Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра економіки та підприємництва

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»
Завідувач кафедри
д.е.н., проф.
_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО
«15» грудня 2021 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

на тему:

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ» М.КРОПИВНИЦЬКИЙ) «MANAGEMENT OF ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE IN PANDEMIC CONDITIONS»

Виконав здобувач вищої освіти
2м курсу, групи ЕП-20 М
ОПП «Економіка підприємства»
спеціальності 051 «Економіка»
_____ Валерія КОВАЛЬОВА

«15» грудня 2021 р.

Керівник роботи: д.е.н., професор
_____ Марина СЕМИКІНА
«15» грудня 2021 р.

м. Кропивницький

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет *Економічний*
Кафедра *Економіки та підприємництва*
Рівень вищої освіти *другий (магістерський)*
Галузь знань *05 Соціальні та поведінкові науки*
Спеціальність *051 - Економіка*
Освітньо-професійна програма *Економіка підприємства*

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
економіки та підприємництва

_____
д.е.н. проф. Володимир ЗАЙЧЕНКО
"31" серпня 2021року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

КОВАЛЬОВОЇ ВАЛЕРІЇ ВІТАЛІЇВНИ

1. Тема роботи Управління економічною безпекою підприємства в умовах пандемії (на прикладі ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» м.Кропивницький)» «Management of economic security of the enterprise in pandemic conditions»
2. Керівник роботи Семикіна Марина Валентинівна, д.е.н., професор
3. Строк подання роботи до захисту 10 грудня 2021 року
4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи. Метою роботи є розробка теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо управління економічною безпекою підприємницької діяльності в умовах пандемії Covid-19
5. *Реалізація поставленої мети зумовлює необхідність вирішення таких завдань:* - уточнити понятійний апарат, зокрема сутність категорії «економічна безпека підприємства», чинники впливу, основи управління; - розглянути пандемію Covid-19 як один із чинників впливу на економічну безпеку підприємства, визначити її загрозливі наслідки для економіки України та суб'єктів підприємницької діяльності; - визначити зміну підходів до управління економічною безпекою підприємств в умовах пандемії; - розглянути загальну характеристику економічної діяльності ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань», його структуру та організацію безпеки; - дослідити стан економічної безпеки ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» з позицій фінансово-економічного підходу; - здійснити оцінку впливу екзогенних та ендогенних чинників на функціональні складові економічної безпеки підприємства; - визначити основні напрями управління економічною

безпекою підприємства з урахуванням чинника пандемії; - запропонувати трансформований механізм управління системою економічної безпеки підприємства в умовах довготривалої пандемії; -розробити схему впровадження превентивних заходів як умови забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах пандемії.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	*Ознайомлення з літературними джерелами*	*2.09.21-20.09.21*	
2.	*Написання вступу та першого розділу «Теоретичні основи управління економічною безпекою підприємства з урахуванням чинника пандемії»*	*21.09.21-30.09.21*	
3.	*Написання другого розділу «Аналіз управління економічною безпекою підприємства в умовах пандемії (ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»)*	*01.10.21-31.10.21*	
4.	*Написання третього розділу «Вдосконалення управління економічною безпекою підприємства в умовах пандемії»*	*01.11.21-21.11.21*	
5.	*Оформлення кваліфікаційної роботи*	*22.11.21-01.12.21*	
6.	*Перевірка роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату*	*22.11.21-01.12.21*	
7.	*Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, підготовка до захисту*	*02.12.21-09.12.21*	

Дата видачі завдання

«31» серпня 2021року

Керівник роботи _____ Марина СЕМИКІНА
(підпис)

Завдання прийнято до виконання
«31» серпня 2021року

Здобувач _____ Валерія КОВАЛЬОВА
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ЧИННИКА ПАНДЕМІЇ 10

1.1. Економічна безпека підприємства: сутність, чинники впливу, основи управління 10

1.2. Пандемія як один із чинників впливу на економічну безпеку підприємства, її загрозливі наслідки 23

1.3. Зміна підходів до управління економічною безпекою підприємств в умовах пандемії: досвід теорії і практики 30

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТДВ «МЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ») 35

2.1. Загальна характеристика економічної діяльності підприємств та його організаційної структури 35

2.2. Стан економічної безпеки підприємства з позицій фінансово-економічного підходу 44

2.3. Оцінювання впливу екзогенних та ендогенних чинників на функціональні складові економічної безпеки підприємства 69

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ 78

3.1. Основні напрями управління економічною безпекою підприємства з урахуванням чинника пандемії 78

3.2. Трансформації механізму управління системою економічної безпеки підприємства в умовах довготривалої пандемії 85

3.3. Впровадження превентивних заходів як умова забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах пандемії 89

ВИСНОВКИ 95

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 103

ДОДАТКИ 109

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Світовий досвід засвідчує, що на початку XXI століття умови функціонування підприємств ускладнюються багатьма внутрішніми та зовнішніми ризиками, пов’язаними з непередбачуваністю та невизначеністю економічних та інноваційних процесів, нестабільністю економік, соціально-політичних систем, ринкового попиту, загостренням конкуренції, глобальними впливами та загрозами.

