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»;
- оцінити рівень фінансової безпеки ПрАТ «Концерн Хлібпром»;
- розробити заходи щодо удосконалення управління фінансовою безпекою на мікрорівні.

**Об'єктом дослідження** є процес формування механізму управління фінансовою безпекою підприємства.

**Предмет дослідження** – теоретико-методичні та прикладні засади формування механізму управління фінансовою безпекою підприємств хлібопекарської промисловості (на прикладі ПрАТ «Концерн Хлібпром»).

**Методи дослідження.** Дослідження теоретико-методичних основ фінансової безпеки підприємства, включаючи визначення сутності, задач і понятійного апарату, місце фінансової безпеки в системі економічної безпеки, структуру і зміст складових механізму управління фінансовою безпекою підприємства здійснювалися із застосуванням діалектичного методу пізнання, етимологічного аналізу, аналізу і синтезу, спостереження, порівняння, системного підходу, монографічного аналізу, конкретного і абстрактного, логічного та історичного, функціонального аналізу.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у розвитку теоретико-методичних засад оцінювання та управління фінансовою безпекою підприємства. Наукову новизну магістерської кваліфікаційної роботи визначають такі її основні положення:

*удосконалено:*

- трактування категорії «фінансова безпека підприємства», яке, на відміну від існуючих положень, інтегрує найбільш важливі характеристики категорій «економічна безпека підприємства» та «фінанси підприємства» та розкривається як стан захищеності фінансових інтересів підприємства на всіх рівнях його фінансових відносин від впливу внутрішніх і зовнішніх загроз, який забезпечує його самозбереження та розвиток у стратегічній та поточній перспективах;

*дістало подальший розвиток:*

- сформовані методичні рекомендації щодо розробки стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства, які, поряд із наявними положеннями, дозволяють виявити та врахувати значну кількість різноманітних та взаємопов'язаних між собою факторів впливу на фінансову безпеку.

**Практичне значення отриманих результатів.** Основні висновки, розробки і пропозиції, які містяться у магістерській кваліфікаційній роботі, мають важливе практичне значення, систематизують, розширюють та поглиблюють методичну базу управління фінансовою безпекою на рівні підприємств будь-якої форми власності. Основні результати дослідження використано в практичній діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром».

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

**Апробація результатів роботи.** Основні положення дослідження доповідалися на ІІІ Науково-технічній конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки Вінницького національного технічного університету <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2023/paper/view/17589>.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Місце фінансової безпеки у системі економічної безпеки підприємства

Основним принципом виживання будь-якого підприємства в ринкових умовах (за наявності жорсткої конкуренції) є забезпечення його безперервного розвитку на інноваційних засадах, що надає можливість утримувати або збільшувати конкурентоспроможність. Головною умовою цього є належний рівень фінансового забезпечення, критерієм якого виступає фінансова безпека підприємства.

Слід зазначити, що як суб'єкт господарювання у роботі виступає підприємство. Тому вважаємо за необхідне вживати ці поняття як тотожні.

Важливо також визначити, що саме на сучасному етапі ефективно функціонування підприємства шляхом зростання його ринкової вартості є його головною ціллю. Це має суттєве методологічне значення для визначення сутності фінансової безпеки підприємства. У науковій літературі наведено щонайменше сім моделей визначення головної цілі підприємства: модель максимізації прибутку (виходячи з засад спочатку класичної економічної теорії, а потім і маржиналістської теорії фірми), модель мінімізації трансакційних витрат (базується на теоретичних засадах неінституціоналізму Р.Коуза), модель максимізації обсягів продажів, модель максимізації темпів росту підприємства, модель забезпечення конкурентних переваг, модель максимізації доданої вартості і, нарешті, модель максимізації ринкової вартості підприємства. Запинимося на останній, котра найбільш, на нашу думку, відповідає сучасним вимогам ринкової економіки і поєднує у собі всі інші моделі визначення головної цілі підприємства. Це – сучасна парадигма теорії фірми, яка полягає в тому, що в сьогднішніх умовах основною метою функціонування підприємства виступає максимізація добробуту його власників. В останнє десятиліття ця концепція отримала пріоритетний розвиток у США, Європі і Японії, нею керується переважна частина керівників фірм і компаній в країнах з розвинутою ринковою економікою.

На думку І. Бланка концепція максимізації ринкової вартості підприємства має наступні особливості, які відрізняють її від інших моделей визначення головної цілі підприємства за рахунок наявності певних переваг:

- вона визначає власників як головних суб'єктів в системі економічних відносин, пов'язаних з діяльністю підприємства, гармонізує їхні економічні, включаючи фінансові, інтереси, а також поточні і перспективні цілі розвитку;
- інтегрує основні цілі і задачі ефективного функціонування різних служб і підрозділів підприємства у вигляді місії;
- критерій зростання ринкової вартості підприємства має більш широкий спектр і більш глибокий потенціал росту у порівнянні з іншими цільовими критеріями;
- забезпечує можливість оцінки більш віддаленої перспективи функціонування підприємства у порівнянні з іншими моделями;
- реалізує найбільш повну інформацію щодо функціонування підприємства у порівнянні з іншими моделями;
- повністю відображає увесь спектр фінансових відносин і основних фінансових рішень підприємства;
- виступає найбільш усеосяжним критерієм ефективності використання капіталу підприємства;
- моніторинг ринкової вартості підприємства слугує одним з найбільш ефективних засобів контролю інвесторів за діями менеджерів [1].

Наведене вище чітко і комплексно визначення сутності і функцій підприємства як організації надає можливість більш глибоко підійти до обґрунтування об'єктивної необхідності забезпечення в ринкових умовах його фінансової безпеки.

Будь-яку систему (а підприємство теж є системою) можна характеризувати певними рівнями безпеки: “порогом чутливості”, “порогом вразливості”, “порогом спокою” і “порогом розпаду” [2; 3]. “Поріг чутливості” є рівнем безпеки, за якого система починає відчувати необхідність змін у ній. “Порогом вразливості” вважається такий рівень безпеки системи, за якого система починає розбалансуватися, тобто вже відчуває зміни, які можуть призвести до її знищення. “Поріг спокою” – це рівень безпеки, який забезпечує її сталий розвиток. І, нарешті,



“поріг розпаду” – найнижчий рівень безпеки системи, після якого система отримує деструктивні зміни.

Виходячи з наведеного, можна сказати, що до певних меж система (підприємство) спроможна сама нейтралізувати загрози різного роду, чому сприяє сталість її структури. У такому разі, критерієм сталого функціонування системи є рівень її безпеки. Це в повній мірі відноситься і до фінансової системи підприємства. Більше того, можна стверджувати, що безпека визначає сам факт існування і функціонування системи: якщо відсутня безпека системи, то остання не може існувати. Певна міра фінансової безпеки є гарантією сталості і визначається шляхом оцінки видалення поточного стану фінансової системи від межі, яка означає перехід до нестійкого (кризового) стану. Звідси можна зробити висновок, що розвиток і сталість є найважливішими характеристиками безпеки фінансової системи підприємства. Без наявності цих характеристик неможливим буде і само існування поняття “фінансова безпека”. Таким чином, стан системи буде сталим, якщо при її функціонуванні в умовах дії різного роду загроз, рівень безпеки не буде виходити за певні межі, які мають граничні значення [4].

В останні роки до наукової термінології введено декілька понять, які мають пряме відношення до категорії “фінансова безпека”: фінансова сталість (стійкість), фінансова надійність, фінансова стабільність. Усі вони мають право на існування. Так, під стабільністю розуміють збереження у певних межах спостерігаемого параметра, котрий в існуючих умовах може змінюватися [5]. Надійність системи є показником її спроможності зберігати свої найбільш суттєві властивості на заданому рівні протягом фіксованого проміжку часу за певних умов [5]. На наш погляд, фінансова безпека є комплексною категорією, яка об’єднує категорії зазначені вище в єдине ціле. Більше того, ці поняття властиві фінансовій безпеці, вони є критеріями, які її характеризують.

Виходячи з наведеного, необхідно, по-перше, уточнити сутність категорії “фінансова безпека підприємства” у взаємозв’язку з категорією “економічна безпека підприємства”, по-друге, виявити конкретне місце фінансової безпеки в системі економічної безпеки підприємства як її основної складової, по-третє, розробити або

уточнити категоріальний апарат, який має характеризувати фінансову безпеку підприємства.

Реалії української економічної дійсності спонукають до необхідності створення систем економічної безпеки підприємств, які забезпечуватимуть стан захищеності їхніх життєво важливих інтересів від недобросовісної конкуренції, протиправної діяльності кримінальних формувань й інших зовнішніх і внутрішніх загроз. Такі системи безпеки повинні бути орієнтовані на збереження функціонування й розвиток підприємств відповідно до їхніх статутних цілей, визначеної місії, підтримки стану юридичних і економічних відносин, організаційних зв'язків, матеріальних й інтелектуальних ресурсів, за яких гарантується стабільність діяльності, комерційний успіх, прогресивний науково-технічний і соціальний розвиток підприємства.

Категорія “економічна безпека підприємства” вже давно отримала права “громадянства” в економічній науці і проблеми, які пов’язані з її забезпеченням, більш-менш розроблені. Так, Є. Воробйов розуміє під економічною безпекою сталість соціально-економічної системи, спроможність її до саморозвитку і взаємодії в умовах глобалізації господарського життя [6].

Інші автори вважають, що економічна безпека підприємства – це захищеність життєво важливих інтересів підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз, що організується адміністрацією і колективом підприємства шляхом реалізації системи заходів правового, економічного, організаційного, інженерно-технічного і соціально-психологічного характеру [7–10]. С. Ілляшенко вважає, що економічна безпека підприємства – це стан ефективного використання його ресурсів та існуючих ринкових можливостей, здатний забезпечити попередження внутрішніх і зовнішніх загроз та його тривале виживання, що забезпечує сталий розвиток на ринку відповідно до обраної місії [11].

Однак усі наведені вище та інші визначення цієї категорії є некомплексними, не включають до себе такі складові економічної безпеки, як необхідність забезпечення розвитку підприємства, без якого економічна безпека втрачає сенс і наявність збалансованості економічної системи підприємства. Тоді, на нашу думку,

економічна безпека підприємства – це такий стан його економіки (економічної системи), який можна характеризувати внутрішньою збалансованістю і стійкістю до негативного впливу будь-яких загроз, її здатністю забезпечувати на основі реалізації власних економічних інтересів свій сталий і ефективний розвиток.

Розглянемо взаємозв'язки категорій “економічна безпека” і “фінансова безпека” на рівні підприємства. Економічна безпека підприємства є складною категорією і тому включає певні складові. В науковій літературі наводиться різний склад економічної безпеки підприємства. Так, З.С. Варналій, а за ним О.В. Ареф'єва і Т.Б. Кузенко, наводять наступний склад економічної безпеки підприємства: фінансова, інтелектуальна, техніко-технологічна, політико-правова, ресурсна, екологічна, соціальна, інформаційна, силова, безпека праці [12; 13]. Н.П. Фокіна і В.І. Бокій включають до складу економічної безпеки технологічну, ресурсну, фінансову, ринкову та соціальну [14]. На нашу думку, слід погодитися із М. Єрмошенко, який вважає, що до складу економічної безпеки необхідно відносити тільки такі, котрі містять лише економічні відносини або базуються на них [15]. Тоді доцільно залишити у складі економічної безпеки підприємства такі складові: фінансову, внутрішню економічну (економіка самого підприємства), зовнішньоекономічну (економіка зв'язків підприємства з зарубіжними підприємствами) і соціально-економічну.

Метою роботи є дослідження фінансової безпеки підприємства, без якої економічна безпека в принципі неможлива. Вважаючи на вирішальну роль фінансової безпеки у забезпеченні економічної безпеки підприємства поняття “фінансова безпека” має право на самостійне існування і дослідження як окремої економічної категорії, так само як і фінансовий менеджмент по відношенню до менеджменту взагалі.

У науковій літературі є певні визначення категорії “фінансова безпека підприємства”, правда лише як складової економічної безпеки, хоча як вже зазначалося, фінансова безпека має і самостійне значення, тобто так само, як відносяться між собою економіка і фінанси, без яких перша не може функціонувати.

Наявність у складі економічної безпеки підприємства фінансової складової має суттєве методологічне і методичне значення. Виходячи з цього, при визначенні сутності фінансової безпеки підприємства будемо враховувати цей аспект. Крім того, фінансова безпека підприємства безумовно пов'язана з категоріями “фінансова безпека держави” і “фінансова безпека регіону”, у межах яких розміщене і функціонує дане підприємство. Поняття “фінансова безпека підприємства” має враховувати сутність фінансової безпеки держави, під якою розуміється “такий стан фінансово-кредитної сфери держави, який характеризується збалансованістю і якістю системної сукупності фінансових інструментів, технологій і послуг, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних чинників (загроз), здатністю цієї сфери забезпечувати захист національних фінансових інтересів, достатні обсяги фінансових ресурсів для всіх суб'єктів господарювання і населення і в цілому – ефективне функціонування національної економічної системи і економічне зростання” [15].

С.М. Ільяшенко серед складових економічної безпеки також виділяє фінансову складову: про послаблення фінансової безпеки, стверджує він, свідчить зниження ліквідності, збільшення кредиторської та дебіторської заборгованості, зниження фінансової усталеності тощо [11]. І.О. Бланк вважає під фінансовою безпекою підприємства «кількісно і якісно детермінований рівень його фінансового стану, який забезпечує стабільну захищеність його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від ідентифікованих реальних і потенційних загроз зовнішнього і внутрішнього характеру» [1].

Доцільно відзначити, що дослідження проблем фінансової безпеки почали з'являтися в науковій літературі не так давно. Слід відзначити, що останнім часом вони набувають все більшої актуальності. Здебільшого увага науковців прикута до питань формування системи фінансової безпеки підприємства, побудови ефективного механізму управління нею, вивчення теоретичних та методологічних основ фінансової безпеки.



Огляд наукових джерел з питань трактування сутності поняття «фінансова безпека підприємства» показав, що більшість учених дотримуються лінії, яка базується на визначенні фінансової безпеки держави (табл. 1.1), тільки екстраполують її на мікрорівень.

Таблиця 1.1 – Трактування поняття «фінансова безпека держави» за різними авторами

| Джерело                            | Трактування поняття «фінансова безпека держави»   |
|------------------------------------|---|
| 1                                  | 2   |
| <p>Барановський<br/>О. І. [16]</p> | <p>Фінансова безпека держави – це:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- важлива складова економічної безпеки держави, що базується на незалежності, ефективності і конкурентоспроможності фінансово-кредитної сфери України. Вона відображається через систему критеріїв і показників її стану, що характеризують збалансованість фінансів, достатню ліквідність активів і наявність необхідних грошових і золотовалютних резервів;</li> <li>- стан фінансової, грошово-кредитної, валютної, банківської, бюджетної, податкової, розрахункової, інвестиційної, митно-тарифної і фондової систем, а також системи ціноутворення, який характеризується збалансованістю, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних впливів, здатністю запобігти зовнішній фінансовій експансії, забезпечити фінансову стійкість (стабільність), ефективне функціонування національної економічної системи та економічне зростання;</li> <li>- стан фінансових потоків в економіці, що характеризується збалансованістю і наявністю апробованих механізмів регулювання та саморегулювання.</li> </ul> |

## Продовження таблиці 1.1

| 1  | 2   |
|--|---|
| Єрмошенко М.<br>М. [15]                                      | Фінансова безпека – це стан фінансово-кредитної сфери держави, який характеризується збалансованістю та якістю системної сукупності фінансових інструментів.  |
| Кульпінський<br>С. [17]                                      | Фінансова безпека держави – це здійснення цілеспрямованого комплексу заходів щодо фіскальної і монетарної політик з метою досягнення стабільності фінансової системи і створення сприятливого інвестиційного клімату.   |
| Єпіфанов А.О.,<br>Пластун О.Л.,<br>Домбровський<br>В.С. [18] | Фінансова безпека – це стан фінансово-кредитної сфери країни, що характеризується стійкістю до зовнішніх і внутрішніх загроз, а також здатністю забезпечувати стійкий економічний розвиток держави.   |
| Шлемко В. Т.<br>[19]   | Фінансова безпека держави – це такий стан фінансової, грошово-кредитної, валютної, банківської, бюджетної і податкової систем, який характеризується збалансованістю, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних впливів, здатністю забезпечити ефективне функціонування національної економічної системи та її зростання |

В загальному випадку фінансову безпеку підприємств представляють як механізм, що з одного боку, забезпечує стабільність фінансової системи суб'єкту шляхом використання захисних фінансових інструментів, а з іншого – забезпечує її ефективність шляхом організації раціонального використання фінансових ресурсів.

В таблиці 1.2 систематизовані визначення поняття «фінансова безпека підприємства» за різними авторами та виділено ряд підходів.

Таблиця 1.2 – Трактування поняття «фінансова безпека підприємства» за різними авторами

| Джерело   | Трактування поняття «фінансова безпека підприємства»   |
|---|--|
| 1   | 2  |
| <i>Підхід: фінансова безпека розглядається як складова економічної безпеки підприємства</i>   |  |
| Чібісова І.В. [20]  | фінансова безпека підприємства – це складова економічної безпеки підприємства, яка полягає у наявності такого його фінансового стану, який характеризується: збалансованістю і якістю фінансових інструментів, технологій і послуг; стійкістю до загроз.   |
| Козак Л.С., Багровецька І.В. [21]   | фінансова безпека підприємства – це важлива складова частина економічної безпеки, що базується на незалежності, ефективності і конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта, яка відображається через систему критеріїв і показників його фінансового стану, що характеризують збалансованість фінансів, достатню ліквідність активів і наявність необхідних резервів.   |
| <i>Підхід: фінансова безпека розглядається як стан, що забезпечує захищеність фінансових інтересів від ідентифікованих реальних і потенційних загроз зовнішнього й внутрішнього характерів, фінансову рівновагу, стабільність, платоспроможність і ліквідність, тощо.</i> |  |
| Бланк І.О. [1]  | фінансова безпека підприємства - це кількісно і якісно детермінований рівень фінансового стану підприємства, що забезпечує стабільну захищеність його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від ідентифікованих реальних і потенційних загроз зовнішнього й внутрішнього характерів, параметри якого визначаються на основі його фінансової філософії й створюють необхідні передумови фінансової підтримки його стійкого зростання в поточному й перспективному періодах.                                     |
| Горячева К.С. [22]  | фінансова безпека підприємства – це фінансовий стан, який характеризується, по-перше, збалансованістю і якістю сукупності фінансових інструментів, технологій і послуг, котрі використовуються підприємством, по-друге, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз, по-третє, здатністю фінансової системи підприємства забезпечувати реалізацію власних фінансових інтересів, місії і завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів, по-четверте, забезпечувати ефективний і сталий розвиток цієї фінансової системи. |

## Продовження таблиці 1.2

| 1   | 2   |
|---|---|
| Пономаренко О.Е. [23]   | фінансова безпека підприємства – це визначений якісно та кількісно рівень фінансового стану підприємства та діяльність, направлена на досягнення даного стану, який характеризується збалансованістю і якістю використання фінансових інструментів економічної системи та забезпечує її здатність реалізувати свою місію й забезпечувати стабільний розвиток, витримуючи негативний вплив зовнішніх та внутрішніх дестабілізуючих факторів.   |
| <i>Підхід: фінансова безпека розглядається як здатність здійснювати ефективно і стабільно свою діяльність або ефективно використовувати потенціал підприємства та ресурси</i> |   |
| Єпіфанов А.О.,<br>Плачтун О.Л.,<br>Домбровський В.С.<br>[18]  | фінансова безпека розглядається як здатність суб'єкта підприємництва здійснювати свою господарську, зокрема й фінансову діяльність, ефективно і стабільно шляхом використання сукупності взаємопов'язаних діагностичних, інструментальних та контрольних заходів фінансового характеру, що мають оптимізувати використання фінансових ресурсів, забезпечити належний їх рівень та нівелювати вплив ризиків.   |
| Журавка О.С.,<br>Бондаренко Є.К.<br>[24]  | сутність фінансової безпеки полягає у здатності суб'єкта підприємництва здійснювати свою господарську, в тому числі й фінансову діяльність, ефективно і стабільно шляхом використання сукупності взаємопов'язаних діагностичних, інструментальних та контрольних заходів фінансового характеру, що мають оптимізувати використання фінансових ресурсів.   |
| Бердар М.<br>[25]   | фінансова безпека є важливою складовою і представляє собою здатність суб'єкта підприємництва здійснювати свою господарську, в тому числі й фінансову діяльність, ефективно і стабільно протягом невизначеного періоду часу, шляхом використання сукупності взаємопов'язаних діагностичних, інструментальних та контрольних заходів фінансового характеру, що мають оптимізувати використання фінансових ресурсів, забезпечити належний їх рівень та нівелювати вплив ризиків внутрішнього і зовнішнього середовища. |



## Продовження таблиці 1.2

| 1  | 2  |
|--|--|
| Мунтіян В.І. [26]  | фінансова безпека розглядається як стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів підприємства, виражений у найкращих значеннях фінансових показників прибутковості й рентабельності бізнесу, якості управління, використання основних і оборотних засобів підприємства, структури його капіталу, норми дивідендних виплат як синтетичного індикатора поточного фінансово-господарського стану підприємства і перспектив його технологічного та фінансового розвитку.   |
| Ареф'єва О.В.,<br>Кузенко Т.Б. [4]   | фінансова безпека підприємства може бути визначена як стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів, виражений у найкращих значеннях фінансових показників прибутковості й рентабельності бізнесу, якості управління та використання основних і оборотних коштів, структури його капіталу, норми виплат за цінними паперами підприємства, а також курсової вартості його цінних паперів як синтетичного індикатора поточного фінансово-господарського стану підприємства й перспектив його технологічного та фінансового розвитку. |
| <i>Підхід: фінансова безпека розглядається як здатність підприємства самостійно розробляти і проводити фінансову стратегію</i>                                   |  |
| Кракос Ю.Б.,<br>Разгон Р.О. [26]   | суть фінансової безпеки полягає у здатності підприємства самостійно розробляти і проводити фінансову стратегію відповідно до цілей корпоративної стратегії, в умовах невизначеного і конкурентного середовища.   |
| <i>Підхід: фінансова безпека розглядається як діяльність з управління ризиками</i>   |  |
| Кириченко О.А.,<br>Кудря І.В. [27]   | фінансову безпеку підприємства визначають як діяльність з управління ризиками та захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз з метою забезпечення стабільного розвитку підприємництва та зростання його власного капіталу в поточній і стратегічній перспективах.   |
| Куцик В.І.,<br>Бартиш А.І. [28]  | фінансова безпека підприємства – діяльність з управління ризиками та захисту інтересів підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз з метою забезпечення стабільного розвитку підприємництва та росту власного капіталу в поточній та стратегічній перспективі.   |
| <i>Підхід: фінансова безпека розглядається як система, що забезпечує стабільність важливих фінансових пропорцій розвитку підприємства або збалансований стан</i> |  |

## Продовження таблиці 1.2

| 1  | 2   |
|--|---|
| Лаврова Ю. В. [29]   | фінансова безпека підприємства є системою, що забезпечує стабільність важливих фінансових пропорцій розвитку підприємства, які формують захищеність його фінансових інтересів у балансі з фінансовими інтересами його економічних агентів.  |
| Кудрицька Ж.В. [30]  | під фінансовою безпекою підприємства слід розуміти збалансований стан його елементів та підсистем як окремої економічної системи, що можуть бути виражені кількісними чи якісними показниками та характеризується стійкістю до негативних впливів внутрішнього та зовнішнього середовища та здатністю забезпечити її ефективне функціонування, стабільність розвитку та економічного зростання. |
| <i>Підхід: фінансова безпека розглядається як специфічний вид відносин</i> |   |
| Сорокіна О.М. [31]   | фінансова безпека підприємства визначається як специфічний вид економічних відносин, які виникають між підприємством і суб'єктами його зовнішнього оточення щодо забезпечення оптимального фінансового стану, в якому має перебувати підприємство для реалізації своєї стратегії та який характеризується здатністю підприємства протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам.                   |

Так, найбільш розповсюдженим є підхід, за яким автори розглядають фінансову безпеку підприємства «як функціональну складову економічної безпеки підприємства, яка полягає у наявності такого його фінансового стану, який характеризується: збалансованістю і якістю фінансових інструментів, технологій і послуг; стійкістю до загроз; здатністю підприємства забезпечувати реалізацію фінансових інтересів, а також місії і завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів; а також спрямованістю на ефективний і сталий розвиток» [20].

Прихильниками такого підходу є: Чібісова І.В. [20], Козак Л. С. та Багровецька І.В. [21] та інші.

За іншим підходом автори розглядають фінансову безпеку підприємства як стан, що забезпечує захищеність фінансових інтересів від ідентифікованих реальних і потенційних загроз зовнішнього й внутрішнього характерів, фінансову рівновагу, стабільність, платоспроможність і ліквідність, тощо.

Так, аналізуючи визначення Бланка І.А. [1], Горячевої К.С. [22] та Пономаренка О.Е. [23], слід відзначити, що вони досить змістовно відображають функціональні характеристики фінансової безпеки, втім, на нашу думку, ототожнювати фінансову безпеку підприємств з його фінансовим станом не зовсім вірно. Оскільки безпека фінансова чи економічна це перш за все потенційні можливості підприємства протистояти негативному впливу внутрішнього та зовнішнього середовища. До того ж в цих визначеннях ані слова не сказано про те, яким чином взагалі забезпечується фінансова безпека, що, на наш погляд, є дуже важливим.

В окремих дослідженнях фінансова безпека розглядається як здатність підприємства ефективно і стабільно здійснювати свою діяльність або ефективно використовувати потенціал підприємства та ресурси.

Так, наприклад, колектив авторів у складі Єпіфанов А.О., Пластун О.Л., Домбровський В.С. та інші [18], фінансову безпеку розглядають як здатність суб'єкта підприємництва здійснювати свою господарську, зокрема й фінансову діяльність, ефективно і стабільно шляхом використання сукупності взаємопов'язаних діагностичних, інструментальних та контрольних заходів фінансового характеру, що мають оптимізувати використання фінансових ресурсів, забезпечити належний їх рівень та нівелювати вплив ризиків внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Ідентичні визначення зустрічаються в роботах Журавки О.С. та Бондаренко Є. К. [24], Бердар М. [25].

Фінансову безпеку як стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів підприємства, виражений у найкращих значеннях фінансових показників прибутковості й рентабельності бізнесу, якості управління, тощо, розглядають такі науковці як Мунтіян В.І. [26], Ареф'єва О.В. та Кузенко Т.Б. [13].

Окремі науковці фінансову безпеку розглядають як здатність підприємства самостійно розробляти і проводити фінансову стратегію.

Так, на думку Ю. Б. Кракос та Р. О. Разгон суть фінансової безпеки полягає у здатності підприємства самостійно розробляти і проводити фінансову стратегію

відповідно до цілей корпоративної стратегії, в умовах невизначеного і конкурентного середовищ [26].

Кириченко О. А. та Кудря І. В. [27] визначають фінансову безпеку підприємства як діяльність з управління ризиками та захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз з метою забезпечення стабільного розвитку підприємництва та зростання його власного капіталу в поточній і стратегічній перспективах. Такої ж думки дотримуються Куцик В.І. та Бартиш А.І. [28]. Дані науковці ототожнюють фінансову безпеку з діяльністю, націленою на досягнення визначеного стану. Ця думка також є слушною, але не відповідає умовам об'єктивності, оскільки характеристики безпеки підприємства не залежать повною мірою від діяльності менеджерів.

Цікавий підхід до трактування сутності фінансової безпеки зустрічається у Лаврової Ю. В. [29] та Кудрицької Ж.В. [30], які розглядають її як систему, що забезпечує стабільність важливих фінансових пропорцій розвитку підприємства або збалансований стан.

Неординарний підхід використовує Сорокіна О.М. [31] розглядаючи зміст дефініції «фінансова безпека». На її думку, фінансова безпека підприємства визначається як специфічний вид економічних відносин, які виникають між підприємством і суб'єктами його зовнішнього оточення щодо забезпечення оптимального фінансового стану, в якому має перебувати підприємство для реалізації своєї стратегії та який характеризується здатністю підприємства протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам [32].

Отже різноманіття підходів щодо визначення сутності поняття «фінансова безпека підприємства» пояснюється його багатоаспектністю, але кожен із цих підходів не враховує ту чи іншу істотну характеристику фінансової безпеки підприємства.

На нашу думку, поняття «фінансова безпека підприємства» є синтезованим, інтегруючим у собі важливі характеристики категорій «економічна безпека підприємства» та «фінанси підприємства». Ці категорії досить глибоко розглядаються в сучасній літературі, що дозволяє використовувати їх теоретичну



основу і методологічний апарат при дослідженні важливих змістовних характеристик поняття «фінансова безпека підприємства» як об'єкта управління.

Грунтовно дослідивши істотні характеристики поняття «фінансова безпека підприємства», Бланк І.А. [1] виділив наступні характеристики:

1. Фінансова безпека підприємства є основним елементом системи його економічної безпеки.

2. Фінансова безпека є системою кількісних і якісних параметрів фінансового стану підприємства, що в комплексі відображає рівень його фінансової захищеності.

3. Об'єктом її забезпечення є сформована система пріоритетних збалансованих фінансових інтересів підприємства, що потребують захисту в процесі його фінансової діяльності.

4. Основою формування фінансової безпеки підприємства є ідентифікована система реальних і потенційних загроз зовнішнього і внутрішнього характеру його фінансовим інтересам.

5. Система конкретного підприємства припускає диференційований рівень кількісних і якісних параметрів захищеності фінансових інтересів, адекватний його фінансовій філософії.

