

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ  
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ  
ДІЯЛЬНІСТЮ

**ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ  
БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Кваліфікаційна робота здобувача  
освітнього ступеня бакалавр  
спеціальності 076 Підприємництво,  
торгівля та біржова діяльність  
освітньої програми «Підприємництво,  
торгівля та біржова діяльність:  
Економіка та управління  
підприємствами»  
Махоніной Єлізавети Миколаївни  
Керівник  
к.е.н., доц. Метіль Т.К.  
Рецензент  
д.е.н., проф. Захарченко В.І.

Робота допущена до захисту

на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю

(назва випускової кафедри)

протокол № 13 від «07» червня 2022 р.

Завідувач кафедри

Мельник М.К.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист

на відкритому засіданні ЕК

«02» червня 2022 р.

Оцінка 91 визначено

(за стобальною шкалою)

(за традиційною шкалою)

Голова ЕК

Степанов К.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

## РЕФЕРАТ (АНОТАЦІЯ)

**Махоніна Є.М.** «Проблеми та напрями забезпечення економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності». – 2022.

**Актуальність дослідження.** Економічна безпека кожного окремого підприємства галузі є основою формування ефективної економіки, забезпечення інших видів безпеки території, забезпечення виживання, сталого функціонування та розвитку економіки регіону за відсутності більшості видів ресурсів, що використовуються сучасною економікою з урахуванням нерівномірності розподілу та споживання ресурсів між підприємствами, галузями та регіонами. Тому подальший розвиток теоретичних аспектів та формулювання практичних рекомендацій для забезпечення належного рівня економічної безпеки суб'єктів підприємництва є на сьогодні вкрай необхідним.

**Метою** дослідження є визначення змісту економічної безпеки та забезпечення напрямів економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності у сучасних економічних умовах в Україні.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення **наступних завдань:**

- розкрити економічний зміст та етапи розвитку дефініції «економічна безпека»;
- охарактеризувати суб'єкти, об'єкти підприємницької діяльності у системі економічної безпеки та дослідити регулювання економічної безпеки з боку державних органів;
- визначити сутність, функції, принципи та завдання механізму розвитку економічної безпеки підприємства;
- розглянути сучасний стан та тенденції розвитку підприємств хлібопекарської галузі України;
- провести оцінку управління механізму економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі України та адаптації управління до умов невизначеності;
- розкрити проблеми та надати пропозиції щодо розробки стратегії як системи напрямків зміцнення економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі України.

**Об'єктом** дослідження є процес забезпечення економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності.

**Предметом** кваліфікаційної роботи є теоретичні аспекти забезпечення економічної безпеки хлібопекарської галузі та пропозиції щодо вирішення проблем та напрямів забезпечення економічної безпеки.

**Наукова новизна та практичне значення** даного дослідження полягають у тому, що запропоновано напрями вдосконалення процес забезпечення економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності в умовах конкуренції.

**Методи дослідження.** Для розв'язання поставлених завдань у роботі використовувалися такі методи: діалектичний метод пізнання та системний підхід – при комплексному дослідженні підходів, щодо визначення економічних понять «безпека», «економічна безпека», «елементи економічної безпеки», «загрози»; логічний – при побудові логіки й структури кваліфікаційної роботи; графічний – при побудові таблиць, що ілюструють результати дослідження; матричний метод SWOT-аналіз для аналізу підприємства; узагальнення – при формуванні висновків за результатами дослідження.

**Інформаційну базу дослідження** склали законодавчі та нормативно-правові документи, монографічні дослідження та матеріали конференцій, опубліковані в періодичних виданнях, навчальні посібники, Інтернет-ресурси тощо.

**Апробація результатів дослідження.** Окремі результати дослідження доповідались та обговорювались на III міжнародному конкурсу студентських науково-дослідних робіт з економіки (м. Комрат, Молдова, НДЦ «Прогрес» листопад, 2021 р.). З доповіддю за темою «Поняття, сутність та значення економічної безпеки підприємства».

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 51 позиції. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 78 сторінок основного тексту. Робота містить 16 таблиць, 19 рисунків.

У розділі першому «Теоретичні аспекти економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності» розкрито економічний зміст та етапи розвитку дефініції «економічна безпека»; охарактеризовано суб'єкти, об'єкти підприємницької діяльності у системі економічної безпеки та досліджено регулювання економічної безпеки з боку державних органів.

У другому розділі – «Механізм економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності хлібопекарської галузі в Україні» визначено сутність, функції, принципи та завдання механізму розвитку економічної безпеки підприємства; розглянуто сучасний стан та тенденції розвитку підприємств хлібопекарської галузі України; проведено оцінку управління механізму економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі України та адаптації управління до умов невизначеності.

У третьому розділі – «Напрями вдосконалення забезпечення економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі України» розкрито проблеми та надано пропозиції щодо розробки стратегії як системи напрямків зміцнення економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі України.

**Ключові слова:** суб'єкти підприємницької діяльності, безпека, економічна безпека елементи економічної безпеки, загрози.

## ABSTRACT

**Mahonina EM "Problems and areas of economic security of business entities." - 2022.**

**Relevance of research.** Economic security of each individual enterprise is the basis for the formation of an efficient economy, other types of security, survival, sustainable functioning and economic development of the region in the absence of most resources used by modern economy, taking into account the uneven distribution and consumption of resources between enterprises, industries and regions . Therefore, further development of theoretical aspects and formulation of practical recommendations to ensure the appropriate level of economic security of business entities is essential today.

**The purpose of the study** is to determine the content of economic security and ensure the areas of economic security of business entities in modern economic conditions in Ukraine. Achieving this goal necessitated the solution of the following tasks:

- to reveal the economic content and stages of development of the definition of "economic security";
- to characterize subjects, objects of business activity in the system of economic security and to investigate the regulation of economic security by state bodies;
- determine the nature, functions, principles and objectives of the mechanism of economic security of the enterprise;
- consider the current state and trends in the development of enterprises in the baking industry of Ukraine;
- to assess the management of the mechanism of economic security of the enterprises of the bakery industry of Ukraine and the adaptation of management to the conditions of uncertainty;

– to reveal the problems and provide proposals for the development of the strategy as a system of directions for strengthening the economic security of the enterprises of the bakery industry of Ukraine.

**The object of research** is the process of ensuring the economic security of business entities.

**The subject of qualification work** is the theoretical aspects of economic security of the bakery industry and proposals for solving problems and areas of economic security.

**The scientific novelty and practical significance of this study** is that the proposed directions for improving the process of economic security of business entities in a competitive environment.

**Research methods.** The following methods were used to solve the tasks: dialectical method of cognition and systematic approach - in a comprehensive study of approaches to the definition of economic concepts "security", "economic security", "elements of economic security", "threats"; logical - when building the logic and structure of the qualification work; graphic - when constructing tables illustrating the results of the study; matrix method SWOT-analysis for enterprise analysis; generalization - in drawing conclusions from the results of the study.

**The information base of the study** consisted of legislative and regulatory documents, monographs and conference proceedings published in periodicals, textbooks, Internet resources and more.

**Approbation of research results.** Some results of the study were reported and discussed at the III International Competition of Student Research Papers in Economics (Comrat, Moldova, NDC "Progress" November, 2021). With a report on "The concept, nature and importance of economic security of the enterprise."

**Structure and scope of work.** Qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions and suggestions, a list of sources used from 51 positions. The total amount of qualifying work is 78 pages of the main text. The work contains 16 tables, 19 figures. The first section "Theoretical aspects of economic security of business entities" reveals the economic content and stages

of development of the definition of "economic security"; subjects, objects of business activity in the system of economic security are characterized and regulation of economic security by state bodies is investigated.

**The second section** - "Mechanism of economic security of business entities of the bakery industry in Ukraine" defines the essence, functions, principles and objectives of the mechanism of economic security of the enterprise; the current state and development trends of the enterprises of the bakery industry of Ukraine are considered; the management of the mechanism of economic security of the enterprises of the bakery branch of Ukraine and the adaptation of the management to the conditions of uncertainty were assessed.

**The third section** - "Directions for improving the economic security of enterprises of the bakery industry of Ukraine" reveals the problems and proposals for the development of a strategy as a system of areas to strengthen the economic security of enterprises of the bakery industry of Ukraine.

**Key words:** business entities, security, economic security, elements of economic security, threats.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b> .....	7
1.1. Економічний зміст та етапи розвитку дефініції «економічна безпека».....	7
1.2. Суб'єкти, об'єкти підприємницької діяльності у системі економічної безпеки .....	12
1.3. Регулювання економічної безпеки з боку державних органів.....	18
Висновки до розділу 1.....	24
<b>РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ</b> .....	25
2.1. Сутність, функції, принципи та завдання механізму розвитку економічної безпеки підприємства .....	25
2.2. Сучасний стан та тенденції розвитку підприємств хлібопекарської галузі України .....	31
2.3 Оцінка управління механізмом економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі України та адаптація управління до умов невизначеності.....	39
Висновки до розділу 2.....	50
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ</b> .....	52
3.1. Проблеми забезпечення економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності .....	52
3.2. Розробка стратегії як система напрямків зміцнення економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі України .....	58
Висновки до розділу 3.....	68
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	70
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	74
<b>ДОДАТКИ</b> .....	79



## ВСТУП

**Актуальність роботи.** Вирішальну роль у забезпеченні належного рівня стабільності та конкурентоспроможності сучасного підприємства відіграє економічна безпека. При цьому очікується зниження рівня економічної безпеки підприємств господарського комплексу України з рядом зовнішніх і внутрішніх чинників.

Недостатня увага до проблем фінансової стабільності та безпеки підприємства може призвести навіть за високої прибутковості бізнесу до того, що підприємство може стати об'єктом ворожих поглинань; з іншого боку, прискорені темпи зростання бізнесу роблять компанію сильно залежною від зовнішніх джерел фінансування, що може призвести до втрати фінансової стійкості та незалежності у прийнятті управлінських рішень. Також економічна безпека кожного окремого підприємства галузі є основою формування ефективної економіки, забезпечення інших видів безпеки території, забезпечення виживання, сталого функціонування та розвитку економіки регіону за відсутності більшості видів ресурсів, що використовуються сучасною економікою з урахуванням нерівномірності розподілу та споживання ресурсів між підприємствами, галузями та регіонами. Тому подальший розвиток теоретичних аспектів та формулювання практичних рекомендацій для забезпечення належного рівня економічної безпеки суб'єктів підприємництва є на сьогодні вкрай необхідним.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Потрібно зазначити велику роль у становленні концептуальних аспектів економічної безпеки зіграли праці вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких: В. Вовк, Л.Донець, О. Захаров, О. Ілляшенко, В. Захарченко, С. Кавун, В. Мунтіян, О. Яременко та ін. Проте питання проблем та напрямів забезпечення економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності на сьогодні під впливом динамічного середовища для підприємств потребують подальшого поглибленого дослідження.

**Метою** дослідження є визначення змісту економічної безпеки та забезпечення напрямів економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності у сучасних економічних умовах в Україні.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення **наступних завдань:**

- розкрити економічний зміст та етапи розвитку дефініції «економічна безпека»;
- охарактеризувати суб'єкти, об'єкти підприємницької діяльності у системі економічної безпеки та дослідити регулювання економічної безпеки з боку державних органів;
- визначити сутність, функції, принципи та завдання механізму розвитку економічної безпеки підприємства;
- розглянути сучасний стан та тенденції розвитку підприємств хлібопекарської галузі України;
- провести оцінку управління механізму економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі України та адаптації управління до умов невизначеності;
- розкрити проблеми та надати пропозиції щодо розробки стратегії як системи напрямків зміцнення економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі України.

**Об'єктом** дослідження є процес забезпечення економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності.

**Предметом** кваліфікаційної роботи є теоретичні аспекти забезпечення економічної безпеки хлібопекарської галузі та пропозиції щодо вирішення проблем та напрямів забезпечення економічної безпеки.

**Наукова новизна та практичне значення** даного дослідження полягають у тому, що запропоновано напрями вдосконалення процес забезпечення економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності в умовах конкуренції.

**Методи дослідження.** Для розв'язання поставлених завдань у роботі використовувалися такі методи: діалектичний метод пізнання та системний підхід – при комплексному дослідженні підходів, щодо визначення економічних понять «безпека», «економічна безпека», «елементи економічної безпеки», «загрози»; логічний – при побудові логіки й структури кваліфікаційної роботи; графічний – при побудові таблиць, що ілюструють результати дослідження; матричний метод SWOT-аналіз для аналізу підприємства; узагальнення – при формуванні висновків за результатами дослідження.

**Інформаційну базу дослідження** склали законодавчі та нормативно-правові документи, монографічні дослідження та матеріали конференцій, опубліковані в періодичних виданнях, навчальні посібники, Інтернет-ресурси тощо.

**Апробація результатів дослідження.** Окремі результати дослідження доповідались та обговорювались на III міжнародному конкурсу студентських науково-дослідних робіт з економіки (м. Комрат, Молдова, НДЦ «Прогрес» листопад, 2021 р.). З доповіддю за темою «Поняття, сутність та значення економічної безпеки підприємства».

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 51 позиції. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 78 сторінок основного тексту. Робота містить 16 таблиць, 19 рисунків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 1.1. Економічний зміст та етапи розвитку дефініції «економічна безпека»

Для розуміння сутності та мети визначення термінології необхідно проаналізувати історію її виникнення, з'ясувати значення понять, зрозуміти місце досліджуваної категорії в понятійному апараті теорії економічної безпеки. Дослідження ґрунтуються на принципах зародження та розвитку наук про безпеку.

Розкриття сутності економічної безпеки фактично виникло з появою держави і є частиною національних інтересів, тому можна стверджувати, що перші згадки про можливість підтримки безпеки в економічному контексті наведені у фундаментальній праці Платона «Поліфея». Ця видатна робота доводить, що ідеальний стан — це достаток, а не надлишок. Проте, коли виникають додаткові потреби, суспільство неминуче стикається з негараздами, в тому числі з війною, яка перетворює «здоровий стан» на «неспокійний стан». Аналізуючи наукову роботу цього філософа, можна зробити висновок, що криза пов'язана з готовністю суспільства споживати й володіти предметами розкоші, яких немає в природних багатствах країни. Воно вимагає завоювання нових територій, отримання бажаних ресурсів, які задовольняють надмірні потреби. Таким чином Платон запропонував стан ідеальної держави в економічній безпеці. У Західній Європі поняття економічної безпеки виникло на основі усвідомлення поняття «безпека», що з'явилося наприкінці XII ст. і трактувалося як стан відсутності або нейтралізації загроз, небезпек і загроз [45, с.8]. Історичним документом, що підтверджує використання цього терміна, є словник Роберта 1190 року. У цьому документі під безпекою розуміли «спокійний стан душі, захист від усіх небезпек». Однак у цьому значенні термін не увійшов до словника народів Західної Європи і рідко вживався до 17 ст. У 17-18 століттях у

багатьох країнах було поширене переконання, що головною метою держави є загальне добро і безпека. Тому термін «безпека» набуває нового значення в цей час: стан, ситуація миру, яка виникає внаслідок відсутності реальної загрози, а також наявність матеріальних, економічних, політичних умов, відповідних органів та організацій, які сприяють такій ситуації [45, с.10].

На думку С. М. Шкарлета [45] та С. Кравченка [21], категорія «безпека» з'явилася у слов'янському суспільстві в середині XV ст. Як реакція на агресію Золотої Орди. У XVII ст. Ця концепція вже віднесена до держави і широко визнана [45; 21; 24].

На сучасному етапі розвитку економічних відносин під терміном «безпека» розуміють комплексне поняття, що містить різноманітні тлумачення. В «енциклопедії економічної безпеки» зазначено, що безпека є властивістю кожної системи, що виражається в здатності предмета, явища зберігати основні ознаки, істотні параметри під час патологічних, деструктивних впливів [7, с.5].

У соціальних науках поняття «безпека» - задоволення таких потреб, як існування, цілісність, незалежність, мир і розвиток [9]. У працях багатьох учених категорію безпеки ототожнюють насамперед з поняттям безпеки. Наприклад, Є. Крихтіна зазначає, що в загальному розумінні безпека — це «стан захищеності найважливіших інтересів особи, суспільства та держави від загроз» [8, с.12].

Отже, сучасні погляди на категорію безпека дослідимо у табл.1.1.

Таблиця 1.1

#### Тлумачення категорії «безпека»

№	Автори	Тлумачення
1	Нікіфорова П. [23]	«Безпека – це поняття, яке стосується усіх сторін життя і діяльності людини та означає певний стан суспільства, при якому немає будь-яких загроз»
2	Щербина В. [46]	«Безпека – комплексне поняття, до якого входять системи інформаційно-аналітичного моніторингу, опереджувальна, профілактична, система поточних та прогнозованих заходів з аналізом можливості нейтралізації негативних наслідків»

3	Войнаренко М., Яременко О. [3]	«Безпека – це такий стан суб'єкта господарювання, при якому ефективно функціонують механізми запобігання або зменшення впливу загроз стабільності розвитку та функціонування»
4	Коженцьовські Л. [20]	«Безпека - об'єктивний стан безпеки (наявність чи відсутність загрози) у загальному вимірі, місцевому чи індивідуальному; відчуття безпеки (свідомість існування, відсутності чи можливості протидії небезпеці) у визначенні загальному, місцевому чи індивідуальному»
5	Словник С. Ожегова [29]	«Безпека - стан, при якому не загрожує небезпека, тобто є захист від небезпеки»

*Джерело:*

Отже, підсумовуючи представлені тлумачення зробимо загальний висновок, безпека – це стан і тенденції розвитку захищеності життєво важливих інтересів соціуму і його структур від внутрішніх і зовнішніх загроз.