Особливе місце серед глобальних загроз останніх років становить всеохоплююча пандемія Covid-19, яка призвела до руйнівних наслідків – зменшення ВВП, обсягів виробництва, банкрутства від 20 до 40% підприємств в різних країнах світу. В цих умовах для кожного підприємства питаннями доленосного значення стають завдання економічної безпеки та пошук надійних засобів щодо управління такою безпекою, своєчасного реагування на виявлені загрози від зовнішнього та внутрішнього середовища.

Економічна безпека підприємства (ЕБП) нині стала предметом уваги підприємців, науковців, представників влади в різних регіонах світу, оскільки зачіпає інтереси і бізнесу, і держави, і населення. Особливо актуальною ця проблематика стала для українських підприємств, де поки слабкою ланкою залишається ризик-менеджмент, де менеджерам середнього та малого бізнесу часто не вистачає обізнаності, належного науково-методичного інструментарію для оцінки та регулювання економічної безпеки.

Отже, вибір теми даного дослідження обумовлений гострою актуальністю зазначеної проблеми, теоретичною та практичною значимістю питань, пов'язаних із управлінням та забезпеченням економічної безпеки підприємства в умовах пандемії.

Ступінь наукової розробленості проблеми. У зарубіжній науковій літературі приділяється велика увага вивченню проблематики забезпечення та управління економічною безпекою бізнес-суб'єктів, зокрема формуванню сучасних управлінських підходів. Значний внесок у теорію та практику цих питань внесли такі вчені як Дж. Воас, П. Галвін, Дж. Гелбрейт, Л.А. Гордон,

М.П. Лоєб, К.В. Міллер, Р. Рейлі, Д.У. Хаббард, Г.Ф. Харлберт, Дж.Р. Хітчнер, Р. Швайс та інші.

Аспектам економічної безпеки та управління економічними ризиками в діяльності підприємств присвятили свої праці такі вітчизняні науковці: Н. Бєлоус, І. Бузько, Т. Васильців, В. Геєць, Л. Гнилицька, З. Живко, С. Каламбет, Г. Козаченко, В. Мак-Мак, У. Ліппман, В. Пономарев, О. Ляшенко, В. Немченко, Є. Овчаренко, Є. Олейніков, М. Семикіна, Г. Пухальська, Н. Реверчук, Г. Черняк, Л. Шемаєва, С. Шкарлет, Ю. Юхновська та інші науковці. Науковцями розроблено значний теоретико-методичний базіс для дослідження економічної безпеки підприємств, проте залишаються, як і раніше, дискусійними найважливіші теоретико-методичні та практичні аспекти, пов'язані з питаннями адекватної комплексної оцінки чинників впливу на економічну безпеку підприємства, зокрема виокремлення найвпливовіших для ефективного управління економічною безпекою, особливо в умовах мінливого зовнішнього середовища з урахуванням фактора пандемії Covid-19.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є розроблення теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо управління економічною безпекою підприємства в умовах пандемії Covid-19 на прикладі економічної діяльності ТДВ «М’ясокомбінат «Ятрань».

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі наукові й практичні завдання:

- розкрити змістовну характеристику категорії «економічна безпека підприємства», сутність завдань управління безпекою та роль впливових чинників;

- розглянути пандемію Covid-19 в якості чинників впливу на економічну безпеку підприємства, визначити її загрозливі наслідки для економіки України та суб’єктів підприємницької діяльності;

- обґрунтувати необхідність зміни підходів до управління економічною безпекою підприємств в умовах пандемії;

- надати аналітичну характеристику економічної діяльності ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань», його структури та організацію безпеки;

- дослідити стан економічної безпеки ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» з позицій фінансово-економічного підходу;

- здійснити оцінку впливу екзогенних та ендогенних чинників на функціональні складові економічної безпеки підприємства;

- визначити основні напрями управління економічною безпекою підприємства з урахуванням чинника пандемії;

- запропонувати організаційно-методичні підходи до трансформації механізму управління системою економічної безпеки підприємства в умовах довготривалої пандемії;

- розробити концептуальну схему впровадження превентивних заходів щодо забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах пандемії.