6. Фінансова безпека підприємства є системою, що забезпечує стабільність важливих фінансових пропорцій розвитку підприємства.

7. Важливою цільовою спрямованістю системи фінансової безпеки підприємства є створення необхідних фінансових передумов стійкого зростання підприємства в поточному і перспективному періодах.

Таким чином на основі проведено аналізу наукових підходів до трактування поняття «фінансова безпека підприємства» та розглянутих його істотних характеристик, вважаємо за доцільне дати таке уточнене визначення:

*фінансова безпека підприємства* – це стан захищеності фінансових інтересів підприємства на всіх рівнях його фінансових відносин від впливу внутрішніх і зовнішніх загроз, який забезпечує його самозбереження та розвиток у поточній та стратегічній перспективах.

Розглянемо структуру фінансової безпеки підприємства. Як і економічна безпека фінансова безпека підприємства теж має складну структуру, яка

визначається складністю фінансових відносин як всередині підприємства, так і з об'єктами оточуючого середовища. До функціональної структури фінансової діяльності і відповідно – фінансової безпеки підприємства – доцільно відносити наступні (рис. 1.1) [15]:

- бюджетну – взаємовідносини з бюджетом (податки і збори до бюджетів, в разі наявності – бюджетні кредити або бюджетне фінансування),
- грошово-кредитну – кредити під операційну діяльність, виплата заробітної плати працівникам, розрахунки з постачальниками і отримання грошових коштів від покупців продукції і послуг,
- валютну – купівля і продаж валюти, кредити в іноземних валютах, в разі здійснення експортно-імпортних операцій – розрахунки з іноземними споживачами і постачальниками продукції і послуг у валюті,
- банківську – взаємовідносини підприємства з банками по кредитах і депозитах, поточних рахунках, векселях тощо,
- інвестиційну – капітальні вкладення у розвиток підприємства, у тому числі за рахунок довгострокових кредитів,
- фондову – випуск або продаж підприємством власних акцій і купівля акцій інших підприємств,
- страхову – страхування майна підприємства або результатів його діяльності, безпечної праці і збереження здоров'я працівників.

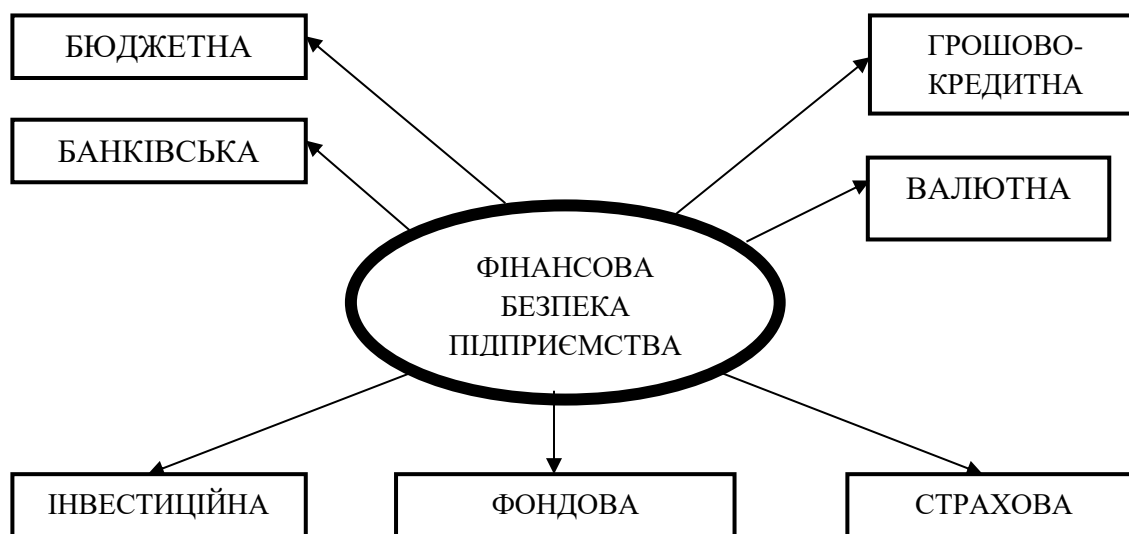


Рисунок 1.1 – Складові фінансової безпеки підприємства

Будь-яке підприємство постійно знаходиться у певному оточенні і тому вимушене рахуватися у своїй комерційній діяльності з цим фактом, узгоджуючи у певній мірі свої інтереси з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища. Тоді фінансову безпеку підприємства можна розглядати і як міру гармонізації у часі і просторі фінансових інтересів підприємства з інтересами складових оточуючого середовища – держави, ринку, конкурентів.

Забезпечення фінансової безпеки підприємства доцільно розглядати також як процес запобігання будь-яких збитків від негативних впливів внутрішніх і зовнішніх чинників на різні аспекти комерційної діяльності. Саме запобігання збитків від комерційної діяльності підприємства, котрі як вочевидь загрожують фінансовій безпеці, так можуть бути і потенційними, складає ефективний результат комерційної діяльності із забезпечення її прибутковості і стійкості, і зрозуміло – що й фінансової безпеки. Така спрямованість системи забезпечення фінансової безпеки підприємства на запобігання внутрішніх і зовнішніх загроз складає основну сутнісну характеристику поняття фінансової безпеки.

Забезпечення стабільності системи фінансової безпеки має відбуватися шляхом підтримки відносно постійних параметрів, які характеризують фінансові інтереси підприємства і відвернення загроз фінансовій діяльності. У той же час, стабільність системи фінансової безпеки підприємства слід розглядати у динаміці, тобто враховуючи сталі тенденції зміни параметрів фінансової безпеки завдяки стійким темпам приросту власних фінансових ресурсів.

Об'єктом фінансової безпеки підприємства виступає фінансова діяльність підприємства, безпеку якої необхідно забезпечити. Суб'єкти фінансової безпеки – це керівництво підприємства і його персонал. Предмет фінансової безпеки підприємства полягає у діяльності суб'єктів фінансової безпеки як реалізації принципів, функцій, стратегічної програми або конкретних заходів щодо забезпечення фінансової безпеки, яка спрямована на об'єкти фінансової безпеки.

Основна мета забезпечення фінансової безпеки випливає із сутності фінансової безпеки підприємства і полягає у безперервному і сталому підтриманні такого стану фінансової діяльності, який характеризується збалансованістю і якістю усіх

фінансових інструментів, технологій і фінансових послуг, котрі використовуються підприємством, стійкістю до впливу внутрішніх і зовнішніх загроз, здатністю фінансової системи підприємства забезпечувати реалізацію його фінансових інтересів, місії і завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів, а також забезпечувати розвиток цієї системи.

Відносно підприємства під небезпекою розуміємо об'єктивно існуючу можливість негативного впливу на функціонування цього підприємства, внаслідок чого йому може бути заподіяна шкода, яка навіть спроможна призвести до кризового стану.

Протилежна загрозі фінансовій безпеці підприємства категорія – її гарантія є умовою або їхньою сукупністю, за котрої обов'язково забезпечується безпечний рівень фінансової діяльності підприємства.

Критерій фінансової безпеки підприємства – ознака або їхня сукупність, на основі якої (яких) можна зробити висновок: чи знаходиться у безпечному стані фінансова діяльність підприємства. Індикатори або показники стану фінансової безпеки – кількісні характеристики стану фінансової діяльності, які відібрані для характеристики фінансової безпеки підприємства. Для останньої важливе значення мають як самі індикатори, що характеризують фінансовий стан, так і їхні порогові значення. Під пороговими значеннями індикаторів фінансової безпеки розуміються граничні величини, недотримання котрих призводить до переходу фінансової безпеки з безпечного стану до небезпечного. Слід підкреслити, що за межами граничних значень індикаторів фінансової безпеки фінансова система підприємства втрачає спроможність до свого динамічного розвитку, стає об'єктом, який втрачає свою ліквідність і йде до банкрутства.

Виходячи з загального розуміння терміну принципом управління фінансовою безпекою підприємства слід вважати керівне положення, якого слід дотримуватися у процесі впливу на її стан. До принципів управління фінансовою безпекою підприємства слід віднести наступні [22]:

- первинність господарського законодавства під час забезпечення фінансової безпеки підприємства. Фінансова діяльність підприємства має виконуватися у

чинних правових рамках, встановлених державою, а само забезпечення фінансової безпеки підприємства повинно здійснюватися законними методами та інструментами;

- застосування програмно-цільового управління в забезпеченні фінансової безпеки підприємства. Цей принцип передбачає необхідність розробки з використанням методології стратегічного планування, затвердження і реалізації стратегії забезпечення безпеки фінансової діяльності підприємства у вигляді відповідної цільової програми на перспективу;

- обов'язкове визначення сукупності власних фінансових інтересів підприємства у складі його місії. При цьому слід також визначати критерії оцінки стану фінансової безпеки підприємства і розробляти прогноз кількісних значень індикаторів, які характеризують його фінансову діяльність на перспективу;

- інтегрованість підсистеми управління фінансовою безпекою підприємства із загальною системою фінансового менеджменту. Недоцільно будувати окрему підсистему управління фінансовою безпекою підприємства, вона має органічно входити до складу системи управління його фінансовою діяльністю;

- забезпечення збалансованості фінансових інтересів підприємства (в особі його власників і керівництва), окремих його підрозділів і персоналу, що зайнятий на підприємстві. Саме від цих суб'єктів залежить забезпечення безпечного рівня фінансової діяльності підприємства;

- взаємна матеріальна відповідальність персоналу і керівництва за стан фінансової безпеки підприємства;

- необхідність постійного моніторингу реальних і потенційних загроз фінансовій безпеці підприємства. Наявність такого інструменту надає можливість своєчасно виявляти загрози фінансовій діяльності підприємства і виробляти необхідні заходи щодо зниження їхнього впливу або повного усунення;

- відповідність заходів щодо забезпечення фінансової безпеки економічній стратегії розвитку підприємства, його місії;

- координація реалізації заходів щодо забезпечення фінансової безпеки на підприємстві. Тільки в разі скоординованих дій з боку усіх підрозділів, керівництва

і персоналу щодо забезпечення фінансової безпеки стає можливим підтримувати її на належному рівні;

- необхідність і своєчасність удосконалення в разі потреби системи фінансової безпеки підприємства. Для цього потрібна розробка і здійснення заходів щодо відвернення загроз фінансовій безпеці і власним фінансовим інтересам підприємства;

- наявність зворотного зв'язку. Цей принцип є універсальним при побудові будь-якої системи управління. Наявність зворотного зв'язку має важливе значення і для підсистеми забезпечення фінансової безпеки підприємства;

- необхідність організаційного і методичного оформлення підсистеми управління фінансовою безпекою. Мається на увазі необхідність або створення особливої організаційної структури, яка буде займатися питаннями забезпечення фінансової безпеки, або доручення виконувати ці функції певним працівникам у відділах, що вже існують на цьому підприємстві;

- мінімізація витрат на забезпечення фінансової безпеки підприємства. Фінансову безпеку не економічно забезпечувати за будь-яких витрат. Їхній обсяг має бути оптимальним, тобто таким, який забезпечуватиме мінімальний рівень фінансової безпеки підприємства.

Стратегію забезпечення фінансової безпеки підприємства доцільно визначити наступним чином: це науково-методичний інструмент (технологія), який включає визначення стратегічних фінансових цілей (у вигляді фінансових інтересів), вибір ефективних напрямів, форм і методів їхнього досягнення і механізм реагування на зміни у зовнішньому середовищі і внутрішньому стані фінансової діяльності [15]. Основною метою такої стратегії має бути забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Далі необхідно в методологічному плані доцільно розкрити ланцюжок: фінансові інтереси – фінансовий ризик – загроза фінансовій безпеці - фінансова безпека.

Алгоритм практичної реалізації фінансових інтересів підприємства у вигляді методологічної схеми взаємозв'язку основних категорій фінансової безпеки підприємства наведено на рис. 1.2 [33].

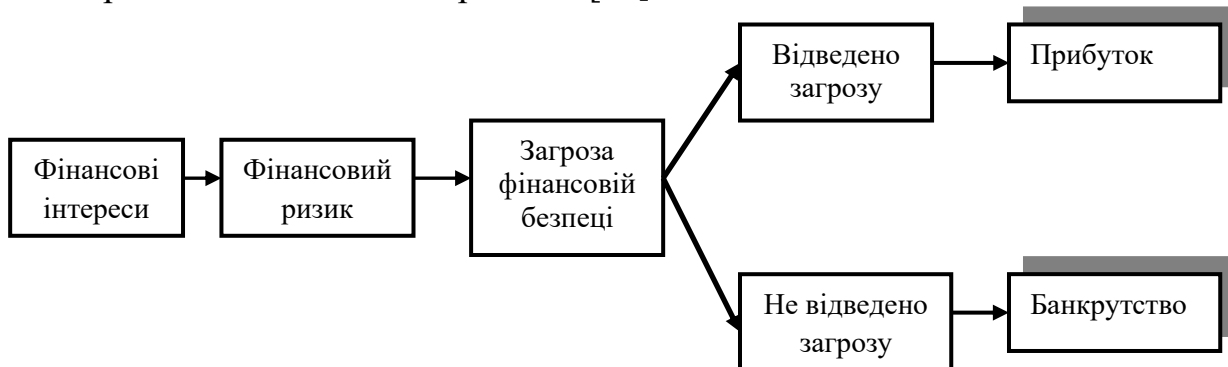


Рисунок 1.2 – Методологічна схема взаємозв'язку основних категорій фінансової безпеки підприємства

Теоретичну модель реалізації фінансових інтересів підприємства у залежності від загроз фінансовій безпеці і економічної стратегії підприємства наведено на рис. 1.3. [33]

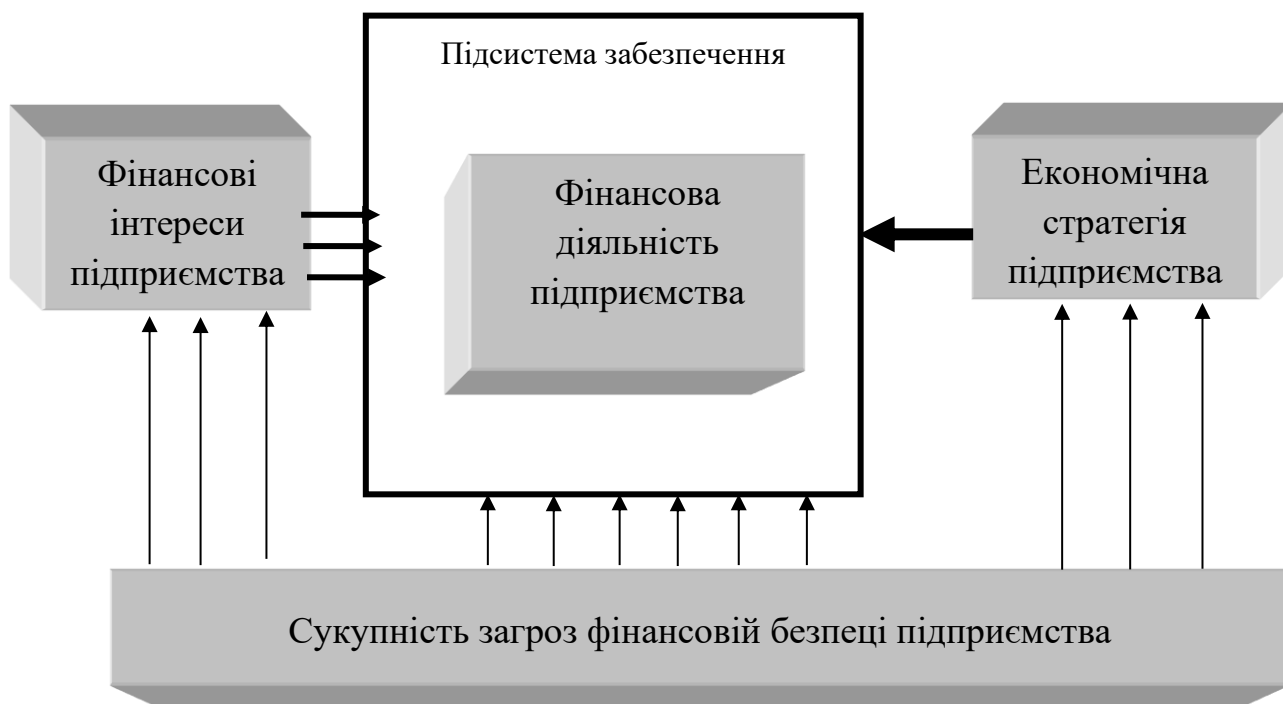


Рисунок 1.3 – Теоретична модель реалізації фінансових інтересів підприємства

При розробці і створенні підсистеми управління фінансовою безпекою підприємства доцільно дотримуватися наступних вимог. Підсистема управління фінансовою безпекою підприємства має функціонувати безперервно. Вона повинна бути добре спланованою. В межах певного підприємства має забезпечуватися не тільки функціональна самостійність цієї підсистеми, але й її інтегрованість до загальної системи управління підприємством. В процесі утворення підсистеми управління фінансовою безпекою підприємства необхідно чітко уявляти, що слід захищати тільки те, що є доцільним з фінансової точки зору.

## 1.2 Механізм та інструментарій управління фінансовою безпекою підприємства

Ефективне забезпечення фінансової безпеки підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України на ринкових засадах неможливе без системного підходу до нього. Тому актуальною задачею є формування механізму управління фінансовою безпекою підприємств.

Принципову схему управління фінансовою безпекою підприємства наведено на рис. 1.4 [33].

Проблемою формування механізму управління фінансовою безпекою на рівні підприємства в Україні комплексно не займаються. Наголос в дослідженнях і публікаціях робиться на антикризовому управлінні підприємствами. Але останнє стає необхідним лише тоді, коли підприємство опиняється у стані фінансової кризи, тобто фінансової небезпеки, банкрутства. Для того, щоб не доводити до такого стану і потрібен постійно функціонуючий механізм управління фінансовою безпекою підприємства.

І. Бланк вважає, що до складу механізму управління фінансовою безпекою входять наступні складові: система державного нормативно-правового регулювання фінансової безпеки, ринковий механізм регулювання, внутрішній механізм управління, система методів управління, система інструментів управління [1]. Найбільш системним, на наш погляд, є підхід М. Єрмошенка, який відносить до складу механізму управління такі складові: економічні закономірності, цілі і задачі



управління, функції, організаційну структуру, принципи, методи, кадри управління, техніку і технологію управління, критерії оцінки ефективності системи управління [15].

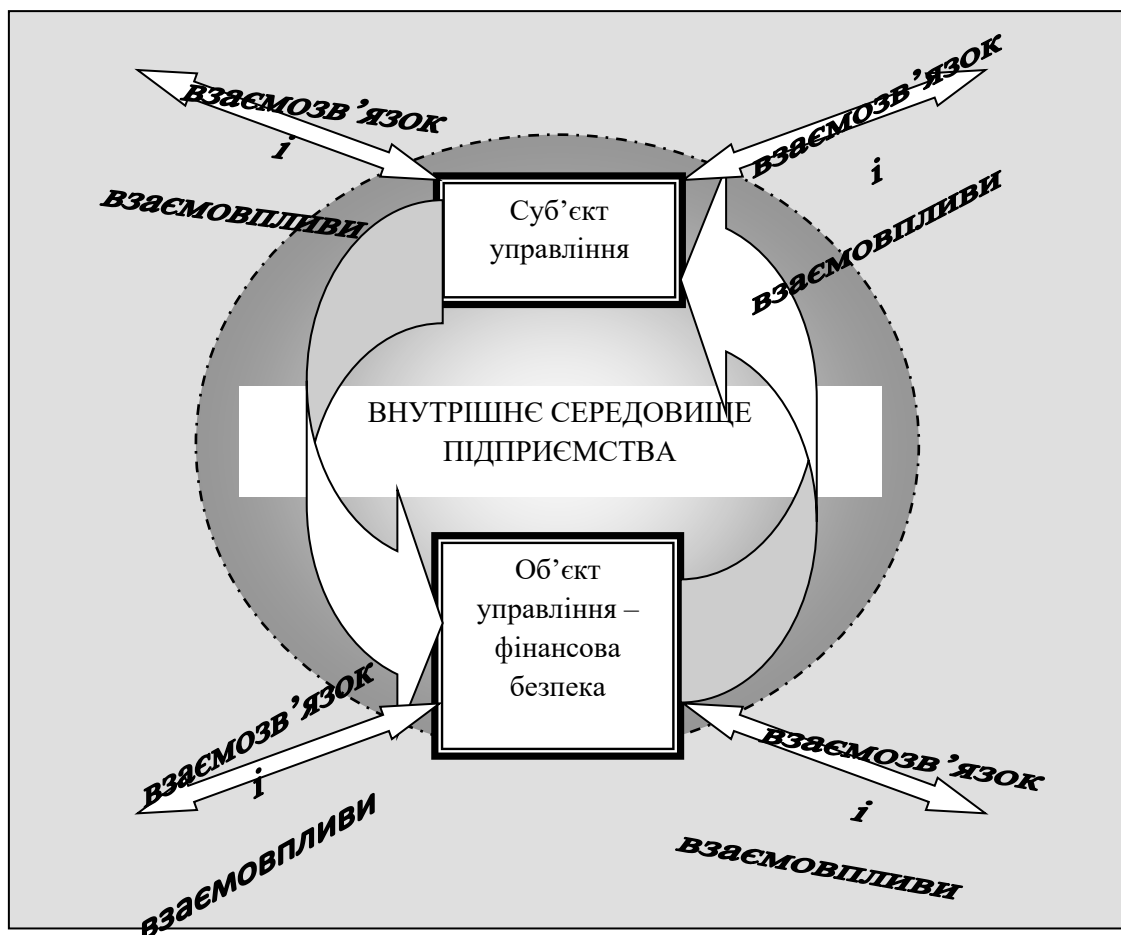


Рисунок 1.4 – Схема управління фінансовою безпекою підприємства

І, нарешті, до складу механізму управління фінансовою безпекою підприємства слід включати критерії оцінки рівня фінансової безпеки. Їхня наявність надає можливість якісно і кількісно оцінювати рівень фінансової безпеки на тому чи іншому підприємстві. Усі наведені елементи пов'язані між собою і складають єдиний механізм управління фінансовою безпекою підприємства (рис. 1.5) [33].

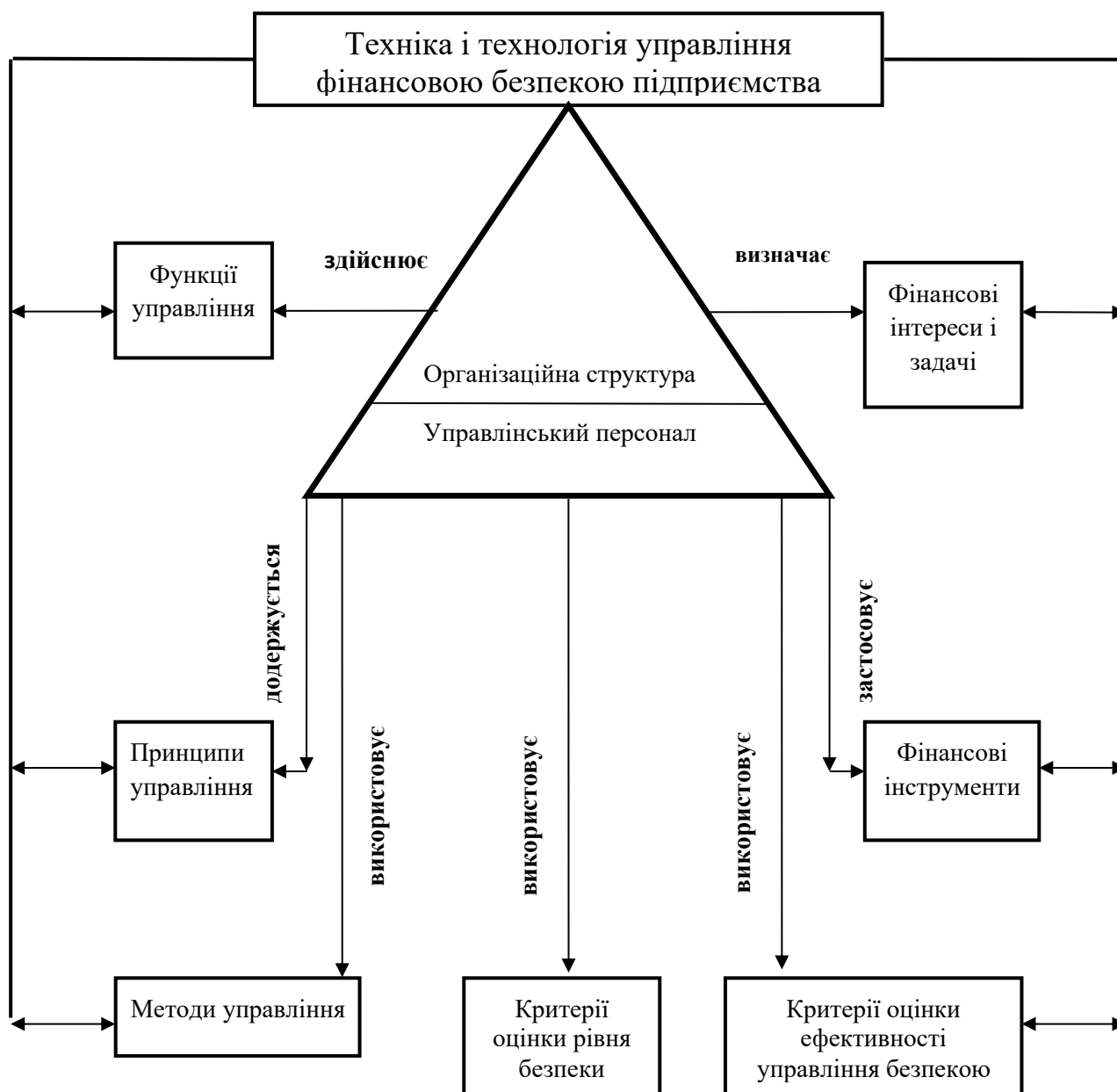


Рисунок 1.5 – Механізм управління фінансовою безпекою підприємства

Підсистема управління фінансовою безпекою підприємства не буде ефективно функціонувати без певного власного забезпечення, спираючись на яке стане спроможною виконувати свої функції. Враховуючи це, вона повинна мати [34, 35]:

1) нормативно-правове забезпечення. Сюди включаються як законодавчі і нормативні акти державного регулювання, так і норми, накази, інструкції, вимоги, статутні положення, методики діяльності із забезпечення фінансової безпеки на самому підприємстві;

2) організаційно-методичне забезпечення. Для цього потрібна відповідна організаційна структура, яка включає самі підрозділи, сукупність взаємозв'язків підрозділів між собою, всіх керівників і персонал, які відповідають за рівень фінансової безпеки на підприємстві;

3) технічне забезпечення. В основному це стосується забезпечення інформаційною технікою і технологіями, а також відповідними програмами для аналізу, планування, виявлення загроз тощо;

4) інформаційне забезпечення. Воно має включати до себе усі дані, показники, параметри, які потрібні для аналізу і планування фінансової безпеки підприємства;

5) кадрове забезпечення. Без кваліфікованих кадрів, спроможних аналізувати, своєчасно виявляти загрози, їхній рівень і можливий вплив на фінансовий стан підприємства, а також планувати фінансову безпеку, обійтися не можна;

б) фінансове забезпечення. При розробці загального бюджету підприємства слід враховувати фінансові потреби на забезпечення фінансової безпеки підприємства.

На наш погляд, до складу основних функцій управління фінансовою безпекою підприємства можна віднести наступні: 1) *планування*, включаючи програмування і прогнозування, 2) *організацію і регулювання*, 3) *стимулювання* і 4) *контроль* у вигляді сукупності обліку, аналізу і аудиту. У процесі планування розробляються оперативні та щорічні фінансові плани, концепції, стратегічні програми і прогнози забезпечення фінансової безпеки. У процесі організації і регулювання суб'єкт управління застосовує фінансові інструменти і технології. У такому разі суб'єктом управління виступає організаційна структура, котра реалізує сукупність організаційних, фінансових і правових методів управління, завдяки використанню яких реалізуються управлінські рішення щодо забезпечення фінансової безпеки підприємства. Контроль у вигляді обліку, аналізу і аудиту уявляє собою зворотний зв'язок між наміченими на підприємстві фінансовими цілями і мірою їхньої реалізації. Тому можна говорити про функціональну структуру управління фінансовою безпекою підприємства (рис. 1.6) [33].



Рисунок 1.6 – Функціональна структура механізму управління фінансовою безпекою підприємства

Певні елементи механізму управління фінансовою безпекою підприємства на багатьох підприємствах вже сформовані і функціонують, хоча і в не такому, як пропонується нами, вигляді і не є такими завданнями. Це відноситься до аналізу, планування, обліку, моніторингу, аудиту, прогнозування, системи індикаторів (показників) фінансової діяльності підприємства, організаційної структури, яка займається фінансовою діяльністю, фінансових інструментів і технологій, організаційних, економічних, соціально-психологічних і правових методів управління [36].