Розглядаючи категорію «економічна безпека», слід зазначити, що вона була введена вперше у зв'язку із введенням ще одного терміну «національна безпека». Концепція національної безпеки як філософія досягнення стабільної держави пов'язана з подіями, які в історії отримали назву Вестфальського миру, під час якого концепція суверенної держави стала основою нового міжнародного порядку [27; 38]. Найперші записи про концепцію національної безпеки датуються 1790 роком, і вони були зроблені в Єльському університеті. Історично концепція національної безпеки охоплювала політичну, військову та економічну сфери. Простежемо найважливіші етапи еволюції категорії економічна безпека (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

#### Етапи еволюції категорії економічна безпека

Етапи еволюції	Характеристика
Прийняття першого нормативно-правового акту з питань безпеки – закону «Про національну безпеку» (США, 1934 р.) та створення Федерального комітету з економічної безпеки	Збереження економічної самостійності країни; підвищення рівня якості життя населення через забезпечення економічної безпеки громадян та держави загалом
Створення міжнародних асоціацій забезпечення міжнародної економічної безпеки розвинених країн світу	Зміцнення безпеки світового господарства економіки та окремих держав через недопущення енергетичної кризи

## Продовження табл.1.2

(1940 – 1950 рр.)	
Прийняття країнами Західної Європи Стратегії економічного методу забезпечення національної безпеки (1973 – 1975 рр.)	Розробка комплексу заходів із забезпечення сталого розвитку економіки створенням механізму протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам країнам Європи
Декларування принципів міжнародної економічної безпеки ООН	Необхідність забезпечення комплексного підходу до вирішення багатьох взаємопов'язаних міжнародних проблем та стосунків
Зміна курсу країн колишнього радянського Союзу на формування ринкової системи господарювання (1991 р.)	Демократизація суспільства, подолання соціальної напруги, забезпечення політичних змін, становлення ринкової економіки, покращення рівня життя населення
Прийняття країнами колишнього радянського Союзу державних нормативно-правових актів з питань забезпечення національної економічної безпеки (1993 – 1994 рр.)	Формування механізму забезпечення життєво важливих інтересів особи, суспільства і держави від внутрішніх і зовнішніх загроз
Прийняття програмно-цільових документів із забезпечення національної безпеки України (1997 р.)	Формування сприятливого та передбачуваного правового поля для розвитку підприємництва і реалізації права на підприємницьку діяльність; забезпечення демократизації суспільства, поліпшення добробуту громадян, формування цивілізованого конкурентного середовища

Джерело: [6,27, 38,45 ]

Отже, згідно представленої таблиці простежуємо, що у результаті розвитку постіндустріального суспільства та ускладнення суспільно-державних відносин дефініція «економічна безпека» пройшла етапи розвитку та адаптувалась до економічного напрямку. В даний час під економічною безпекою розуміється стан, в якому такі елементи, як: фінансова, інформаційна, соціально-економічна, інституційно-правова, техніко-технологічна, інтелектуальна та людська, правоохоронна та екологічна діяльність перебуває в стані «відсутності загрози», «захисту», «захист від загроз», «безпека», «надійність», «стабільність», «мир», «незалежність». Існує система запобігання або обмеження впливу небезпек у контрольованих умовах.

Також надалі розглянемо складові економічної безпеки будь-якого підприємства у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

## Основні складові економічної безпеки підприємства

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

*Джерело: [7,8]*

Акцентуємо увагу на додатках А, В, де представлено класифікація загроз економічній безпеці та охарактеризовано види економічної безпеки, об'єкти і механізми їх захисту, які є необхідними при настанні певної загрози для суб'єктів підприємництва.

Отже, встановлено, що економічна безпека є динамічним елементом економіки, що адаптується до вимог свого часу. Сучасний етап розвитку держави потребує розгляду питання забезпечення економічної безпеки суб'єктів підприємництва в умовах негативних явищ з ознаками невизначеності та ризику, що призводить до відхилення економічної безпеки від запланованої.



## 1.2. Суб'єкти, об'єкти підприємницької діяльності у системі економічної безпеки

Поняття «суб'єкт підприємництва», щодо якого розглядається дія механізму фінансового забезпечення є складним та багатограним. Господарський Кодекс України не містить чіткого визначення поняття «суб'єкт підприємницької діяльності», формулюючи її опосередковано через поняття «господарська діяльність» та «суб'єкт господарювання» [5]. Можемо припустити, що два поняття суб'єкт господарювання та суб'єкт підприємницької діяльності пов'язані, оскільки співвідносяться як загальне і часткове, що впливає з формулювання цих понять в Господарському Кодексі (ст. 42), коли підприємництво визначається як вид економічної діяльності. Найважливіша відмінна риса бізнесу, що є її метою - отримання прибутку.

Сукупність суб'єктів господарювання поділяється на:

- господарські організації та громадян України, іноземців та осіб без громадянства (ст. 55, ч. 2);
- мікро, малі, середні та великі суб'єкти підприємництва (ст. 55, ч. 3).

Таким чином, суб'єкти підприємництва можуть бути як юридичною особою (декілька патнерів бізнесу) та фізичною особою [5]. Специфіка встановлення та перебігу правовідносин предмету підприємницької діяльності – фізичної особи полягає в тому, що вони виникають і реалізуються за аналогією з правовідносинами суб'єктів господарювання - юридичних осіб (ст. 51) [5].

Система економічної безпеки включає об'єкти та суб'єкти безпеки, установи та засоби її забезпечення, функціональну визначеність. Отже, система економічної безпеки підприємства — це функціонально визначена сукупність об'єктів, суб'єктів, установ, механізмів і засобів її реалізації.

Об'єктом економічної безпеки є економічна система в цілому та окремі її елементи: кадрові, фінансові, інформаційні та матеріально-технічні.

Суб'єктами економічної безпеки є держава та її установи (міністерства, міністерства, податкові та митні органи, фондові біржі, страхові фонди та компанії), а також підприємства, установи та організації державного та приватного секторів економіки (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Класифікація суб'єктів забезпечення економічної безпеки підприємств

Основне завдання суб'єктів економічної безпеки підприємства - прогнозування та попередження можливих загроз, що призводять до кризи, та антикризове управління, метою якого є виведення підприємства з кризи; мінімізація зовнішніх і внутрішніх загроз економічному стану суб'єкта господарювання, зокрема його фінансовим, матеріальним, інформаційним та кадровим ресурсам, на основі розробленого комплексу економічних, правових та організаційних заходів [21]. Слід мати на увазі, що найважливішими у забезпеченні економічної безпеки підприємства є основні економічні, правові та організаційні заходи, які становлять основу системи безпеки, на відміну від другорядних - технічних, фізичних тощо.

Предмет системи гарантування економічної безпеки підприємництва є більш складним, оскільки його діяльність визначається не лише особливостями та характеристиками об'єкта, а й специфічними екологічними умовами суб'єкта господарювання. За цією ознакою можна виділити дві

групи суб'єктів, що гарантують економічну безпеку підприємства: зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх суб'єктів належать зовнішні органи (органи законодавчої, виконавчої та судової влади, спрямовані на забезпечення безпеки всіх законослухняних учасників господарських відносин) та організації, які діють самостійно і не підпорядковані керівництву підприємства, але своєю діяльністю суттєво сприяють безпеці компанії. Внутрішні особи — це особи, підрозділи, які займаються цією діяльністю безпосередньо на підприємстві та підпорядковані його управлінню. Їх головна мета – постійна робота для забезпечення безпеки підприємства. У цю категорію входять підрозділи, функцією яких є забезпечення безпеки підприємства (відділ маркетингу, юридичний відділ тощо). Також працівники та підрозділи підприємства, які в рамках своїх посадових інструкцій та положень про підрозділи зобов'язані вживати заходів щодо забезпечення безпеки підприємства [21].

Залежно від форми власності та підпорядкування підрозділи охорони можуть бути державними та недержавними. Державні організації здійснюють нагляд за безпекою фінансово-господарських суб'єктів, до складу яких вони входять, або надають послуги третім особам на умовах укладених договорів, прикладом яких є Служба державної охорони МВС України щодо заходів безпеки для всіх комерційних банків в Україні [19, с. 28]. Громадські організації, в особі охоронних організацій, аналітичних центрів, інформаційно-консультативних служб, які відповідно до умов договору надають послуги у сфері охорони об'єктів, захисту інформації, комерційної таємниці тощо. До цієї групи суб'єктів належать власні служби безпеки для недержавних підприємств.

Суб'єкти економічної безпеки можна класифікувати за правовою основою діяльності. Посадовими органами є органи та організації, що діють в рамках обов'язкового законодавства України та міжнародних договорів, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України. Неформальні організації – це незаконні структури, діяльність яких відбувається за межами

легальної території України. Наразі їхній бізнес на межі краху через відмову підприємців від їхніх «послуг», але не варто виключати їх існування. Ці організації, або «дах», пропонують свої послуги через погрози, насильство, погроми, забезпечуючи при цьому захист від таких структур. Зазвичай такі послуги пропонують компаніям, які повністю або частково працюють у тіні, що є підставою для шантажу.

Організації, які займаються забезпеченням економічної безпеки, можна класифікувати за принципами взаємовідносин. Тому вони можуть бути врегульовані договором. В основному це стосується зовнішніх організацій або окремих спеціалістів, які займаються забезпеченням безпеки на підприємстві. В іншому випадку порядок взаємодій може регулюватися порядком. Ця форма призначена для внутрішніх блоків. У свою чергу посадові інструкції регламентують діяльність окремих працівників.

Залежно від сфери безпеки підприємства можуть класифікувати суб'єктів за сферами, в яких існують загрози. До таких сфер належать: безпека, пожежа, інформація, персонал, майно.

Вирішальним для надійності та ефективності системи безпеки підприємства є один критерій – відсутність або наявність матеріальних збитків та моральної шкоди. Зміст цього критерію представлено такими складовими показниками:

- а) безпека витоку конфіденційної інформації;
- б) запобігання або припинення протиправної діяльності персоналу підприємства, його відвідувачів, клієнтів;
- в) безпека майнової та інтелектуальної власності компанії;
- г) попередження надзвичайних ситуацій;
- д) припинення насильницьких злочинів проти окремих (спеціально відібраних) працівників підприємства та їх груп;
- е) своєчасне виявлення та припинення спроб несанкціонованого проникнення в охоронювані приміщення підприємства [24, с.12].

Політика безпеки підприємства — це вказівки щодо дій і прийняття рішень, які допомагають досягти поставлених задач. Потрібно зауважити, що виконання поставлених завдань необхідно починати з чітко зрозумілих цілей щодо зміцнення безпеки суб'єкта господарювання.

Серед поставлених цілей політики безпеки підприємця є:

- оптимізація та ефективне користування фінансових ресурсів;
- безпека та захист інтересів компанії;
- розвиток та укріплення інтелектуального потенціалу компанії;
- ефективне та бережне відношення до майна;
- зміцнення конкурентних переваг у виробництві продукції та послуг;
- постійне забезпечення підприємства новою інформацією компанії та швидке реагування до неї;
- відповідність міжнародним стандартам якості та лідерство на ринку;
- допомога управлінським структурам у досягненні цілей компанії;
- недопущення залежності від недобросовісних постачальників [14, с.14].

Отже, загалом визначимо загальні вказівки щодо дій та прийняття рішень, які сприяють досягненню цих цілей:

- збереження та збільшення ресурсного потенціалу;
- проведення комплексу превентивних заходів щодо підвищення рівня охорони майна та персоналу підприємства;
- залучення всіх його працівників до діяльності, пов'язаної з безпекою підприємства;
- професіоналізм і спеціалізація персоналу компанії;
- надання пріоритету мирним методам запобігання та нейтралізації загроз;
- створення на підприємстві служб економічної безпеки.

Отже, залежно від сфер безпеки підприємства можна зробити висновок, що окремі організації чи підрозділи можуть впливати на ту чи іншу складову (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

## Вплив суб'єктів на забезпечення економічної безпеки

Складові ЕБ	Суб'єкти забезпечення ЕБ							
	Силова безпека	Майнова безпека	Фінансова безпека	Пожежна безпека	Екологічна безпека	Технологічна безпека	Інформаційна безпека	Кадрова безпека
Охоронні підприємства	+	+				+	+	+
Аудиторські фірми		+	+					
Страхові компанії		+	+					
Правоохоронні органи	+							
Пожежна служба				+				
Кадрові агенства								+
Служба економічної безпеки підприємства	+	+	+	+	+	+	+	+
Консалтингові агенства			+		+			+
Банківські установи			+					

Джерело: [19, 21, 24]

Зазвичай весь комплекс заходів, спрямованих на забезпечення економічної безпеки, покладається на службу безпеки підприємства (якщо вона є на підприємстві) як головну ланку системи економічної безпеки.

Потрібно зауважити, що формування економічної безпеки підприємства залежить від його розміру та його потенційних можливостей. Як правило, малий бізнес користується послугами зовнішніх спеціалізованих приватних підприємств (консультації, захист, страхування тощо). Середні підприємства можуть отримати вигоду від комбінованої системи економічної безпеки, покладаючись на можливості та ресурси власних ресурсів підрозділів безпеки та, при необхідності, залучаючи сторонні організації. Великим підприємствам доцільно створити повноцінну систему економічної безпеки з власним сервісом та потужними ресурсами.

Таким чином, для забезпечення власної безпеки в розпорядженні підприємства є такі інструменти: технічні (системи протипожежного захисту, відеотехніка тощо); організаційні (створення спеціалізованих підрозділів або структур, які забезпечуватимуть безпеку підприємства, а також системи управління); інформація (комп'ютери, мережі безпеки та самі інформаційні продукти, включаючи інформацію, необхідну для прийняття рішень); фінансові, без яких функціонування системи безпеки буде неможливим; правові (у тому числі розробка локальних нормативно-правових актів щодо функціонування системи управління та безпеки); особовий склад (переважно відповідна кількість працівників охорони, їх професіоналізм); інтелектуальні (залучення висококласних спеціалістів і науковців дозволяє впроваджувати нові системи безпеки). Зауважте, що ці інструменти вимагають наскрізного поетапного застосування, а не одночасного впровадження

## **1.2. Регулювання економічної безпеки з боку державних органів**

Забезпечення економічної безпеки суб'єктам господарювання державою є дуже специфічним і детально наглядним, починаючи від загальних напрямів політики держави до конкретних механізмів досягнення бажаного стану цієї економічної безпеки. Розкриємо, що це означає [24, 25]:

- за ринкових умов вплив держави, спрямований на забезпечення економічної безпеки конкретного підприємства, можливий лише тоді, коли він є у державній власності. В інших випадках це суперечить самим правилам ринку та конкурентному середовищу, а саме по собі ставить під загрозу економічну безпеку інших підприємств;

– держава може впливати на суб'єкти господарювання лише шляхом стабілізації та стимулюючих заходів, які стосуються всієї галузі, тоді у цьому є засіб досягнення найбільшого економічного та соціального ефекту. Більше того, галузевий підхід до управління державною економікою на сьогодні є найбільш ефективним з точки зору оптимізації системи державних видатків;

- суб'єкти господарювання-резиденти завжди мають привілейоване становище перед суб'єктами господарювання-нерезидентів, оскільки це відповідає основним принципам національної безпеки. Така першість не буде яскраво проявлятися в умовах стабільного економічного розвитку, але при кризових явищах або зростання ймовірності фінансово-економічних ризиків спонукає державу захищати вітчизняних виробників, оскільки це не стільки економічна вигідність, скільки соціальна і навіть соціальна необхідність.

Метою державного регулювання є досягнення дієвого механізму кооперації підприємництва - відносини повинні підтримувати зростання виробництва, встановлення прийнятної ціни товару, підвищення якості продукції та відповідної диференціації продукції, стабільності ринку [33, с.159].

У питаннях державного регулювання діяльності суб'єктів господарювання розглядаються три етапи державного втручання в економіку: екстенсивне регулювання економічних процесів, передача деяких функцій державного регулювання, ринкові відносини та реалізація найважливішої державної стратегії. Економіка України знаходиться на стадії розвитку, коли держава ще більше втручається в соціально-економічний розвиток, ніж визначають рамки першого етапу. У порівнянні з такими країнами, як США, Японія, Великобританія, Німеччина, Швеція, Франція, де настав третій етап, зі скороченням втручання держави в діяльності суб'єктів господарювання. Державне регулювання господарської діяльності має прямий і непрямий вплив. Опосередковано регулювання управління підприємством створює систему стимулювання, створює стимулюючі умови функціонування суб'єктів ринкових відносин і виступає в таких формах, як податкова система, цінова та фінансова політика, державне замовлення. Державне регулювання діяльності в будь-якій формі власності на засоби виробництва відбувається у законний спосіб за допомогою економічних та соціальних заходів. До прямого регулювання відносяться заходи, які передбачають розробку державних правових актів, правил, положень,



заходів, які мають безпосередній вплив на діяльність учасників ринку та включають прийняття законів і законодавчих документів. Державне регулювання підприємництва здійснюється за напрямками [34, 35, 36]:

- виконання антимонопольної політики;
- процеси регулювання ринку;
- створення податкової системи;
- механізм регулювання інноваційних процесів;
- забезпечення правової бази діяльності підприємств усіх форм власності;
- механізм проведення інвестиційної політики;
- створення та розвиток бізнес-інфраструктури;
- фінансова підтримка у вигляді державних гарантій за кредитами.

За допомогою законодавства держава прагне до певної уніфікації в діяльності суб'єктів господарювання, яка нерозривно пов'язана з ринковою системою управління. Мотиви держави – ефективне функціонування економіки, економічної безпеки багатьох її суб'єктів, соціальна політика для працюючих. Правовою основою підприємницької діяльності є нормативно-правові акти, які регулюють правовідносини між державою та всіма учасниками ринку через укази та постанови органів влади з питань економічної діяльності (рис. 1.2).

Регулювання ринку є однією з найважливіших сфер державного регулювання, зокрема національної економіки та бізнесу. Особливо це стосується регулювання рівня монополії у промисловості. Важливість цього питання обумовлена тим, що концентрація виробництва в господарстві централізованого типу сприяло повстанню високого рівня монополізму.

Як відомо, існує два способи боротьби з негативними наслідками монополізації: або шляхом відокремлення великих підприємств, без злиття таким чином прагнучи розширити сферу конкуренції (спосіб антимонопольного законодавства США) або навпаки, використовуючи організацію великих монопольних об'єднань на благо держави правилами,

домовлятися про прийнятні для суспільства ціни, стандарти, рентабельність, розподіл ресурсів. Цікавий досвід організації антимонопольної політики в різних країнах, а особливо в США. Основними напрямками державної антимонопольної політики в США є: регулювання злиттів і поглинань; інформаційне регулювання ринкової пропозиції; виявлення антиконкурентної діяльності компаній.