Об'єктом дослідження є процеси управління економічною безпекою підприємства в умовах пандемії Covid-19 на прикладі економічної діяльності ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та методичних положень щодо забезпечення та управління економічною безпекою підприємства.

Теоретичною основою дослідження є фундаментальні праці з економічної теорії, мікроекономіки, ризик-менеджменту та концептуальні засади забезпечення та управління економічною безпекою підприємств на сучасному етапі господарювання, що представлені у працях вітчизняних та зарубіжних вчених з досліджуваної проблематики.

Методи дослідження. Методичну основу дослідження складають: методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, прийоми систематизації та класифікації, системний, інституційний, процесний та функціональний підходи та принципи багаторівневого дослідження та моделювання, експертні оцінки.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні документи України, офіційні матеріали та публікації міжнародних організацій,

офіційні видання Державної служби статистики України, тематичні збірники й довідники, статистичні бази даних міжнародних організацій, фахова література, періодичні видання, звітність і дані обліку підприємства ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань», ресурси й видання мережі Інтернет, результати власних досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних засад щодо управління економічною безпекою підприємницької діяльності (на прикладі ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань») в умовах пандемії Covid-19 на основі виявлення впливових чинників і загроз здійсненню підприємницької діяльності та розробки теоретико-практичних рекомендацій щодо удосконалення управління економічною безпекою підприємства в умовах пандемії Covid-19.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в такому:

уточнено:

- зміст теоретичних положень стосовно визначення сутності економічної безпеки підприємства, які, на відміну від відомих, акцентують увагу на характеристиці процесу досягнення безпеки під час реалізації своїх цілей і результатів при обмежених змінах зовнішнього та внутрішнього середовища. При цьому обгрунтовано, що обмеженість змін двох середовищ говорить лише про те, що абсолютної економічної безпеки немає;

- теоретичний підхід до тлумачення концепції економічної безпеки підприємства, яка, за версією автора, представляє систему поглядів, ідей, цільових установок, уявлень про сенс економічної безпеки підприємства, а також систему заходів, шляхів, напрямів її досягнення зі створенням сприятливих умов для реалізації цілей бізнесу в умовах невизначеності, існування внутрішніх та зовнішніх загроз;

- види загроз ЕБП, які відрізняються від відомого в науковій літературі авторською деталізацією з урахуванням чинника пандемії та джерел негативного впливу на економічну безпеку підприємства.

удосконалено:

- науково-методичний підхід до корегування системи управління економічною безпекою підприємства за умов пандемії, відмінність якого полягає у розробці покрокової моделі, що містить вісім етапів з відповідним ступенем прояву низки ризиків;

- прикладний інструментарій оцінювання ризиків, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на оцінці впливу екзогенних та ендогенних чинників на функціональні складові економічної безпеки підприємства, розробленні загальної аналітичної характеристики основних груп екзогенних чинників впливу на економічну діяльність і безпеку ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» та визначенні коефіцієнтів вагомості негативного впливу груп чинників на функціональні складові економічної безпеки підприємства;

отримали подальший розвиток:

- основні напрями управління економічною безпекою підприємства з урахуванням чинника пандемії, які базуються на результатах дослідження на прикладі ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»;

- алгоритм побудови механізму управління системою економічної безпеки підприємства в умовах довготривалої пандемії, який представляє результат корегування системи управління економічною безпекою підприємства з урахуванням складного процесу взаємодії та взаємного впливу складових механізму забезпечення економічної безпеки підприємства.

Практичне значення отриманих результатів. Результати та рекомендації дипломної роботи можуть слугувати методичною основою вдосконалення системи управління економічною безпекою підприємства в умовах пандемії. Окремі результати дипломного дослідження були апробовані у матеріалах II Міжнародної студентської науковій конференції «Актуальні питання та перспективи проведення наукових досліджень» (8 жовтня 2021 р., м. Кременчук) у вигляді тез на тему: «Проблеми та шляхи забезпечення економічної безпеки підприємства».