Важливе місце в процесі забезпечення фінансової безпеки підприємства посідає алгоритм функціонування механізму управління нею. Узагальнюючи проведене дослідження цей алгоритм можна подати у наступному вигляді [1]:

I. Аналіз негативних (внутрішніх і зовнішніх) впливів (чинників) на стан фінансової безпеки підприємства.

II. Оцінка можливих фінансових втрат (втрат по фінансовій безпеці) від дії внутрішніх і зовнішніх негативних чинників.

III. Оцінка поточного стану рівня забезпечення фінансової безпеки підприємства.

IV. Розробка комплексу заходів щодо забезпечення фінансової безпеки підприємства.

V. Бюджетне планування реалізації сукупності розроблених заходів щодо забезпечення фінансової безпеки.

VI. Планування рівня забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами.

VII. Поточне планування фінансової діяльності підприємства, включаючи забезпечення фінансової безпеки.

VIII. Оперативна реалізація запланованих заходів щодо забезпечення ФБП.

IX. Контроль реалізації запланованих заходів щодо забезпечення фінансової безпеки підприємства.

X. Коригування (через наявність зворотного зв'язку) комплексу заходів щодо забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Відповідно до наведених видів забезпечення підсистеми управління фінансовою безпекою підприємства проаналізуємо інструментарій та забезпечення, яке необхідне для управління нею [15].

Нормативно-правове забезпечення. До законодавчих і нормативних актів державного регулювання фінансовою діяльністю підприємств відносяться такі, які регулюють [37, 38]:

- порядок формування інформаційної бази управління фінансовою діяльністю, форми і методи бухгалтерського і податкового обліку, зміст Плану рахунків і порядок його застосування, національні стандарти бухгалтерського обліку і фінансової звітності підприємства, галузеві рекомендації щодо організації і ведення обліку окремих видів активів, фінансових зобов'язань та інших фінансових операцій;

- фінансові відносини підприємств з бюджетом. Це стосується сплати підприємствами податків і обов'язкових платежів як до Державного бюджету

України, так і до місцевих бюджетів. Такі відносини регулюються законами “Про державну податкову службу України”, про сплату окремих видів податків і платежів, “Про Державний бюджет України на \_\_ рік”;

- порядок здійснення кредитних операцій. При цьому підприємство може водночас виступати і кредитором (при наданні споживчого або комерційного кредиту покупцям своєї продукції, розміщення депозитів у банку), так і позичальником (при залученні кредитів під оборотні кошти або у вигляді довгострокових інвестицій);

- грошовий обіг і форми розрахунків. Фінансова діяльність будь-якого підприємства здійснюється в системі грошового обігу країни і тому держава його регулює шляхом встановлення форм грошових розрахунків по окремих комерційних операціях, регулює порядок зберігання вільних грошових коштів підприємства, лімітує суму готівки у його касі, встановлює порядок оприбуткування грошових коштів, що надійшли тощо. Норми регулювання грошового обігу і форми розрахунків встановлюються Міністерством фінансів України і Національним банком України;

- валютний обіг. Стосується підприємств, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю, тобто експортом або імпортом продукції чи послуг;

- ринок цінних паперів. Підприємство може виступати як емітент цінних паперів (акцій, облігацій тощо), так і їхнім покупцем і таким чином є учасником фондового ринку. Регулювання з боку держави фондового ринку визначає основні і похідні види цінних паперів, правила їхньої емісії і обігу, обов’язкові вимоги до операцій з цінними паперами, розрахунково-депозитарних операцій тощо. Державне регулювання ринком цінних паперів покладено в Україні на Державну комісію з цінних паперів і фондового ринку;

- ринки фінансових послуг. При цьому регулюється діяльність підприємств стосовно їхніх взаємовідносин зі страховими компаніями і страховими брокерами, установами накопичувального пенсійного забезпечення, довірчими товариствами, кредитними спілками, лізинговими та факторинговими компаніями, кредитно-

гарантійними установами, ломбардами, іншими учасниками ринків фінансових послуг. Органом державного управління з регулювання ринків фінансових послуг виступає Державна комісія з регулювання ринків фінансових послуг;

- інвестиційні операції. Державне регулювання стосується залучення як вітчизняних, так і іноземних інвестицій. Система державного регулювання інвестиційних операцій включає форми інвестицій та інвестиційні інструменти, що використовуються, порядок розробки та експертизи інвестиційних проектів, форми залучення іноземних інвестицій та їхнього захисту, умови розміщення вітчизняними підприємствами за кордоном, принципи сучасних форм фінансування інвестицій тощо. Таке регулювання інвестиційних операцій в нашій країні покладено на Міністерства економіки і фінансів України [39];

- процедури санації, банкрутства і ліквідації підприємств. У процесі діагностування загрози банкрутства підприємства чинні правові норми передбачають умови проведення його санації як за його ініціативою, так за вимогами кредиторів або інших організацій, основні форми здійснення санації, порядок оцінки її результатів, визначають поняття банкрутства підприємства, порядок порушення клопотання про визнання підприємства банкрутом і його розгляду господарським судом, умови і порядок оголошення підприємства банкрутом, фінансового забезпечення ліквідаційної процедури тощо. Ці процеси регулюються в Україні Законом України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” [40] і Цивільним кодексом України [41].

У цілому слід зазначити, що аналіз форм і методів державного регулювання фінансової діяльності підприємств свідчить про те, що вони багато у чому враховують наявний досвід розвинутих країн з ринковою економікою, а також – національні традиції.

Організаційно-методичне забезпечення. Організаційно-методичне забезпечення підсистеми фінансової безпеки підприємства здійснюється завдяки відповідній організаційної структури і сукупності методів забезпечення фінансової безпеки. До організаційної структури відноситься скоординована сукупність служб, підрозділів або окремих працівників підприємства, які забезпечують розробку і

реалізацію управлінських рішень щодо забезпечення фінансової безпеки. Така структура має бути інтегрованою до системи фінансового менеджменту, яка в свою чергу – до загальної системи управління підприємством.

На підприємствах розробляються Положення про службу (підрозділ) забезпечення фінансової безпеки, в якому закріплені задачі, відповідальність, функції щодо координації діяльності цієї служби з іншими підрозділами. Діяльність такої служби (підрозділу) супроводжується відповідними інструкціями щодо забезпечення фінансової безпеки і при цьому використовується певна сукупність методів забезпечення фінансової безпеки, завдяки яким реалізуються основні функції управління фінансовою безпекою, а саме, планування, організація і регулювання, стимулювання і контроль.

Таким чином, в результаті проведеного аналізу методів забезпечення фінансової безпеки на рівні підприємства, вважаємо, що в сучасних економічних умовах України не можна обійтися без них. Їхнє використання надає можливість керівництву і персоналу будь-якого підприємства по-новому поглянути на вирішення проблеми забезпечення фінансової безпеки, осмислити способи мінімізації можливих фінансових втрат.

### 1.3 Методичні аспекти оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства

Розробка методів оцінки фінансової безпеки підприємства має важливе методологічне значення, яке пов'язане з необхідністю майже щоденного знання свого фінансового стану і завдяки цьому – підтримання в ринкових конкурентних умовах його належного рівня. Оцінка рівня фінансової безпеки підприємства важлива також при отриманні кредитів від комерційних банків. Тому важливим елементом управління фінансовою безпекою підприємства стає об'єктивне і своєчасне визначення її рівня.



Якщо на рівні держави методи оцінки фінансової безпеки вже розроблено [15], то на рівні підприємства це питання залишається дискусійним. Це, насамперед, стосується вибору критеріїв оцінки фінансової безпеки підприємства, системи показників (індикаторів), що її характеризують, і самих методичних підходів до визначення рівня фінансової безпеки. Проведений аналіз методів оцінки рівня фінансової безпеки підприємства, наведених у науковій літературі, дозволив виявити такі основні підходи.

Індикаторний підхід, а саме, порівняння фактичних значень показників фінансової безпеки з пороговими значеннями індикаторів її рівня [7]. За такого підходу найвищий рівень фінансової безпеки підприємства досягається за умови, якщо уся сукупність індикаторів знаходиться в межах порогових значень, а порогове значення кожного з індикаторів досягається не в ущерб іншим. Цей підхід слід визнати правильним, виправданим. У той же час використання цього підходу залежить в основному від визначення порогових значень, котрі є плінними в залежності від стану зовнішнього середовища, на яке підприємство майже не може впливати, а тільки пристосовуватися. Крім того, дуже важко визначити для підприємств ці порогові рівні і до того ж, вони будуть різними для кожного окремого підприємства.

В літературі наводяться стандарти значень деяких показників ефективності використання фінансових активів [42], які можна використовувати як порогові значення при оцінці рівня фінансової безпеки підприємства в ринкових умовах (табл. 1.3).

Ресурсно-функціональний підхід до визначення рівня фінансової безпеки включає такі методи:

а) вимір стану фінансової безпеки на основі оцінки рівня використання фінансових ресурсів по спеціальних критеріях – власні фінансові ресурси і позичкові фінансові ресурси,

б) оцінка рівня виконання функцій – забезпечення високої фінансової ефективності діяльності підприємства, його фінансової усталеності і незалежності [11]. Такий підхід є дуже широким, оскільки, по-перше, у цьому разі процес

забезпечення фінансової безпеки ототожнюється фактично з усією діяльністю підприємства і, по-друге, зводиться до оцінки використання ресурсів на підприємстві.

Таблиця 1.3 – Світові стандарти деяких показників використання фінансових активів

| Країна       | Коефіцієнт оборотності основних засобів | Коефіцієнт оборотності запасів | Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості |
|--------------|---|--------------------------------|--|
| США          | 3,7                                     | 8,1                            | 9,1  |
| Англія       | 3,2                                     | 9,1                            | 9,1  |
| Країни ЄС    | 4,5                                     | 6,3                            | 4,2  |
| Японія       | 3,5                                     | 5,2                            | 5,0  |
| У середньому | 3,7                                     | 7,2                            | 6,9  |

У науковій літературі вважається, що рівень фінансової безпеки підприємства тісно пов'язаний із категорією “ризик неплатоспроможності”, під яким розуміють “ризик того, що суб’єкт господарювання, який залучив фінансові ресурси, виявиться неспроможним вчасно погасити зобов’язання, строк сплати яких настав, і таким чином може виявитися банкрутом” [14].

На наш погляд, доцільно при визначенні рівня фінансової безпеки підприємства виходити з класифікації ризиків комерційної діяльності:

- 1) неризикова зона;
- 2) зона припустимого ризику (ризик втрати розрахункового прибутку);
- 3) зона критичного ризику (ризик втрати розрахункової виручки);
- 4) зона катастрофічного ризику (ризик втрати усього майна, тобто банкрутство).

На основі використання критерію “мінімум сукупного збитку, який наноситься безпеці” [43]. Конкретизацією такого підходу виступає прийняття у вигляді критерію особливої граничної риси як ознаки критичного або порогового стану

соціально-економічної системи, за межами якої виникає загроза або навіть фактично здійснюється деградація і руйнування цієї системи.

В іншому джерелі [44] пропонується розраховувати «частковий функціональний критерій фінансової складової економічної безпеки підприємства» наступним чином:

$$\text{ЧФК} = Y_{\text{в}} / (З + Y_{\text{о}}) \rightarrow \text{max}, \quad (1.1)$$

де ЧФК – частковий функціональний критерій забезпечення фінансової складової економічної безпеки підприємства,

$Y_{\text{в}}$  – сукупний відвернений збиток по фінансовій складовій економічної безпеки підприємства,

$З$  – загальні понесені підприємством затрати на реалізацію заходів щодо забезпечення фінансової складової економічної безпеки підприємства,

$Y_{\text{о}}$  – загальний понесений підприємством збиток по фінансовій складовій економічної безпеки підприємства.

При цьому стверджується, що розраховане таким способом значення часткового функціонального критерію фінансової складової економічної безпеки підприємства відображає загальну ефективність заходів по забезпеченню фінансової складової, які приймаються з метою відвернення можливих збитків від негативних впливів. Більше того, вважається, що даний індикатор є сукупним показником “фінансового здоров’я” підприємства і потенціалу його корпоративного росту [44].

Наведені при цьому підході критерії дуже складно розраховувати з-за відсутності необхідних для цього бухгалтерських і статистичних даних. Без цього такий показник можна розраховувати лише експертним шляхом, який має свої невисокі межі точності.

Наступний підхід до визначення рівня фінансової безпеки базується на оцінці його з достатності оборотних коштів (власних і позикових) для здійснення виробничо-збутової діяльності [11]. Цей підхід дуже вузький, оскільки охоплює далеко не усі сфери фінансової діяльності підприємства і відповідно – фінансової

безпеки. Може використовуватися для оперативних цілей визначення рівня фінансової безпеки.

Через оцінку загального стану фінансової діяльності підприємства. Тобто для оцінки рівня фінансової безпеки підприємства пропонується використовувати параметри загального стану фінансової діяльності. Скористаємося тим, що, як було наведено вище, поняття “сталість (стійкість)” і “фінансова безпека” підприємства є близькими. Так, В.В. Назаров пропонує оцінювати рівень фінансової сталості (стійкості) таким показниками [44]:

- рівнем платоспроможності через коефіцієнти абсолютної і загальної ліквідності,

- коефіцієнтом фінансової незалежності, який визначає питому вагу власного капіталу у загальній вартості підприємства,

- коефіцієнтом обов'язковості, який показує, скільки позикових коштів припадає на 1 грн. власного капіталу, на підставі цього показника можна визначати ступінь близькості підприємства до банкрутства,

- коефіцієнтом маневреності власних коштів, котрий характеризує рівень ділової активності підприємства і визначається як частинне від ділення власних оборотних коштів на всю суму власних джерел.

Подібний підхід до визначення рівня фінансової безпеки підприємства пропонує І. Бланк [1]. Оцінку рівня фінансової безпеки він здійснює через аналіз сукупності фінансових коефіцієнтів. Ці коефіцієнти згруповані у п'ять груп:

- 1) оцінки фінансової сталості підприємства (коефіцієнти автономії, фінансування, заборгованості, поточної заборгованості, довгострокової фінансової незалежності, маневреності власного капіталу, маневреності власного і довгострокового позикового капіталу);

- 2) оцінки платоспроможності (ліквідності) – коефіцієнти: абсолютної платоспроможності або “кислотний тест”, проміжної, поточної платоспроможності, загальний коефіцієнт співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості, співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості по комерційних операціях;

3) оцінки оборотності активів (коефіцієнти – оборотності усіх використаних активів, оборотності оборотних активів, період обороту усіх використаних активів, період обороту оборотних активів, період обороту позаоборотних активів);

4) оцінки оборотності капіталу (коефіцієнти – оборотності усього використаного капіталу, оборотності залученого капіталу, оборотності залученого фінансового (банківського) кредиту, оборотності залученого товарного (комерційного) кредиту, період обороту усього використаного капіталу, період обороту власного капіталу, період обороту залученого капіталу, період обороту залученого фінансового (комерційного) кредиту, період обороту залученого короткострокового банківського кредиту, період обороту залученого товарного (комерційного) кредиту, період обороту загальної кредиторської заборгованості, період обороту поточних зобов'язань);

5) оцінки рентабельності (прибутковості) (коефіцієнти – рентабельності усіх використаних активів, рентабельності власного капіталу, реалізації продукції, поточних затрат, інвестицій).

На наш погляд, можна зробити висновок, що за цих методів оцінюється не сам рівень фінансової безпеки підприємства, а власно стан фінансової діяльності, що далеко не одне й теж. Крім того, за такого методичного підходу немає інтегрального показника, який характеризував би в цілому стан фінансової діяльності підприємства.

В процесі забезпечення фінансової безпеки підприємства слід враховувати, на наш погляд, сформульований у вітчизняній літературі “закон збалансованості фінансової системи” [45]. Основними його положеннями, які мають пряме відношення до забезпечення належного рівня фінансової безпеки підприємства, є наступні:

1) Кожна фінансова система є максимально стійкою за умови дотримання рівноваги між внутрішніми та зовнішніми фінансовими збуреннями, що може також обумовлювати її динамічний розвиток;

2) Початково фінансова система є збалансованою та залишається такою до моменту впливу на неї будь-яких внутрішніх та зовнішніх збурень;

3) При появі впливу на фінансову систему, яка перебуває у стані рівноваги, конкретного збурення, яке порушує рівноважний фінансовий стан, рівновага прагне зміститися у напрямку послаблення зовнішнього збурення, стимулюючи цим фінансові процеси;

4) У випадку фіксації стійкого недосягнення рівноважного стану між внутрішніми і зовнішніми збуреннями у фінансовій системі настає етап прояву в ній явища дисбалансу;

5) Динаміка відображення закону збалансованості фінансової системи на довготривалому часовому проміжку в цілому підпорядковується циклічності складних економічних систем.

У формальному виразі закон збалансованості фінансової системи має такий вигляд:

$$\Phi C_{\text{рвз}} = \Phi C_{\text{рзз}}, \quad (1.2)$$

де  $\Phi C_{\text{рвз}}$  – рівень внутрішніх збурень фінансової системи,

$\Phi C_{\text{рзз}}$  – рівень зовнішніх збурень фінансової системи.

З наведеного можна зробити висновок: якщо в процесі здійснення фінансової діяльності на підприємстві дотримуються вимог цього закону, то рівень фінансової безпеки знаходиться на належному рівні.

У західній фінансовій науці сформульовано так зване золоте правило фінансування, яке в методологічному плані може застосовуватися для оперативного аналізу стану фінансової безпеки підприємства. Метод “золотого правила фінансування” як один із способів перевірки належного рівня фінансової безпеки підприємства, полягає в наступному: фінансовий капітал має бути залучений на строк, не менший за той, на який капітал заморожується в необоротних та оборотних активах підприємства. На наш погляд, дотримання вимог цього правила забезпечує, зазвичай, достатній рівень фінансової безпеки підприємства.

При використанні “золотого правила фінансування” для оперативної оцінки рівня фінансової безпеки враховуються дві умови у вигляді формул, які виражають його зміст:

$$A_{\text{дс}} / П_{\text{дс}} \leq 1, \quad (1.3)$$

$$A_{\text{кс}} / П_{\text{кс}} \geq 1, \quad (1.4)$$

де  $A_{\text{дс}}$  – довгострокові активи,

$П_{\text{дс}}$  – довгострокові пасиви,

$A_{\text{кс}}$  – короткострокові активи,

$П_{\text{кс}}$  – короткострокові пасиви.

Це правило можна застосовувати не тільки при аналізі стану фінансової безпеки підприємства, але й при його плануванні.

Другим методом, який можна застосовувати для оперативного моніторингу стану фінансової безпеки підприємства (щоденного, тижневого, декадного аналізу є діапазон (оперативний резерв, запас – Safety Margin) фінансової безпеки. Його можна розраховувати за наступною формулою:

$$P_{\text{ф.б}} = (ОП_{\text{п}} - ОП_{\text{т.бз}}) : ОП_{\text{п}}, \quad (1.5)$$

де  $ОП_{\text{п}}$  – прогнозований обсяг продажів,

$ОП_{\text{т.бз}}$  – обсяг продажів, який відповідає точці беззбитковості.

Чим вище цей показник, тим безпечнішим є стан фінансової діяльності підприємства перед негативними загрозами зменшення виручки або збільшення витрат на виробництво і продаж продукції.

У вигляді третього засобу оперативної оцінки рівня фінансової безпеки підприємства можна використовувати метод оцінки забезпеченості фінансовими ресурсами випуску і продажу продукції за наступною формулою:

$$K_{\text{ФБП}} = 1 - (П_{\text{п}} - P_{\text{ф}}) / П_{\text{п}}, \quad (1.6)$$

де  $K_{\text{ФБП}}$  – рівень фінансової безпеки підприємства,

$П_{\text{п}}$  – обсяг виробництва і продажу продукції,

$P_{\phi}$  – обсяг необхідних для виробництва і продажу продукції фінансових ресурсів.

Чим ближче до 1 показник фінансової безпеки підприємства, тим вище рівень фінансової безпеки підприємства. За значення цього показника, вищого за 1, забезпечення такого рівня фінансової безпеки підприємства буде неефективним.

Що стосується використання стратегічного аналізу, то виходячи з результатів проведеного дослідження існуючих підходів до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства таку оцінку рівня пропонується здійснювати по кожній функціональній складовій фінансової безпеки, а потім експертним шляхом визначати інтегральний показник. До функціональної структури фінансової діяльності і відповідно – фінансової безпеки підприємства – відносяться, як було обґрунтовано вище, наступні: бюджетна, грошово-кредитна, валютна, банківська, інвестиційна, фондова, страхова [33].

Слід використовувати дві групи показників фінансової безпеки підприємства:

1) яка характеризує власно рівень фінансової безпеки станом на певний момент часу,

2) яка характеризує сукупність чинників, котрі впливають на рівень фінансової безпеки. Ця інформація є рухомою, її склад буде постійно змінюватися в залежності від складу і рівня впливовості виявлених чинників, які чинять дію в аналізованому періоді на стан фінансової безпеки.

Виходячи з наведених вимог, вважаємо найвдалішим на даний момент підходом до визначення рівня фінансової безпеки систему показників, запропонованих К. Горячевою [33]. К. Горячева визначає показники фінансової безпеки підприємства по її окремих функціональних підсистемах (складових).

1. *Рівень безпеки по бюджетній складовій*  $I_{бж}$  можна оцінити такими показниками: 1) часткою податків і зборів, які сплачуються з прибутку підприємства у сумі прибутку –  $K_{п.з}$ , 2) часткою бюджетних кредитів (бюджетного фінансування) у сумі наявних коштів (власних і позикових) –  $K_{б.к}$ , 3) відношенням кредиторської заборгованості з боку державного бюджету підприємству по податку на додану вартість –  $K_{з.б}$ .



$$K_{п.з} = (П_p - ПЗ) : П_p, \quad (1.7)$$

де  $П_p$  – прибуток підприємства,  
 $ПЗ$  – сума сплачених з прибутку податків і зборів;  
 $(П_p - ПЗ)$  – це чистий прибуток підприємства. Цей коефіцієнт при зменшенні  $ПЗ$  прямує до 1.

$$K_{б.к} = (НК - БК) : НК, \quad (1.8)$$

де  $НК$  – сума наявних коштів (власних і позикових),  
 $БК$  – величина бюджетних кредитів (бюджетного фінансування).  
Коефіцієнт  $K_{б.к}$  за умови зменшення величини бюджетних кредитів (бюджетного фінансування) прямує до 1.

$$K_{з.б} = (ОК - ЗБ) : ОК, \quad (1.9)$$

де  $ЗБ$  – величина кредиторської заборгованості бюджету підприємству по ПДВ.  
Коефіцієнт  $K_{з.б}$  за умови зменшення кредиторської заборгованості бюджету підприємству теж прямує до 1. За умови, якщо  $ЗБ$  буде більшою за  $ОК$ , то коефіцієнт  $K_{з.б}$  втрачає економічний сенс і він приймається рівним 1.

Строго математичне виведення загального індикатора  $I_{бж}$  через часткові коефіцієнти передбачає врахування їхніх вагових часток  $a$  за формулою:  $I_{бж} = K_{п.з} \times a_{п.з} + K_{б.к} \times a_{б.к} + K_{з.б} \times a_{з.б}$ . Вагові частки кожного з коефіцієнтів можна визначати експертним шляхом з врахуванням їхньої пріоритетності. По результатах встановлення цих коефіцієнтів їхні значення будуть наступними:  $a_{п.з} = 0,3$ ,  $a_{б.к} = 0,2$ ,  $a_{з.б} = 0,5$ .

2. Рівень безпеки по грошово-кредитній складовій  $I_{зк}$  можна оцінювати наступними показниками: 1) часткою короткострокових кредитів (в тому числі в іноземній валюті у перерахунку в національну) у покритті нестачі власних

оборотних коштів -  $K_{кр}$ , 2) наявністю заборгованості заробітної плати працівникам –  $K_{з.п}$ , 3) співвідношенням кредиторської та дебіторської заборгованості (чиста заборгованість) –  $K_{с.к-д}$ .

$$K_{кр} = [OK_{п} - (OK_{п} - OK_{кр})] : (OK_{п} - OK_{в}), \quad (1.10)$$

де  $OK_{п}$  – потреба підприємства в оборотних коштах для здійснення операційної діяльності,

$OK_{кр}$  – сума узятих короткострокових кредитів для поповнення відсутніх для здійснення операційної діяльності оборотних коштів,

$OK_{в}$  – наявність власних оборотних коштів.

$$K_{з.п} = (\Phi_{о.п} - З_{з.п}) : \Phi_{о.п.}, \quad (1.11)$$

де  $\Phi_{о.п}$  – фонд оплати праці,

$З_{з.п}$  – заборгованість по заробітній платі.

$$K_{с.к-д} = [КЗ - (КЗ - ДЗ)] : КЗ, \quad (1.12)$$

де  $КЗ$  – обсяг кредиторської заборгованості,

$ДЗ$  – обсяг дебіторської заборгованості.

Цей індикатор показує рівень не покриття кредиторської заборгованості підприємства дебіторською. Формула має економічний сенс лише за умову  $КЗ >$  або  $= ДЗ$ . При  $КЗ < ДЗ$  коефіцієнт  $K_{с.к-д}$  приймається рівним 1.

Відповідно до чинної статистичної звітності до кредиторської заборгованості відносяться наступні види: за товари, роботи, послуги за чистою реалізаційною вартістю, за векселями, з бюджетом, із внутрішніх розрахунків, зі страхування, з оплати праці, інша кредиторська заборгованість.

До дебіторської заборгованості відносяться такі види заборгованості: за товари, роботи, послуги за чистою реалізаційною вартістю, за векселями, з бюджетом, із

внутрішніх розрахунків, інша дебіторська заборгованість. Звітність за вказаною статистичною формою надає можливість просто розраховувати коефіцієнт  $K_{c.k-d}$ .

Загальний індикатор  $I_{гк}$  визначається через часткові коефіцієнти і передбачає врахування їхніх вагових часток  $a$  за формулою:

$$I_{гк} = K_{кр} \times a_{кр} + K_{з.п} \times a_{з.п} + K_{c.k-d} \times a_{c.k-d}. \quad (1.13)$$

Вагові частки кожного з коефіцієнтів доцільно визначати з врахуванням їхньої пріоритетності експертним шляхом, що дозволяє встановити такі їхні значення:  $a_{кр} = 0,35$ ,  $a_{з.п} = 0,25$ ,  $a_{c.k-d} = 0,4$ .

3. Рівень безпеки по валютній складовій  $I_v$  можна визначати такими показниками: 1) часткою обсягу продажів за рахунок експортно-імпортних операцій у загальному обсязі продажів –  $K_{e-i}$ , 2) співвідношенням кредиторської та дебіторської заборгованості по експортно-імпортних операціях –  $K_{к.д.e-i}$ .

$$K_{e-i} = \text{ОП}_{e-i} : \text{ОП}, \quad (1.14)$$

де  $\text{ОП}_{e-i}$  – обсяг продажів по експортно-імпортних операціях,

$\text{ОП}$  – загальний обсяг продажів.

$$K_{к.д.e-i} = [\text{КЗ}_{e-i} - (\text{КЗ}_{e-i} - \text{ДЗ}_{e-i})] : \text{КЗ}_{e-i}, \quad (1.15)$$

де  $\text{КЗ}_{e-i}$  – обсяг кредиторської заборгованості по експортно-імпортних операціях,

$\text{ДЗ}_{e-i}$  – обсяг дебіторської заборгованості по експортно-імпортних операціях.

Цей індикатор показує рівень не покриття кредиторської заборгованості підприємства дебіторською. Формула має економічний сенс лише за умову  $\text{КЗ}_{e-i} >$  або  $= \text{ДЗ}_{e-i}$ . При  $\text{КЗ}_{e-i} < \text{ДЗ}_{e-i}$  коефіцієнт  $K_{к.д.e-i}$  приймається рівним 1.

Загальний індикатор  $I_v$  визначається через часткові коефіцієнти і передбачає врахування їхніх вагових часток  $a$  за формулою:  $I_v = K_{e-i} \times a_{e-i} + K_{к.д.e-i} \times a_{к.д.e-i}$ . Вагові

частки кожного з коефіцієнтів можна визначати експертним шляхом з врахуванням їхньої пріоритетності. В результаті експертної оцінки отримано наступні значення цих коефіцієнтів:  $a_{e-i} = 0,6$ ,  $a_{к.д.e-i} = 0,4$ .

4. Рівень безпеки по банківській складовій  $I_{бн}$  можна визначати співвідношенням обсягів кредитів і депозитів по даному підприємству:

$$I_{бн} = D_{п} : K_{р}, \quad (1.16)$$

де  $D_{п}$  – обсяг внесених підприємством у банк депозитів,

$K_{р}$  – загальний обсяг узятих у банку кредитів (коротко - і довгострокових).

Якщо  $D_{п} > K_{р}$ , то значення показника  $I_{бн}$  приймається рівним 1.

5. Рівень безпеки по інвестиційній складовій  $I_i$  можна визначити відношенням капітальних вкладень (інвестицій) до обсягу основного капіталу підприємства:

$$I_i = KB : K_o, \quad (1.17)$$

де  $KB$  – капітальні вкладення у розвиток підприємства,

$K_o$  – основний капітал.

6. Рівень безпеки по фондовій складовій  $I_{ф}$  доцільно розраховувати за формулою:

$$I_{ф} = V_a : K_o \times K_a : K_o, \quad (1.18)$$

де  $V_a$  – обсяг випущених акцій з метою зростання основного капіталу,

$K_a$  – обсяг куплених акцій для зростання основного капіталу.

7. Рівень безпеки по страховій складовій  $I_c$  доцільно визначати такими показниками:

- 1) часткою застрахованого майна в основному капіталі –  $K_{с.м}$ ,
- 2) часткою застрахованого прибутку в загальному прибутку –  $K_{с.п}$ ,
- 3) співвідношенням страхових платежів по страхуванню від нещасних випадків і захворювань до фонду оплати праці –  $K_{с.н}$ .

$$K_{c.m} = M_c : K_o, \quad (1.19)$$

де  $M_c$  – обсяг застрахованого майна.

$$K_{c.п} = П_c : П_з, \quad (1.20)$$

де  $П_c$  – обсяг застрахованого прибутку,

$П_з$  – загальний обсяг прибутку.

$$K_{c.н} = Б_c : \text{ФОП}, \quad (1.21)$$

де  $Б_c$  – обсяг страхових платежів по нещасних випадках і захворюваннях,

ФОП – фонд оплати праці підприємства.