Рис. 1.2. Нормативно-правові акти, що регулюють забезпечення економічної безпеки підприємництва

Одна з найважливіших сфер державного регулювання підприємницької структури у вітчизняній ринковій економіці є утворення податкової системи:

запровадження різних податків, визначення характеру оподаткування (податковий, пільговий), встановлення ставок оподаткування, порядок обчислення та стягнення податків. Існуючі численні дослідження впливу податкової системи на економічну діяльність показують, що вплив переважно негативний. Це пов'язано з великим розміром податку, високої податкової ставки які не завжди продумані та логічними схемами їх збірки.

Займається створенням та розвитком бізнес-інфраструктури виключно держава. У ст. 92 Конституції України передбачено, що «...тільки закони України закладають... основи для створення і розвитку фінансових, грошово-кредитних та інвестиційних ринків...» [38, с.24]. Враховуючи, що формування таких ринків, як фінансового і інвестиційного, з переходом до ринкової економіки почався майже з нуля, саме в цій сфері державного регулювання за останні десять років вже є певні досягнення. Державне регулювання кожної сфери економіка переслідує певні інтереси. При цьому так і повинно бути. Зауважимо, що інтереси держави та підприємництва не завжди збігаються. Через невідповідність інтересів держави інтересам конкретної структури чи їх багатоцільової групи (наприклад, приналежність до галузі або регіонального місцезнаходження, форми власності, організаційно-правової форми, масштабу діяльності), можна стверджувати, що державне регулювання діяльності має як позитивні, так і негативні прояви. Фактори позитивного впливу державного регулювання на діяльність та фінансово-економічну безпеку ведення підприємницької діяльності наведено у табл. 1.5.

Згідно представленої табл. 1.5 потрібно звернути увагу, що частина заходів мають подвійний характер і потребує відкоригування. Так, захист інтересів вітчизняного виробника шляхом введення обмежень на імпорт продукції збільшує ємність внутрішнього ринку, дозволяє повною мірою скористатися нею реструктуризувати свою діяльність відповідно до нових вимог економіки, типу ринку.

Таблиця 1.5

Фактори позитивного впливу державного регулювання на фінансово -  
економічну безпеку підприємництва

Форми державного регулювання	Наслідки державного регулювання	Вплив державного регулювання на економічну безпеку
Різноманітність форм власності	Створення недержавного сектору в економіці	Можливість виявлення приватної ініціативи, підвищення зацікавленості в результатах діяльності
Формування та регулювання ринку	Створення мережі посередників	Збільшення кількості джерел інвестиційних ресурсів
Обмеження рівня монополізму	Створення умов для конкурентної боротьби	Зниження загрози з боку підприємств-монополістів, попередження небажаної поведінки учасників ринку
Обмеження імпорту з метою захисту вітчизняного товаровиробника	Збут продукції вітчизняних підприємств	Збільшення ємності ринку
Надання державних гарантій при залученні іноземних інвестицій	Збільшення притоку зарубіжних інвестицій	Збільшення кількості інвестиційних проектів, підвищення технічного рівня виробництва та продукції, вихід на зовнішні ринки

Особливо це стосується податкового законодавства діяльності. Саме протиріччя у сфері оподаткування мають найбільші і негативні наслідки для фінансово-економічної безпеки. Приклади негативного впливу державних регулювань на бізнес структури наведені в табл. 1.6 (додаток В).

Отже, тривалий час проводячи сильну протекціоністську політику може призвести до падіння якості через відсутність конкуренції продукції, що відстає від технічного рівня, незважаючи на те, що покупець продукції має право вибору своїх виробників. Проте зміст багатьох форм державного регулювання суперечить інтересам підприємницьких структур і впливає на їх економічну безпеку. З метою захисту своїх інтересів структури підприємств починають вживати як законні, так і заходи, що суперечить законодавству України, незважаючи на можливі наслідки. Так, державне регулювання підприємництва має значний вплив при чому цей вплив не завжди є позитивним. Зміна правил гри може бути значною, бо вони впливають на економічну безпеку, як посилюючи її, так і послаблюючи.

## Висновки до розділу 1

У результаті дослідження першого розділу було розглянуто економічний зміст поняття «безпека». На основі вивчення різних поглядів фахівців, маємо: «безпека – це стан і тенденції розвитку захищеності життєво важливих інтересів соціуму і його структур від внутрішніх і зовнішніх загроз». Також досліджено еволюція розвитку дефініції «економічна безпека» та її тлумачення, а саме: «економічна безпека - це універсальна категорія, яка показує захищеність суб'єктів господарювання на всіх рівнях, починаючи з держави та закінчуючи кожним громадянином». Визначено складові економічної безпеки підприємництва, зокрема безпека: фінансова, виробнича, техніко-технологічна, енергетична, комерційна, інтерфейсна, зовнішньоекономічної діяльності.

Охарактеризовано суб'єкти, об'єкти підприємницької діяльності у системі економічної безпеки. До об'єктів економічної безпеки можна віднести економічну система загалом, так і її різні складові: кадрове, фінансове, інформаційне, ресурсне забезпечення. Досліджено регулювання економічної безпеки підприємства з боку державних органів., яке представляє собою комплекс заходів, спрямованих на захищеність діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища.

## РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 2.1. Сутність, функції, принципи та завдання механізму розвитку економічної безпеки підприємства

Функціонування суб'єктів господарювання пов'язане з константою адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Пошук нових шляхів розвитку, сталого функціонування, а іноді й виживання через нестабільність зовнішнього середовища, нестабільність національного політичного, регуляторного та економічного простору, внутрішнього середовища – зниження фінансової стабільності, автономності, рентабельності та економічної активності. Відсутність економічної захищеності суб'єктів господарювання призводить до посилення залежності від зовнішнього середовища, значної чутливості до його агресивного впливу, втрати ринкових позицій та фінансової автономії. Своєчасне виявлення як внутрішніх, так і зовнішніх загроз допомагає мінімізувати негативний руйнівний вплив на економічний стан суб'єкта. Ці обставини зумовлюють підвищену увагу до використання сучасних методів, інструментів економічної безпеки на макро- та мікрорівні управління підприємствами будь-якої форми власності та сфери діяльності. Тому потрібен механізм забезпечення економічної безпеки суб'єктів підприємництва.

Слід нагадати, що розуміємо під поняттям економічний механізм функціонування підприємства. Наприклад, за визначенням О.В. Ілляшенка, «економічний механізм – сукупність взаємозалежних важелів і методів планового впливу на виробництво, обмін, розподіл і споживання продуктів, які включають у себе управління, нормування, облік результатів і витрат, відповідальність та матеріальне заохочення, інформаційне, ресурсне та організаційне забезпечення» [14, с. 12–19].

Інше визначення Н.Г. Міценко: «економічний механізм функціонування підприємства - сукупність елементів, серед яких виділяються економічні методи управління та інструменти (важелі) їх реалізації під впливом механізмів ринкового саморегулювання та державного регулювання, спрямованих на досягнення мети функціонування підприємства [21]. Тому можемо узагальнити визначення стосовно того, що дана категорія розглядається як на макрорівні так і на макрорівні. З даного визначення перейдемо до визначення «Механізм забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання - це єдина система форм, методів і важелів впливу на господарську, фінансову та іншу діяльність підприємства, спрямовану на формування достатнього рівня економічної безпеки для досягнення стратегічних, тактичних та оперативних цілей підприємства та раціонального використання їх різноманітних комбінацій, що сприяють стійкому і нечутливому до дій зовнішнім і внутрішнім загрозам функціонування». На рис. 2.1 представлено наочно механізм забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання.

Слід визначити основні завдання механізму економічної безпеки підприємства [15, с.12]:

- моніторинг та прогнозування загроз економічній безпеці підприємства;
- оцінка ризиків і загроз кількісними та якісними методами;
- розробка інструментів і механізмів усунення загроз та підтримки стабільного розвитку компанії;
- постійне вдосконалення механізму економічної безпеки.

Об'єктами механізму економічної безпеки підприємства є [18, с .119]:

- а) сфери діяльності суб'єкта господарювання (постачання, виробництво, управління, торгівля);
- б) майно та ресурси (матеріально-технічні, фінансові, інтелектуальні, інформаційні);
- в) персонал, різні відділи, служби тощо.

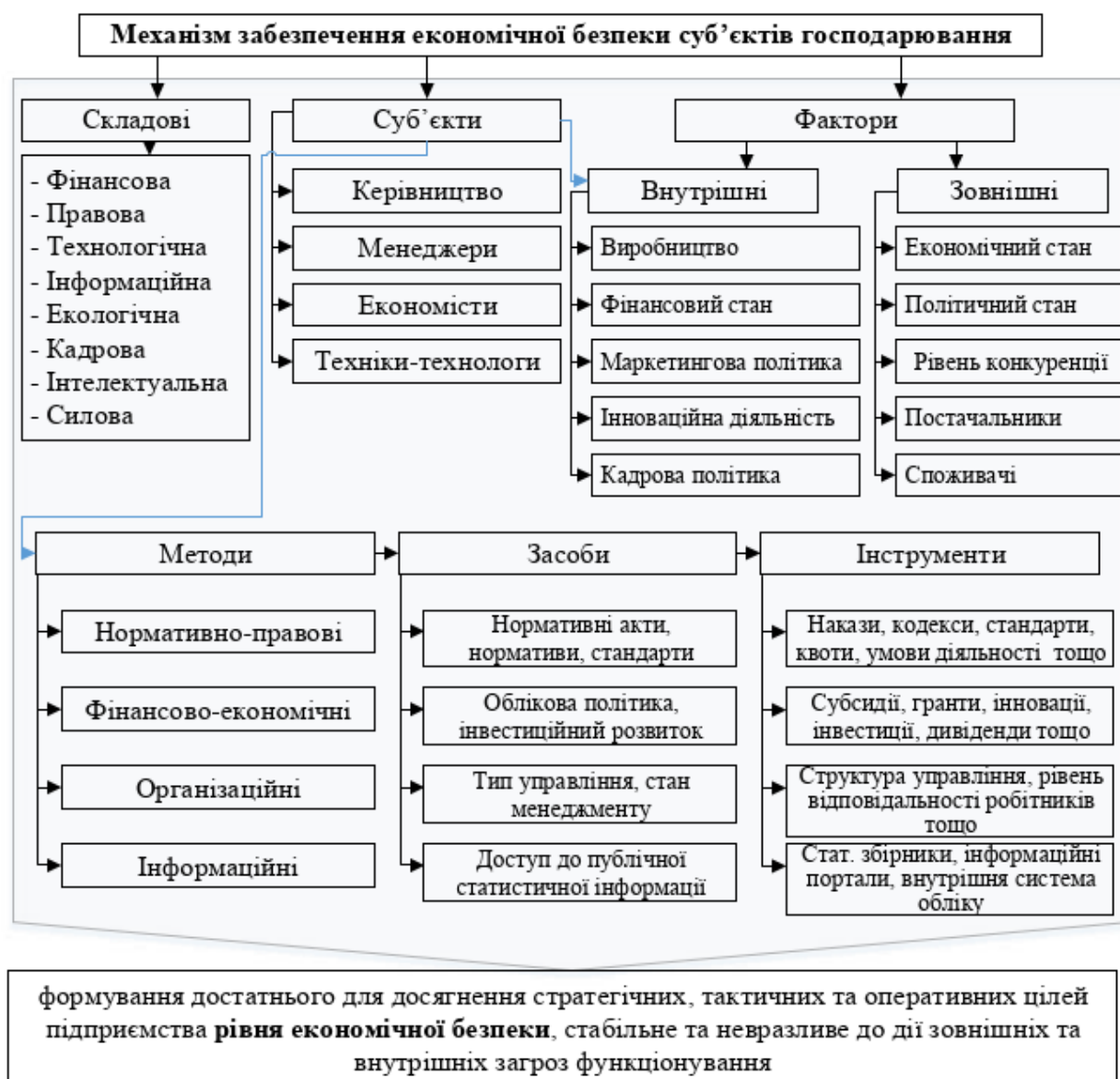


Рис. 2.1. Механізм забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання.

Суб'єктами економічної безпеки підприємства є особи, служби та підрозділи, які займаються безпекою [21].

Забезпечення економічної безпеки підприємця має базуватися на таких принципах:

- законність - означає розвиток системи безпеки відповідно до законодавства держави;

- системність та комплексність - заснований на використанні системного аналізу та всебічного врахування факторів при прийнятті рішень.



Коли всі елементи керованої системи розглядаються разом у цілісності і єдності;

- безперервність - забезпечення постійної економічної безпеки;
- пріоритет превентивних дій (своєчасність) - розробка превентивних дій, які дозволяють уникнути або мінімізувати негативні наслідки потенційних загроз;
- економічна доцільність - полягає у порівнянні вартості забезпечення з можливими збитками;
- співпраця та координація роботи всіх підрозділів підприємства [7, с. 7].

Зміст механізму забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання розкривається через реалізацію покладених на нього функцій (рис. 2.2), таких як: аналітична, прогностична, інформаційна, стимулююча, захисна, регулятивна, контрольна, попереджувальна, практична, забезпечувальна.



Рис. 2.2. Функції механізму забезпечення економічної безпеки.

*Аналітична* функція охоплює збір та систематизацію статистичних та облікових даних інформації, створення набору індикаторів, аналіз отриманої інформації з метою своєчасного виявлення існуючих та потенційних загроз.

*Прогностична* функція полягає у розробці на основі отриманої інформації основних альтернативних сценаріїв функціонування та розвитку суб'єкта. *Інформаційна* функція виконується шляхом надання відповідної інформації про зовнішні та внутрішні фактори, існуючі та потенційні загрози. Функція *попередження* включає виконання низка заходів щодо запобігання виникненню передбачуваних загроз економічній безпеці. *Захисна* функція полягає в забезпеченні безпеки всіх територій підприємства. *Регулююча* функція полягає в збалансованість заходів щодо захисту фінансово-економічного стану підприємства та його динамічного розвитку. *Контрольну* функцію виконує контроль за відповідністю господарських ресурсів цілі безпеки підприємства. *Стимулююча* функція базується на постійному пошуку більш ефективних методів і засобів забезпечення економічної безпеки. *Практична* функція полягає у розробці та обґрунтуванні програм розвитку підприємства з урахуванням рівня його економічної безпеки. Функція *забезпечувальна* реалізується через створення фондів, фінансових ресурсів для стабільного розвитку підприємства та створення потенціалу фінансової стійкості.

Потрібно зауважити, що механізм забезпечення економічної безпеки підприємства слід реалізовувати поетапно (рис. 2.3).

Цей механізм повинен мати такі характеристики:

- динамічність і постійне вдосконалення елементів механізму на основі аналізу та ефективності;
- адаптивність і здатність змінюватися відповідно до зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства [17, с.15].

Отже, запобігти загрозам набагато легше, ніж усувати їх наслідки. Тому особливу увагу слід приділяти поточній діагностиці фінансового стану підприємства, що дозволить в процесі моніторингу визначити, чи йде він у правильному напрямку та чи ефективний механізм економічної безпеки підприємства.

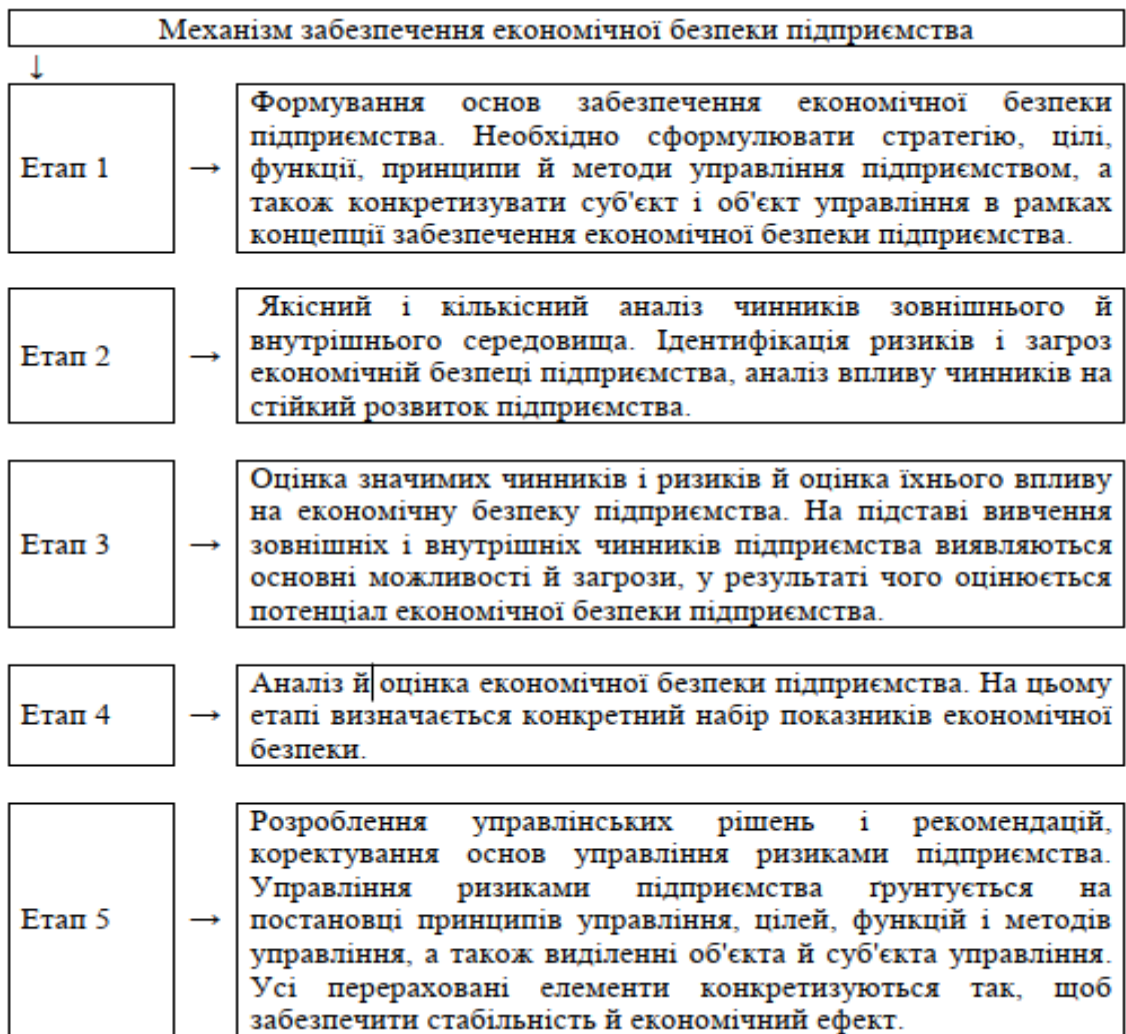


Рис. 2.3. Етапи реалізації механізму забезпечення економічної безпеки підприємства

Таким чином, забезпечення економічної безпеки підприємства слід розглядати як безперервний процес, заснований на систематичному моніторингу показників економічної безпеки, що дозволяє об'єктивно оцінювати економічну безпеку підприємства та використовувати відповідні механізми для цього. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства полягає у досягненні ефективних параметрів його функціонування при збереженні виробництва людські ресурси, побудова конкурентоспроможного підприємства та створення умов для сталого розвитку.