Загальний індикатор  $I_c$  визначається через часткові коефіцієнти і передбачає врахування їхніх вагових часток  $a$  за формулою:

$$I_c = K_{c.m} \times a_{c.m} + K_{c.п} \times a_{c.п} + K_{c.н} \times a_{c.н}. \quad (1.22)$$

Вагові частки кожного з коефіцієнтів можна визначати з врахуванням їхньої пріоритетності експертним шляхом. По результатах проведення експертної оцінки вагових коефіцієнтів їхні значення можна прийняти такими:  $a_{c.m} = 0,3$ ,  $a_{c.п} = 0,5$ ,  $a_{c.н} = 0,2$ .

Тоді інтегральний показник фінансової безпеки підприємства можна розраховувати за наступною формулою:

$$I_{фбп} = I_{бж} \times b_{бж} + I_{гк} \times b_{гк} + I_{в} \times b_{в} + I_{бн} \times b_{бн} + I_i \times b_i + I_{ф} \times b_{ф} + I_c \times b_c, \quad (1.23)$$

де  $b_{бж}$ ,  $b_{гк}$ ,  $b_v$ ,  $b_{бн}$ ,  $b_i$ ,  $b_\phi$ ,  $b_c$  – вагові коефіцієнти відповідно бюджетної, грошово-кредитної, валютної, банківської, інвестиційної, фондової і страхової складових фінансової безпеки підприємства.

Їхня сума має дорівнювати 1. Після визначення значень коефіцієнтів експертним шляхом вони можуть дорівнювати:  $b_{бж} = 0,1$ ,  $b_{гк} = 0,25$ ,  $b_v = 0,1$ ,  $b_{бн} = 0,15$ ,  $b_i = 0,2$ ,  $b_\phi = 0,1$ ,  $b_c = 0,1$ .

На конкретних підприємствах у той чи інший час можуть бути “включені” до фінансової діяльності не всі функціональні підсистеми (складові) або їхні частки. У такому разі індикатор по цій складовій буде дорівнювати 0. При цьому, чим менше підсистем приймає участь у складі фінансової безпеки, тим нижче буде її рівень. Так, за наявності у складі фінансової діяльності підприємства лише двох складових, наприклад, бюджетної і грошово-кредитної, вагові коефіцієнти, які приймають участь у формуванні інтегрального показника фінансової безпеки, залишаються такими ж, а саме, 0,1 і 0,25. Із збільшенням кількості складових до 7 рівень фінансової безпеки стане максимальним.

Після опрацювання фахової літератури з питань оцінювання фінансової безпеки вважаємо за доцільне поділити методичні підходи на три великі групи (рис. 1.7) [46–48]:

- ті, які пропонують оцінювати рівень фінансової безпеки як складової економічної безпеки підприємства;
- ті, які пропонують оцінювати рівень фінансової безпеки на основі визначення загального стану фінансової діяльності підприємства;
- ті, які пропонують визначати інтегральний показник фінансової безпеки підприємства.



Рисунок 1.7 – Основні методики оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства

Однак наведені три групи методик оцінки мають певні недоліки, які втілюються у недостатньому аналізі та оцінці тих чи інших складових фінансової безпеки підприємства.

Вважаємо, що найбільш доцільно використовувати систему показників, яку пропонує К.С. Горячева, що буде відображено у аналітичному розділі при оцінюванні рівня фінансової безпеки на конкретному підприємстві (ПрАТ «Концерн Хлібпром»). Алгоритм розрахунків поданий на рис. 1.8.

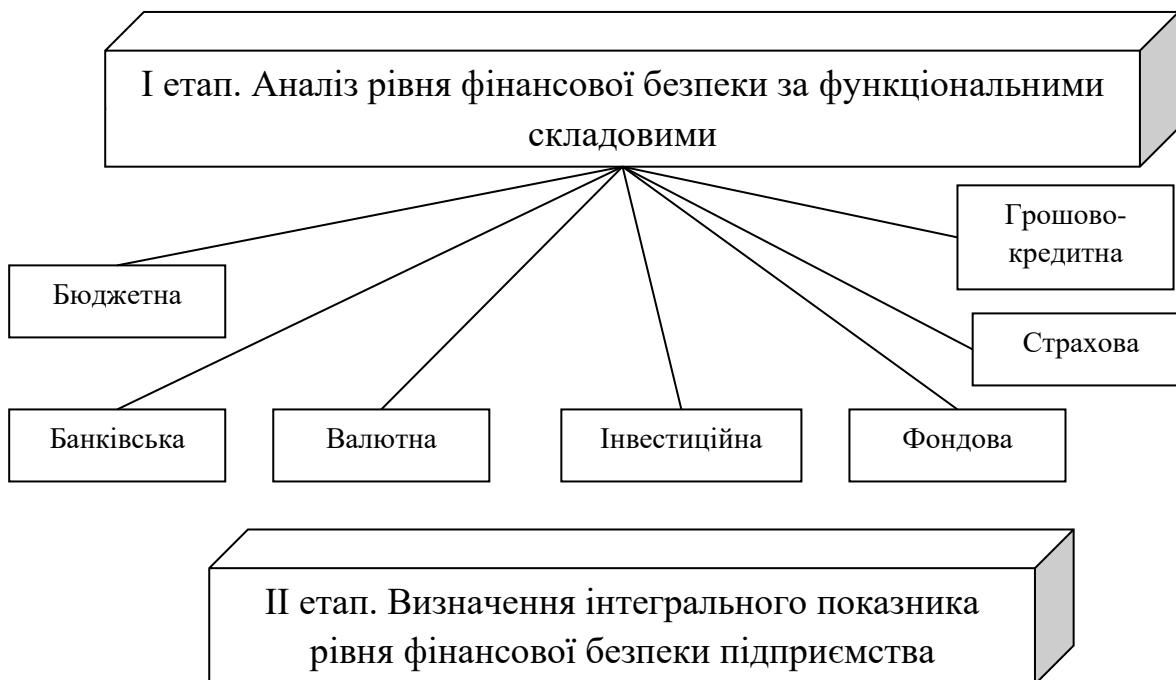


Рисунок 1.8 – Алгоритм аналізування рівня фінансової безпеки підприємства

#### Висновки до першого розділу

В науковій літературі зустрічаються різні підходи до трактування сутності поняття «фінансова безпека підприємства», що пояснюється його багатоаспектністю. Систематизація наукових поглядів щодо трактування терміну «фінансова безпека підприємства» дозволила виділити такі підходи, де фінансова безпека розглядається: як складова економічної безпеки підприємства; як стан, що забезпечує захищеність фінансових інтересів від ідентифікованих реальних і потенційних загроз зовнішнього й внутрішнього характерів, фінансову рівновагу, стабільність, платоспроможність і ліквідність, тощо; як здатність здійснювати ефективно і стабільно свою діяльність або ефективно використовувати потенціал підприємства та ресурси; як здатність підприємства самостійно розробляти і проводити фінансову стратегію; як діяльність з управління ризиками; як система, що



забезпечує стабільність важливих фінансових пропорцій розвитку підприємства або збалансований стан; як специфічний вид відносин.

На основі проведеного дослідження обґрунтовано уточнене визначення поняття «фінансова безпека підприємства»: фінансова безпека підприємства – це стан захищеності фінансових інтересів підприємства на всіх рівнях його фінансових відносин від впливу внутрішніх і зовнішніх загроз, який забезпечує його самозбереження та розвиток у поточній та стратегічній перспективах.

В методологічному плані розкрили взаємозв'язок основних категорій фінансової безпеки підприємства: фінансові інтереси – фінансовий ризик – загроза фінансовій безпеці – фінансова безпека. Визначили, що при розробці і створенні підсистеми управління фінансовою безпекою підприємства доцільно дотримуватися наступних вимог: підсистема управління фінансовою безпекою підприємства має функціонувати безперервно, вона повинна бути добре спланованою; в межах певного підприємства має забезпечуватися не тільки функціональна самостійність цієї підсистеми, але й її інтегрованість до загальної системи управління підприємством; в процесі утворення підсистеми управління фінансовою безпекою підприємства необхідно чітко уявляти, що слід захищати тільки те, що є доцільним з фінансової точки зору.

Провели дослідження існуючих методик оцінювання рівня фінансової безпеки і після опрацювання фахової літератури з питань оцінювання фінансової безпеки об'єднали методичні підходи на три групи: ті, які пропонують оцінювати рівень фінансової безпеки як складової економічної безпеки підприємства; ті, які пропонують оцінювати рівень фінансової безпеки на основі визначення загального стану фінансової діяльності підприємства; ті, які пропонують визначати інтегральний показник фінансової безпеки підприємства. Вважаємо, що виділені групи методик оцінювання мають певні недоліки, які втілюються у недостатньому аналізі та оцінці тих чи інших складових фінансової безпеки підприємства. Розкрили і обґрунтували доцільність використання системи показників, яку пропонує К.С. Горячева, що буде відображено у аналітичному розділі при оцінюванні рівня фінансової безпеки на досліджуваному підприємстві (ПрАТ «Концерн Хлібпром»).

## **2 АНАЛІЗУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ 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 [49].

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. [50]. 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<br>2021 р. від<br>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  |

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 [51].

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 [52].

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% [53]. 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 [52].

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 [49]:

- 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) [53].

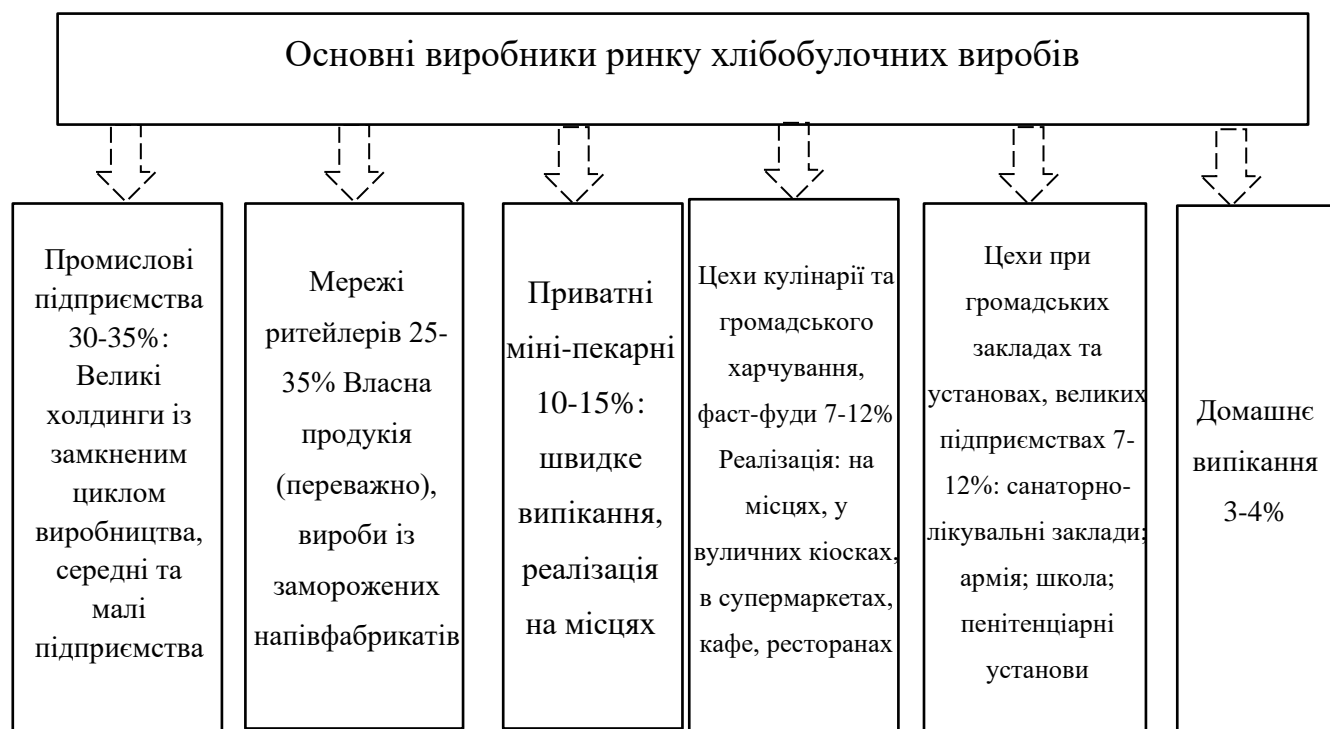


Рисунок 2.1 – Основні виробники ринку хлібобулочних виробів в Україні

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 молоку і молочним продуктам належить 1 місце, а овочам і баштанним 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 баштанних – 8,8 кг, фруктів, ягід, горіхів та винограду – 4 кг. [52]. 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 [50], 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% [50]. 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 безпечності продукції НАССР, гігієною і термінами зберігання [52].

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) [50].

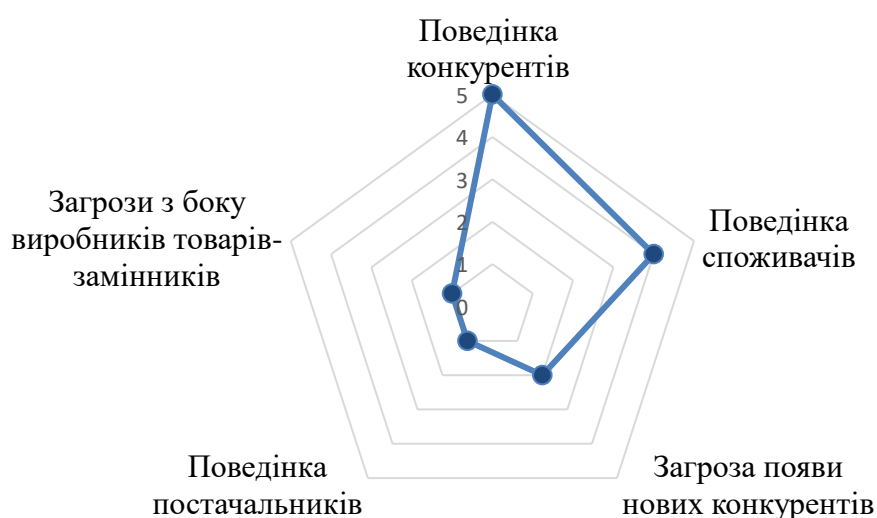


Рисунок 2.2 – Ранжування впливу конкурентних сил за моделлю М. Портера на стан конкуренції в хлібопекарській галузі

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 [51]. 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 [54].

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 [55].

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 маркетингологи, але правила на ринку диктує споживач, він своїм гаманцем голосує за той чи інший продукт [56].

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 [57, 58].

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. Найвагомими 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). Однойменний 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» [59]

| № | 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<br>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), Явірлин (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 взаємодіє з продуктовими рітейлерами, 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 [59].

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 заковується 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» заковує у великих обсягах на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат». З даним підприємством ПрАТ «Концерн Хлібпром» протягом тривалого часу взаємодії та постійно заковує олію [59]. 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 [59]:

- 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».

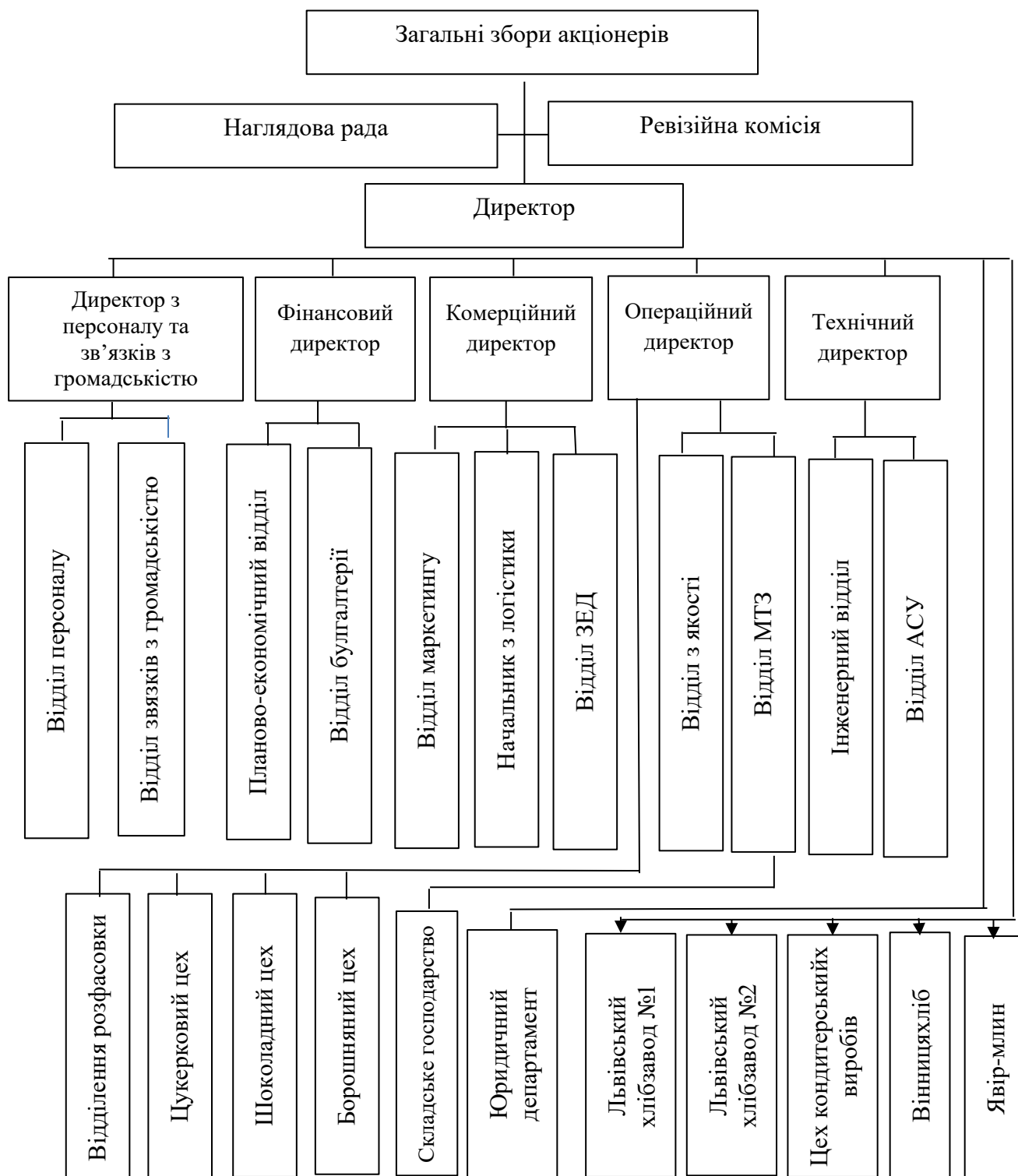


Рисунок 2.3 – Організаційна структура управління ПрАТ «Концерн Хлібпром»

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» [59].

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 [59].

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<br>2. Зростання попиту на хлібобулочну продукцію<br>3. Впровадження інноваційних технологій<br>4. Державна інформаційна та фінансова підтримка  | 1. Нарощування політико-економічної кризи.<br>2. Посилення конкуренції на ринку виробництва хліба та кондитерської продукції<br>3. Підвищення вартості сировини<br>4. Зростання державного впливу на сферу виробництва хліба<br>5. Девальвація національної валюти<br>6. Загострення військових дій на сході України<br>7. Зниження платоспроможності потенційних споживачів |
| Внутрішнє середовище  |  |
| Сильні сторони  | Слабкі сторони   |
| 1. Широкий асортимент продукцію<br>2. Відомий бренд<br>3. Наявність власного заводу по виробництву муки<br>4. Висока частка вітчизняного ринку<br>5. Активна зовнішньоекономічна діяльність<br>6. Лояльна цінова політика<br>7. Прибуткова діяльність<br>8. Розвинена збутова мережа<br>9. Широка мережа власних філій у східній та центральній частині України | 1. Зменшення обсягів реалізації продукції.<br>2. Слабка маркетингова та рекламна підтримка.<br>3. Нестача інноваційних технологій.<br>4. Висока залежність від державного регулювання галузі<br>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 2022-2023 роки 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 ефективності діяльності 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») [59].

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. Динаміки 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<br>2022 р. від<br>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 не достатньо 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).

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

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                       | $a = \frac{ЧП}{ЧД(В)Р}$  | 0,0346   | 0,0124   |
| Коефіцієнт фінансового левериджу            | $b = \frac{A}{ВК}$       | 2,9699   | 2,8393   |
| Коефіцієнт поточної заборгованості          | $v = \frac{ПЗ}{A}$       | 0,2928   | 0,3445   |
| Коефіцієнт покриття                         | $z = \frac{ОА}{ПЗ}$      | 1,0569   | 1,0058   |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів    | $d = \frac{ЧД(В)Р}{ОА}$  | 5,5662   | 5,5461   |
| Коефіцієнт рентабельності власного капіталу | $R_{вк} = \frac{ЧП}{ВК}$ | 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):

$$\Delta P_{вк}^{\delta} = a_{2022} \times (\bar{b}_{2022} - \bar{b}_{2020}) \times \bar{v}_{2020} \times \bar{z}_{2020} \times \bar{d}_{2020} \quad (2.4)$$

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

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

$$\Delta P_{вк}^{\epsilon} = a_{2022} \times \bar{b}_{2022} (\bar{v}_{2022} - \bar{v}_{2020}) \times \bar{z}_{2020} \times \bar{d}_{2020} \quad (2.5)$$

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

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

$$\Delta P_{вк}^{\zeta} = a_{2022} \times \bar{b}_{2022} \times \bar{v}_{2022} \times (\bar{z}_{2022} - \bar{z}_{2020}) \times \bar{d}_{2020} \quad (2.6)$$

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

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

$$\Delta P_{вк}^{\theta} = a_{2022} \times \bar{b}_{2022} \times \bar{v}_{2022} \times \bar{z}_{2022} \times (\bar{d}_{2022} - \bar{d}_{2020}) \quad (2.7)$$

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

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

$$\Delta P_{вк} = \Delta P_{вк}^a + \Delta P_{вк}^{\delta} + \Delta P_{вк}^{\epsilon} + \Delta P_{вк}^{\zeta} + \Delta P_{вк}^{\theta} \quad (2.8)$$

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

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 фінансової безпеки підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»

У першому розділі роботи було доведено, що загального аналізу фінансово-господарського стану підприємства замало для визначення рівня його фінансової безпеки. Дослідивши основні методики та підходи до визначення рівня фінансової безпеки суб'єкту господарювання, вважаємо найбільш обґрунтованим метод, запропонований К. Горячевою [22] (див. розділ 1.3.), який передбачає розрахунок інтегрального показника фінансової безпеки на основі показників фінансової безпеки по її окремих функціональних підсистемах (складових). Отже, для стратегічного дослідження рівня фінансової безпеки на конкретному підприємстві будемо використовувати саме цю методику.

Користуючись обраним методом визначення рівня фінансової безпеки даного підприємства, проведемо необхідні розрахунки. Алгоритм визначення фінансової безпеки ПрАТ «Концерн Хлібпром» виглядає наступним чином:

- I. Визначення рівня безпеки по бюджетній складовій.
- II. Визначення рівня безпеки по грошово-кредитній складовій.
- III. Визначення рівня безпеки по валютній складовій.
- IV. Визначення рівня безпеки по банківській складовій.
- V. Визначення рівня безпеки по інвестиційній складовій.
- VI. Визначення рівня безпеки по фондовій складовій.
- VII. Визначення рівня безпеки по страховій складовій.
- VIII. Визначення інтегрального показника фінансової безпеки підприємства.

Переходимо до розрахунків.

I. Визначення рівня безпеки по бюджетній складовій.

Користуючись формулою (1.7) оцінимо рівень безпеки по бюджетній складовій за часткою податків і зборів, які сплачуються з прибутку підприємства у сумі прибутку –  $K_{п.з}$  (вхідну інформацію беремо з ф.№2 «Звіт про фінансові результати», тис.грн.):

$$K_{п.з\ 20} = (37\ 663 - 6\ 269) : 37\ 663 = 0,834;$$

$$K_{п.з\ 21} = (21\ 989 - 4\ 931) : 21\ 989 = 0,776;$$

$$K_{п.з\ 22} = (26\ 394 - 5\ 297) : 26\ 394 = 0,799.$$

Рівень безпеки по бюджетній складовій за часткою бюджетних кредитів (бюджетного фінансування) у сумі наявних коштів підприємства (власних і позикових) розрахуємо за формулою (1.8). Величину наявних коштів розраховуємо використовуючи ф.№1 «Баланс» підприємства як суму рядків 1300. Сума бюджетних кредитів теж вказана у Балансі (ряд. 1620). Отже:

$$K_{б.к\ 20} = (737241 - 9219,5) : 737241 = 0,987;$$

$$K_{б.к\ 21} = (800027 - 7615,5) : 800027 = 0,99;$$

$$K_{б.к\ 22} = (885577,5 - 10457) : 885577,5 = 0,988.$$

Оцінку рівня безпеки по бюджетній складовій за відношенням кредиторської заборгованості з боку державного бюджету підприємству (форма №1, ряд. 1135) по податку на додану вартість повинна бути розрахована за формулою (1.9).

$$K_{з.б\ 20} = (228121 - 29) : 228121 = 0,999;$$

$$K_{з.б\ 21} = (251919 - 29) : 251919 = 0,999;$$

$$K_{з.б\ 22} = (306894 - 29) : 306894 = 0,999.$$

Використовуючи вагові частки  $a_{п.з}$ ,  $a_{б.к}$ ,  $a_{з.б}$ , які встановлені експертним шляхом і дорівнюють 0,3, 0,2 та 0,5 відповідно, визначимо загальний індикатор  $I_{бж}$  рівня безпеки підприємства по бюджетній складовій:

$$I_{бж} = K_{п.з} * a_{п.з} + K_{б.к} * a_{б.к} + K_{з.б} * a_{з.б}$$

$$I_{бж 20} = 0,834 * 0,3 + 0,987 * 0,2 + 0,999 * 0,5 = 0,947;$$

$$I_{бж 21} = 0,776 * 0,3 + 0,99 * 0,2 + 0,999 * 0,5 = 0,93;$$

$$I_{бж 22} = 0,799 * 0,3 + 0,988 * 0,2 + 0,999 * 0,5 = 0,937.$$

## II. Визначення рівня безпеки по грошово-кредитній складовій.

По-перше, визначимо рівень безпеки підприємства по грошово-кредитній складовій за часткою короткострокових кредитів у покритті нестачі власних оборотних коштів –  $K_{кр}$ . Для цього використаємо формулу (1.10). Відомо, що для поточних потреб підприємство має власні обігові кошти, але робочого капіталу недостатньо. Тому підприємство поповнює нестачу власних оборотних коштів позиковими, увесь обсяг короткострокових кредитів банків (форма №1 «Баланс», ряд. 1600) підприємство витрачає з цією метою.

$$K_{к,р 20} = (228121 - (228121 - 0)) : (228121 - 215849) = 0;$$

$$K_{к,р 21} = (251919 - (251919 - 4154,5)) : (251919 - 252613) = -0,127;$$

$$K_{к,р 22} = (306894 - (306894 - 35902,5)) : (306894 - 305121,5) = 0,876.$$

Розрахунок рівня безпеки підприємства по грошово-кредитній складовій за наявністю заборгованості по заробітній платі працівникам проводиться за формулою (1.11). Вхідну інформацію для розрахунків можна отримати у Формі №1 «Баланс», ряд. 1630:

$$K_{з,п20} = (311\ 902 - 14390) : 311\ 902 = 0,954;$$

$$K_{з,п21} = (322\ 966 - 13726,5) : 322\ 966 = 0,957;$$

$$K_{з,п22} = (356\ 170 - 14854) : 356\ 170 = 0,958.$$

Наступним кроком визначимо рівень безпеки підприємства по грошово-кредитній складовій за співвідношенням кредиторської та дебіторської заборгованості підприємства. Використаємо формулу (1.12). Цей індикатор показує рівень не покриття кредиторської заборгованості підприємства дебіторською. Формула має економічний сенс лише за умови  $KЗ > ДЗ$ . При  $KЗ < ДЗ$  коефіцієнт  $K_{с.к-д}$  приймається рівним 1. Для знаходження даного коефіцієнта використовуємо вхідну інформацію з Форми №1 «Баланс»:

Оскільки  $KЗ_{20} > ДЗ_{20}$  (215 849 тис. грн. > 108 155 тис. грн.), то

$$K_{с.к-д 20} = (215\ 849 - (215\ 849 - 108\ 155)) / 215\ 849 = 0,501$$

Оскільки  $KЗ_{21} > ДЗ_{21}$  (252 613 тис. грн. > 116 489,5 тис. грн.), то

$$K_{с.к-д 21} = (252\ 613 - (252\ 613 - 116\ 489,5)) / 252\ 613 = 0,461$$

Оскільки  $KЗ_{22} > ДЗ_{22}$  (305 121,5 тис. грн. > 227 299 тис. грн.), то

$$K_{с.к-д 22} = (305\ 121,5 - (305\ 121,5 - 227\ 299)) / 305\ 121,5 = 0,745$$

Загальний індикатор  $I_{ГК}$  рівня безпеки по грошово-кредитній складовій визначається через часткові коефіцієнти і передбачає врахування їхніх вагових часток за формулою (1.13). Вагові частки кожного з коефіцієнтів доцільно визначати з врахуванням їхньої пріоритетності експертним шляхом, що дозволяє встановити такі їхні значення:  $a_{кр} = 0,35$ ,  $a_{з.п} = 0,25$ ,  $a_{с.к-д} = 0,4$ .

$$I_{ГК 20} = 0 * 0,35 + 0,954 * 0,25 + 0,501 * 0,4 = 0,439;$$

$$I_{ГК 21} = -0,127 * 0,35 + 0,957 * 0,25 + 0,461 * 0,4 = 0,379;$$

$$I_{ГК 22} = 0,876 * 0,35 + 0,958 * 0,25 + 0,745 * 0,4 = 0,844.$$

III. Визначення рівня безпеки по валютній складовій.



ПрАТ «Концерн Хлібпром» здійсню експортно-імпортні операції, тому розраховуємо загальний індикатор рівня безпеки підприємства по валютній складовій  $I_B$ .

Визначаємо частку обсягу продажів за рахунок експортно-імпортних операцій у загальному обсязі продажів –  $K_{e-i}$ , який визначається за формулою 1.14.

$$K_{e-i20} = 139674,92 / 1269772 = 0,11$$

$$K_{e-i21} = 169611,2 / 1474880 = 0,115$$

$$K_{e-i22} = 211055,56 / 1702061 = 0,124$$

Співвідношенням кредиторської та дебіторської заборгованості по експортно-імпортних операціях –  $K_{к.д.е-i}$ . Так як  $K_{З_{e-i}} < ДЗ_{e-i}$ , то коефіцієнт  $K_{к.д.е-i}$  приймається рівним 1.

Загальний індикатор  $I_B$  визначається через часткові коефіцієнти і передбачає врахування їхніх вагових часток за формулою:  $I_B = K_{e-i} \times a_{e-i} + K_{к.д.е-i} \times a_{к.д.е-i}$ . Вагові частки кожного з коефіцієнтів можна визначати експертним шляхом з врахуванням їхньої пріоритетності. В результаті експертної оцінки отримано наступні значення цих коефіцієнтів:  $a_{e-i} = 0,6$ ,  $a_{к.д.е-i} = 0,4$ .

$$I_{B20} = 0,11 * 0,6 + 1 * 0,4 = 0,466$$

$$I_{B21} = 0,115 * 0,6 + 1 * 0,4 = 0,469$$

$$I_{B22} = 0,124 * 0,6 + 1 * 0,4 = 0,474$$

#### IV. Визначення рівня безпеки по банківській складовій.

Показник  $I_{bn}$  можна визначати співвідношенням обсягів кредитів і депозитів по цьому підприємству. Якщо  $D_n > K_p$ , то значення показника  $I_{bn}$  приймається рівним 1. Користуючись формулою (1.16), визначаємо показник за кожен рік. Обсяг кредитів, якими користується підприємство можна знайти у Формі №1 «Баланс» як суму рядків 1510 та 1600, а величину вкладених у банки депозитів (зауважимо, що йдеться саме про депозити, а не про поточні банківські рахунки) беремо з Форми №5 «Примітки до річної фінансової звітності», розділ VI:

$$I_{\text{бн } 20} = 69,123 : 69141,5 = 0,001;$$

$$I_{\text{бн } 21} = 192,33 : 64109,5 = 0,003;$$

$$I_{\text{бн } 22} = 1062,79 : 70853 = 0,015.$$

#### V. Визначення рівня безпеки по інвестиційній складовій.

Рівень безпеки по інвестиційній складовій  $I_i$  можна визначити відношенням капітальних вкладень (інвестицій) до обсягу основного капіталу підприємства (формула (1.17)). Капітальні вкладення до обсягу основного капіталу знаходимо у Формі №3 «Звіт про рух грошових коштів» (інформацію деталізовано у Формі №5 «Примітки до річної фінансової звітності», розділ III):

$$I_{i 20} = 190410,88 : 509120 = 0,374;$$

$$I_{i 21} = 245965,06 : 544170,5 = 0,452;$$

$$I_{i 22} = 159137,96 : 578683,5 = 0,275.$$

#### VI. Визначення рівня безпеки по фондовій складовій.

Рівень безпеки по фондовій складовій  $I_\phi$  доцільно розраховувати за формулою (1.18). Судячи з того, що ні в одному з аналізованих років додаткової емісії акцій не проводили, обсяг статутного капіталу залишався незмінним, а операцій з придбання акцій не відбувалось, приймаємо показник  $I_\phi$  за 0.

#### VII. Визначення рівня безпеки по страховій складовій.

Рівень безпеки по страховій складовій за часткою застрахованого майна в основному капіталі  $K_{с.м}$  та за часткою застрахованого прибутку в загальному прибутку  $K_{с.п}$  розрахуємо використовуючи формули (1.19) та (1.20). Відомо, що підприємство ПрАТ «Концерн Хлібпром» не практикує страхування майна та прибутку. Отже коефіцієнти  $K_{с.м}$  та  $K_{с.п}$  приймаємо за 0.

Показник рівня безпеки по страховій складовій за співвідношенням страхових платежів по страхуванню від нещасних випадків і захворювань до фонду оплати праці –  $K_{с.н}$  розрахуємо використовуючи формулу (1.21):

$$K_{с.н.20} = 28071,18 : 311\,902 = 0,09;$$

$$K_{с.н.21} = 35526,26 : 322\,966 = 0,11;$$

$$K_{с.н.22} = 4986,38 : 356\,170 = 0,14.$$

Загальний індикатор  $I_c$  визначається через часткові коефіцієнти і передбачає врахування їхніх вагових часток  $a$  за формулою (1.22). Вагові частки кожного з коефіцієнтів можна прийняти такими:  $a_{с.м} = 0,3$ ,  $a_{с.п} = 0,5$ ,  $a_{с.н} = 0,2$  (визначені експертним шляхом). Отже:

$$I_{c\,20} = 0,09 * 0,2 = 0,018;$$

$$I_{c\,21} = 0,11 * 0,2 = 0,022;$$

$$I_{c\,22} = 0,14 * 0,2 = 0,028.$$

#### VIII. Визначення інтегрального показника фінансової безпеки підприємства.

Користуючись формулою (1.23) та ваговими коефіцієнтами  $b_{бж}$ ,  $b_{зк}$ ,  $b_v$ ,  $b_{бн}$ ,  $b_i$ ,  $b_\phi$ ,  $b_c$  розраховуємо інтегральний показник фінансової безпеки ПрАТ «Концерн Хлібпром»:

$$I_{фбп\,20} = 0,947 * 0,1 + 0,439 * 0,25 + 0,466 * 0,1 + 0,001 * 0,15 + 0,374 * 0,2 + 0 * 0,1 + 0,018 * 0,1 = 0,3278;$$

$$I_{фбп\,21} = 0,93 * 0,1 + 0,379 * 0,25 + 0,469 * 0,1 + 0,003 * 0,15 + 0,452 * 0,2 + 0 * 0,1 + 0,022 * 0,1 = 0,3277;$$

$$I_{фбп\,22} = 0,937 * 0,1 + 0,844 * 0,25 + 0,474 * 0,1 + 0,015 * 0,15 + 0,275 * 0,2 + 0 * 0,1 + 0,028 * 0,1 = 0,4122.$$

Отже, провівши усі необхідні розрахунки, отримали конкретні значення показників рівня фінансової безпеки підприємства за три роки. На основі результатів

розрахунків побудуємо зведену аналітичну таблицю показників фінансової безпеки досліджуваного підприємства та зробимо висновки щодо результатів аналізу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Показники фінансової безпеки підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020–2022 роки

| Показники фінансової безпеки підприємства        | Роки   |        |        | Відхилення  |         |
|--|--------|--------|--------|-------------|---------|
|  | 2020   | 2021   | 2022   | 2022 р. від |         |
|  |        |        |        | 2020 р.     | 2021 р. |
| 1. Рівень безпеки по бюджетній складовій         | 0,947  | 0,93   | 0,937  | -0,01       | 0,007   |
| 2. Рівень безпеки по грошово-кредитній складовій | 0,439  | 0,379  | 0,844  | 0,405       | 0,465   |
| 3. Рівень безпеки по валютній складовій          | 0,466  | 0,469  | 0,474  | 0,008       | 0,005   |
| 4. Рівень безпеки по банківській складовій       | 0,001  | 0,003  | 0,015  | 0,014       | 0,012   |
| 5. Рівень безпеки по інвестиційній складовій     | 0,374  | 0,452  | 0,275  | -0,099      | -0,177  |
| 6. Рівень безпеки по фондовій складовій          | –      | –      | –      | –           | –       |
| 7. Рівень безпеки по страховій складовій         | 0,018  | 0,022  | 0,028  | 0,01        | 0,006   |
| 8. Інтегральний показник фінансової безпеки      | 0,3278 | 0,3277 | 0,4122 | 0,0844      | 0,0845  |

Згідно з методичними особливостями розрахунку в ідеальному випадку інтегральний показник рівня фінансової безпеки підприємства повинен наближатися до 1.

Відносно невисокий рівень фінансової безпеки на досліджуваному підприємстві ПрАТ «Концерн Хлібпром» спричинений рядом факторів:

- у всіх трьох аналізованих роках при розрахунку інтегрального показника були виключені такі складові фінансової безпеки як фондова;
- низьким рівнем безпеки по банківській складовій, який пояснюється малим обсягом грошових ресурсів, які підприємство вкладає на банківські депозити;
- низьким рівнем безпеки по страховій складовій, який спричинений відсутністю практики майнового страхування на підприємстві та страхування прибутку.

Дослідивши аналітичну таблицю 2.10, можемо констатувати той факт, що найвищий рівень фінансової безпеки на підприємстві спостерігається в 2022 році. Про це свідчить і найвище значення інтегрального показника у цьому році, і найкращі показники по складових. Значне покращення у 2022 році відбулось за рахунок грошово-кредитної складової, а також по валютній, бюджетній, банківській, що вплинуло і на значення загального показника фінансової безпеки ПрАТ «Концерн Хлібпром». Доцільно зазначити, що найбільший позитивний вплив здійснило наявність власного оборотного капіталу, тобто підвищення платоспроможності підприємства. Аналізуючи причини збільшення інтегрального показника фінансової безпеки підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» в 2022 році, коли в країні розпочалось повномасштабне вторгнення росії, і ніби фінансова безпека повинна значно послабитись, зазначимо, що збільшення фінансових результатів від основної діяльності обумовлено саме розташуванням підприємства в центральних і західних регіонах України, де немає воєнних дій, і, відтак, значним збільшенням виробничих потужностей досліджуваного підприємства для забезпечення продукцією першої необхідності значно більшої кількості населення нашої країни.

Графічно динаміку показників фінансової безпеки ПрАТ «Концерн Хлібпром» подано на рис. 2.4.

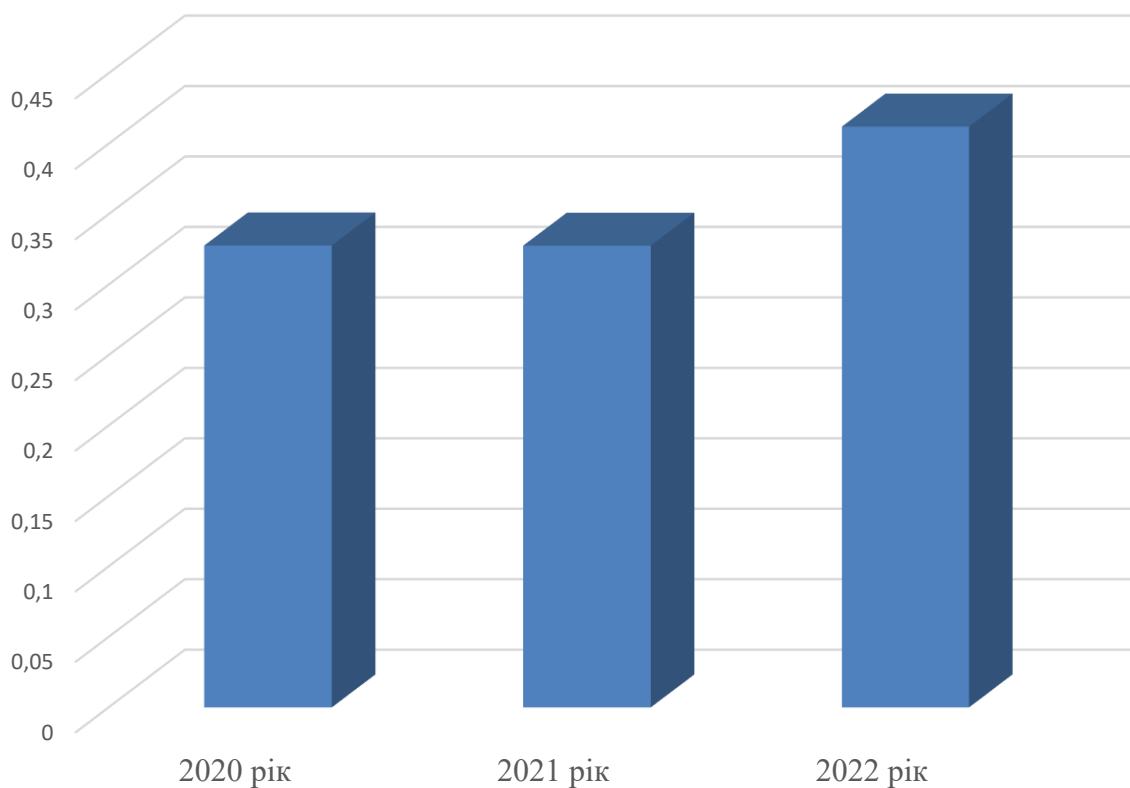


Рисунок 2.4 – Динаміка показників рівня фінансової безпеки підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020–2022 рр.

Покращити рівень фінансової безпеки на підприємстві ПрАТ «Концерн Хлібпром» можна наступними шляхами:

- підвищити рівень безпеки по страховій складовій шляхом запровадження практики майнового страхування та страхування прибутку на підприємстві;

- вкладати вільні кошти підприємства на банківські депозити (наприклад, створити резервний фонд, який до того ж буде і прибутковим), таким чином підвищивши рівень фінансової безпеки по банківській складовій;

- підвищити ефективність інвестицій у основний капітал, які допоможуть покращити показники ефективності використання основних фондів а також рівень фінансової безпеки по інвестиційній складовій.

## Висновки до другого розділу

Хлібопекарська промисловість 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.

Близько 20% підприємств хлібопекарської галузі сьогодні зруйновані або не повернулися до виробництва з початку війни. Але в Україні є мережа потужних хлібозаводів, 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.

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. «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.

Проведене аналізування фінансово-господарської діяльності підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» показало, що в 2022 році зменшився 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, що свідчить про збільшення обсягів основної діяльності. Загальний капітал підприємства протягом 2020-2022 років збільшився на 148336,5 тис. грн. При цьому величина оборотних активів збільшилась на 78773 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. Динаміки цих показників показує, що підприємство прямує до посилення фінансової стійкості в основному за рахунок власних коштів.

Оцінювання фінансової безпеки підприємства за інтегральним показником фінансової безпеки показало, що найвищий рівень фінансової безпеки на підприємстві спостерігається в 2022 році в аналізованому періоді. Про це свідчить і найвище значення інтегрального показника у цьому році, і найкращі показники по складових. Значне покращення у 2022 році відбулось за рахунок грошово-кредитної складової, а також по валютній, бюджетній, банківській, що вплинуло і на значення загального показника фінансової безпеки ПрАТ «Концерн Хлібпром». Доцільно зазначити, що найбільший позитивний вплив здійснило наявність власного оборотного капіталу, тобто підвищення платоспроможності підприємства.



### **3 ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»**

3.1 Формування інформаційно-аналітичного забезпечення механізму управління фінансовою безпекою підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Як виявили проведені розрахунки інтегральний показник фінансової безпеки підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» збільшився протягом досліджуваного періоду 2020-2022 роки на 0,084 пункти, але рівень цього показники є на достатньо низькому рівні. Для забезпечення фінансової безпеки підприємства необхідні відповідні інформаційно-аналітичні матеріали, на ґрунті яких можна налагодити постійний моніторинг стану фінансової безпеки підприємства, оцінювати рівень фінансової безпеки, аналізувати і визначати чинники впливу на той чи інший стан фінансової безпеки, прогнозувати її стан на майбутнє. Система інформаційного забезпечення робить значний вплив на усі форми і методи захисту фінансової безпеки. Вона має функціонувати безперервно завдяки застосуванню моніторингу. Без дієвої системи інформаційно-аналітичного забезпечення на основі застосування сучасних комп'ютерних і комунікаційних технологій управління фінансовою безпекою буде неефективним. Вважаємо, що інформаційно-аналітична і прогностична робота має бути складовою робіт із забезпечення фінансової безпеки підприємства.

У явному вигляді дослідженню проблеми інформаційно-аналітичного забезпечення фінансової безпеки підприємства в науковій літературі не приділяється достатньої уваги. Доцільно відзначити роботи [1; 27; 37]. Так, відносно фінансової безпеки під інформаційною системою (системою інформаційного забезпечення) І.О. Бланк розуміє функціональний комплекс, який забезпечує процес безперервного підбору відповідних інформативних показників, необхідних для здійснення аналізу, планування і підготовки ефективних оперативних рішень по усіх аспектах

фінансової безпеки підприємства [1]. При цьому, все інформаційне забезпечення фінансової безпеки підприємства фактично зводиться до підбору показників, які характеризують рівень фінансової безпеки підприємства. Таке розуміння функціонального комплексу інформаційно-аналітичного забезпечення фінансової безпеки вважаємо не повністю системним, оскільки воно залишає поза межами цього комплексу завдання щодо забезпечення інформацією про наявні і потенційні ризики, внутрішні і зовнішні загрози, фінансові інтереси підприємства.

Дослідивши роботи науковців, які приділяли увагу питанню інформаційного забезпечення управління фінансовою безпекою суб'єкту господарювання, вважаємо найбільш ґрунтовним твердження К. Горячевої [22]. Під структурою інформаційно-аналітичного забезпечення механізму управління фінансовою безпекою автор розуміє організаційно-функціональний комплекс, який забезпечує на основі моніторингу підсистему управління фінансовою безпекою інформаційно-аналітичною і прогнозною інформацією щодо якісного стану фінансової безпеки, кількісних значень її індикаторів, наявності або потенційності ризиків і загроз, фінансових інтересів і стану їхньої реалізації, здійснення аналізу, планування і вироблення ефективних управлінських рішень стосовно забезпечення належного рівня фінансової безпеки на підприємстві. У такому разі інформаційно-аналітична робота на підприємстві щодо забезпечення фінансової безпеки – це діяльність, яка спрямована на повне і якісне задоволення інформаційних потреб підсистеми управління фінансовою безпекою. Інформаційно-аналітична діяльність полягає у формуванні і використанні інформаційних ресурсів з питань забезпечення фінансової безпеки підприємства, створенні і використанні інформаційних технологій і комунікацій, захисті інформаційних ресурсів.

Виходячи з обґрунтування цієї проблеми і низького рівня її освітленості у науковій літературі, вважаємо за доцільне запропонувати засади інформаційно-аналітичного забезпечення фінансової безпеки на рівні підприємства.

На наш погляд, перш ніж розпочинати висвітлення та розробку системи інформаційно-аналітичного забезпечення фінансової безпеки, слід визначити його

місце у структурі механізму забезпечення фінансової безпеки на підприємстві (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Інформаційно-аналітичне забезпечення у структурі механізму управління фінансовою безпекою підприємства

Для розробки ефективно функціонуючої системи інформаційно-аналітичного забезпечення фінансової безпеки підприємства доцільно спочатку визначитися з її критеріями і показниками, на основі яких здійснювати якісну та кількісну оцінку стану фінансової безпеки, а також чинників, котрі впливають на неї. Насамперед, слід підкреслити методологічний принцип: оцінку рівня фінансової безпеки підприємства не можна здійснювати інакше, як через стан фінансової діяльності. У нашому випадку критерієм фінансової безпеки підприємства може бути ознака (або сукупність ознак), на ґрунті якої можна робити висновок чи знаходиться

підприємство у стані фінансової безпеки, а також здійснювати кількісну і якісну оцінку її рівня. Таким критерієм може бути основний фінансовий результат комерційної діяльності підприємства, який включає всі сторони його функціонування: науково-технічну, виробничу, маркетингову, інформаційну, кадрову тощо.

Деякі науковці основним результатом фінансової діяльності вважають зміну обсягу заборгованості підприємства, скориговану на розмір фінансових витрат (відсотків за кредит), дивідендних виплат та податкових платежів [37]. На наш погляд, основний фінансовий інтерес підприємства у ринкових умовах і відповідно результат всієї комерційної діяльності – це зростання ринкової вартості підприємства. Виходячи з цього, основним критерієм забезпечення фінансової безпеки підприємства, яка є результатом того чи іншого рівня управління фінансовою діяльністю підприємства, слід вважати зростання ринкової вартості підприємства. Другим критерієм має бути наявність прибутку. При цьому доцільно результатом фінансової діяльності вважати балансовий прибуток за мінусом виплати відсотків за кредит, дивідендних виплат та податкових платежів з прибутку, тобто той обсяг прибутку, який залишається у розпорядженні підприємства і використовується на поповнення оборотних коштів і розвиток [22]. На основі цих двох критеріїв можна будувати всю систему показників фінансової безпеки підприємства.

Постає питання: яка ж потрібна для цього інформація? Вважаємо, що вона має бути настільки всеохоплюючою, щоб давати оцінку стану зовнішнього середовища підприємства і його впливу (через сукупність зовнішніх чинників) на рівень фінансової діяльності, та оцінку впливу внутрішніх чинників підприємства на рівень фінансової безпеки і, власне, сам рівень фінансової безпеки підприємства. Така інформація потрібна для вироблення рішень щодо змін в оперативній або стратегічній, фінансовій або комерційній діяльності підприємства, які б призводили до підтримання належного рівня його фінансової безпеки.

Можемо зробити висновок, що інформаційно-аналітичне забезпечення фінансової безпеки підприємства повинно включати наступні завдання:

- визначення мети і основних задач інформаційно-аналітичного забезпечення фінансової безпеки, виходячи фінансових інтересів і завдань, що стоять перед підприємством;

- вибір із системи показників фінансової діяльності підприємства індикаторів, які можуть характеризувати кількісний рівень фінансової безпеки на підприємстві;

- попереднє визначення сукупності чинників, які можуть впливати на рівень фінансової безпеки;

- встановлення джерел інформації щодо стану фінансової діяльності підприємства;

- збирання і передання для наступної аналітичної обробки бухгалтерських, оперативних та статистичних даних щодо стану фінансової діяльності підприємства і чинників, які впливають на нього;

- зведення обробленої інформації у комп'ютерні бази даних та їх постійне поповнення новою інформацією;

- аналітична обробка індикаторів фінансової безпеки і оцінка рівня впливу чинників на стан фінансової безпеки підприємства, вибір з них найбільш вагомих для наступного врахування при виробленні відповідних управлінських рішень щодо забезпечення фінансової безпеки;

На наш погляд, найбільш суттєвим при визначенні системи показників фінансової безпеки підприємства є підхід, наведений у розділі 1 магістерської роботи (див. розділ 1.3). Відповідно до цього підходу доцільно розділити фінансову систему підприємства на функціональні складові – бюджетну, грошово-кредитну, валютну, банківську, інвестиційну, фондову і страхову.

Попереднє визначення чинників, які впливають на рівень фінансової безпеки підприємства, можливе на основі використання наявного досвіду аналізу причин недостатнього рівня фінансової безпеки, які виявлялися раніше, або експертним шляхом.

Джерелами інформації для проведення аналізу і моніторингу стану фінансової безпеки підприємства є дані бухгалтерського, оперативного та статистичного обліку і звітності. Для визначення впливу зовнішніх чинників на стан фінансової безпеки

конкретного підприємства слід використовувати дані управлінського і маркетингового аналізу, які мають проводитися на кожному підприємстві, інформацію спеціалізованих консалтингових фірм, статистичні дані по регіонах, країні в цілому, вибіркові статистичні та аналітичні дослідження по галузях і групах підприємств, котрі проводяться органами державної статистики.

Оцінка достовірності, повноти і глибина наданої інформації з фінансової діяльності має покладатися на фахівців конкретного підприємства, яким доручено проводити її аналіз, а після цього – здійснювати сам аналіз стану фінансової безпеки підприємства.

Зведення обробленої інформації у комп'ютерні бази даних потрібно для зручного багаторазового використання отриманої інформації та її послідовного накопичення.

До інформації, яка використовується в структурі управління фінансовою безпекою підприємства, як вважає [22] слід пред'являти наступні вимоги:

- релевантність. Це – відповідність інформаційного запиту отриманому повідомленню;

- аналітичний характер. Застосування такої вимоги дозволяє виробляти необхідні управлінські рішення щодо забезпечення фінансової безпеки. У такому вигляді інформація носить описовий характер переважно ретроспективного плану;

- можливість використання при пошуку, накопиченні й обробці інформації сучасних інформаційних технологій, програмних продуктів і засобів комунікації;

- прогнозний характер. Інформація щодо захисту фінансової безпеки повинна показувати перспективи розвитку структури забезпечення фінансової безпеки. Щоб мати чітке уявлення про перспективи розвитку подій у структурі забезпечення фінансової безпеки, необхідно збирати і накопичувати будь-яку інформацію, котра якісно і кількісно характеризує негативні чинники і загрози стану фінансової діяльності підприємства;

- правильність і точність. Інформація не може містити помилок, бути достовірною. При цьому слід враховувати, що може настати час, коли вартість зростання точності інформації переважатиме отриману вигоду;

- достовірність. Ця вимога дозволяє оцінити, наскільки інформація, що формується, адекватно відображує реальний стан фінансової безпеки і результати фінансової діяльності підприємства, характеризує зовнішнє середовище;

- повнота і комплексність. Ефективні рішення щодо забезпечення фінансової безпеки можна прийняти лише тоді, коли фінансова інформація буде повною, достатньою для їхнього вироблення. Така інформація має відображати в комплексі всю фінансову діяльність і діяльність щодо захисту фінансової безпеки як всередині підприємства, так і по відношенню до оточуючого середовища;

- оперативність. Інформація повинна поступати своєчасно і базуватися на поточних даних. Оперативність отримання інформації дозволяє своєчасно приймати рішення щодо забезпечення фінансової безпеки;

- ефективність. Стосовно інформаційного забезпечення фінансової безпеки ця вимога означає, що затрати щодо залучення інформації не повинні перевищувати ефект, отриманий в результаті її використання при підготовці і реалізації відповідних рішень щодо забезпечення фінансової безпеки на підприємстві.

Для забезпечення фінансової безпеки підприємства необхідна чітка і ефективна система збору, обробки і аналізу інформації, її зберігання і класифікації. Для інформаційного забезпечення фінансової безпеки на середніх і крупних підприємствах доцільно створювати інформаційно-аналітичний центр, на малих – достатньо комп'ютера і відповідного працівника. Основними задачами такого центру або окремого працівника має бути:

- збирання і накопичення інформації щодо законодавчих і нормативних документів, які мають відношення до фінансової діяльності підприємства,

- збирання, накопичення, обробка і використання інформації щодо наявних або потенційних загроз фінансовій безпеці і можливих ризиків стосовно фінансової діяльності підприємства,

- збирання й аналіз фінансової інформації, яка у явному або в неявному вигляді присутня в засобах масової інформації,

- аналіз процесів і тенденцій у фінансово-кредитній сфері України і за кордоном,

- збирання фінансової інформації щодо підприємств-конкурентів та організація бенчмаркінгу на своєму підприємстві стосовно забезпечення фінансової безпеки,
- аналіз отриманої інформації на придатність процесу забезпечення фінансової безпеки і відповідність її певним вимогам щодо її якості і кількості.

Важливе місце в структурі інформаційно-аналітичного забезпечення фінансової безпеки, на нашу думку, займають бізнес-комунікації, які є ланкою, що зв'язує інформаційні потоки від зовнішнього і внутрішнього середовища. Бізнес-комунікації припускають обмін інформацією щодо стану фінансової безпеки між суб'єктами, які забезпечують належний її стан всередині самого підприємства, а також між суб'єктами зовнішнього середовища.

Вважаємо, що систему інформаційно-аналітичного забезпечення доцільно доповнити прогнозуванням, тобто передбаченням подій (процесів) у фінансовій діяльності на майбутнє, а також – можливостей підтримання фінансової безпеки підприємства на належному рівні. При цьому основними задачами, які вирішуватимуться завдяки прогнозуванню, можуть бути:

- визначення фінансової складової місії і завдань підприємства, а також пов'язаних з цим фінансових інтересів на певний період;
- оцінка відповідно до визначених фінансових інтересів цілей забезпечення фінансової безпеки підприємства;
- оцінка можливих шляхів розвитку фінансової діяльності підприємства у контексті забезпечення фінансової безпеки;
- передбачення можливих шляхів розвитку внутрішніх і зовнішніх загроз фінансовій безпеці підприємства та їхніх негативних наслідків;
- оцінка можливого рівня впливу позитивних і негативних чинників на майбутній розвиток фінансової діяльності підприємства у контексті забезпечення його фінансової безпеки.

Наявність прогнозування у складі системи інформаційно-аналітичного забезпечення дозволить більш системно підтримувати необхідний рівень фінансової безпеки підприємства у поточному і перспективному періодах.



Таким чином, система інформаційно-аналітичного забезпечення, яка включає й прогностичну складову, є важливим елементом підсистеми управління фінансовою безпекою підприємства, ефективна діяльність якої сприяє виявленню слабких сторін у фінансовій безпеці і виробленню правильних управлінських рішень щодо її належного забезпечення. Відтак, вважаємо за доцільне сформувати на підприємстві ПрАТ «Концерн Хлібпром» інформаційно-аналітичний центр. У зв'язку із цим виникнуть додаткові витрати на облаштування центру та на заробітну плату працівників центру.