## 2.2. Сучасний стан та тенденції розвитку підприємств хлібопекарської галузі України

Потрібно зауважити що в Україні ринок хліба та хлібобулочних виробів представлено високою конкуренцією та великою кількістю підприємств-виробників. Хлібопекарські підприємства пропонують широкий асортимент продуктів з різними смаковими властивостями, споживчою вартістю, вагою, який постійно розвивається. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів, займає до 40% загальної калорійності населення та вважається однією із стратегічних галузей економіки держави [9]. Стосовно попиту на хлібобулочні вироби, то він стабільний, але постійно падає обсяг виробництва [9, 10].

За різними оцінками, близько 60% хліба та хлібобулочних виробів на території України створено декількома потужними компаніями, а саме ПрАТ «Київхліб», ТОВ «Хліб Холдинг «Члеб Інвестментс», ПАТ «Концерн Хлібпром», ТОВ «Піскарня «Кулиничі», ГК Формула смак », ГК «Хлібодар», холдинг «Золотий урожай», Lauffer Group. Біля 10% хліба та хлібобулочних виробів виробляють міні-пекарні розташовані в продуктових мережах. Решта продукції хлібопекарської промисловості виробляє слабкіші пекарні, з яких приблизно 100 одиниць знаходяться в Україні [9].

Виробництво хлібобулочних виробів у Вінницькій області бере участь у 267 великих і середніх підприємствах та дочірніх підприємствах виробництво та малий бізнес [9]. Основна частка продукції (96%) – це великі та середні підприємства. Найпотужніший з усіх їх (понад 65% від загального виробництва області) становить окрему одиницю Концерн ПАТ «Хлібпром». Важливе місце в забезпеченні населення області хлібобулочні вироби також займає окремий відділ ПрАТ Гайсінхліб, ПАТ Концерн Хлібпром та ПАТ Козятинхліб (10-12% загальнообласного виробництва) [9].

Згідно з методологією ОЕСР, інфляція вимірюється індексом споживацьких цін, що визначаються як зміна ціни кошика товарів і послуг,

яка зазвичай придбається окремими групами домогосподарств. Індекс споживчих цін оцінюється як ряд узагальнених індексів пропорційної зміни періоду у цінах на фіксований набір споживчих товарів і послуг, постійної кількості і характеристик придбаних, використаних або оплачуваних контрольною сукупністю. Кожен підсумковий показник будується як середнє зважене з великого числа елементарних агрегованих індексів. Кожен з елементарних агрегатних показників оцінюється з використанням зразка ціни на конкретний набір отриманих товарів і послуг у конкретному регіоні або його мешканців із певного набору закладів торгівлі або інших джерел споживання товарів і послуг [13, с.15].

Підприємства, що займаються виробництвом хліба та хлібобулочних виробів продукції в Україні, розташовані майже в кожному районному центрі. Так хлібопекарська галузь країни характеризується відсутністю чіткої відповіді лідер ринку. У той же час існує велика конкуренція для місцевих жителів ринку хліба та хлібобулочних виробів через розріз кількість великих виробників і поступовий розвиток міні-пекарень (кустарний хліб і вулична їжа), які працюють безпосередньо в торгівлі мережі.

Збутова мережа великих виробників охоплює територію з радіусом до 150 км. Збільшення покриття зменшує витрати ефективність такої діяльності за рахунок збільшення транспортних витрат і час доставки хліба та хлібобулочних виробів. Ці фактори спричинити підвищення відпускної ціни на хлібобулочні вироби, вони знижують його якість, а отже, і конкурентоспроможність [28].

Потрібно зазначити, що хліб в Україні відноситься до основного набору продуктів, які необхідні для соціальних і демографічних груп населення, з цього приводу річна норма споживання хліба складає 39 кг на одну особу у рік, пшеничного 62кг. У рис. 2.4 представлено динаміку зміни вартості норми споживання хліба.

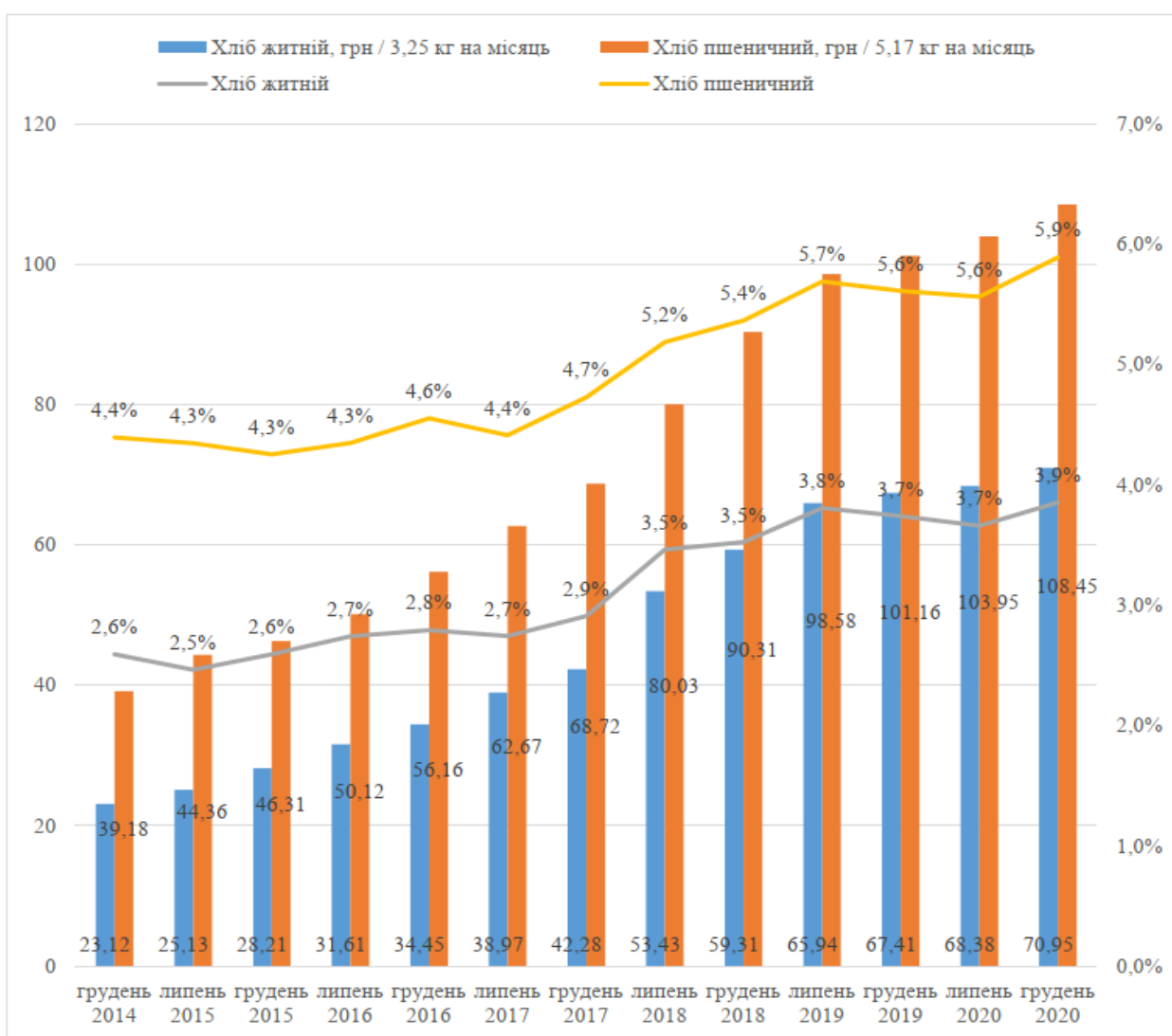


Рис. 2.4. Динаміка зміни вартості норми споживання хліба за період з 2014-2020 рр.

Згідно рис. 2.7 вартість набору хлібу на протязі 5 років подвоюється та питома вага вартості хліба у загальній вартості продуктового набору зросла на 25%. У 2020 р. спостерігається тенденція до зростання вартості хліба.

Лідером хлібопекарської галузі в Україні є ПрАТ «Київхліб», який займає приблизно 14-15% ринку хліба та хлібобулочних виробів [28]. До «Київхліб» включаються 9 виробничих підприємств у Києві та Київській області, загальна потужність – понад 500 т хліба і 10 тонн «хлібного делікатесу»; асортимент нараховує близько 250 продукції.

Зауважимо на ринку виділяється хлібопекарська корпорація «Кулиничі» у співпраці з найбільшими Європейськими виробниками хлібопекарського обладнання з 1999 року, як одне з перших в Україні впровадило у виробництво новітні технології хлібу. Зокрема, введений в експлуатацію єдиний в Україні роботизований хлібопекарний комплекс потужністю 250 т хліба і хлібобулочних виробів в день. Оновлений виробничо-торговельний комплекс включає повністю автоматизований виробничий цикл, логістичний центр та розгалужену систему дистрибуції готової продукції через мережу торгових марок хлібобулочних та кондитерських виробів [28].

«Chlebowe Inwestycje» - займає третє місце серед найбільших хлібопекарських підприємств України. За різними оцінками, холдинг займає 7% українського ринку хлібобулочних виробів. Фірма складається з ТОВ «ЧАНТА МАУНТ», ТОВ «Івано-Франківський хлібокомбінат», ПрАТ «Теремно Хліб», ТОВ «Бердичівський хлібокомбінат», ТОВ «Перший столичний хлібозавод» [28].

Серед лідерів виробників власних хлібобулочних виробів регіони включають ТМ «Формула смаку» [28] і Lauffer Group. Продукт Пекарні Lauffer Group виготовляються виключно з екологічно чистих матеріалів сировини, без шкідливих добавок і консервантів, і доступний в ціні.

До 1990 року в Україні було вироблено близько 7 млн. т хліба і хлібобулочних виробів на рік. За роки незалежності виробництво України цей продукт зменшився більш ніж у 9 разів [9]. Відповідно до Державної служби статистики України у 2020 році в Україні вироблялось 0,75 млн т хліба та хлібобулочних виробів, що вдвічі менше ніж у 2010 р. Зниження виробництва хліба та хлібобулочних виробів відзначається з 1993 р. (рис. 2.5).

У 1996 році щорічно вироблялося 68 кг хліба та хлібобулочних виробів на 1 особу. У 2000 році цей показник становив 54 кг, у 2010 році - 39, а в 2020 році - впав до 18 кг на людину на рік, або 49,3 грама на добу [28].

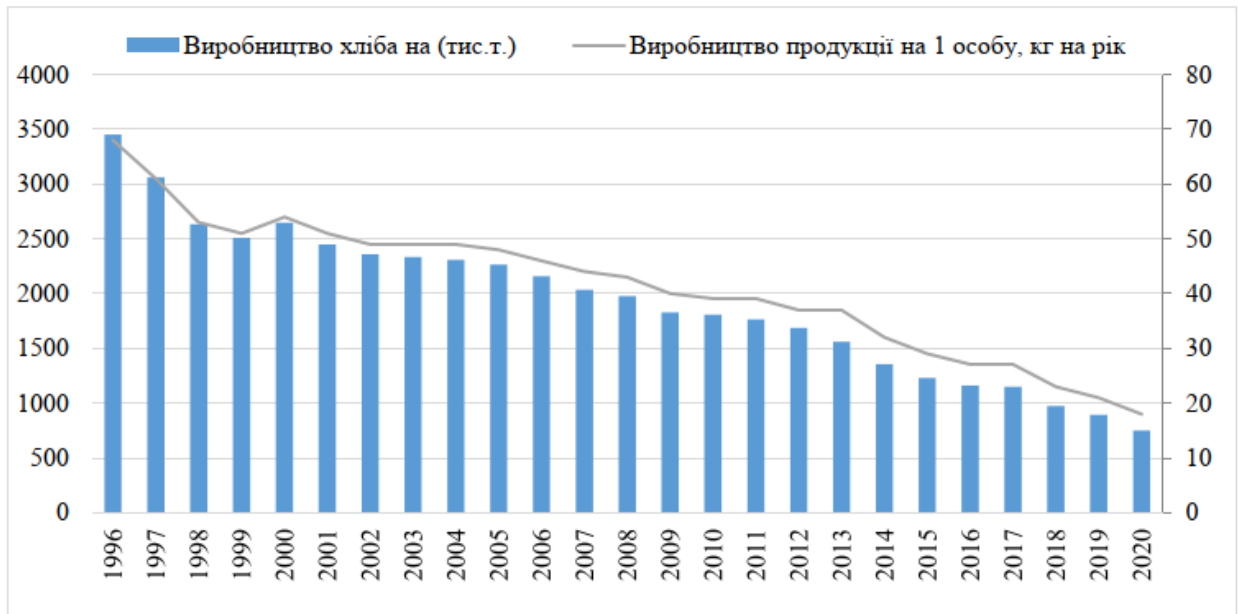


Рис. 2.5. Динаміка виробництва хліба в Україні за 1996-2020 роки

*Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [9].*

Тобто прослідковується зниження виробництва хліба в Україні вже 10 років [9]. Загалом виробництво хліба в Україні, розмір якого за 30 років (1990-2020) зменшився майже в 9 разів, значно зменшився причому швидше, ніж населення України, яке на цей період зменшилось на 25 відсотків. Таке явище пов'язано з рядом причин, а саме: політична криза з 2014 р., яка пов'язана з окупацією Автономної республіки Крим, м. Севастополя, територій Донецької та Луганської областей; розвитком сегменту мініпекарень, які не надають достовірну інформацію щодо випічки; зростання обсягів виробництва та реалізації продукції у тіньовому секторі; уподобання споживачів, які вважають продукцію шкідливою для здоров'я.

Потрібно зазначити що в Україні відмічається нарощування темпів промислового виробництва харчових продуктів. Так за період з 2015- 2020 рр. обсяги збільшилися на 65-70%. Динаміка обсягів виробництва у промисловості України розглянуто у табл. 2.1



Таблиця 2.1

Динаміка обсягів виробництва у промисловості України за період  
2014-2020 рр.

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

*Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [9]*

Експерти ринку вважають [9], що в статистичній звітності відображаються лише третина результатів хлібопекарських підприємств всього виробництва хліба, хлібобулочних та борошняних виробів. І місткість ринку хліба та хлібобулочних виробів експерти оцінюють у 2,5 - 3 млн. т на рік, виходячи з розрахунку добової біологічної норми споживання хліба на особу. Натомість споживання однією людиною хліб в Україні за даними Державної служби статистики України в 20 кг хліба на рік або 50 г на добу. Тому, на думку експертів ринку, які кажуть, що українці споживають в середньому 50-75% хліба більше європейців, оцінюючи розміри тіньового сектору виробництва хліба в 40-70% мають достатні підстави [9, 28].

Зауважимо, розвиток сектору міні-пекарень, який зазвичай розташований на спрощеній системі оподаткування, а отже, на більш маневрені на ринку, в тому числі через цінову конкуренцію, збільшує ймовірність збільшення тіньового обігу хліба та хлібобулочних виробів і спотворення у статистиці виробництва хліба.

Потрібно зазначити, що підприємства з виробництва хліба та хлібобулочних виробів дорівнює 0,3% від загальної кількості діючих

суб'єктів господарювання в Україні. Майже 80% від загальної кількості виробники хлібопекарської промисловості є фізичні особи-підприємці, кількість яких має тенденцію до збільшення.

У хлібопекарській промисловості України за даними Держслужби працевлаштовано близько 1% від загальної кількості найманих робітників. Чверть виробників хлібобулочних виробів виступають як індивідуальні підприємці. Так, якщо загальна кількість працівників в 2013 році 110,8 тис. суб'єктів господарювання, працювало 21,4 тис., або 19,3% ФОПів. А вже у 2020 р. і в кількості найманих працівників, які працюють у виробництві хліба та хлібобулочних виробів було вже 80,3 тис., з них 22,2 тис. осіб, тобто 28%, працювали як фізичні особи підприємці (див. додаток Г) [9].

Вітчизняна хлібопекарська промисловість працює в натуральному режимі економіки, тобто виробництво дорівнює споживанню. Обсяги виробництва пшеничного хліба становить близько половини загального обсягу хлібу, випеченого в Україні. Житній хліб становить приблизно третину, хлібобулочні вироби – близько 1/6 ринку [9].

Специфікою ринку хліба та хлібобулочних виробів в Україні є те, що попит на нього задовольняється переважно за рахунок продукції вітчизняного виробництва, при цьому галузь вважається дуже конкурентоспроможною. Воно збережено за рахунок збільшення темпів розвитку хлібобулочних напівфабрикатів («заморожування»), тобто диверсифікації виробництва хліба за рахунок продуктів преміум-класу. На ринку є невеликі оператори, кількість яких поступово зростає, завдяки розвитку мережі супермаркетів. Виробництво нарешті хлібобулочних виробів на місці реалізації потребують менше площі, часу і витрат праці, ніж при створенні виробництва на базі супермаркетів. Також потрібно зазначити, що виробництво хліба належить до низькорентабельних видів харчової промисловості (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Рентабельність промисловості України.

*Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [9]*

Середня рентабельність хлібопекарської промисловості в середньому нижча за рентабельність харчових продуктів промисловості України в цілому. У цьому випадку операційна рентабельність промисловості України, у харчовій та хлібопекарській промисловості, в т.ч. значно перевищує середню рентабельність (додаток Д). В хлібопекарській галузі України, рентабельність понад 10% декларується великими підприємствами. Натомість малі та мікропідприємства залишаються збитковими.

Рентабельність є одним із ключових характеристик показників динаміки розвитку підприємства чи галузі, а також визначає його інвестиційну привабливість. На сьогодні є тенденція до зростання загальної та оперативної діяльності у хлібопекарській промисловості.

Тому можна припустити, що інвестиційна привабливість хлібопекарської галузі поступово розвивається. При цьому зростає попит на високомаржинальний і крафтовий хліб, тобто з горіхами і сухофруктами, насінням та іншими добавками, який має вищу відпускну ціну, але за якістю, свіжістю та унікальністю перевершує бюджетні аналоги. Як правило, такий хліб виробляється в міні-виробництві і доставляється споживачеві безпосередньо на ділянці випічки.

### **2.3. Оцінка управління механізмом економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі України та адаптація управління до умов невизначеності**

Належно злагоджена робота суб'єктів господарювання з управління економічної безпеки є запорукою його стабільної роботи і максимально можливого підвищення ефективності використання наявного потенціалу зі створенням стійкої системи в майбутньому. Таким чином, рівень економічної безпеки підприємства залежить від ефективності його керівництва та спеціалістів (менеджерів), які зможуть уникнути можливих загроз та усунення шкідливих наслідків можливих втрат.

Стосовно об'єкту захисту та управління системою економічної безпеки підприємства хлібопекарської промисловості – це матеріальні та нематеріальні активи підприємств, а також виникаючі соціально-економічні відносини протягом усього життєвого циклу підприємства, від заснування до ліквідації (реструктуризація) у процесі створення додаткової вартості від виробництва готової продукції, а також інші соціально-економічні досягнення. Основні особливості та властивості системи керування економічної безпеки хлібопекарських підприємств поділяється на рис. 2.5.

Основні фактори економічної безпеки та функції системи управління економічною безпекою хлібопекарських підприємств повинні включати моніторинг та ідентифікацію небажаних явищ для економіки підприємства, у тому числі прогнозування їх виникнення у майбутньому, захисту основних цінностей компанії (ринкова позиція, репутація, матеріальні та нематеріальні активи, працівники) [30, с.20].

Також потрібно ураховувати забезпечення ресурсами для ефективної системи управління економічною безпекою хлібопекарської галузі передбачає наявність наступних джерел:

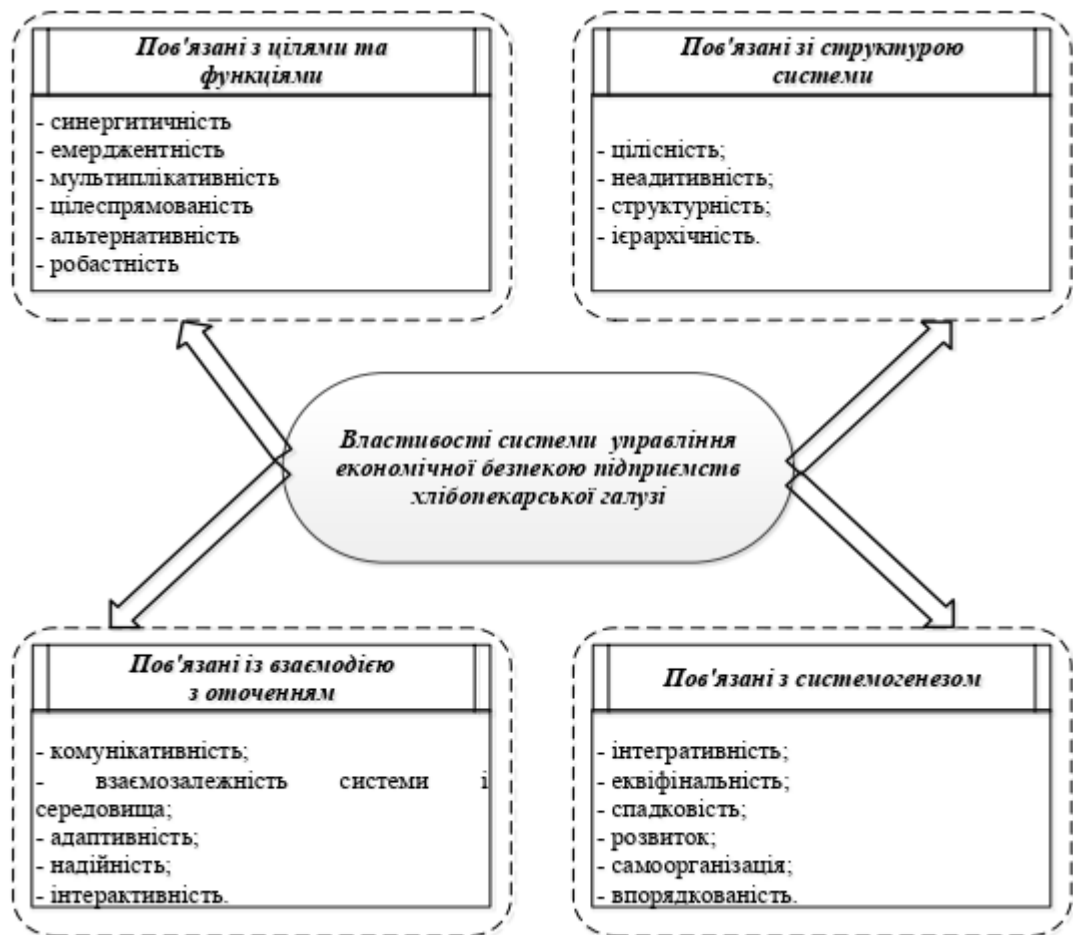


Рис. 2.5. Властивості системи керування економічної безпеки хлібопекарських підприємств

– інформаційні ресурси, що забезпечують систему економічної безпеки, підприємства, які є повними, надійними, своєчасними, упорядкованими та відповідні інформації, з якої можна збалансовано взяти і ефективні рішення для захисту певних економічних цінностей компанії;

– матеріально-технічні ресурси - це всі матеріали які використовується для забезпечення економічної безпеки підприємства;

– фінансові ресурси - гроші, які необхідно виділити підприємствам хлібопекарської промисловості для заходів економічної безпеки;

– людські ресурси повинні складатись з висококваліфікованого персоналу, бажано з освітою фінансово-економічної безпеки підприємства, які здатні якісно впроваджувати, удосконалювати і контролювати всі

елементи та компоненти розробленої системи керування, економічної безпеки хлібопекарської промисловості [42].

Визначення основних факторів економічної безпеки підприємства, створені колективом організаційно-правових умов, підприємницька діяльність, а також спеціальні інструменти виявлення економічних загроз, вразливості системи економічної безпеки та їх усунення (уникнення) може бути оцінкою управління економічною корпоративною безпекою.

Зауважимо, що економічну безпеку підприємства слід вважати одним із його функцій для максимізації ціни та продажів, мінімізації витрат та шкідливих викидів, відповідність вимогам Регулятора (податки, штрафи), а також соціалізацію робітників і максимально можливе (зручне) задоволення вимог споживача.

З урахуванням кожного з елементів економічної безпеки компанії, можна визначити ризики та оцінити ймовірність їх виникнення небажаної події та обґрунтувати пропозиції щодо уникнення, нейтралізації, мінімізації, а бажано додаткові переваги. Отже, особливість економічної безпеки підприємства може бути оформлена таким чином [42]:

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

де

ES - економічна безпека підприємства;

P - ціна продажу;

Q - обсяг продажів;

E - витрати на обіг і виробництво;

C - капітал (матеріальні та нематеріальні активи);

T - податки;

S - заробітна плата та соціальне забезпечення працівників;

N - задоволення потреб споживачів;

H - шкода навколишньому середовищу.

Схематично вектори впливу економічної безпеки підприємства на діяльність такого підприємства в контексті окремих елементів створення прибутку можна представити таким чином:

$$\begin{aligned} P \rightarrow \text{макс}; Q \rightarrow \text{макс}; E \rightarrow \text{мін}; C \rightarrow \text{макс}; T \rightarrow \text{мін}; \\ S \rightarrow \text{макс}; N \rightarrow \text{макс}; H \rightarrow \text{мін}. \end{aligned} \quad (2.2)$$

Ці елементи економічної безпеки знаходяться між собою у функціональній залежності і відображаються в основних показниках ефективності компанії - доходах, витратах і валовому прибутку, а також рентабельності.

При цьому розглядаючи економічну безпеку підприємства як елемент системи управління бізнесом потрібно зосередитися на тому, що система економічної безпеки повинна сприяти постійному збільшенню доходів при зниженні виробничих витрат. Адже розмір виручки визначається, теоретично коли дорівнює собівартості або критичний. Для доходів нижче критичного рівня підприємство зазнає збитків.

Дохід створюється ціною продажу товару та його кількістю у фізичному вимірі (кг, л, м тощо) [43, с. 79]. Зазначимо що собівартість підприємств України визначаються податковим законодавством України [37] та стандартами бухгалтерського обліку [37].

Оцінюючи механізм економічної безпеки хлібопекарської галузі приділимо увагу найбільш популярному матричному методу SWOT-аналізу, який допоможе виявити сильні та слабкі місця у галузі, також можливості та загрози. Зазначимо, що за допомогою SWOT-аналізу можна побачити варіанти перебудови бізнесу, відкриття нових можливостей, оцінити зовнішнє середовище та внутрішній потенціал підприємства або галузі тощо.

Отже, проаналізуємо найбільшого лідера хлібопекарської галузі ПрАТ «Концерн Хлібпром» у табл. 2.2 [32].

Таблиця 2.2

## SWOT-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром»

	<b>Сильні сторони</b>	Бали	Коефіцієнт ваг-ті	Середньозважене	<b>Слабкі сторони</b>	Бали	Коеф-нт вагомості	Середньозважене
	<b>Моживості</b>				<b>Загрози</b>			
Зовнішнє середовище	1.Розширення асортименту	5	0,4	2	Жорстка конкуренція	5	0,3	1,5
	2.Розширення ринкових сегментів та збільшення прошарків населення	3	0,1	0,3	Збільшення відкриття мініпекарень	3	0,2	0,6
	2. Висока якість продукції, відповідно до міжнародних стандартів	2	0,2	0,4	Вплив макрочинників (політичних, економічних тощо)	4	0,2	0,8
	4.Привабливий дизайн та ефективна реклама	3	0,2	0,6	Відтік споживачів та зміна споживчих уподобань	3	0,3	0,6
	5.Політика протекціонізму з боку держави	2	0,1	0,2				
	Загалом			5,5	Загалом			3,5
	<b>Переваги</b>				<b>Недоліки</b>			
Внутрішнє середовище	1.новітнє обладнання та сучасні технології виробництва	5	0,2	0,15	Відтік населення, впадіння споживачів, менше потреба у мучних виробах	4	0,4	1,6
	2.Різні джерела фінансування (емісія акцій, дохід, позики)	4	0,2	0,12	Зростання витрат через значні енергозатрати та комунальні послуги	3	0,2	0,6
	3.Кваліфікований персонал	3	0,2	0,6	Нерозвинений франчайзинг	2	0,2	0,4
	4.Доступність та зручність розташування	4	0,1	0,4	Скорочення робочих місць	1	0,1	0,1
	5.Зареєстровані торгові марки, сертифікація системи управління якістю ISO 9001	2	0,1	2,1	Низька платоспроможність споживача	2	0,1	0,2
	6.гнучка система мотивації персоналу	2	0,2	0,4				
	Загалом			3,77	Загалом			2,9



Згідно проведеного SWOT-аналізу ПрАТ «Концерн Хлібпром» можна зробити наступні висновки: підприємство дійсно є лідером у галузі за рахунок широкого асортименту, нового обладнання, новітніх технологій та якістю продукції. Підтвердженням є середньозважені значення переваг, що складає 3,77, також у підприємства є великі можливості покращити більше свій стан (значення становить 5,5) у напрямках стосовно оновлення асортименту, покращенням смакових якостей та сучасним дизайном. Але потрібно приділити увагу загрозам (значення 3,5): природний відтік населення, збільшення мініпекарень та жорсткої конкуренції у галузі. Серед недоліків (значення складає 2,9) потрібно звернути увагу на низьку платоспроможність населення, зменшення споживачів, розвитку франчайзингу.

Наступним етапом оцінки економічної безпеки приділимо увагу фінансовому агналізу, який дозволяє оцінити поточний стан та перспективи фінансового положення на підприємстві, динаміку його розвитку та обрати стратегію стабільного розвитку у подальшому. Основні напрями фінансового аналізу представлено у табл.2.3, додаток Е.

Прослідкуємо фінансові результати лідера ПрАТ «Концерн Хлібпром» у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

## Фінансові результати діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Роки	2016	2017	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації	855463	9077052	1156284	1340446	1169761
Собівартість реалізованої продукції	513243	605245	794564	722680	703284
Валовий прибуток	242110	262686	352644	426666	466378
Інші операційні доходи	32466	24932	11630	4331	7187
Адміністративні витрати	112326	143495	169669	146175	144166
Витрати на збут	175065	198783	253699	266036	260604
Інші операційні	9546	7983	6040	26180	15886
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	87639	47468	44867	93607	52909
Фінансові витрати	66114	59528	61406	56402	58559

Підприємство є вітриною хлібопекарської галузі Вінницької області і входить до 10 найбільших компаній хлібопекарської промисловості. Воно виробляє понад 180 тонн хліба в день 550-ма товарами асортименту.

Потрібно відзначити, що основним показником фінансового стану підприємства є динаміка маржинального прибутку, яка є різницею між виручкою від реалізації та змінними витратами. Отже, у рис. 2.6 представлено динаміку фінансових показників ПАТ «Концерн «Хлібпром». Згідно рисунку можна побачити стабільне співвідношення валового прибутку до виручки, з коливаннями від 35 до 39 відсотків [32].



Рис. 2.6. Динаміка основних фінансових показників

Надалі розглянемо фінансово-економічну діяльність ПрАТ «Концерн Хлібпром» за допомогою показників, які використовують у звітній документації підприємства (табл.2.7, додаток Ж) [31].

Сучасний фінансовий аналіз включає багато методологічних підходів, які на основі порівняння динаміки та структури окремих результатів діяльності компанії, розрахункові коефіцієнти та інші інструменти, що в кінцевому підсумку дозволяє оцінити платоспроможність і фінансову

стійкість підприємства, а також оцінка фінансової ефективності господарської діяльності [28].

Проведення порівнянь для аналізу та оцінки рівня для управління системою економічної безпеки обрано інше підприємство, хлібопекарської промисловості Вінницької області ПрАТ «Козятинхліб». Основні показники, що характеризують фінансово-господарську діяльність ПрАТ «Козятинхліб» що наведено у додатку 3, таблиця 2.8. Згідно представленим даним представлено наочно динаміку основних фінансових показників ПрАТ «Козятинхліб» у рис. 2.7

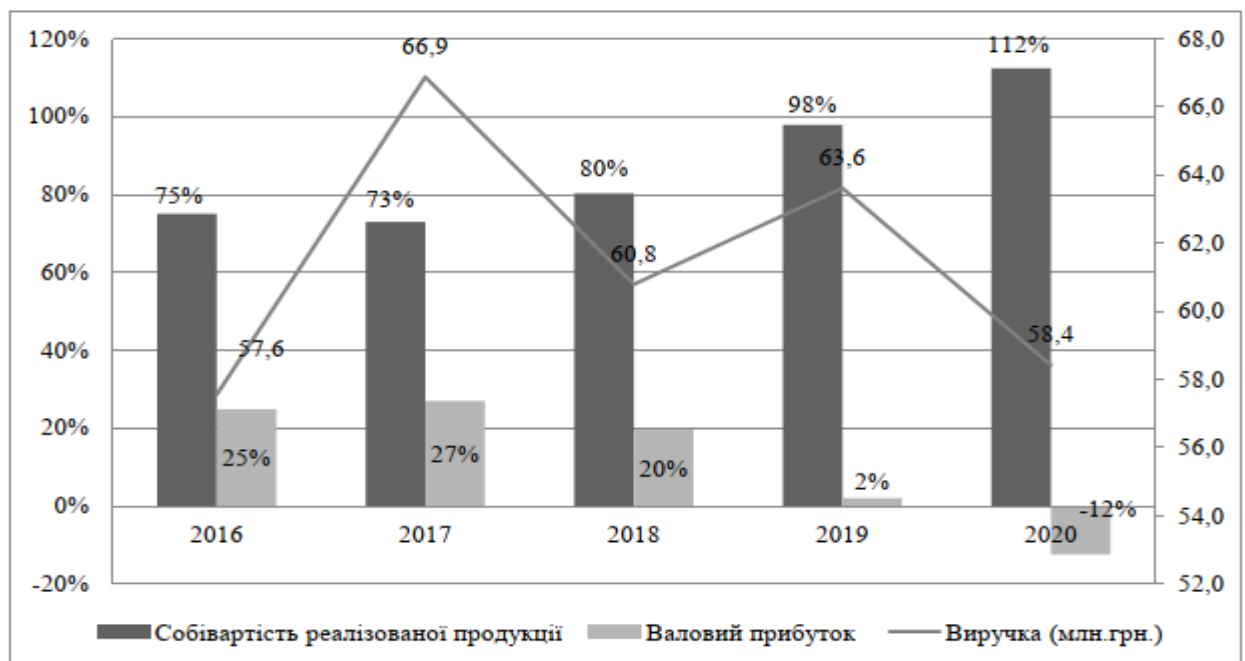


Рис. 2.8. Основні фінансові показники ПрАТ «Козятинхліб» у динаміці.