Витрати на облаштування центру складатимуть: офісне обладнання – 124 550 грн., заробітна плата 2 працівників – 384 000 грн. При цьому підвищення рівня фінансової безпеки та реагування на зовнішні і внутрішні виклики забезпечить збільшення прибутку підприємства на 5,5%.

$\Delta \text{ПР} = 21\,097\,000 \cdot 0,055 - (124\,550 + 384\,000) = 1160335 - 508\,550 = 651\,785$  грн.

### 3.2 Удосконалення стратегічного управління фінансовою безпекою підприємства

Розглянувши наукову літературу, у якій досліджується проблематика фінансової безпеки підприємства в умовах ринкової економіки, можемо зробити висновок, що питанню удосконалення стратегічного управління фінансовою безпекою підприємства приділяється досить мало уваги. Тому вважаємо за необхідне внести ряд пропозицій з метою покращення цього процесу на вітчизняних підприємствах.

До складу стратегічного управління фінансовою безпекою підприємства вважаємо за доцільне включити його основні елементи: стратегічний аналіз, стратегічне планування, контролінг, бюджетування і аудит.

Розглянемо кожен з елементів управління фінансовою безпекою окремо та дамо власне трактування кожного з процесів.

Стратегічний аналіз. Під стратегічним аналізом системи фінансової безпеки підприємства розуміють “процес вивчення впливу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища на її результативність з метою виявлення особливостей і можливих напрямків її розвитку в перспективному періоді” [1]. Підґрунтям для проведення стратегічного аналізу є вивчення впливу на фінансову діяльність підприємства загроз, окремих чинників і умов середовища, у якому воно функціонує, включаючи його внутрішню і зовнішню складові, а також виявлення ризиків фінансової діяльності по її окремих напрямках та оцінка їхнього впливу на рівень фінансової безпеки підприємства.

Необхідність використання стратегічного аналізу в процесі здійснення управління фінансовою безпекою підприємства викликається наступними причинами, а саме потребами:

- реалізації ефективного менеджменту стосовно фінансової безпеки як важливого етапу стратегічного менеджменту;
- розробки стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства;
- виявлення можливих ризиків і загроз фінансовій безпеці на рівні підприємства;
- визначення чинників (позитивних і негативних), які впливатимуть на рівень фінансової безпеки підприємства;
- виявлення внутрішніх ресурсів (резервів) і можливостей забезпечення фінансової безпеки;
- своєчасного реагування на зміни у фінансовому зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства;
- оцінки привабливості підприємства з точки зору зовнішнього інвестора і визначення стратегічної позиції підприємства у національних, галузевих, регіональних та інших рейтингах.

Вважаємо доцільним до стратегічного аналізу фінансової безпеки підприємства застосовувати наступні принципи:

- системний підхід, котрий забезпечуватиме розгляд механізму управління фінансовою безпекою як складної системи, яка функціонує у фінансовому

внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства і сама включає певні підсистеми;

- цілеспрямованість, яка дозволяє виокремити межі об'єкту аналізу і забезпечити адресність і конкретність зроблених по результатах аналізу висновків;

- комплексний підхід до аналізу всіх складових механізму управління фінансовою безпекою підприємства;

- об'єктивність, яка досягається за рахунок застосування відповідних методів аналізу, вибору критеріїв, котрі характеризують об'єкт дослідження;

- кваліфікованість персоналу, тобто його глибока обізнаність в самих методах аналізу і їхньому застосуванні при проведенні стратегічного аналізу фінансової безпеки;

- своєчасність, який означає, що час і тривалість проведення аналізу мають сприяти прийняттю стратегічних управлінських рішень щодо забезпечення фінансової безпеки у необхідний момент;

- динамічність і порівнянність, тобто оцінка показників рівня фінансової безпеки у динаміці на конкретному підприємстві, а також порівняння з аналогічними показниками конкурентів.

У підрозділі 1.3 вже було розглянуто і запропоновано деякі підходи до використання методів стратегічного аналізу до визначення ризиків і загроз фінансовій безпеці на рівні підприємства, нейтралізація яких є основним змістом управління фінансовою безпекою підприємства. Важливою складовою стратегічного аналізу фінансової безпеки є визначення якісної і кількісної залежності між рівнем ризиків, які впливають на фінансову діяльність підприємства, і рівнем його фінансової безпеки. Для цього запропонуємо наступну модель (табл. 3.1).

Ще однією складовою стратегічного аналізу фінансової безпеки підприємства має бути проведення функціонального аналізу ефективності здійснення заходів щодо забезпечення фінансової безпеки на підприємстві. Наведемо алгоритм проведення функціонального аналізу заходів щодо забезпечення фінансової безпеки підприємства:

- 1) якісна і кількісна оцінка виявлених негативних впливів по кожній функціональній складовій фінансової безпеки підприємства;
- 2) оцінка вартості запропонованих заходів щодо забезпечення фінансової безпеки і джерел їхнього фінансування;
- 3) встановлення відповідальних за реалізацію розроблених заходів щодо забезпечення фінансової безпеки на підприємстві;
- 4) оцінка планової ефективності запропонованих заходів щодо забезпечення належного рівня фінансової безпеки;
- 5) аналіз повноти і своєчасності реалізації запропонованих заходів;
- 6) оцінка ефективності заходів, які реалізовано в процесі управління фінансовою безпекою підприємства;
- 7) виявлення причин низької ефективності реалізованих заходів і відповідальних за це.

Таблиця 3.1 – Модель оцінки впливу ризиків на рівень фінансової безпеки підприємства

| Зони ризику                  | Без-ризикова зона       | Зона мінімального ризику | Зона підвищеного ризику | Зона критичного ризику   | Зона неприпустимого ризику              |
|------------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|---|
| Величина збитків від ризиків | Повна відсутність втрат | Втрата частки прибутку   | Втрата чистого прибутку | Втрата валового прибутку | Втрата виторгу від реалізації продукції |
| Рівень фінансової безпеки    | Високий рівень          | Нормальний рівень        | Низький рівень          | Критично низький рівень  | Відсутність фінансової безпеки          |

Стратегічне планування. Моделлю стратегічного планування фінансової безпеки підприємства виступає інформаційне відображення синтезованої системи управління фінансовою безпекою. Така модель, по-перше, носить описовий

характер, по-друге, має охоплювати, як правило, основні процеси функціонування системи управління фінансовою безпекою на будь-якому підприємстві.

Засади стратегічного планування достатньо розроблені і в зарубіжній, і у вітчизняній науці. Однак кожен об'єкт стратегічного планування має свої особливості, які відображаються і на його основах та їхньому застосуванні. Так, по відношенню до стратегічного планування фінансової діяльності воно містить три взаємопов'язані завдання: 1) постановка цілей та вироблення місії підприємства; 2) оцінка і аналіз зовнішнього середовища або визначення стратегічного стану підприємства за окремими чинниками; 3) подання місії у вигляді довгострокових та короткострокових задач, визначення стратегії досягнення поставлених цілей та побудова фінансового плану [37].

Визначимося відносно засад стратегічного планування об'єкту нашого дослідження, тобто фінансової безпеки підприємства. Результатом стратегічного планування є стратегічний план (стратегія забезпечення фінансової безпеки) забезпечення фінансової безпеки підприємства. Така стратегія повинна відповідати як фінансовій стратегії, так і загальній стратегії підприємства, відповідати їхнім цілям та завданням. Стратегію забезпечення фінансової безпеки підприємства вважаємо за доцільне розглядати як модель, яка необхідна для досягнення певних цілей у рамках корпоративної і фінансової стратегії шляхом координації, розподілу та використання фінансових ресурсів підприємства з метою забезпечення належного рівня фінансової безпеки суб'єкту господарювання.

Формування стратегії надає можливість моделювати ситуацію із забезпеченням фінансової безпеки на підприємстві, на основі стратегічного аналізу його внутрішніх можливостей і нівелювання внутрішніх і зовнішніх загроз визначити шляхи досягнення намічених цілей, виявити необхідність певних змін та визначити заходи та інструменти впливу на ситуацію із забезпеченням фінансової безпеки, яка склалася на підприємстві. Вважаємо, що положення стратегії забезпечення фінансової безпеки повинні бути закріплені у відповідному документі, який є повноправною частиною стратегії діяльності підприємства загалом. У цьому документі задаються корпоративна місія і цілі підприємства, що стосуються

фінансової безпеки, результати аналізу внутрішнього і зовнішнього фінансового середовища, якісні і кількісні параметри використання фінансових ресурсів, які задовольняють вимогам забезпечення належного рівня фінансової безпеки, відповідальні за реалізацію намічених заходів, обсяг і джерела фінансових ресурсів (бюджет), потрібних для забезпечення належного рівня фінансової безпеки на конкретному підприємстві (рис. 3.2).

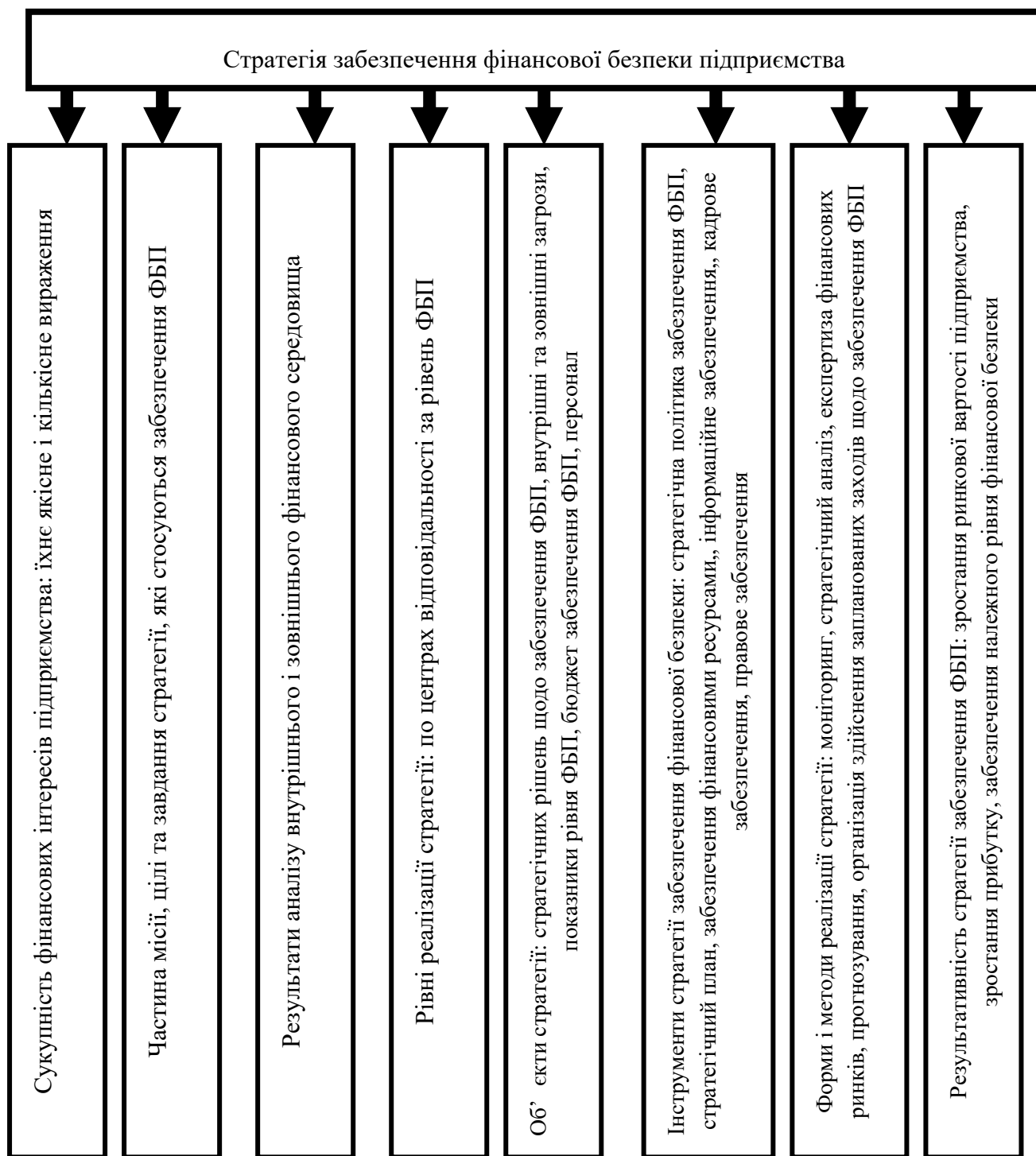


Рисунок 3.2 – Модель стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства

На нашу думку, слід також розглянути алгоритм формування стратегії забезпечення фінансової безпеки на підприємстві ПрАТ «Концерн Хлібпром» з урахуванням певних її особливостей:

1) *Визначення періоду, на який має розроблятися стратегія забезпечення фінансової безпеки.* Стратегія у нашому випадку – це стратегічний план забезпечення фінансової безпеки підприємства на певний майбутній період.

Основною підставою для розробки стратегії забезпечення фінансової безпеки є сукупність фінансових інтересів підприємства, кожний з яких має свій період здійснення. Виходячи з цього, важливим кроком є правильне визначення періоду, на який на підприємстві слід розробляти стратегію забезпечення фінансової безпеки. Оптимальним вважаємо строк 1-3 роки. Якщо період менше року, то це буде не стратегія, а оперативний план, якщо більше 3 років, то таке передбачення рівня фінансової безпеки буде неточним через можливість різких кон'юнктурних змін фінансових ринків у перехідній економіці як у країні, так і на світових ринках.

2) *Стратегічний аналіз стану фінансової безпеки підприємства.* Він включає: виявлення внутрішніх і зовнішніх загроз фінансовій безпеці, визначення причин, які призвели до встановлення того чи іншого рівня фінансової безпеки на підприємстві, оцінку ефективності попередніх заходів щодо забезпечення фінансової безпеки в минулому періоді.

3) *Конкретизація, виходячи з фінансових інтересів підприємства, стратегічних цілей забезпечення фінансової безпеки.* Стратегічні цілі забезпечення фінансової безпеки підприємства представляють собою описані у формалізованому вигляді бажані параметри її кінцевої стратегічної позиції, які дозволяють направляти систему заходів щодо захисту фінансових інтересів і оцінювати їхні результати [1]. Вже визначався основний фінансовий інтерес підприємства (зростання його ринкової вартості) й інші фінансові інтереси. На цьому етапі йдеться про визначення їхніх конкретних значень, а також значень показників стану фінансової безпеки на період дії стратегії. На 1-й рік визначаються планові значення показників рівня фінансової безпеки, на інший період – прогнозні значення, здійснюється їхня синхронізація у часі та строк досягнення запланованих значень показників.

4) *Розробка стратегічної політики забезпечення фінансової безпеки підприємства.* Стратегічна політика характеризує сукупність основних принципів здійснення діяльності із забезпечення фінансової безпеки підприємства, визначених його місією (тією її часткою, що стосується фінансової безпеки), загальною стратегічною політикою розвитку і фінансовим менталітетом його основних власників і топ-менеджерів. На підставі обраних принципів, а також визначених фінансових інтересів і показників рівня фінансової безпеки підприємства та з метою досягнення їх запланованих значень розробляється стратегічна політика забезпечення запланованого рівня фінансової безпеки. Таку політику вважаємо за необхідне формувати по функціональних складових фінансової безпеки: бюджетній, грошово-кредитній, банківській, валютній, інвестиційній, фондовій, страховій. По всіх складових визначаються фінансові інструменти, якими слід користуватися при забезпеченні фінансової безпеки, а також обсяг їхнього застосування при цьому.

5) *Вироблення сукупності заходів щодо забезпечення фінансової безпеки.* До таких заходів можуть відноситися організаційно-економічні, правові, технічні, фінансові, кадрові, інформаційні тощо. Головне, щоб усі вони були спрямовані на забезпечення фінансової безпеки підприємства. Встановлюються відповідальні працівники за реалізацію заходів, а також система стимулювання їхньої ефективної роботи.

б) *Оцінка ефективності сформованої стратегії.* На цьому, заключному, етапі здійснюється якісна і кількісна оцінка виробленої стратегії забезпечення фінансової безпеки і всіх її складових. В основному оцінка має носити фінансовий характер, тобто визначаються фінансові результати реалізації стратегії. Оцінюються й інші наслідки реалізації стратегії: організаційні, зміни у конкурентній позиції підприємства на фінансових ринках, рівень матеріального задоволення працівників тощо.

На нашу думку при розробці стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства необхідно враховувати велику кількість різноманітних та взаємопов'язаних між собою факторів. Проте проблемою в цьому випадку є те, що ці взаємозв'язки є нечіткі і не всі фактори є очевидними. Оскільки ситуація в країні постійно змінюється, багато факторів не вимірювані і тому лишаються невідомими,



керівники підприємств змушені діяти в умовах браку і невірогідності поточної інформації.

У зв'язку з цим виникає проблема створення методичних рекомендацій щодо розробки стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства. У загальному вигляді ці методичні рекомендації подані на рис. 3.3.

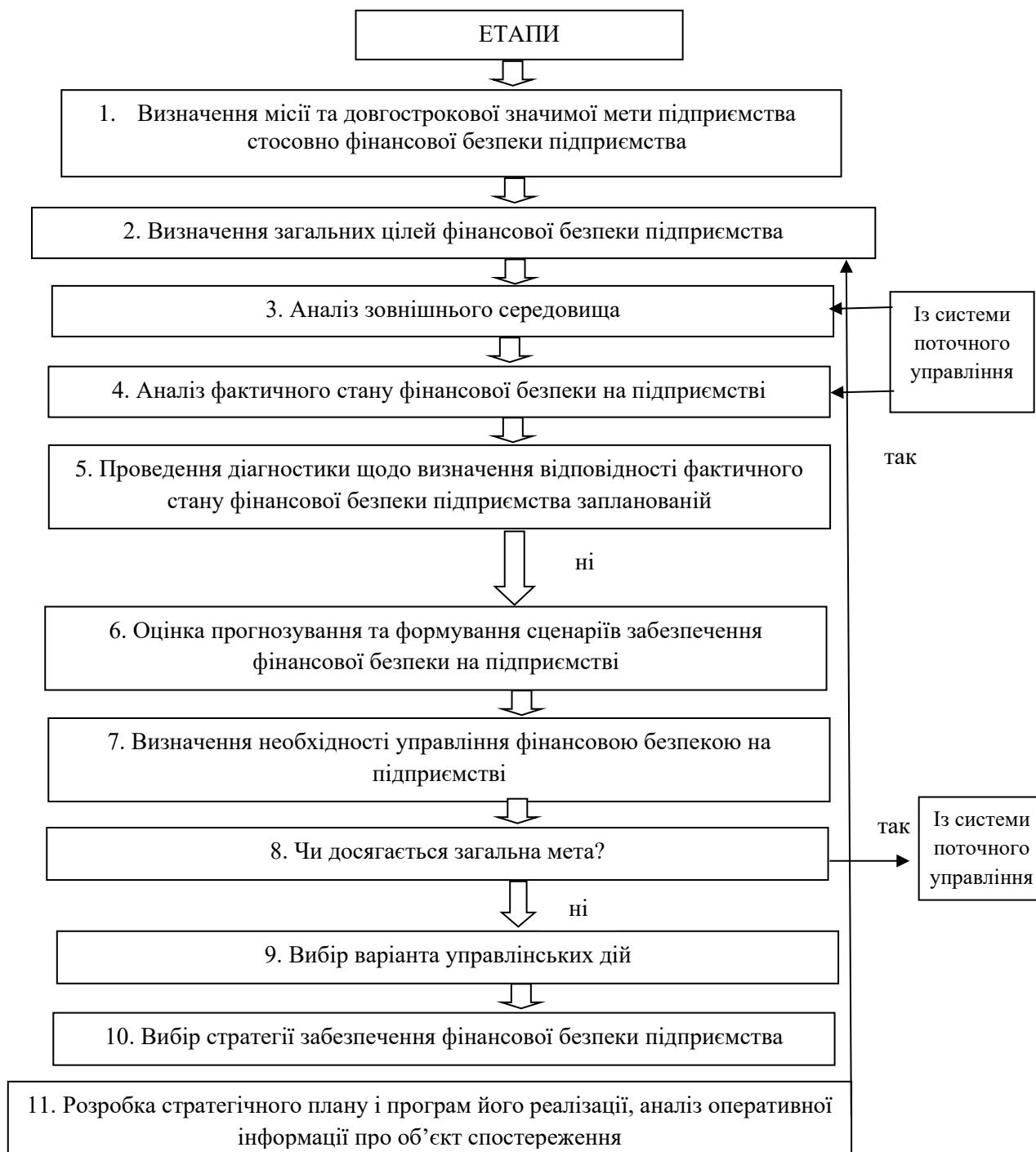


Рисунок 3.3 – Структурна схема методичних рекомендацій щодо розробки стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства

На першому етапі визначаються місія та довгострокова мета щодо забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Другий етап включає процедури встановлення загальних і стратегічних цілей фінансової безпеки підприємства. Цілі повинні бути конкретними, визначені в часі, мати кількісне або якісне вираження, і поставлені перед кожним структурним підрозділом підприємства. Якщо для якихось підрозділів не вдається сформулювати конкретні цілі, що відповідають загальним цілям підприємства, необхідно порушувати питання щодо доцільності функціонування цього підрозділу.

Третій етап – аналіз зовнішнього середовища. До основних питань, на яких необхідно зосередити увагу відносяться виявлення факторів зовнішнього середовища, що впливають на фінансову безпеку підприємства, динаміку таких факторів та визначення можливих напрямів впливу зовнішнього середовища на досягнення загальних цілей підприємства щодо забезпечення фінансової безпеки.

На четвертому етапі стратегії забезпечення фінансової безпеки проводиться аналіз наявного стану фінансової безпеки на підприємстві, та можливість досягнення загальних поставлених цілей. Значення цих параметрів беруться з бази даних системи поточного управління підприємством.

На п'ятому етапі проводиться діагностика, тобто проводиться порівняння фактичних значень факторів, що впливають на фінансову безпеку, з запланованими.

Якщо фактичні та заплановані показники факторів не співпадають, то необхідно провести оцінку прогнозування та формування сценаріїв забезпечення фінансової безпеки на підприємстві, яка виконується на шостому етапі стратегічного планування.

На сьомому етапі проводиться визначення необхідності управління фінансовою безпекою на підприємстві. На восьмому етапі здійснюється перевірка відповідності розвитку ситуації бажаному напрямку. Якщо він іде в іншому напрямку, то необхідно управління ситуацією.

Дев'ятий етап передбачає вибір варіанта управлінських дій, які визначаються завдання управління. Після здійснення всіх попередніх етапів на одинадцятому здійснюється вибір стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Останнім етапом стратегічного планування є розробка стратегічного плану і програм його реалізації, аналіз оперативної інформації про об'єкт спостереження.

Таке стратегічне планування має забезпечити якнайвищий рівень фінансової безпеки на підприємстві. Але для визначення того, чи достатній рівень фінансової безпеки нині на підприємстві в літературі використовують кілька методів [60].

До них відносять такі: індикаторний, ресурсно-функціональний, за критерієм мінімізації сукупного збитку, який наноситься безпеці, за критерієм достатності оборотних коштів для здійснення господарської діяльності. Індикаторний метод виділяє п'ять станів фінансової безпеки підприємства, який визначається з фінансової стійкості підприємства:

1) абсолютна фінансова стійкість та абсолютна фінансова безпека – підприємству достатньо власних оборотних засобів для функціонування;

2) нормальна фінансова стійкість та нормальна фінансова безпека – підприємству практично достатньо власних оборотних засобів;

3) нестійкий фінансовий стан і нестійкий рівень безпеки – підприємству недостатньо власних оборотних засобів, також воно залучає середньострокові та довгострокові позики і кредити.

4) критичний фінансовий стан і критичний рівень безпеки – підприємство окрім середньострокових та довгострокових позик і кредитів, залучає короткострокові;

5) кризовий фінансовий стан і кризовий рівень безпеки – підприємство не може забезпечити фінансування своєї діяльності ані власними, ані залученими засобами.

Отже, фінансова безпека підприємства може знаходитись у п'яти основних станах: абсолютна фінансова безпека, нормальна фінансова безпека, нестійкий рівень безпеки, критичний рівень безпеки, кризовий рівень безпеки, а також у перехідному між зазначеними станами.

Для спрямування переходу фінансової безпеки з одного стану в інший, необхідно запроваджувати окремі заходи, що дозволяють рухатись в необхідному напрямку. Відносно досліджуваного підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром», то слід відзначити, що збільшення інтегрального показника засвідчує про перехід до нормального стану фінансової безпеки, що є відображенням достатньо ефективного

управління фінансовою безпекою підприємства. Проте є питання щодо забезпечення сталості такого рівня фінансової безпеки.

Тому запровадження заходів щодо забезпечення нормального рівня фінансової безпеки підприємства і посилення в майбутньому багато в чому залежить від виконавців, якими на підприємстві виступають працівники. Таким чином, чітке розуміння поняття та складових стратегічного управління фінансовою безпекою суб'єкту господарювання допоможе керівникам підрозділів та топ-менеджменту підприємства налагодити гнучку та ефективну систему управління фінансовою безпекою.

### 3.3 Напрями збільшення фінансового результату ПрАТ «Концерн Хлібпром» на основі підвищення мотивації споживачів продукції

В результаті дослідження мотивації споживачів продукції ПрАТ «Концерн Хлібпром» було виявлено, що вони доволі різні і це не дивно, адже підприємство має широкий асортимент, орієнтований на майже усі верстви населення, де найприбутковішим є сегмент людей з середнім рівнем доходів. Проаналізувавши усі можливі мотивації споживачів стосовно придбання продукції ПрАТ «Концерн Хлібпром», було запропоновано ряд заходів, які могли б підвищити мотивацію споживачів при виборі продукції ПрАТ «Концерн Хлібпром», підвищити впізнаваність його брендів та збільшити продажі товарів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Заходи, спрямовані на підвищення мотивації споживачів продукції ПрАТ «Концерн Хлібпром»

| Назва заходу                                   | Сутність заходу   | Очікуваний результат  |
|--|---|---|
| 1  | 2   | 3   |
| 1. Проведення розіграшів, у соціальних мережах | На сторінках у соціальних мережах пропонується проведення розіграшу товарів торгової марки “2go”. Даний розіграш буде | Збільшиться впізнаваність бренду шляхом впливу конкретно на цільову аудиторію торгових марок, |

## Продовження таблиці 3.2

| 1  | 2  | 3  |
|--|--|--|
|  | <p>проводитись у мережі Інстаграм. Суть полягатиме у співпраці з відомим блогером, лідером думок, який на своїй сторінці, назвавши умови, а саме підписатися на сторінку та відмітити трьох друзів, розіграє так званий запас круасанів ТМ “2go” серед учасників. Запуск таргетованої реклами.</p> | <p>підвищиться рівень довіри до підприємства, зростуть продажі, збільшення кількості підписників у соціальній мережі Instagram</p>   |
| <p>2. Створення фотозони від ТМ “2go” в навчальних закладах міста Львова</p>   | <p>Фотозона торгової марки “2go” відобразить усю ідею створення даних круасанів, а саме, вона буде стильною, яскравою, де кожен з студентів захоче зробити фото та опублікувати у мережі Інтернет.</p>   | <p>Підвищення впізнаваності бренду, створення позитивної атмосфери навколо бренду, підвищення активності цільової аудиторії у соціальних мережах, збільшення кількості підписників</p> |
| <p>3.Проведення рекламних кампаній у супермаркетах та гіпермаркетах міста Львів та Вінниці</p>                                       | <p>Друк плакатів інформаційного характеру, їх розміщення у найбільших роздрібних торгових точках міста Львів і Вінниці, створення аудіоповідомлень про цікаві пропозиції від торгових марок по внутрішньому радіо торгового залу.</p>  | <p>Інформування споживачів про акції від ПрАТ “Концерн Хлібпром” безпосередньо у точках продажу, що збільшує шанс здійснення покупки</p>   |
| <p>4.Брендування автомобілів торгових агентів, що просувають товар ТМ “ВінницяХліб” та “Хлібна Хата” у невеликих містах та селах</p> | <p>Наклеювання плівки Oracal з рекламним надписом та логотипом ТМ “Вінниця Хліб” і “Хлібна Хата” на автомобілі торгових представників.</p>   | <p>Підвищення впізнаваності бренду серед місцевого населення, збільшення продажів</p>  |

## Продовження таблиці 3.2

| 1   | 2  | 3   |
|---|--|---|
| 5. Розміщення реклами на білбордах Львова поблизу супермаркетів та гіпермаркетів, у яких продається продукція   | Розміщення інформативної та спонукальної, проте ненав'язливої, реклами на біл-бордах поблизу супермаркетів та гіпермаркетів, яка розповідатиме про вигідні пропозиції торгових марок ПрАТ “Концерн Хлібпром” у даних торгових точках.          | Підвищення ймовірності здійснення спонтанної або ж спланованої покупки особою, що контактувала з рекламним зверненням   |
| 6. Банерна реклама у мережі Інтернет  | Відображення банерної реклами у користувачів Інтернету вже після того, як вони шукали певний продукт ПрАТ “Концерн Хлібпром” в пошуковиках або ж у продовольчих Інтернет-магазинах.  | Нагадування споживачам про покупки, які вони хотіли зробити, тим самим збільшуючи ймовірність здійснення цієї покупки у майбутньому.  |
| 7. Брендуння паперових чашок “З собою” деяких кавових напоїв високого цінового сегменту логотипом ТМ “Bandinelli” у мережі столичних кав’ярень “Аroma Kava” | Суть заходу полягатиме у розробці разом з кав’ярнею “Аroma Kava” серії лімітованих кавових напоїв з вершками та шматочками печива ТМ “Bandinelli”, яке подаватиметься у спеціально розроблених для даного заходу паперових брендovаних чашках. | Знайомство вишуканого дорогого печива ТМ “Bandinelli” з елітною молоддю Києва, яка має змогу купити каву за більш дорожчою ціною, а, отже, може бути розцінена як потенційний покупець печива ТМ “Bandinelli”. Розширення цільової аудиторії даного печива. |