Згідно представленого рис.2.7 прослідковується впродовж трьох років підприємство зазнає складні фінансові проблеми, це підтверджується тим що маржинальний прибуток у 2019 р. склав 2%, а в 2020 р. були збитки на підприємстві. Також щодо обсягів виручки у 2020 р. бачимо скоротилось на 10% відповідно до 2019 р., це сталося в умовах зростання середньої ціни реалізації виробів в Україні на 7-7,5%. Таким чином, можна резюмувати ,що на підприємстві ПрАТ «Козятинхліб» є проблеми пов'язані з менеджментом

економічної безпеки, більш конкретніше можливо прослідкувати якщо зробити порівняльний аналіз двох підприємств [31]. Такий аналіз потрібно розпочати з оцінки темпів зростання валюти балансу або виручки. Позитивне значення результатів покаже нормальний сталий розвиток підприємства і ситуація навпаки. На рис. 2.9 розглянемо динаміку коефіцієнта зростання валюти балансу та виручки двох підприємств.

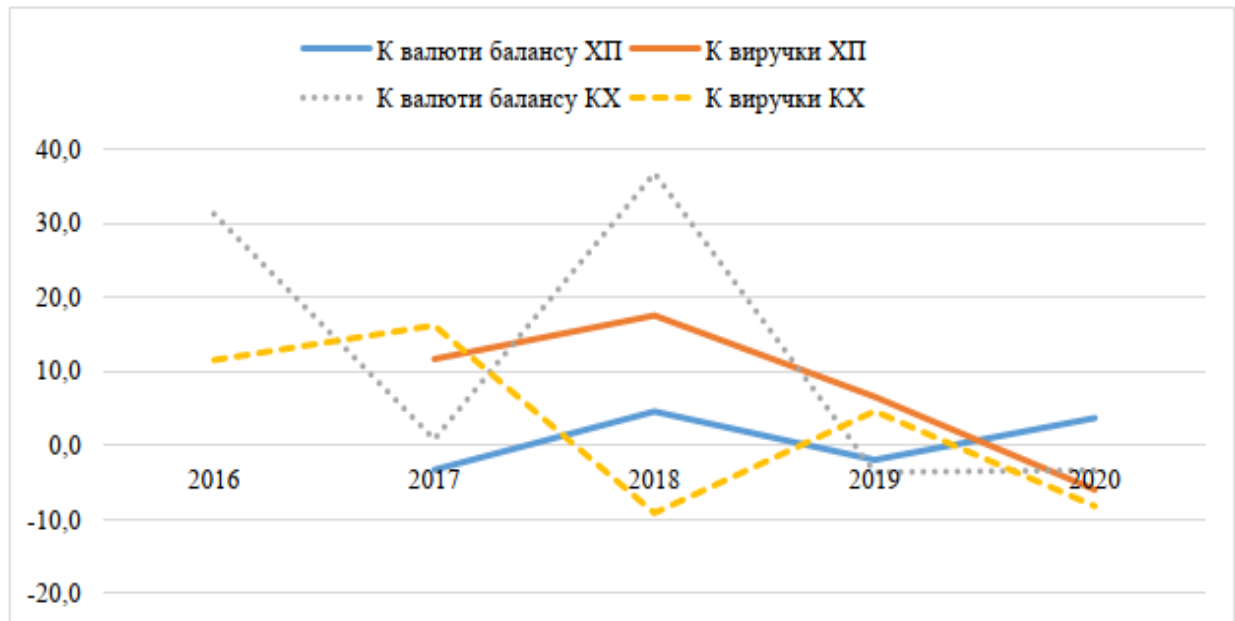


Рис. 2.9 Динаміка коефіцієнта зростання валюти балансу та виручки ПрАТ «Козятинхліб та ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Згідно рис. 2.8 простежимо коли ПрАТ «Концерн Хлібпром» показує стабільні темпи зростання виручки та валюти балансу, хоча за 2020 р. у двох підприємств було скорочення виручки, але при цьому ПрАТ «Козятинхліб» не зберіг свою прибутковість. Така ситуація стосується і до показників, які характеризують платоспроможність, фінансову стійкість та ефективність діяльності, що підтверджує рис. 2.10.

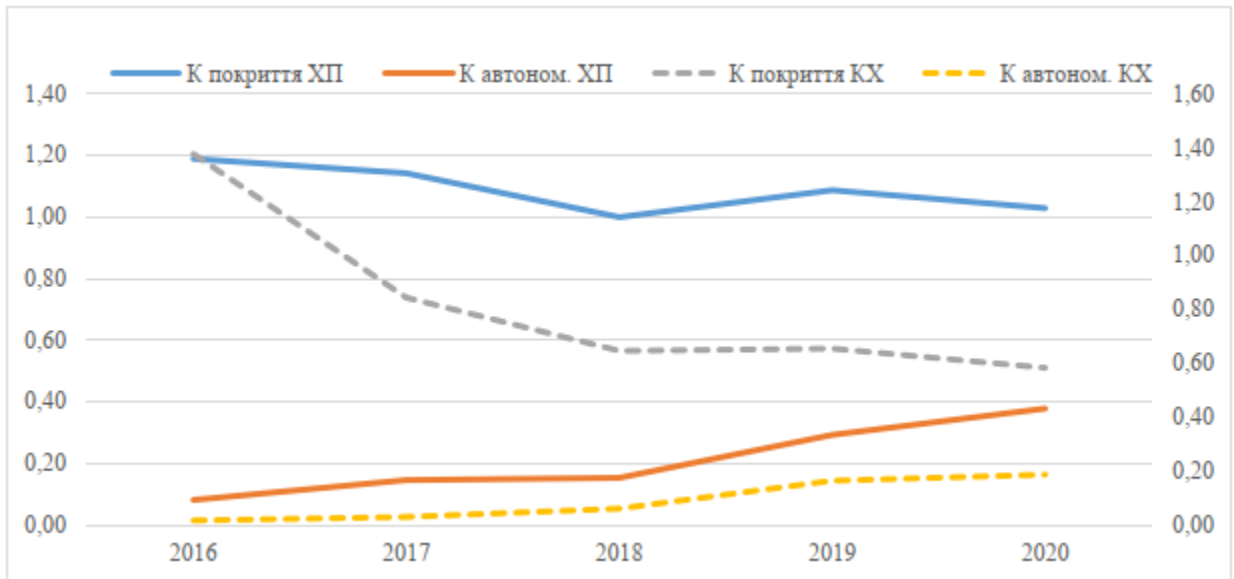


Рис. 2.10. Динаміка показників платоспроможності та фінансової стійкості ПрАТ «Концерн Хлібпром» та ПрАТ «Козятинхліб».

На графіку видно, що аналітичні показники фінансової стійкості і платоспроможності, точніше їх динаміка, корелює з коефіцієнтами доходу і маржинального прибутку у вигляді зменшення (збільшення). Компанія, у якої собівартість більше, чим виручка від нього реалізація матиме більше від'ємне значення майже для всіх показників, які характеризують результати своєї господарської діяльності. Тому ПрАТ «Козятинхліб» має переглянути політику продажів у рамках створення більш ефективних і рентабельних каналів розподілу продукції та цінової політики.

Зауважимо, що для оцінки рівня управління системою економічної безпеки на підприємстві може бути достатнім такі показники, як: дохід, собівартість і маржинальний прибуток. Додатковими показниками можуть бути темпи зростання виручки та валюта балансу. Цей аналіз дозволяє швидко порівнювати компанії і побудувати їхню оцінку, тобто визначити рівень ефективності управління, систему економічної безпеки порівняно з еталонною компанією або середні показники галузі. Оцінка дуже складне завдання, тому як стандартні методи проведення з метою оцінювання рівня управління системою економічної безпеки ще не розроблений.

У таблиці. 2.11 представлено основні показники двох підприємств за допомогою рейтингу за бальним методом. При цьому, найвища ефективність керівництва компанії що показує економічну безпеку поставили 1, найгіршу - 2. Потім звичайним арифметичним додаванням було отримано колективне оціночне число. Тому, найменше значення числа колективної оцінки є найвищим рівнем управління економічною безпекою.

Таблиця 2.11

Рейтингова оцінка системи економічної безпеки ПрАТ «Концерн Хлібпром» та ПрАТ «Козятинхліб»

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

За результатами таблиці 2.11 бачимо, що лідером показує себе ПрАТ «Концерн Хлібпром», тому що його сукупне рейтингове число дорівнює 11.

Таким чином, узагальнимо щодо питання, яке стосується оцінки економічної безпеки підприємства, потрібно ретельно проаналізувати

показники фінансової діяльності та за допомогою методу балів на основі рейтингу оцінити стан економічної безпеки.

## **Висновки до розділу 2**

Розглянуто сутність економічного механізму функціонування підприємства, який об'єднує у собі взаємозв'язок важелів, методів інструментів, суб'єктів та вплив зовнішнього та внутрішнього середовища.

Визначено принципи забезпечення економічної безпеки діяльності підприємства: законність, системність, комплексність, безперервність, економічна доцільність тощо.

Розкрито функції механізму економічної безпеки: аналітична, прогностична, інформаційна, стимулююча, захисна, регулятивна, контрольна, попереджувальна, практична, забезпечувальна.

Характеризовано сучасний стан та тенденції розвитку підприємств хлібопекарської галузі України, підприємства-виробники хліба та хлібобулочних виробів є 0,3% від загальної кількості суб'єктів господарювання, які ведуть власну діяльність на території України. Майже 80% з них – фізичні підприємці, і їх кількість має тенденцію до збільшення. Зменшується загальна кількість суб'єктів господарювання та найманих працівників, задіяних у галузі, з поступовим переведенням їх діяльності у форму індивідуальних підприємців.

Надано оцінку управління механізмом економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі України та адаптації управління до умов невизначеності. Серед основних факторів, що негативно впливають на розвиток хлібопекарської промисловості України, може бути виділено зменшення кількості споживачів шляхом скорочення населення, змін смаків споживачів разом із появою тенденцій здорового способу життя та продуктів, що зменшують щоденне споживання хліба та випічки, недосконалості та застарілості нормативно-правової бази, що регулює

функціонування галузі. Потрібно відзначити, що в Україні ринок хліба та хлібобулочних виробів має високу конкуренцію і представлена великою кількістю підприємств-виробників. Хлібопекарські підприємства пропонують широкий асортимент продукти з різними смаковими властивостями, харчовою цінністю та тенденцією до постійного поповнення його новими зразками. Попит на продукцію є стабільним, але промислові обсяги виробництва неухильно знижуються. Ємність ринку хліба в Україні коливається від 4,1 до 4,2 млн т/рік, виходячи з розрахунку добової біологічної норми споживання хліба на особу. В Україні споживання хліба на душу населення людина важить 18 кг на рік за даними Держстату України. Проте, за словами незалежних експертів, українці споживають хліба на 50-75% більше, ніж у європейців - понад 100 кг на рік. Це обсяги які не показує тіньовий сектор хлібопекарського виробництва, оцінений різними експертами приблизно 40-70%.



## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ**

### **3.1. Проблеми забезпечення економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності**

Забезпечення економічної безпеки є основною метою підприємства, яке ставить завдання досягнення максимальної стабільності на ринку та створення бази для подальшого його розвитку навіть в умовах об'єктивних і суб'єктивних факторів, що становлять загрозу. Особливо це актуально в умовах непередбачуваних цін.

Для досягнення високого рівня економічної безпеки компанія повинна працювати над забезпеченням стабільності та продуктивності всіх своїх основних компонентів:

- фінансові;
- інформація;
- техніко-технологічні;
- персонал;
- юридичний.

Фінансова складова є найважливішою, оскільки фінансова стійкість свідчить про наявність власних коштів підприємства, рівень їх використання та розташування. Крім того, фінансова стійкість тісно пов'язана з ефективністю виробництва, а також кінцевими результатами діяльності підприємства.

Так, Реверчук Н.Й. вважає: «Фінансова безпека підприємства – це захист від можливих фінансових втрат та запобігання банкрутству підприємства, спосіб найбільш ефективного використання ресурсів підприємства. На її думку, він є провідним і вирішальним, оскільки за ринкових умов фінанси є двигуном будь-якої економічної системи» [16]. З

такою точкою зору важко не погодитися. Ця заява стосується будь-якої організації, будь то компанія чи фінансова установа.

В умовах кризи банківські установи не мають достатньої ліквідності. Вони безумовно обмежують кредитування підприємств, особливо малих, скорочують терміни кредитування, підвищують процентні ставки, підвищують вимоги до застави, що призводить до нового негативного явища – «надлишкової ліквідності», що виникла внаслідок недостатньої активності накопичених вклади, розміщені ними в позики.

Така ситуація в банківському секторі економіки означає, що більшість компаній через брак фінансових ресурсів збільшують свої заощадження за рахунок контролю бюджетів, скорочення витрат. Зменшення витрат призводить до таких змін у компаніях:

- перегляд портфелів інвестиційних проєктів;
- зменшення закупівлі ресурсів;
- перегляд організаційної структури компаній шляхом злиття підрозділів;
- скорочення штату;
- надмірне підвищення трудомісткості працівників;
- скорочення бюджетів на навчання персоналу [26].

Іноді це виглядає як бажання покращити управління без кваліфікованого персоналу.

Фінансова нестабільність призводить до погіршення умов фінансування та функціонування всіх інших елементів економічної безпеки, до неефективного функціонування всієї системи.

Тому основним завданням управління підприємством на етапі кризи та її подолання є побудова оптимальної структури капіталу, що забезпечує фінансову стійкість, платоспроможність та фінансову незалежність підприємства.

Інформація є важливим елементом економічної безпеки підприємства. Інформація про різні аспекти діяльності підприємства на сьогодні є

найціннішим і найважливішим ресурсом підприємства. Інформація про зміни політичної, соціальної та економічної ситуації, а також новини в методах організації та управління підприємством дозволять йому адекватно реагувати на будь-які зміни зовнішнього середовища, ефективно планувати та своєчасно коригувати господарську діяльність. Ризик втрати конфіденційної інформації для бізнесу значно зростає під час фінансових криз.

За визначенням В. Ортинського [46, с. 220], інформаційна складова – це здійснення ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення ділової діяльності підприємства. Відповідні служби виконують специфічні функції, що в сукупності характеризують процес створення та захисту інформаційної складової економічної безпеки.

Кожен суб'єкт господарювання характеризується сукупністю матеріальних або інтелектуальних виробничих технологій, які використовуються в його діяльності. Якість цих технологій та їх відповідність новим світовим стандартам мають значний вплив на ефективність роботи підрозділу та перспективи його подальшого розвитку, а отже і на забезпечення економічної безпеки.

Людські ресурси є важливим елементом економічної безпеки. Професійна, кваліфікована група керівників здатна реорганізувати збиткове підприємство, але некваліфікований менеджмент, погане виконання службових обов'язків, відсутність трудової дисципліни можуть призвести до банкрутства прибуткового підприємства. Від інтелекту та професіоналізму персоналу, що працює на підприємстві, значною мірою залежить належний рівень економічної безпеки. Вітчизняні вчені [47, с.270] підкреслюють, що чинниками, які гальмують цей процес пов'язано з такими негативними тенденціями:

- Відплив та звільнення провідних висококваліфікованих працівників, що веде до зниження інтелектуального потенціалу;
- низький рівень освіти працівників;
- невиконання всіх вимог до кваліфікації спеціалістів;

- поганий комунікаційний менеджмент організації та персоналом;
- недієва та застаріла система мотивації персоналу;
- відсутність корпоративної політики;
- низька якість контролю кандидатів у процесі прийому на роботу.

Важливість правової складової економічної безпеки підприємства полягає в ефективному правовому забезпеченні діяльності суб'єкта господарювання, неухильному дотриманні працівниками всіх правових стандартів чинних нормативних актів, при оптимізації витрат ресурсів для досягнення цих корпоративних цілей.

Таким чином, головною метою економічної безпеки суб'єктів господарювання є забезпечення їх сталого функціонування зараз та високого потенціалу розвитку в майбутньому.

Отже, повертаєсь до основних небезпек хлібопекарської промисловості, можливо проілюструвати це через розрахунок відпускної ціни хлібобулочних виробів та продуктів, що враховує всі витрати на одиницю продукції. Розрахунок проведено за методом відпускної ціни (додаток І).

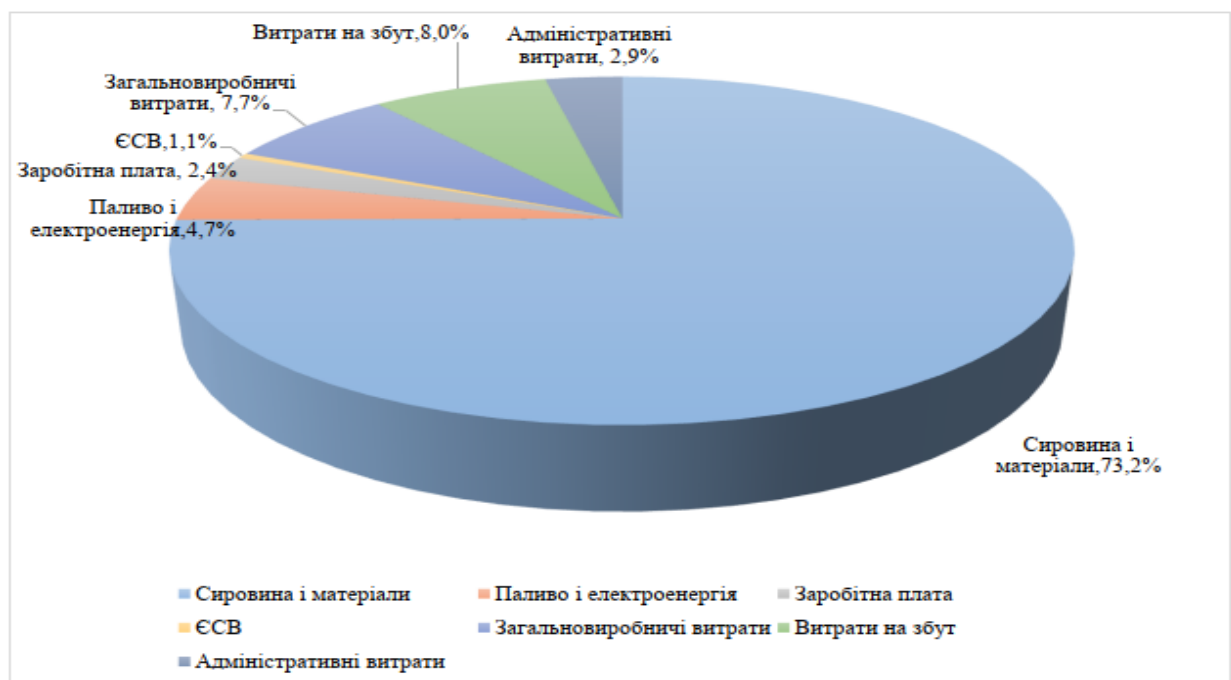


Рис. 3.1. Структура собівартості українського хліба вагою 0,95 кг на 2019 р.