Розглянемо кожен із запропонованих заходів більш детально. Другий захід буде орієнтований в першу чергу на львівську молодь. Саме на Західній Україні, особливо, у великих містах, круасани даної торгової марки користуються найбільшою популярністю, тому найкращого результату можливо досягти лише у Львові та в деяких інших великих містах Західної України. Суть заходу полягає в

організації стильних молодіжних фотозон від ТМ “2go” у навчальних закладах міста Львів, тобто дана фотозона обов’язково має містити логотип бренду, проте він має бути ненав’язливим. Інакше це буде схоже на “грубу” рекламу, яка в умовах сучасності не сприймається споживачами. На сьогоднішній день, коли соціальні мережі володіють неймовірною популярністю, даний захід однозначно принесе користь компанії ПрАТ “Концерн Хлібпром”, а особливо одній з його торгових марок, “2go”. Зробивши фотозону стильною з прикольними підписами, по типу, “Файна туса”, “Я Бос – все вирішу”, учні обов’язково будуть фотографуватись, адже наразі фото є частиною життя майже усіх студентів і обов’язково будуть ділитися даними фото у соціальних мережах. Це дасть можливість підвищити впізнаваність бренду, за допомогою веселощів та гарного настрою під час фотозйомки створити позитивну атмосферу навколо бренду. Ще одним ефективним заходом для компанії ПрАТ “Концерн Хлібпром” є рекламна кампанія у супермаркетах та гіпермаркетах міст Львів та Вінниця. Саме в цих містах в найбільшій кількості зосереджені споживачі компанії. Дана рекламна кампанія полягатиме у створенні інформативно-рекламних плакатів, що повідомлятимуть про цікаві пропозиції торгових марок компанії ПрАТ “Концерн Хлібпром”, наприклад, ТМ “Panerini”

Також і дані акції будуть сповіщатися і по внутрішньому радіо даних супермаркетів та гіпермаркетів, що підсилить ефект. З продуктами повсякденного вжитку, такими, наприклад, як ТМ “Panerini”, ТМ “Хлібна Хата”, ТМ “Вінниця Хліб”, а інколи і з вишуканими продуктами ТМ “Bandinelli” даний захід є дуже ефективним, адже посилює бажання придбати товар як заплановано так і спонтанно, побачивши знижку. Така рекламна кампанія дасть можливість поінформувати споживачів про вигідні пропозиції від торгових марок ПрАТ “Концерн Хлібпром” і залучити їх до покупки безпосередньо на місці продажу товару. Розміщуючи рекламу стосовно продукції ПрАТ “Концерн Хлібпром” поблизу безпосередньо великих точок продажу даних товарів дозволить не просто проінформувати споживачів, але і дасть можливість підвищити шанс здійснення ними покупки. В деяких випадках дана реклама діє і спонукає споживача до покупки навіть тоді, коли він цього і не планував робити або планував давно, але ніяк не було змоги це

здійснити, проте реклама полегшує здійснення покупки, адже відразу сповіщає про місце покупки, яке зовсім поруч, про різноманітні цікаві пропозиції, а в деяких випадках навіть і про ціну. Таким чином шанси здійснення купівлі товару зростають. На сьогоднішній день інтернет-покупки набувають все більшої популярності, особливо серед молоді, проте дедалі частіше зустрічаються і дорослі особи, що вже звикли купувати в мережі Інтернет, зрозуміли, що це неймовірно зручно, а в деяких випадках і дешевше, тому абсолютно не хочуть повертатися до старих звичок. Ще декілька років тому покупки в Інтернеті в першу чергу стосувались лише техніки, або інших товарів, що не вимагають особливих умов зберігання чи перевезення, проте наразі в умовах виходу на ринок великої кількості різноманітних перевізників, кожен з яких намагається зайняти якомога міцнішу конкурентну позицію, пропонуючи для своїх споживачів найшвидшу найякіснішу доставку, покупки лише невибагливих продуктів відійшли у минуле і наразі немає жодних труднощів придбати в Інтернет-магазині такі вибагливі товари, наприклад, як продукти харчування. Більш того майже всі великі супермаркети міст України мають свій Інтернет-магазин, де можна або зарезервувати певні товари і забрати їх вже в магазині в спакованому вигляді або ж забрати вже безпосередньо в себе вдома, замовивши доставку. Тому за таких умов доцільно буде, домовившись з найбільшими Інтернет-магазинами України, такі, наприклад, як Fozzy та Novus, де продається продукція ПрАТ “Концерн Хлібпром”, підключити банерну рекламу. Споживачі, як правило переглядають товари, що якимось чином їх зацікавили, але постійно піддаються впливу різноманітних зовнішніх факторів, це може бути думка оточуючих, фінансова складова чи безліч чого іншого, тому попри усю зацікавленість товар так і не купують. В такому випадку банерна реклама буде корисною тому, що постійна “зустріч” споживача з товаром у мережі Інтернет, в певній мірі розцінюється як своєрідний “знак”. Це у випадку, якщо він не ознайомлений з прийомами маркетингу, проте навіть, якщо і ознайомлений, то такий метод має значний вплив, адже постійна “зустріч” з товаром свідомо чи підсвідомо розвіює усі сумніви, спонукаючи людину до покупки. Наступним заходом, який потребує значних зусиль та максимальної креативності, проте також є дуже



ефективним, є колаборація разом із столичною мережею кав'ярень “Aroma Kava”, яка має хорошу репутацію у місті та позиціонує себе хоч і як кав'ярню не найвищого цінового сегменту, проте також є так би мовити кав'ярнею не для “всіх”, адже кава та десерти є дорожчими, ніж у подібних заходах. Суть заходу полягатиме у розробці разом з баристами даного закладу спеціальної лінійки напоїв з додаванням печива “Bandinelli” та друком спеціальних брендovаних паперових стаканчиків для напоїв “З собою”. Це допоможе познайомити престижну молодь столиці з вишуканим печивом “Bandinelli”, що у майбутньому дасть змогу розширити цільову аудиторію бренду та отримувати більші прибутки. Також доцільним заходом, що може принести значний успіх компанії, вважаємо брендovання автомобілів по невеликим містам та селам, де продається продукція торгових марок “Хлібна Хата” та “Вінниця Хліб”.

Такий захід дасть можливість збільшити впізнаваність бренду, мотивуватиме споживачів до купівля, що у майбутньому збільшить продажі продуктів даних торгових марок у місцевих магазинах. Вищеперераховані заходи націлені на просування різних торгових марок компанії та підвищення зацікавленості до них та мотивації під час купівлі продукції ПрАТ “Концерн Хлібпром”.

Провівши аналіз мотивацій споживачів ПрАТ “Концерн Хлібпром” було виявлено, що мотивації покупців є найрізноманітнішими. В більшій мірі це пов'язано з наявністю у компанії різних торгових марок, які спрямовані на задоволення потреб різних категорій населення. Найбільший прибуток компанії приносять особи середньозабезпеченого класу, що в більшій мірі купують продукцію ТМ “Хлібна Хата”, “Любляна”, “Хліб по-львівські”, “Вінниця Хліб”, “Panerini”. Як правило, в дану категорію споживачів відносяться молоді сім'ї з дітьми, які також цікавляться і дитячим харчуванням, зокрема, ТМ “Джуні”. Основними мотиваціями при купівлі товарів у середньозабезпечених осіб є прагнення до якісніших харчових продуктів, які здатні не просто підтримувати життєдіяльність, але і зможуть принести певну користь. Також дані споживачі за обмеженості бюджету звертають увагу і на співвідношення “Ціна-Якість”, тобто не готові переплачувати за сервіс чи ім'я бренду.

Найменший дохід компанія отримує від малозабезпечених споживачів, це не дивно, адже компанія слабо орієнтована на дану категорію. З свого асортименту за невисокою ціною підприємство може запропонувати лише деякі сорти класичного хліба ТМ “Вінниця Хліб”. Основною мотивацією даних споживачів є ціна.

На нашу думку, у ході рекламної кампанії значну увагу потрібно приділити високозабезпеченій верстві населення, яким зможе бути цікавою торгова марка “Bandinelli”, адже вона має неабиякий потенціал та легко здатна вдовольнити дану категорію людей, мотиваціями яких в першу чергу є висока якість продукту, ім’я і репутація бренду. Також і значну вагу має і зовнішній естетичний вигляд продукту, адже дана категорія людей вже є такими, які багато чого бачили та багато чого можуть собі дозволити, в тому числі і елітні продукти зі світовим ім’ям. Хоч і ТМ “Bandinelli” ще є куди рости, проте вона вже зайняла певні місця в уяві високозабезпеченого класу населення та вже користується неабиякою популярністю, адже, в Україні це перше печиво, яке змогло увійти у таку високу цінову категорію та забезпечити своїх покупців дійсно якісним та незвичним для українців продуктом.

Отже, вважаємо, що внаслідок реалізації запропонованих заходів щодо підвищення мотивації споживачів продукції ПрАТ «Концерн Хлібпром» чистий дохід від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 21%, що складатиме 306 370,98 тис. грн. ( $1\,702\,061 \cdot 0,18$ ). Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 14,7 % - 165 532,88 тис. грн. ( $1\,126\,074 \cdot 0,147$ ). Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 140 838,1 тис. грн.

#### 3.4 Побудова 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 3.3.

Таблиця 3.3 – Динамічний ряд 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 3.3 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 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок проміжних показників для визначення параметрів рівняння

| Роки, t     | Валовий<br>прибуток,<br>тис. грн.<br>$y_t$ | $y_t t$ | $t^2$ | $y_t^2$       |
|-------------|--|---------|-------|---------------|
| 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. 3.5).

Таблиця 3.5 – Проміжні показники для визначення статистичних характеристик рівняння

| Валовий<br>прибуток,<br>тис. грн.<br>$y_t$ | $\hat{y}_t$ | $ 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):

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

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

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 масштабування бізнесу ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Запропоновані заходи узагальнимо у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – План пропозицій щодо удосконалення управління фінансовою 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. Формування інформаційно-аналітичного забезпечення фінансової безпеки підприємства та створення інформаційно-аналітичного центру | Директор підприємства, планово-економічний відділ | 12 місяців        | 508,550            | 651,785                            |
| 2. Створено методичні рекомендації щодо розробки стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства                            | Фінансовий директор, планово-економічний відділ   | 12 місяців        | 216,0              | 127,8                              |
| 3. Розроблено заходи, які спрямовані на підвищення мотивації споживачів при виборі продукції компанії                              | Комерційний директор,                             | 12 місяців        | 165 532,88         | 140 838,1                          |

Продовження таблиці 3.6

| 1   | 2  | 3 | 4 | 5 |
|---|--|---|---|---|
| ПрАТ «Концерн Хлібпром»,<br>щоб підвищити впізнаваність<br>його брендів та збільшити<br>продажі товарів | відділ<br>маркетингу   |   |   |   |
| 4. Здійснено прогнозування<br>валового прибутку<br>підприємства на 2023-2025<br>роки                    | Прогнозний валовий прибуток:<br>$\hat{Y}_{2023} = 543923,5$ тис.грн.<br>$\hat{Y}_{2024} = 558135,7$ тис. грн.<br>$\hat{Y}_{2025} = 572347,9$ тис. грн. |   |   |   |

## Висновки до третього розділу

Отже, в третьому розділі розроблено комплекс заходів щодо удосконалення управління фінансовою безпекою на підприємстві ПрАТ «Концерн Хлібпром»:

- розроблено інформаційно-аналітичного забезпечення фінансової безпеки підприємства та запропоновано створення інформаційно-аналітичного центру. Визначено, що інформаційно-аналітичне забезпечення фінансової безпеки підприємства повинно включати наступні завдання: визначення мети і основних задач інформаційно-аналітичного забезпечення фінансової безпеки, виходячи фінансових інтересів і завдань, що стоять перед підприємством; вибір із системи показників фінансової діяльності підприємства індикаторів, які можуть характеризувати кількісний рівень фінансової безпеки на підприємстві; попереднє визначення сукупності чинників, які можуть впливати на рівень фінансової безпеки; встановлення джерел інформації щодо стану фінансової діяльності підприємства; збирання і передання для наступної аналітичної обробки бухгалтерських, оперативних та статистичних даних щодо стану фінансової діяльності підприємства і чинників, які впливають на нього; зведення обробленої інформації у базу даних та їх постійне поповнення новою інформацією; аналітична обробка індикаторів



фінансової безпеки і оцінка рівня впливу чинників на стан фінансової безпеки підприємства, вибір з них найбільш вагомих для наступного врахування при розробці відповідних управлінських рішень щодо забезпечення фінансової безпеки;

- на основі проведеного аналізу виявлено, що необхідною умовою успішного функціонування підприємства є постійна розробка методів адаптації фінансової стратегії підприємств до умов зовнішнього середовища, яке є несприятливим в теперішній час для покращення фінансової безпеки підприємств. Запропоновані методичні рекомендації щодо розробки стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства дозволяють керівництву вчасно та правильно реагувати на негативні явища, що саме і впливають на фінансову безпеку підприємства;

- розроблено заходи, які спрямовані на підвищення мотивації споживачів при виборі продукції компанії ПрАТ «Концерн Хлібпром», щоб підвищити впізнаваність його брендів та збільшити продажі товарів. Це сприятиме збільшенню доходів та прибутків підприємства, а також посилить фінансову безпеку підприємства;

- 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 прискорить масштабування та підвищить ефективність бізнесу ПрАТ «Концерн Хлібпром».

## ВИСНОВКИ

Магістерська кваліфікаційна робота виконана на тему: Формування механізму управління фінансовою безпекою підприємства хлібопекарської промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «Концерн Хлібпром»).

Результати проведеного дослідження теоретико-методичних та прикладних засад управління фінансовою безпекою підприємства сформували такі висновки:

1. Здійснена систематизація наукових поглядів щодо трактування терміну «фінансова безпека підприємства», що дозволило виділити такі підходи, де фінансова безпека розглядається: як складова економічної безпеки підприємства; як стан, що забезпечує захищеність фінансових інтересів від ідентифікованих реальних і потенційних загроз зовнішнього й внутрішнього характерів, фінансову рівновагу, стабільність, платоспроможність і ліквідність, тощо; як здатність здійснювати ефективно і стабільно свою діяльність або ефективно використовувати потенціал підприємства та ресурси; як здатність підприємства самостійно розробляти і проводити фінансову стратегію; як діяльність з управління ризиками; як система, що забезпечує стабільність важливих фінансових пропорцій розвитку підприємства або збалансований стан; як специфічний вид відносин.

На основі проведеного дослідження обґрунтовано уточнене визначення поняття «фінансова безпека підприємства»: фінансова безпека підприємства – це стан захищеності фінансових інтересів підприємства на всіх рівнях його фінансових відносин від впливу внутрішніх і зовнішніх загроз, який забезпечує його самозбереження та розвиток у поточній та стратегічній перспективах.

2. Розкрили взаємозв'язок основних категорій фінансової безпеки підприємства: фінансові інтереси – фінансовий ризик – загроза фінансовій безпеці – фінансова безпека. Визначили, що при розробці і створенні підсистеми управління фінансовою безпекою підприємства доцільно дотримуватися наступних вимог: підсистема управління фінансовою безпекою підприємства має функціонувати безперервно, вона повинна бути добре спланованою; в межах певного підприємства має забезпечуватися не тільки функціональна самостійність цієї підсистеми, але й її

інтегрованість до загальної системи управління підприємством; в процесі утворення підсистеми управління фінансовою безпекою підприємства необхідно чітко уявляти, що слід захищати тільки те, що є доцільним з фінансової точки зору.

3. Провели дослідження існуючих методик оцінювання рівня фінансової безпеки і після опрацювання фахової літератури з питань оцінювання фінансової безпеки об'єднали методичні підходи на три групи: ті, які пропонують оцінювати рівень фінансової безпеки як складової економічної безпеки підприємства; ті, які пропонують оцінювати рівень фінансової безпеки на основі визначення загального стану фінансової діяльності підприємства; ті, які пропонують визначати інтегральний показник фінансової безпеки підприємства. Вважаємо, що виділені групи методик оцінювання мають певні недоліки, які втілюються у недостатньому аналізі та оцінці тих чи інших складових фінансової безпеки підприємства. Розкрили і обґрунтували доцільність використання системи показників, яку пропонує К.С. Горячева.

4. Здійснили оцінювання стану, тенденцій та проблем розвитку хлібопекарської промисловості. Визначили, що 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.

5. 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.

Проведене аналізування фінансово-господарської діяльності підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» показало, що в 2022 році зменшився 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, що свідчить про збільшення обсягів основної діяльності.

6. Оцінювання фінансової безпеки підприємства за інтегральним показником фінансової безпеки показало, що найвищий рівень фінансової безпеки на підприємстві спостерігається в 2022 році в аналізованому періоді. Про це свідчить і найвище значення інтегрального показника у цьому році, і найкращі показники по складових. Значне покращення у 2022 році відбулось за рахунок грошово-кредитної складової, а також по валютній, бюджетній, банківській, що вплинуло і на значення загального показника фінансової безпеки ПрАТ «Концерн Хлібпром». Доцільно зазначити, що найбільший позитивний вплив здійснило наявність власного оборотного капіталу, тобто підвищення платоспроможності підприємства.

7. Розроблено комплекс заходів щодо удосконалення управління фінансовою безпекою на підприємстві ПрАТ «Концерн Хлібпром»: розроблено інформаційно-аналітичного забезпечення фінансової безпеки підприємства та запропоновано створення інформаційно-аналітичного центру; запропоновані методичні рекомендації щодо розробки стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства дозволять керівництву вчасно та правильно реагувати на негативні явища, що саме і впливають на фінансову безпеку підприємства; розроблено заходи, які спрямовані на підвищення мотивації споживачів при виборі продукції компанії ПрАТ «Концерн Хлібпром», щоб підвищити впізнаваність його брендів та збільшити продажі товарів; 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 фінансову безпеку підприємства.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Бланк І.А. Управління фінансовою безпекою підприємства. К.: Ельга, Ника-Центр, 2004. 784 с.
2. Данільян О.Г., Дзьобань О.П., Панов М.І. Національна безпека України: структура та напрямки реалізації: навчальний посібник. Харків: Фоліо, 2015. 285 с.
3. Економічна безпека держави: підручник: під ред. проф. Б. Кравченка. К.: 2014. 437 с.
4. Ареф'єва О.В., Кузенко Т.Б. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. №1. С. 98–103.
5. Александров В.В., Задорожний Г.В., Юрченко О.Е. Фінансово-кредитна система як фактор економічної безпеки транзитивного суспільства. Харків, 2005. 235 с.
6. Воробйов Е.М. Проблеми економічної безпеки в країнах ринкової трансформації. *Вісник ХДУ. Економічна серія*. 2019. №34. С.162–166.
7. Гладченко Т.М. Економічна безпека підприємницької діяльності. *Актуальні проблеми міжнародних відносин: Збірник наукових праць*. 2012. Вип. 28. С. 295–299.
8. Жаліло Я.А. Економічна безпека держави, підприємства, особи в інтегрованому суспільстві. *Актуальні проблеми міжнародних відносин: збірник наукових праць*. 2012. Вип. 26. С. 24–27.
9. Жаліло Я.А. Стратегія забезпечення економічної безпеки України. Пріоритети та проблеми імплементації. Стратегія національної безпеки України в контексті досвіду світової спільноти. К.: Сантисанга, 2013. С. 141–142.
10. Пастернак-Таранушенко Г., Лобза Г. Економічна безпека підприємства в умовах ринку. *Вісник НАН України*. 2018. № 7–8. С. 42–48.
11. Ільяшенко С.Н. Складові економічної безпеки підприємства і підходи до її оцінки. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 3. С. 12–19.
12. Варналій З. Проблеми і шляхи забезпечення економічної безпеки України. *Економіка і управління*. 2009. №1. С. 18–29.

13. Ареф'єва О.В., Кузенко Т.Б. Планування економічної безпеки підприємств. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2004. 170 с.

14. Фокіна Н.П., Бокій В.І. Економічна безпека підприємства – найважливіша складова фінансової стійкості. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 8. С.111–114.

15. Єрмошенко М.М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2005. 309 с.

16. Барановський О. І. Фінансова безпека держави. *Фінанси України*. 2006. № 11. С. 19–34.

17. Кульпінський С. Роль фінансової безпеки України в поглибленні інтеграційних стосунків з європейськими країнами. *Фінансова консультація*. 2017. № 5. С. 34–38.

18. Фінансова безпека підприємств і банківських установ: монографія / за заг. редакцією д-ра екон. наук, проф. А. О. Єпіфанова. Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2013. 295 с.

19. Шлемко В. Т., Бінько І. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення: монографія. К. : НІСД, 2007. 144 с.

20. Чібісова І.В., Івашина Є.М. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства. URL: [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/rpei/2011\\_31/Chibis.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/rpei/2011_31/Chibis.pdf)

21. Козак Л.С., Багровецька І.В. Концептуальні та методичні засади формування механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Економіка і управління*. 2019. №13. С.97–101.

22. Горячева К. С. Фінансова безпека підприємства. Сутність та місце в системі економічної безпеки. *Економіст*. 2013. № 8. С. 65–67.

23. Пономаренко О. Е. Теоретичні аспекти фінансової безпеки підприємств. *Економіка розвитку*. 2010. №1 (53). С. 77–80.

24. Журавка О.С., Бондаренко Є.К. Теоретичні аспекти формування системи фінансової безпеки підприємства. *Інноваційна економіка*. 2018. № 4. С.234–237.

25. Бердар М. Забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємництва. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Економіка*. 2019. № 124/125. С. 73–76.

26. Кракос Ю. Б., Разгон Р.О. Управління фінансовою безпекою підприємств. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2018. № 1(1). С. 86–97.

27. Кириченко О. А., Кудря І.В. Вдосконалення управління фінансовою безпекою підприємств в умовах кризи. *Інвестиції : практика та досвід*. 2021. № 10. С. 22–26.

28. Куцик В.І., Бартиш А.І. Фінансова безпека підприємства самостійний об'єкт управління: проблеми забезпечення. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Вип. 21.4. С. 250–255.

29. Лаврова Ю. В. Фінансова безпека підприємства: класифікація загроз. *Економічний аналіз*. 2018. № 9, Ч 2. С. 274–277.

30. Кудрицька Ж.В. Система управління фінансовою безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. №1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>

31. Сорокіна О.М. Зміст дефініції «фінансова безпека». *Торгівля і ринок України*. 2011. Вип.28.Т.3. С. 270–274.

32. Мулик Я.І. Сутність поняття “фінансова безпека підприємства”: систематизація наукових поглядів. *Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. Серія: Економічні науки*. Вінниця: ВНАУ, 2019. Випуск 3 (80). С. 195–207.

33. Горячева К.С. Управління фінансовою безпекою підприємства: Дис.... канд. екон. наук: 08.06.01; Національна академія управління. К. 2005. 170 с.

34. Ареф'єв В.О. Діагностика управління фінансовою безпекою підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2016. Випуск №2 (56). С. 25–31.

35. Мельник С.І. Формування механізму управління фінансовою безпекою підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2019. Випуск 2 (51). С. 84–87.

36. Малик О.В. Концептуальні засади механізму управління фінансовою безпекою підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. №4 (20). С. 82–87.

37. Ковальчук Н.О., Флорюк А.Ю. Управління фінансовою безпекою підприємства. *Молодий вчений*. 2022. №5 (69). С. 535–539.

38. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія,

методологія, практика: монографія. Львів: «Растр-7», 2020. 384 с.

39. Сова О.Ю. Напрями вдосконалення механізму управління фінансовою безпекою підприємств. *Вчені записки. Ун-т економіки та права «КРОК». Сер.: Економіка*. 2019. Випуск 37. С. 97–103.

40. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: Закон України від 14 травня 1992 року №2343-ХІІ (в редакції від 28.02.2002.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2343-12#Text> (дата звернення 08.03.2023 р.)

41. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення 08.03.2023 р.)

42. Терещенко О.О. Теоретичні основи антикризового управління фінансами підприємств. *Стратегія економічного розвитку України: наук. зб.* 2014. Вип. 4 К.: КНЕУ, С. 250–262.

43. Шелест В.В. Управління фінансовою безпекою довірчого товариства. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. №3. С.181–184.

44. Назаров В.В. Формування механізму стійкості підприємств малого бізнесу; Дисс... канд. екон. наук. Луганськ, 2002. 225 с.

45. Карпінський Б.А., Герасименко О.В. Збалансованість фінансової системи: можливості досягнення та перспективи регулювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 11. С. 45–53.

46. Рета М.В., Іванова А.О. Методичні підходи до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2019. № 21 (994). С. 29–37.

47. Картузов Є.П. Методи оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 10 (136). С. 115–123.

48. Сиволап Л.А. Аналіз методичних підходів до оцінки фінансової безпеки підприємства. *Економічний аналіз*. 2021. Том 18. № 2. С. 234–238.

49. 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 05.03.2023 р.)

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



51. 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 18.03.2023 р.)

52. 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.

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

54. В Україні близько 20% хлібозаводів зруйновані або не відновили виробництво. 2020. URL: <https://landlord.ua/news/v-ukraini-blyzko-20-khlibozavodiv-zruinovani-abo-ne-vidnovyly-vyrobnytstvo/> (дата звернення 14.03.2023 р.)

55. 8 трендів, які визначають майбутнє хлібного ринку URL: <https://mind.ua/publications/20208077-8-trendiv-yaki-viznachayut-majbutne-hlibnogo-rinku> (дата звернення 13.03.2023 р.)

56. 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-viyni> (дата звернення 13.03.2023 р.)

57. 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 13.03.2023 р.)

58. 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 18.03.2023 р.)

59. Сайт ПрАТ «Концерн Хлібпром»: веб-сайт. URL: <https://hlibprom.com.ua/> (дата звернення: 17.02.2023).

60. Карачина Н.П., Боднар В.В., Слободянюк В.Т. Макроекономічний розвиток економіки України: тенденції та перспективи. ЛІІ Науково-технічна конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки. ВНТУ. 2023. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2023/paper/view/17589> (дата звернення 24.05.2023 р.)

## **ДОДАТКИ**

Додаток А  
(обов'язковий)

Протокол перевірки кваліфікаційної роботи  
на наявність текстових запозичень

Назва роботи: Формування механізму управління фінансовою безпекою підприємства 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 76,8% Схожість 23,2%

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)

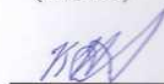
Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи

  
(підпис)

Боднар В.В.  
(прізвище, ініціали)

Перевірник 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<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду | На кінець<br>звітнього<br>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 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             | 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:<br>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 борошняних  
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:<br>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> |

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 борошnianих  
кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого  
зберігання

Середня кількість працівників, осіб 2 792

Одиниця виміру: тис. грн.