Як видно на рис. 3.1, три чверті відпускної ціни хліба та хлібобулочних виробів продукція виготовляється за рахунок сировини. У свою чергу роздрібна ціна становить половину вартості сировини. Зміни в структурі цін пояснюються витратами на збут і податками та націнкою роздрібною торгівлі.

Узагальнюючи вищесказане маємо пряму залежність від підвищення ціни на сировину на 10% веде до збільшення відпускної ціни на 7,5-8%, за умови адекватної норми прибутку даного виду бізнесу. До того ж, момент підвищення тарифів і підвищення заробітної плати з податковими пільгами для них на ті ж 10% призводять до зростання ціни на 0,2-0,3%. Дані розрахунки проводяться за умови їх встановлення коефіцієнту рентабельності на рівні 10% [28]. Звичайно, на практиці це важко зробити згідно планів збуту за цінами, за якими вони плануються, в т.ч. заданої норми прибутку. Адже ринок диктує свої цінові вимоги, кількість і якість продукції, що розповсюджується на ньому.

Проте розрахунки дозволяють виділити найважливіші економічні ризики, що виникають на етапі формування пропозиції компанії збути відповідну продукцію. Ці загрози мають враховуватись підприємством хлібопекарської промисловості в процесі формування стратегії розвитку, що включають заходи нейтралізації побічних явищ (табл. 3.1, додаток Л). Розрахунки дозволяють оцінити вплив кожного із виявлених ризиків у грошовій формі.

Серед інших небезпек з якими стикається хлібопекарні галузі, необхідно визначити загрози через наявність конкурентів, наприклад: при реалізації готової продукції та при купівлі сировини і енергетичних ресурсів. Крім того, значний вплив мають інфляція та коливання курсу валют, заходи щодо запобігання COVID-19, появи нових гравців на ринку хлібобулочних виробів, тобто розширення вже відомої діяльності виробників.

Оцінка економічного ризику досить складне і відповідальне завдання, оскільки будь-який ризик може виникнути з процесів та явищ, які

знаходяться за межами поля зору та впливу компанії. Потрібно зауважити, що за допомогою формули 2.1 можна оцінити основні економічні ризики, що впливають на прибутковість підприємства хлібопекарської діяльності [50]. Оцінку проводили за схемою опитування 5 експертів, які визначали вплив тих чи інших подій за десятибальною шкалою за результатами діяльності хлібопекарської промисловості а також ймовірності їх виникнення (рис. 3.2) (додаток К)



Рис. 3.2. Оцінка основних ризиків підприємств хлібопекарської галузі

Проаналізувавши рис. 3.2, бачимо що основні проблемні питання в роботі підприємств хлібопекарської промисловості повинні забезпечити належний рівень цін реалізації готової продукції, яка створюється в процесі попиту та пропозиції хлібобулочного ринку. Друге найважливіше питання – оптимізація витрат на обіг і виробництво в умовах постійного зростання цін на сировину та енергетичні ресурси. Також важливо переконатися, що у підприємства вистачить продукції для реалізації, зменшення якої призведе до збитків підприємства.

Важливий фактор успіху також у виробництві та реалізації хлібобулочних виробів це врахування життєвого циклу. Адже всі види продукції, якими б чудовими споживчими властивостями вони не володіли, з часом програє. Що стосується хліба, то термін його зберігання середній до споживання не перевищує трьох днів [51]. Тому завжди існує ризик того, що продукція не буде продана повністю із-за терміну придатності.

### **3.2. Розробка стратегії як система напрямків зміцнення економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі України**

У даному параграфі розглянемо стратегію управління економічною безпекою компанії під яким розуміємо: загальний детальний план середньо- та довгострокової діяльності підприємства, який повинен базуватися на фундаментальних принципах, цілях, функції системи управління економічною безпекою підприємств і бути шляхом досягнення головної мети. Розроблена стратегія є еталоном для розробки планових завдань і заходів у короткостроковій перспективі, які спрямовані на підтримання належного рівня економічної безпеки підприємства в системі управління розвитком хлібопекарських підприємств та промисловості.

Слід зазначити, що стратегія управління економічною безпекою підприємства є частиною загальної економічної стратегії розвитку підприємства і має бути орієнтованим на загальний вектор майбутньої діяльності підприємства. Тому вирішальна роль у розвитку хлібопекарської промисловості в Україні повинна грати держава, у тому числі на основі розвитку організаційно-правових умов функціонування підприємств цієї галузі економіки.

Потрібно зазначити, що серед пріоритетних завдань організаційно-правової реформи та соціально-економічних умов розвитку хлібопекарської промисловості України в нормативно-правових документах та пропозиціях [28], визначається:

- перевірка та вдосконалення нормативної документації на виробництво, хліб;
- стабілізація необхідних запасів для хлібопекарської промисловості
- сировиною, особливо високоякісним хлібопекарським борошном;
- удосконалення статистичного обліку виробництва хліба;
- захист споживачів від неякісного хліба тощо.

Тому з метою розвитку та вдосконалення організаційно-правового та соціально-економічних умов функціонування хлібопекарської промисловості України повина бути розроблена та затверджена нова галузева програма розвитку хлібопекарської промисловості на період до 2026 р., що базується на реалізації політики якості сільськогосподарської продукції у сферах стандартів на продукцію, виробничих вимог та систем якості відповідно до необхідності Угоди про асоціацію між Україною, з одного боку, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії та їхніми членами-державами [28] та Стратегії розвитку експорту агрохарчової та переробної промисловості України на період до 2026 р.

Стратегія управління економічною безпекою підприємств визначає цілі та основні завдання для кожного компонента відповідно до пріоритетів та напрямів відновлення економічної безпеки підприємства. Для розвитку стратегії зміцнення економічної безпеки хлібопекарських підприємств, необхідно визначити всі основні загрози такої діяльності, проаналізувати систему їх знешкодження, усунення та попередження, а також виявлення вразливості безпеки. Ці вразливі місця слід усунути якомога швидше, усуваючи їх в міцних місцях. Головною метою розробки стратегії є зростання конкурентоспроможності і стійкості підприємства з поведінкою оптимального рівня економічної безпеки. Мета визначає комплекс першочергових завдань, у тому числі:

- організація комплексного моніторингу рівня економічної безпеки підприємства;



- розробка планових заходів для всебічного забезпечення надійного зміцнення економічної безпеки хлібопекарських підприємств, галузі в коротко- та середньостроковій перспективі;
- створення та розвиток спеціальних органів контролю про економічну безпеку підприємств хлібопекарської промисловості;
- відновлення постраждалих об'єктів внаслідок протиправних дій та розробка заходів для уникнення повторного впливу.

Отже, результати моніторингу дозволяють забезпечити декілька сценаріїв забезпечення економічної безпеки.

В умовах ринкових відносин підприємства хлібопекарської промисловості вибирає стратегію, реалізація якої посилить її конкурентоспроможність, положення та володіння певним сегментом ринку. На рис. 3.3 представлено стратегії хлібопекарських підприємств: віолентна, патієнтна, експлерентна, комутантна.

Компанії типу «віоленти» - великі компанії суб'єктів (холдингів, концернів), які мають достатню кількість основних ресурсів для здійснення фінансово-господарської діяльності. Дані підприємства орієнтовані на масове хлібопекарське виробництво продуктів. Конкурентне лідерство досягається завдяки масштабам виробництва, асортименту і швидкої доставки продукції. Завдяки здібностям та кваліфіцірованому персоналу можуть використовувати агресивні стратегії позиціонування на ринку, що забезпечує конкурентну перевагу на основі великого масштабу операцій з високою захищеністю ресурсів.

Підприємства типу «патієнт» характеризуються вузькою спеціалізацією виробництва хлібобулочних виробів, конкурентну перевагу створюють: через тимчасову монополізацію та збереження цього сегмента ринку. Такі підприємства реалізують одну із стратегій: диференціацію продукції або орієнтацію на вузький сегмент ринку.

Компанії типу «експлерент» невеликі за масштабом, але інноваційно активні суб'єкти господарювання. Завдяки інтелектуальному потенціалу та

капіталу представляють абсолютно новий асортимент хлібобулочних виробів на ринку, що дозволяє стати лідером у конкретному сегменті ринку.



Рис. 3.2. Стратегії хлібопекарських підприємств.

Підприємства типу «комутанти» – це малі підприємства (малі та мікро), тому їм не вистачає ресурсів. Такі компанії змушені повертати собі невеликий сегмент ринку, і тому вони виробляють невелику кількість хлібобулочних виробів. В той самий час, виготовлення та швидка доставка кількох видів якісного та недорогого хліба дозволяє завоювати популярність у багатьох споживачів, незважаючи на тиск конкуренції.

Таким чином підприємства типів «віоленти», «патієнти» використовують прогресивно-наступальну стратегію, а «експлеренти» та «комутанти» мають захисні стратегії. Розглянемо класифікацію інноваційних стратегій хлібопекарських підприємств на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Класифікація інноваційних стратегій хлібопекарських підприємств.

Розкриємо представлені наступальні стратегії управління економічною безпекою підприємства:

– стратегія переваг за витратами, що дозволяє оптимізувати виробничо-технологічний напрямок через зниження виробничих витрат, впровадження нових технологій та обладнання;

– стратегія створення нових ринків, що дозволяє оптимізувати напрямок маркетингу через розширення ринків збуту, асортименту, відповідне ціноутворення;

– стратегія орієнтована на конкретний сегмент, який пов'язан з просуванням продукції з урахуванням попиту.

Згідно рис. 3.4 до захисних інноваційних стратегій відносять:

Оборонну стратегію, яка відповідає утриманню своїх позицій на ринку через співвідношення «витрати-дохід» та конкурентну підтримку своїх позицій;

Імітаційна стратегія пов'язана з підприємствами, яким не вдалось зайняти лідерські позиції ринку, але у них є достатній потенціал для успішного та оперативного копіювання конкурентних інновацій. При цього підприємство може вибрати під стратегії: наслідування лідера, диференціація, копіювання, вдосконалення.

Потрібно також зазначити регульовану стратегію, яка пов'язана з виділенням бюджетних коштів та інвестицій для реалізації соціально-значущих проєктів підприємств хлібопекарської галузі.

Акцентуємо увагу на інформаційній складовій запропонованих стратегій та обрання моделі прийняття управлінських рішень, які представлено у рис. 3.5.



Рис. 3.5. Методи прийняття управлінських рішень.

Згідно рис. 3.5 охарактеризуємо методи. Традиційний метод є найрозповсюдженим та практичним, тому як керівники приймають рішення керуючись своїм досвідом та не використовують складні методи з їх інструментарієм. При плануванні завжди використовують системно-цільові

методи (декомпозиції, діагностики, метод «дерево цілей» тощо), якщо є налагоджена інформаційна система на підприємстві. Наступним кроком у виборі стратегій є основний напрям стратегічного управління економічною безпекою підприємства пов'язано з фінансовою стабільністю, прибутковістю, інноваційністю, організаційною адаптивністю та закріплення конкурентної позиції. Отже, для підприємства пріоритетним завданням стратегії управління фінансовою складовою є:

1. Створення оптимальної суми та необхідного фінансового складу ресурсів, що забезпечують стабільну роботу підприємства.
2. Забезпечення фінансової стабільності та платоспроможності підприємства.
3. Забезпечення максимальної прибутковості фінансових операцій.
4. Забезпечення мінімізації фінансового ризику під час реалізації фінансової операції.
5. Підвищення ефективності управління фінансовими потоками, які пов'язані з операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю підприємства.

Тому для реалізації фінансової стратегії використовують наступні інструменти, які представлені у рис. 3.6, серед яких пряме кредитування, емісія цінних паперів, оптимізація руху грошових потоків.

Таким чином, фінансовий план може складатися з основних розділів:

1. Формування чистого прибутку, у якому відображаються доходи і витрати за плановий рік з розбивкою на квартали.
2. Джерела формування та надходження коштів з їх напрямками використання.
3. Формування доходу від фінансових інвестицій.

Використання моделей фінансової рівноваги для забезпечення платоспроможності і ліквідності компанії в умовах кризи, що спрямовані на збільшення вхідного грошового потоку та зменшення вихідних.



Рис. 3.6. Фінансові інструменти управління економічною безпекою, які використовують у хлібопекарській галузі.

Збільшення вхідних грошових потоків досягається за рахунок:

- мобілізації внутрішніх резервів госпрозрахунку;
- рефінансування дебіторської заборгованості;
- стимулювання збуту основної продукції;
- отримання додаткового статутного капіталу;
- отримання нових кредитів.

Вихідні грошові потоки зменшуються в результаті наступних дій:

- зменшення поточних платежів, пов'язаних з операційною діяльністю;
- реструктуризація зобов'язань;
- перегляд дивідендної політики;
- заморожування інвестицій [12, с.25]:

Вибір регуляторної стратегії в поєднанні з наступальною або оборонною стратегією інноваційного розвитку передбачає взаємодію з власною структурою, зовнішнім середовищем, включаючи потенційних та реальних інвесторів, постачальників та споживачів. Для цього потрібно не тільки оцінити суму інвестицій, а ще розробити план дій залучення як приватних інвесторів, так і бюджетних коштів на умовах державно-

приватного партнерства (наприклад, участь у суспільно значущих програмах соціально-економічного розвитку регіону) [12, с.30].

Дотримуватись вищевказаних вимог і досягати максимально можливого високого рівня безпеки інноваційного хлібопекарського підприємства, потрібно проводити системну роботу з належного управління, за основними функціональними напрямками. На основі розглянутих підходів можна визначити економічну безпеку, важливим елементом якої є інноваційність, процес його доставки можна розділити на два блоки, де перший стосується побудови та впровадження інноваційної безпеки, а другий — утримувати його на необхідному рівні з урахуванням потенціалу суб'єкта.

Враховуючи вищевикладене, на рис. 3.7 можна запропонувати загальну модель підсистеми управління інноваційною безпекою хлібопекарської промисловості для забезпечення та економічного зміцнення безпеки [1, с. 20].

Запропонована модель управління економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі є важливим аспектом для успішного розвитку підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективі і включає наступні ризики у підприємницькій діяльності:

1. Організаційні ризики, які пов'язані з недостатньо кваліфікованим управлінським персоналом на всіх рівнях управління; відсутністю корпоративної культури; відсутністю ефективної системи мотивації; прийняття економічно необґрунтованих рішень щодо реалізації інноваційного продукту; неефективної системи планування та прогнозування інноваційного проекту, що призводить до збільшення витрат.

2. Кадрові ризики, пов'язані з неможливістю залучення висококваліфікованих спеціалістів для проведення ефективної інновації, яка також призводить до ротації працівників; протести проти кадрових змін через їх недостатню кваліфікацію; нездатністю співробітників компанії впроваджувати інноваційні рішення проектів у повному обсязі, освоїти нове обладнання та технології.

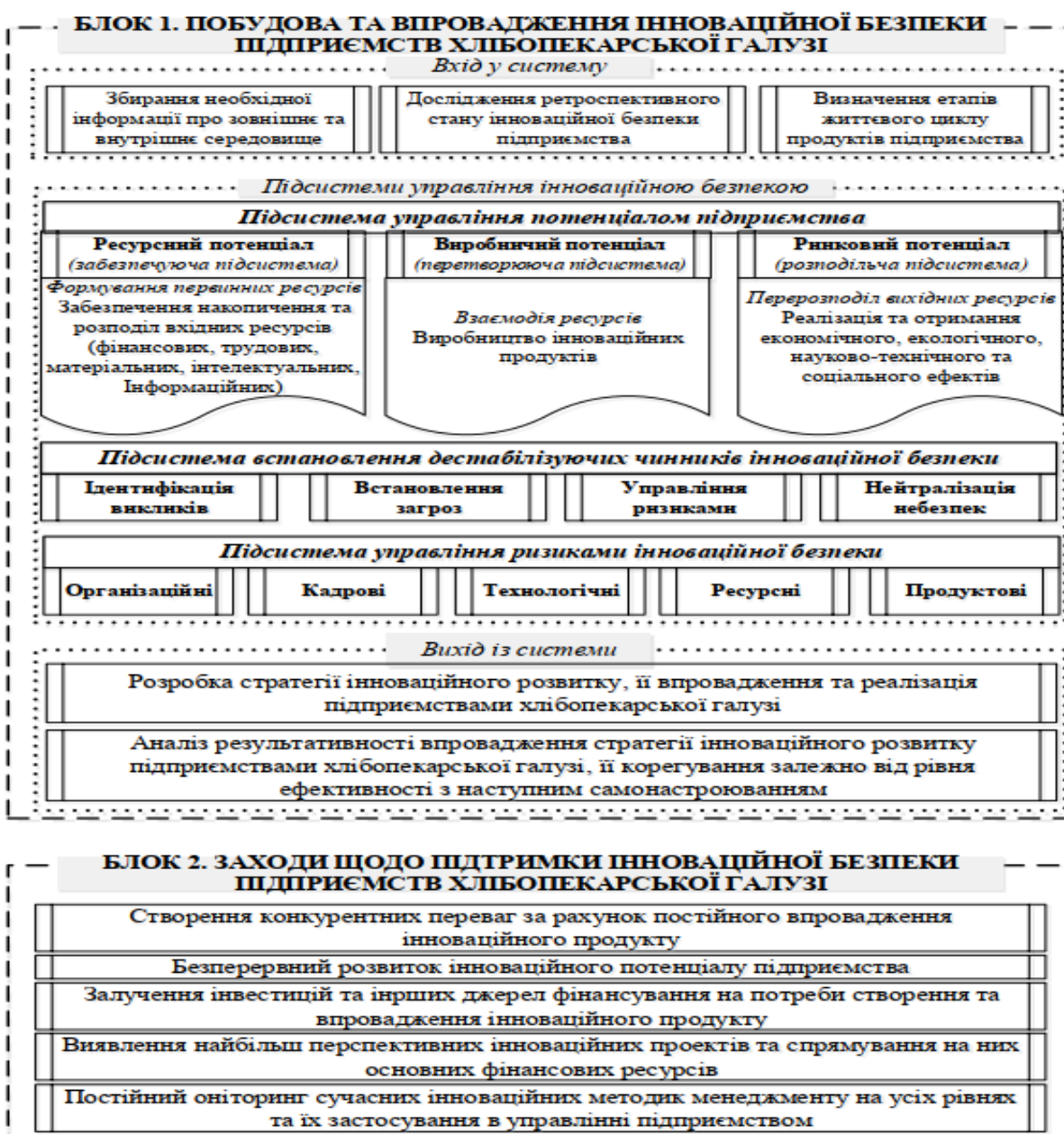


Рис. 3.7. Модель запровадження стратегічного інноваційного управління економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі.