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

| 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:<br>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<br>рядка | За звітний<br>період | За<br>попередній<br>період |
|---|--------------|----------------------|----------------------------|
| 1   | 2            | 3                    | 4                          |
| 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 |
|---|-------------|-------------------|----------------------|
| 1   | 2           | 3                 | 4                    |
| 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

**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ  
БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ  
ПРОМИСЛОВОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО  
АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»)**

Таблиця 1 – Трагування поняття «фінансова безпека держави» за різними авторами

| Джерело  | Трагування поняття «фінансова безпека держави»  |
|--|---|
| 1  | 2   |
| Барановський О.І.                                    | <p>Фінансова безпека держави – це:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- важлива складова економічної безпеки держави, що базується на незалежності, ефективності і конкурентоспроможності фінансово-кредитної сфери України. Вона відображається через систему критеріїв і показників її стану, що характеризують збалансованість фінансів, достатню ліквідність активів і наявність необхідних грошових і золотовалютних резервів;</li> <li>- стан фінансової, грошово-кредитної, валютної, банківської, бюджетної, податкової, розрахункової, інвестиційної, митно-тарифної і фондової систем, а також системи ціноутворення, який характеризується збалансованістю, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних впливів, здатністю запобігти зовнішній фінансовій експансії, забезпечити фінансову стійкість (стабільність), ефективне функціонування національної економічної системи та економічне зростання;</li> <li>- стан фінансових потоків в економіці, що характеризується збалансованістю і наявністю апробованих механізмів регулювання та саморегулювання.</li> </ul> |
| Єрмошенко М.М.                                       | <p>Фінансова безпека – це стан фінансово-кредитної сфери держави, який характеризується збалансованістю та якістю системної сукупності фінансових інструментів.</p>   |
| Кульпінський С.                                      | <p>Фінансова безпека держави – це здійснення цілеспрямованого комплексу заходів щодо фіскальної і монетарної політик з метою досягнення стабільності фінансової системи і створення сприятливого інвестиційного клімату.</p>  |
| Єпіфанов А.О.,<br>Пластун О.Л.,<br>Домбровський В.С. | <p>Фінансова безпека – це стан фінансово-кредитної сфери країни, що характеризується стійкістю до зовнішніх і внутрішніх загроз, а також здатністю забезпечувати стійкий економічний розвиток держави.</p>  |
| Шлемко В. Т.   | <p>Фінансова безпека держави – це такий стан фінансової, грошово-кредитної, валютної, банківської, бюджетної і податкової систем, який характеризується збалансованістю, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних впливів, здатністю забезпечити ефективне функціонування національної економічної системи та її зростання</p>  |



Таблиця 2 – Тракткування поняття «фінансова безпека підприємства» за різними авторами

| Джерело   | Тракткування поняття «фінансова безпека підприємства»  |
|---|--|
| 1   | 2  |
| <i>Підхід: фінансова безпека розглядається як складова економічної безпеки підприємства</i>   |  |
| Чібісова І.В.   | фінансова безпека підприємства – це складова економічної безпеки підприємства, яка полягає у наявності такого його фінансового стану, який характеризується: збалансованістю і якістю фінансових інструментів, технологій і послуг; стійкістю до загроз.   |
| Козак Л.С.,<br>Багровецька<br>І.В.  | фінансова безпека підприємства – це важлива складова частина економічної безпеки, що базується на незалежності, ефективності і конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта, яка відображається через систему критеріїв і показників його фінансового стану, що характеризують збалансованість фінансів, достатню ліквідність активів і наявність необхідних резервів.   |
| <i>Підхід: фінансова безпека розглядається як стан, що забезпечує захищеність фінансових інтересів від ідентифікованих реальних і потенційних загроз зовнішнього й внутрішнього характерів, фінансову рівновагу, стабільність, платоспроможність і ліквідність, тощо.</i> |  |
| Бланк І.О.  | фінансова безпека підприємства - це кількісно і якісно детермінований рівень фінансового стану підприємства, що забезпечує стабільну захищеність його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від ідентифікованих реальних і потенційних загроз зовнішнього й внутрішнього характерів, параметри якого визначаються на основі його фінансової філософії й створюють необхідні передумови фінансової підтримки його стійкого зростання в поточному й перспективному періодах.                                     |
| Горячева К.С.   | фінансова безпека підприємства – це фінансовий стан, який характеризується, по-перше, збалансованістю і якістю сукупності фінансових інструментів, технологій і послуг, котрі використовуються підприємством, по-друге, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз, по-третє, здатністю фінансової системи підприємства забезпечувати реалізацію власних фінансових інтересів, місії і завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів, по-четверте, забезпечувати ефективний і сталий розвиток цієї фінансової системи. |
| Пономаренко<br>О.Е.   | фінансова безпека підприємства – це визначений якісно та кількісно рівень фінансового стану підприємства та діяльність, направлена на досягнення даного стану, який характеризується збалансованістю і якістю використання фінансових інструментів економічної системи та забезпечує її здатність реалізувати свою місію й забезпечувати стабільний розвиток, витримуючи негативний вплив зовнішніх та внутрішніх дестабілізуючих факторів.  |
| <i>Підхід: фінансова безпека розглядається як здатність здійснювати ефективно і стабільно свою діяльність або ефективно використовувати потенціал підприємства та ресурси</i>   |  |
| Єпіфанов<br>А.О.,<br>Плачтун О.Л.,  | фінансова безпека розглядається як здатність суб'єкта підприємництва здійснювати свою господарську, зокрема й фінансову діяльність, ефективно і стабільно шляхом використання сукупності взаємопов'язаних діагностичних,   |

## Продовження таблиці 2

| 1  | 2  |
|--|--|
| Домбровський В.С.  | інструментальних та контрольних заходів фінансового характеру, що мають оптимізувати використання фінансових ресурсів, забезпечити належний їх рівень та нівелювати вплив ризиків.   |
| Журавка О.С.,<br>Бондаренко Є.К.   | сутність фінансової безпеки полягає у здатності суб'єкта підприємництва здійснювати свою господарську, в тому числі й фінансову діяльність, ефективно і стабільно шляхом використання сукупності взаємопов'язаних діагностичних, інструментальних та контрольних заходів фінансового характеру, що мають оптимізувати використання фінансових ресурсів.  |
| Бердар М.  | фінансова безпека є важливою складовою і представляє собою здатність суб'єкта підприємництва здійснювати свою господарську, в тому числі й фінансову діяльність, ефективно і стабільно протягом невизначеного періоду часу, шляхом використання сукупності взаємопов'язаних діагностичних, інструментальних та контрольних заходів фінансового характеру, що мають оптимізувати використання фінансових ресурсів, забезпечити належний їх рівень та нівелювати вплив ризиків внутрішнього і зовнішнього середовища.                                |
| Мунтіян В.І.   | фінансова безпека розглядається як стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів підприємства, виражений у найкращих значеннях фінансових показників прибутковості й рентабельності бізнесу, якості управління, використання основних і оборотних засобів підприємства, структури його капіталу, норми дивідендних виплат як синтетичного індикатора поточного фінансово-господарського стану підприємства і перспектив його технологічного та фінансового розвитку.   |
| Ареф'єва О.В.,<br>Кузенко Т.Б.   | фінансова безпека підприємства може бути визначена як стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів, виражений у найкращих значеннях фінансових показників прибутковості й рентабельності бізнесу, якості управління та використання основних і оборотних коштів, структури його капіталу, норми виплат за цінними паперами підприємства, а також курсової вартості його цінних паперів як синтетичного індикатора поточного фінансово-господарського стану підприємства й перспектив його технологічного та фінансового розвитку. |
| <i>Підхід: фінансова безпека розглядається як здатність підприємства самостійно розробляти і проводити фінансову стратегію</i> |  |
| Кракос Ю.Б.,<br>Разгон Р.О.  | суть фінансової безпеки полягає у здатності підприємства самостійно розробляти і проводити фінансову стратегію відповідно до цілей корпоративної стратегії, в умовах невизначеного і конкурентного середовищ.  |
| <i>Підхід: фінансова безпека розглядається як діяльність з управління ризиками</i>   |  |
| Кириченко О.А.,<br>Кудря І.В.  | фінансову безпеку підприємства визначають як діяльність з управління ризиками та захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз з метою забезпечення стабільного розвитку підприємництва та зростання його власного капіталу в поточній і стратегічній перспективах.   |

## Продовження таблиці 2

| 1  | 2   |
|--|---|
| Куцик В.І.,<br>Бартиш А.І.   | фінансова безпека підприємства – діяльність з управління ризиками та захисту інтересів підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз з метою забезпечення стабільного розвитку підприємництва та росту власного капіталу в поточній та стратегічній перспективі.  |
| <i>Підхід: фінансова безпека розглядається як система, що забезпечує стабільність важливих фінансових пропорцій розвитку підприємства або збалансований стан</i> |   |
| Лаврова Ю. В.  | фінансова безпека підприємства є системою, що забезпечує стабільність важливих фінансових пропорцій розвитку підприємства, які формують захищеність його фінансових інтересів у балансі з фінансовими інтересами його економічних агентів.  |
| Кудрицька<br>Ж.В.  | під фінансовою безпекою підприємства слід розуміти збалансований стан його елементів та підсистем як окремої економічної системи, що можуть бути виражені кількісними чи якісними показниками та характеризується стійкістю до негативних впливів внутрішнього та зовнішнього середовища та здатністю забезпечити її ефективне функціонування, стабільність розвитку та економічного зростання. |
| <i>Підхід: фінансова безпека розглядається як специфічний вид відносин</i>   |   |
| Сорокіна О.М.  | фінансова безпека підприємства визначається як специфічний вид економічних відносин, які виникають між підприємством і суб'єктами його зовнішнього оточення щодо забезпечення оптимального фінансового стану, в якому має перебувати підприємство для реалізації своєї стратегії та який характеризується здатністю підприємства протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам.                   |

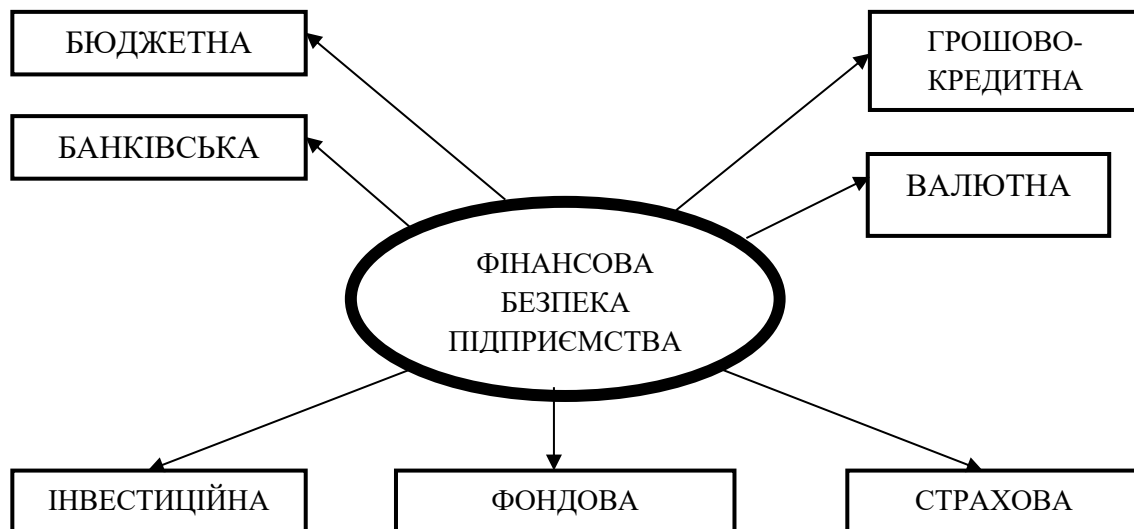


Рисунок 1 – Складові фінансової безпеки підприємства

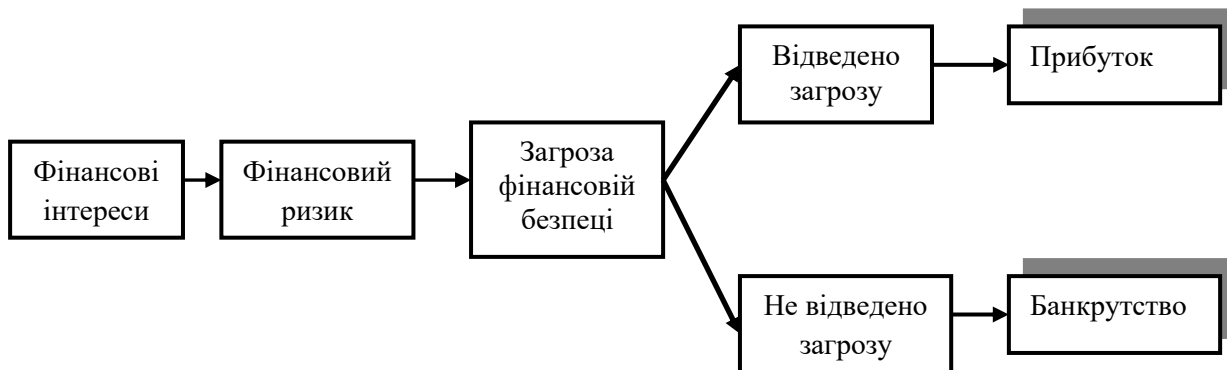


Рисунок 2 – Методологічна схема взаємозв'язку основних категорій фінансової безпеки підприємства

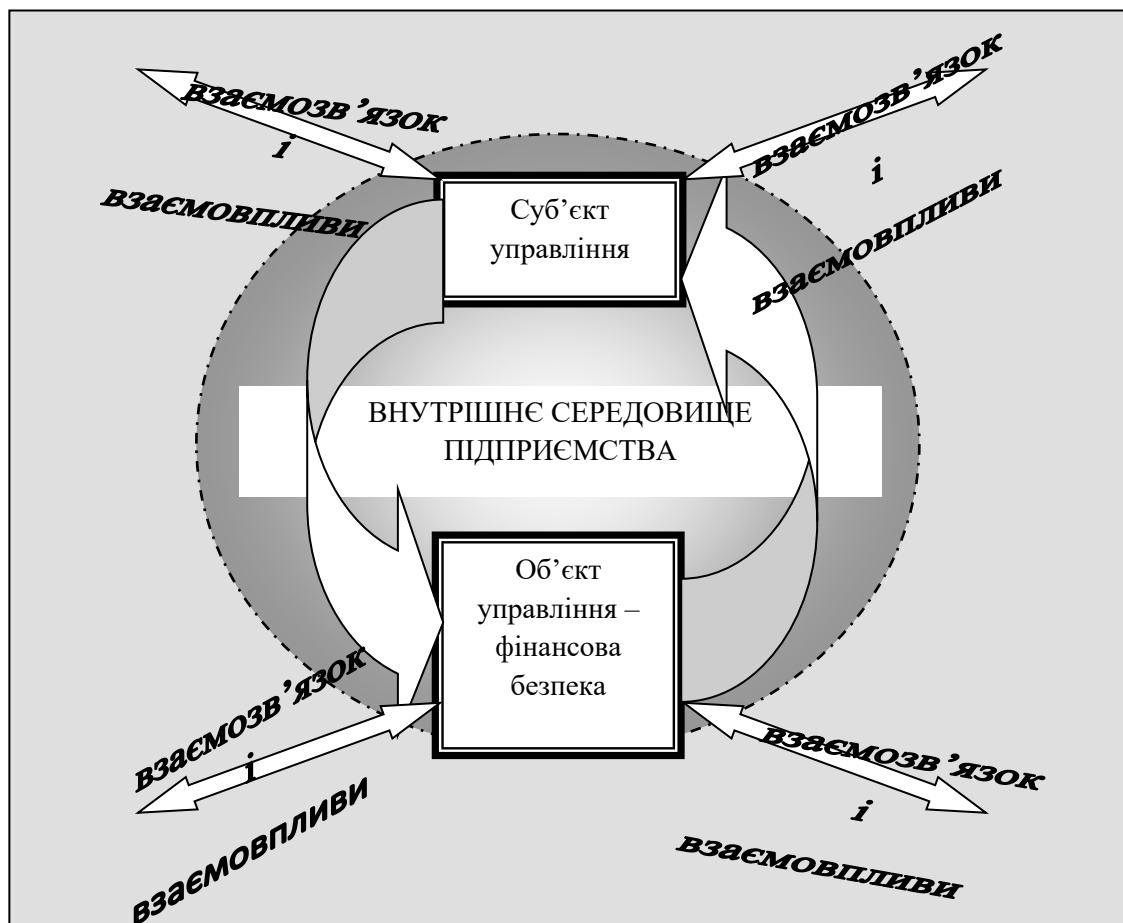


Рисунок 3 – Схема управління фінансовою безпекою підприємства

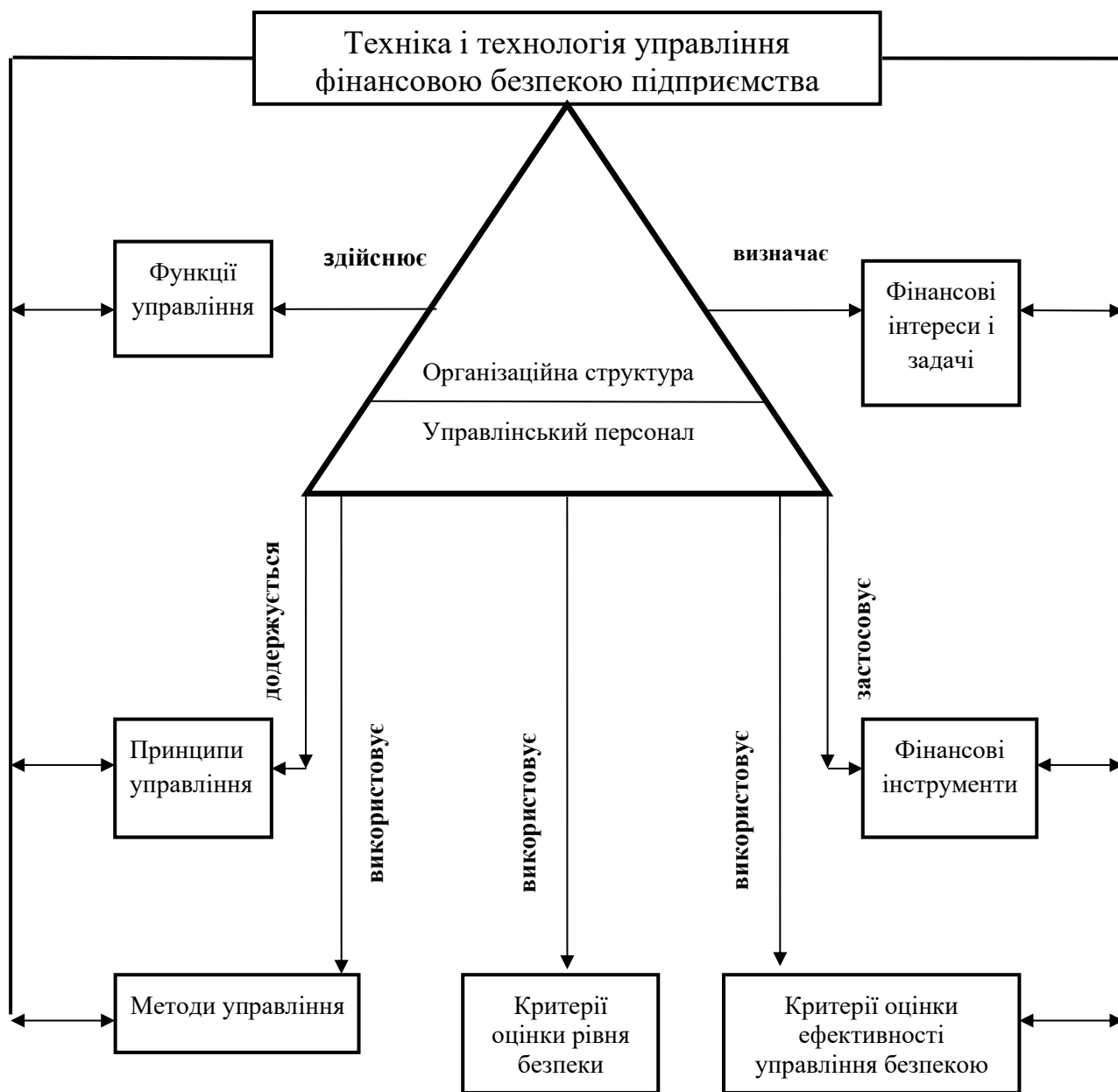


Рисунок 4 – Механізм управління фінансовою безпекою підприємства



Рисунок 6 – Основні методики оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства

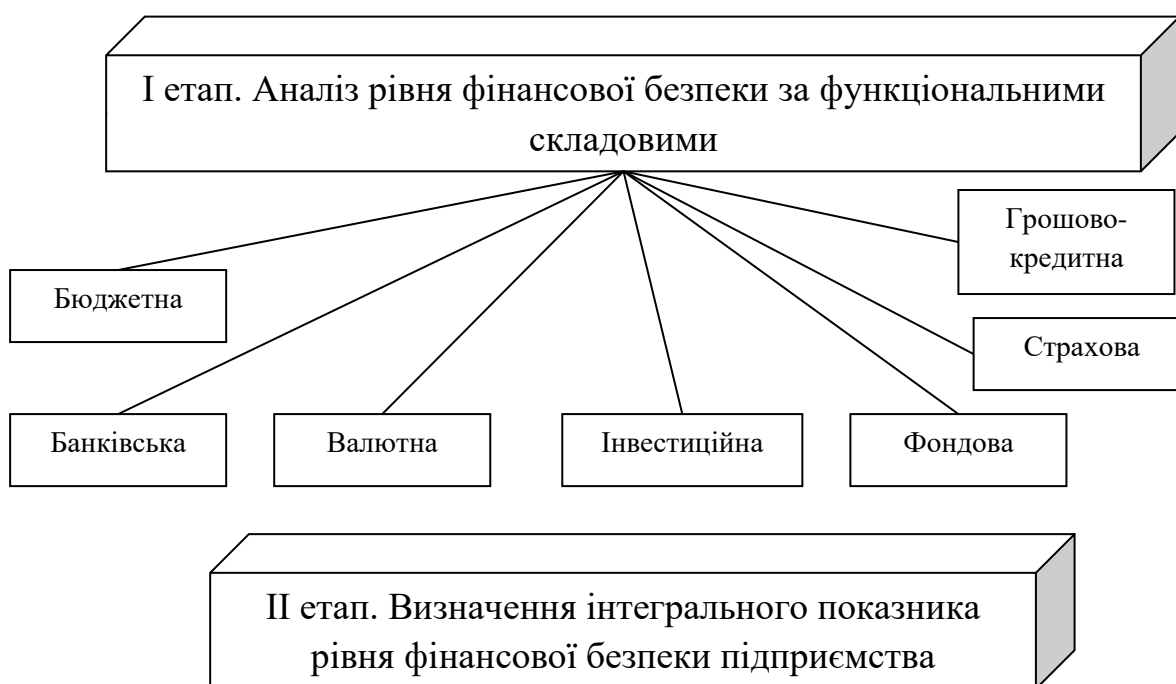


Рисунок 7 – Алгоритм аналізування рівня фінансової безпеки підприємства

Таблиця 3 – Обсяги виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні протягом 2019–2021 рр.

| Показники   | 2019 рік |      | 2020 рік |      | 2021 рік |      | Відхилення<br>2021 р. від<br>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  |

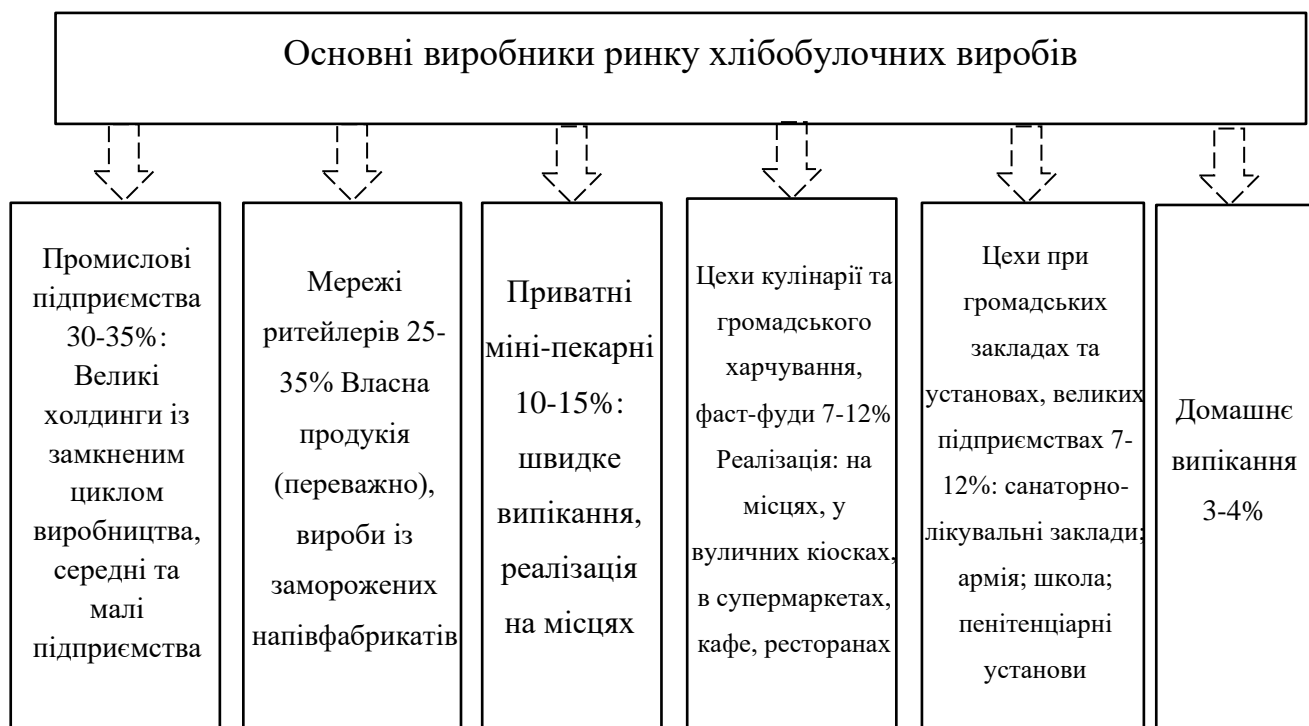


Рисунок 8 – Основні виробники ринку хлібобулочних виробів в Україні





Рисунок 9 – Ранжування впливу конкурентних сил за моделлю М. Портера на стан конкуренції в хлібопекарській галузі

Таблиця 4 – 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<br>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 5 – 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 6 – SWOT-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром»

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

Таблиця 7 – 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 8 – Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

| Показники                           | Роки  |       |       | Відхилення<br>2022 р. від<br>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 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 |

Таблиця 10 – Показники фінансової безпеки підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020–2022 роки

| Показники фінансової безпеки підприємства        | Роки   |        |        | Відхилення<br>2022 р. від |         |
|--|--------|--------|--------|---------------------------|---------|
|  | 2020   | 2021   | 2022   | 2020 р.                   | 2021 р. |
|  |        |        |        |                           |         |
| 1. Рівень безпеки по бюджетній складовій         | 0,947  | 0,93   | 0,937  | -0,01                     | 0,007   |
| 2. Рівень безпеки по грошово-кредитній складовій | 0,439  | 0,379  | 0,844  | 0,405                     | 0,465   |
| 3. Рівень безпеки по валютній складовій          | 0,466  | 0,469  | 0,474  | 0,008                     | 0,005   |
| 4. Рівень безпеки по банківській складовій       | 0,001  | 0,003  | 0,015  | 0,014                     | 0,012   |
| 5. Рівень безпеки по інвестиційній складовій     | 0,374  | 0,452  | 0,275  | -0,099                    | -0,177  |
| 6. Рівень безпеки по фондовій складовій          | –      | –      | –      | –                         | –       |
| 7. Рівень безпеки по страховій складовій         | 0,018  | 0,022  | 0,028  | 0,01                      | 0,006   |
| 8. Інтегральний показник фінансової безпеки      | 0,3278 | 0,3277 | 0,4122 | 0,0844                    | 0,0845  |

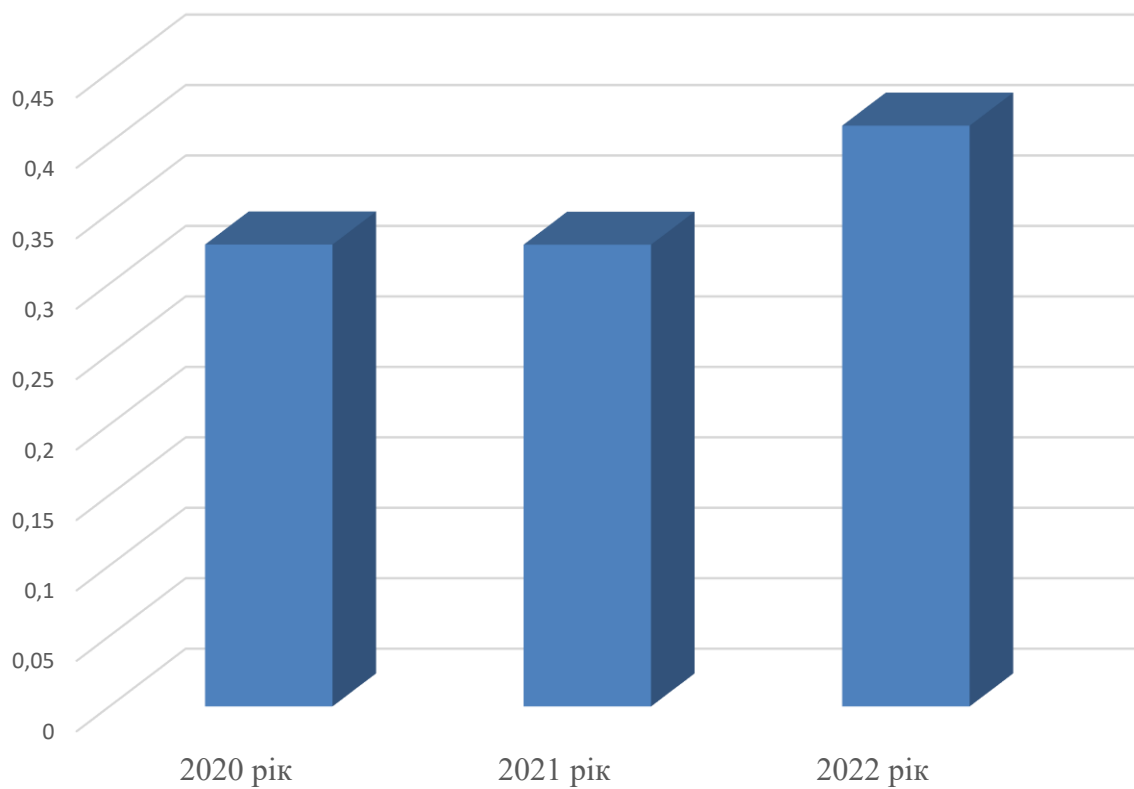


Рисунок 10 – Динаміка показників рівня фінансової безпеки підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020–2022 рр.

Таблиця 11 – План пропозицій щодо удосконалення управління фінансовою 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. Формування інформаційно-аналітичного забезпечення фінансової безпеки підприємства та створення інформаційно-аналітичного центру   | Директор підприємства, планово-економічний відділ  | 12 місяців        | 508,550            | 651,785                            |
| 2. Створено методичні рекомендації щодо розробки стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства  | Фінансовий директор, планово-економічний відділ  | 12 місяців        | 216,0              | 127,8                              |
| 3. Розроблено заходи, які спрямовані на підвищення мотивації споживачів при виборі продукції компанії ПрАТ «Концерн Хлібпром», щоб підвищити впізнаваність його брендів та збільшити продажі товарів | Комерційний директор, відділ маркетингу  | 12 місяців        | 165 532,88         | 140 838,1                          |
| 4. Здійснено прогнозування валового прибутку підприємства на 2023-2025 роки  | Прогнозний валовий прибуток:<br>$\hat{y}_{2023} = 543923,5$ тис.грн.<br>$\hat{y}_{2024} = 558135,7$ тис. грн.<br>$\hat{y}_{2025} = 572347,9$ тис. грн. |                   |                    |                                    |