3. Технологічні загрози пов'язані зі складністю патентування інноваційної продукції в Україні, що веде до швидкого відтворення інноваційного продукту конкурентами; конкуренція у сфері інноваційного виробництва; збільшення вартості інноваційного проекту за рахунок політики і соціально-економічна кризи в країні; труднощі у адаптації технології до умов виробництва, які можуть викликати помилки у використанні техніки та технології.



4. Ресурсний ризик пов'язан с нестачею або браку коштів, робочої сили, матеріалів, інтелектуальних та інформаційних ресурсів; неможливістю забезпечення сировиною та матеріалами для інновацій через форс мажорні обставини; нераціональне використання ресурсів, що спричиняє збої в розвитку та реалізації інноваційного проєкту.

5. Харчова небезпека пов'язана з невиконанням технологічних продуктів, створених інноваційними продуктами; неприйняттям інноваційного продукту, який просувається на ринку споживачем або брокером; неоптимальна організація системи управління запасами.

Процес управління інноваційною складовою економічної безпеки компаній хлібопекарської промисловості ставить за мету створення і реалізацію у своїй діяльності стратегії, яка може забезпечити комплексний розвиток інноваційного потенціалу компанії. Потрібно звернути увагу на те, що процес повинен бути безперервним для успішної реалізації інноваційного проєкту, який полягає у здійсненні заходів, спрямованих на подальший розвиток інноваційного потенціалу підприємств та створення нові конкурентних переваг для сировини, виробництва та ринку. Проте суб'єкт має продовжувати це робити, створювати та реалізовувати нові інноваційні проєкти.

Запропонована модель стратегічного інноваційного управління економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі надасть можливість підсилити для підприємства наступні боки: створення конкурентних переваг за рахунок впровадження інноваційного продукту; безперервність розвитку потенціалу підприємства; залучення інвестицій та інших джерел фінансування для створення інноваційного продукту; виявлення найбільш перспективних інноваційних проєктів та постійний моніторинг сучасних методик менеджменту на всіх рівнях підприємства.

Таким чином, розглянута стратегія з інноваційною складовою є однією з ключових підсистем для економічної безпеки хлібопекарської

промисловості, яка має великий вплив на формування іміджу на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також загальної потужності.

### **Висновки до третього розділу**

Дослідивши питання третього розділу можна зробити такі висновки. Ефективність управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської промисловості залежить від своєчасної та швидкої ідентифікації існуючих та потенційних загроз та викликів. Тому було розглянуто проблемні м'яся галузі з боку основних компонентів: фінансової; інформаційної; техніко-технологічної; персоналу та юридичного регулювання. Оцінка основних ризиків підприємств хлібопекарської галузі показала такі проблеми: ціна реалізації продукції; витрати обігу та виробництва; обсяги реалізації продукції; зарплата працівників; задоволення споживачів; фінансові ресурси; податки; шкода навколишньому середовищу.

Враховуючи волатильність ринку, хлібопекарська компанія має вибрати стратегію, реалізація якої зміцнить конкурентні позиції і збільшення частки ринку в умовах негативної зовнішньої реакції, такі як зростання цін на сировину, посилення вимог регулятора, посилення конкуренції через появу нових гравців і зміну настроїв споживачів, моніторинг галузі у цілому. Тому у розділі розглянуто розробка стратегії як системи напрямків зміцнення економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі України.

Виділено чотири типи стратегій, методи та інструменти впровадження стратегій на основі проведення аналізу ринку. Особливу увагу приділено класифікації інноваційних стратегій хлібопекарських підприємств: захисна, наступальна, регульована. Особливу увагу приділено інноваційній складовій економічної безпеки під час стратегічного управління підприємствами у хлібопекарській галузі. Запропоновано модель запровадження стратегічного інноваційного управління економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі.

## ВИСНОВКИ

У результаті дослідження згідно поставленої мети, щодо визначення змісту економічної безпеки та забезпечення напрямів економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності у сучасних економічних умовах в Україні, було реалізовано завдання, які ставились у роботі.

Розкрито економічний зміст та етапи розвитку дефініції «економічна безпека». На основі вивчення різних поглядів фахівців, маємо: «безпека – це стан і тенденції розвитку захищеності життєво важливих інтересів соціуму і його структур від внутрішніх і зовнішніх загроз». Також досліджено еволюція розвитку дефініції «економічна безпека» та її тлумачення, а саме: «економічна безпека - це універсальна категорія, яка показує захищеність суб'єктів господарювання на всіх рівнях, починаючи з держави та закінчуючи кожним громадянином». Визначено складові економічної безпеки підприємництва, зокрема безпека: фінансова, виробнича, техніко-технологічна, енергетична, комерційна, інтерфейсна, зовнішньоекономічної діяльності.

Охарактеризовано суб'єкти, об'єкти підприємницької діяльності у системі економічної безпеки. До об'єктів економічної безпеки можна віднести економічну система загалом, так і її різні складові: кадрове, фінансове, інформаційне, ресурсне забезпечення. У ролі суб'єктів економічної безпеки виступають держава та її інститути (міністерства, відомства, податкові й митні органи, біржі, фонди і страхові компанії), а також підприємства, установи й організації як державного, так і приватного сектора економіки.

Досліджено регулювання економічної безпеки підприємства з боку державних органів, яке представляє собою комплекс заходів, спрямованих на захищеність діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища.

Розглянуто сутність економічного механізму функціонування підприємства, який об'єднує у собі взаємозв'язок важелів, методів інструментів, суб'єктів та вплив зовнішнього та внутрішнього середовища.

Визначено принципи забезпечення економічної безпеки діяльності підприємства: законність, системність, комплексність, безперервність, економічна доцільність тощо.

Розкрито функції механізму економічної безпеки: аналітична, прогностична, інформаційна, стимулююча, захисна, регулятивна, контрольна, попереджувальна, практична, забезпечувальна.

Характеризовано сучасний стан та тенденції розвитку підприємств хлібопекарської галузі України, підприємства-виробники хліба та хлібобулочних виробів є 0,3% від загальної кількості суб'єктів господарювання, які ведуть власну діяльність на території України. Майже 80% з них – фізичні підприємці, і їх кількість має тенденцію до збільшення. Зменшується загальна кількість суб'єктів господарювання та найманих працівників, задіяних у галузі, з поступовим переведенням їх діяльності у форму індивідуальних підприємців.

Надано оцінку управління механізмом економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі України та адаптації управління до умов невизначеності. Серед основних факторів, що негативно впливають на розвиток хлібопекарської промисловості України, може бути виділено зменшення кількості споживачів шляхом скорочення населення, змін смаків споживачів разом із появою тенденцій здорового способу життя та продуктів, що зменшують щоденне споживання хліба та випічки, недосконалості та застарілості нормативно-правової бази, що регулює функціонування галузі. Потрібно відзначити, що в Україні ринок хліба та хлібобулочних виробів має високу конкуренцію і представлена великою кількістю підприємств-виробників. Хлібопекарські підприємства пропонують широкий асортимент продуктів з різними смаковими властивостями,

харчовою цінністю та тенденцією до постійного поповнення його новими зразками. Попит на продукцію є стабільним, але промислові обсяги виробництва неухильно знижуються. Ємність ринку хліба в Україні коливається від 4,1 до 4,2 млн т/рік, виходячи з розрахунку добової біологічної норми споживання хліба на особу. В Україні споживання хліба на душу населення людина важить 18 кг на рік за даними Держстату України. Проте, за словами незалежних експертів, українці споживають хліба на 50-75% більше, ніж у європейців - понад 100 кг на рік. Це обсяги які не показує тіньовий сектор хлібопекарського виробництва, оцінений різними експертами приблизно 40-70%.

Ефективність управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської промисловості залежить від своєчасної та швидкої ідентифікації існуючих та потенційних загроз та викликів. Тому було розглянуто проблемні м'яся галузі з боку основних компонентів: фінансової; інформаційної; техніко-технологічної; персоналу та юридичного регулювання. Оцінка основних ризиків підприємств хлібопекарської галузі показала такі проблеми: ціна реалізації продукції; витрати обігу та виробництва; обсяги реалізації продукції; зарплата працівників; задоволення споживачів; фінансові ресурси; податки; шкода навколишньому середовищу.

Враховуючи волатильність ринку, хлібопекарська компанія має вибрати стратегію, реалізація якої зміцнить конкурентні позиції і збільшення частки ринку в умовах негативної зовнішньої реакції, такі як зростання цін на сировину, посилення вимог регулятора, посилення конкуренції через появу нових гравців і зміну настроїв споживачів, моніторинг галузі у цілому. Тому у розділі розглянуто розробка стратегії як системи напрямків зміцнення економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі України.

Виділено чотири типи стратегій, методи та інструменти впровадження стратегій на основі проведення аналізу ринку. Особливу увагу приділено класифікації інноваційних стратегій хлібопекарських підприємств: захисна, наступальна, регульована. Особливу увагу приділено інноваційній складовій

економічної безпеки під час стратегічного управління підприємствами у хлібопекарській галузі. Запропоновано модель запровадження стратегічного інноваційного управління економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі, яка надасть можливість підсилити для підприємства наступні боки: створення конкурентних переваг за рахунок впровадження інноваційного продукту; безперервність розвитку потенціалу підприємства; залучення інвестицій та інших джерел фінансування для створення інноваційного продукту; виявлення найбільш перспективних інноваційних проектів та постійний моніторинг сучасних методик менеджменту на всіх рівнях підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Актуальні проблеми забезпечення економічної безпеки в Україні: колективна монографія / за ред. Я.Я. Пушака та Я.С. Піцура. Львів: Ліга-Прес, 2017. 368 с.
2. Вовк В.В. Оцінювання ефективності системи економічної безпеки на підприємствах авіамашинобудування. *Підприємництво та інновації*. К.: Міжнародний університет фінансів. Вип. 5., 2018. С. 119-125.
3. Войнаренко М., Яременко О. Управління економічною безпекою підприємств на основі оцінки відхилень порогових показників. *Економіст*. 2008. №12. С. 60–63.
4. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: монографія. Львів : Арал, 2008. 384 с.
5. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 №436-IV. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 10.05.2022) .
6. Грибіненко О.М. Сутність та шляхи забезпечення економічної безпеки підприємства. Херсон: *Науковий вісник Херсонського державного університету*, № 22-1, 2017. с. 98–100.
7. Донець Л.І., Ващенко Н.В. Економічна безпека підприємства. К.: Центр учб. літ., 2008. с. 4 - 18.
8. Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 267 с.
9. Державна служба статистики України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення: 23.07.2021).
10. Дученко Ю.Н., Проблеми і досягнення хлібопекарської галузі України галузі України. Інформаційний вісник «Хлібопекарська галузь» № 5 (26) жовтень-грудень 2020 р., С. 18.

11. Економічна безпека корпоративного підприємства: навч. посіб. / Коваленко М. А., Нагорна І. І., Радванська Н. В. Херсон: Олді-плюс. 2009. 403 с.
12. Забезпечення фінансово – економічної безпеки підприємництва: навчальний посібник. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ. 2018. 234 с.
13. Захаров О.І. Комплексність економічної безпеки підприємства та впливи зовнішнього середовища. Ефективність управління в процесі реформування: макро та мікроекономічний аспекти. К.: Ун-т ек. та права «КРОК». 2012. 364 с.
14. Ілляшенко С.Н. Складові економічної безпеки підприємства та підходи до їх оцінки. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 3. С. 12-19.
15. Ілляшенко О.В. Механізм системи економічної безпеки підприємства: монографія. Харків: Мачулін. 2016. 504 с.
16. Захарченко В. І., Гутарєва Ю. В. Формування інноваційно-інвестиційної стратегії промислового підприємства на основі його портфеля інновацій. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Том 21. Вип. 4 (47). С. 09-19. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/issue/view/13782> (дата звернення: 12.05.2022).
17. Кавун С. В. Система економічної безпеки: методологічні та методичні засади. Х.: ХНЕУ, 2009. 299 с.
18. Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект : навч. посіб. К. : Атіка, 2005. 432 с
19. Кириченко О.А., Сідак В.С. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: монографія. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2008. 403 с.
20. Коженцьовскі Л. Управління безпекою. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. №1 (31). С. 147–154.
21. Міненко М.В. Сутність та види суб'єктів забезпечення економічної безпеки підприємств. URL:



- <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2802> (дата звернення: 12.05.2022).
22. Мунтіян В. І. Економічна безпека України. К.: Вид-во КВІЦ, 1998. 462 с.
23. Нікіфорова П. О., Куперівська С. С. Сутність та значення фінансової безпеки страхової компанії. *Фінанси України*. 2006. №5. С. 86–90.
24. Ніколаюк С.І., Никифорчук Д.Й. Безпека суб'єктів підприємницької діяльності: курс лекцій. К.: КНТ, 2005. 320с.
25. Небава М. І., Міронова Ю. В. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2017. 73 с.
26. Новойтенко І. В., Малиновський В. В., Стан та основні тренди розвитку хлібопекарської промисловості України. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*, 2020. № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2020/54.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/54.pdf) (дата звернення: 10.03.2022)
27. Нечаюк І.Б. Економічна безпека підприємства та її складові. *Економічний форум*. 2017. № 1. С. 54–58.
28. Навольська Н.В. Дослідження ринку хліба і хлібобулочних виробів в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки, 2016. Вип. 11. URL: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/93.pdf> (дата звернення: 25.05.2022).
29. Ортинський В.Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ. К. Правова єдність, 2009. 544 с.
30. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство / В.М. Геєць, М.О. Кизим, Т.С, Клебанова, О.І. Черняк. Х., 2006. 240 с
31. Офіційний сайт ПрАТ «Козятинхліб» URL: <http://kozyatynhlib.com.ua/> (дата звернення: 19.04.2022).
32. Офіційний сайт ПрАТ «Концерн Хлібпром» URL: <https://hlibprom.com.ua/static/about/> (дата звернення: 10.05.2022).

33. Онищенко В.О. Захисний підхід до визначення економічної безпеки регіону. *Проблеми економіки*, 2018. №. 1. С. 158-164.
34. Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні: Закон України від 21.12.2000 №2157-III. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2157-14> (дата звернення: 15.05.2022).
35. Про Раду національної безпеки і оборони України: Закон України від 05.03.1998 №183/98-ВР. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/183/98-вр> (дата звернення: 15.05.2022).
36. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.03.2012 №4618-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4618-17> (дата звернення: 15.05.2022).
37. Податковий кодекс України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 15.05.2022).
38. Пекін А. Економічна безпека підприємств як економіко-правова категорія. *Економіст*. 2007. № 8. С.23-25.
39. Пілова Д.П. Обґрунтування рівня економічної безпеки підприємства як критерію оцінки результатів його господарської діяльності. *Економіка: проблеми теорії та практики*, 2007. С. 900-910.
40. Плохих Д.О. Сутність та систематизування поняття економічна безпека підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 45. С. 110-114.
41. Родіонов О. В. Формування та розвиток економічної безпеки підприємств; М-во освіти і науки України, Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Луганськ: Янтар, 2011. 314 с.
42. Ринок хлібобулочних виробів в Україні: за цінами наздоганяємо Європу. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-hlebobulochnyh-izdelij-v-ukraine-po-cenam-dogonyaem-evropu> (дата звернення: 05.05.2022).
43. Судакова О. І. Вплив держави на формування економічної безпеки підприємства. *Наук. вісн. Придніпр. держ. акад. буд-ва та архітектури*. 2007. №11. С. 78–81.

44. Сосновська О.О. Економічна безпека підприємства: сутність та ознаки забезпечення. *Облік і фінанси*, 2018. № 3 (81). С. 124-132.
45. Шкарлет С. М. Еволюція категорії «безпека» в науковому та економічному середовищі. *Формування ринкових відносин*. 2007. № 6. с. 7–12.
46. Щербина В. М. Інформаційне забезпечення економічної безпеки підприємств та установ. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. №10 (64). с. 220–225.
47. Ус Ю.В. Управління економічною безпекою підприємства: організаційний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. №50. С.269-273.
48. Яременко О. Ф. Механізм управління економічною безпекою машинобудівного підприємства. Хмельницький: ХНУ. 2009. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук
49. SIA International Center for Quality Certification – ICQC. URL: <https://www.icqc.eu/index.php?choosed=ru/certifikacija-ce> (дата звернення: 20.04.2022).
50. The Global Risks Report 2021, 16th Edition, is published by the World Economic Forum. 97p.
51. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2021.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf) (дата звернення: 15.04.2022).

## Класифікація загроз економічній безпеці підприємства

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

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

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

## Додаток В

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

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

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