Структура й обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, викладених на 108 сторінках друкованого тексту. Матеріали магістерського дослідження містять 24 таблиць та 12 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ЧИННИКА ПАНДЕМІЇ

1.1. Економічна безпека підприємства: сутність, чинники впливу, основи управління

Важливість визначення економічної безпеки підприємства (ЕБП) відображає ступінь збігу інтересів держави, населення та бізнесу на економіку країни. Саме діяльність підприємства приносить доходи всім вищезгаданим сторонам і саме на підприємстві здійснюється первинний розподіл доходів. Через обмеженість доходів та прагнення кожної зі сторін збільшити свою частку, підприємство завжди було вузлом протиріч суспільства. Перебуваючи у центрі цих протиріч, підприємство не тільки приносить дохід всім, хто безпосередньо приймає участь у його діяльності, і задовольняє потреби у товарах, а й забезпечує зайнятість населення. Тому створення умов для безпечної діяльності підприємств є центральною ланкою влади на всіх рівнях, включаючи виконавчу, законодавчу та судову. Результатом діяльності влади є законодавчі акти, які створюють умови для діяльності власників та підприємців, які безпосередньо організовують підприємства з метою одержання доходу. Таким чином, визначення економічної безпеки підприємства та умови її реалізації лежать в основі ідеології, яка втілюється практично.

Забезпечення економічної безпеки можна охарактеризувати як стратегічний напрям у діяльності як окремо взятого підприємства, так і держави. Ця тенденція посилюється тим, що процес глобалізації економіки є незворотним природним еволюційним процесом розвитку суспільства. І економічна система окремо взятої держави в сучасних умовах все більше залежить від економік іноземних держав, адже в сучасній світовій економіці більшість процесів є ланцюговою реакцією.

При розгляді понятійно-категоріального апарату, що відноситься до структури та змісту категорії «економічна безпека», в першу чергу необхідно

розглянути основний термінологічний апарат. Зокрема, С.В. Кавун визначає такі поняття й терміни у сфері економічної безпеки (табл.1.1).

Таблиця 1.1 - Термінологічний апарат у сфері економічної безпеки

Поняття	Визначення
Безпека	Безпека – це стан захищеності життєво важливих інтересів особистості, її прав і свобод, суспільства – його матеріальних і духовних цінностей і держави – її конституційного ладу, суверенітету і територіальної цілісності.
Безпекологія	Наука про безпеку
Economic security of enterprise activity	Наука про економічну безпеку підприємницької діяльності
Ecosecent (Economical security of enterprise)	Наука про економічну безпеку підприємства
Economic security of region	Наука про економічну безпеку регіону
Ecosestate	Наука про економічну безпеку держави
Сек'юритологія	Наука про безпеку життєдіяльності людства і людини
Ризик-менеджмент	Процес прийняття й виконання управлінських рішень, спрямованих на зниження ймовірності виникнення несприятливого результату і мінімізацію можливих втрат проекту, викликаних його реалізацією.

Джерело: [19]

Отже, у літературних джерелах, присвячених проблемі економічної безпеки підприємств, наводиться досить велика кількість визначень як категорії безпеки, так і економічної безпеки підприємств. Як приклад розглянемо такі визначення економічної безпеки підприємства.

Економічна безпека підприємства – це становище найефективнішого використання усіх виробничих ресурсів для запобігання загрозам та для забезпечення стабільного функціонування підприємства в даний час і в майбутньому [1]. Це визначення, торкаючись проблеми ефективного використання власності, що визначає мету підприємства як боротьбу з

загрозами. Безумовно, ефективність використання корпоративних ресурсів може характеризувати ступінь економічної безпеки підприємства.

Економічна безпека фірми – це такий її стан, при якому життєво важливі компоненти структури та діяльності підприємства характеризуються високим ступенем захищеності від небажаних змін [3]. Це визначення підміняє «загрози» поняттям «небажані зміни», не визначаючи, що це таке.

Економічна безпека підприємства – це такий його стан, за якого підприємство при найбільш ефективному використанні виробничих ресурсів домагається запобігання, ослаблення чи захисту від існуючих небезпек та загроз чи інших непередбачених обставин та в основному забезпечує досягнення стратегічних цілей в умовах конкуренції та господарського ризику [4].

У цьому визначенні вже зазначені цілі бізнесу та фактори його ведення – конкуренція, господарський ризик. Використовуваний критерій – ефективність використання ресурсів – базується на понятті небезпеки, загрози.

Під економічною безпекою підприємства розуміється захищеність його життєво важливих інтересів від внутрішніх та зовнішніх небезпек, тобто захист підприємницької структури, її кадрового та інтелектуального потенціалу, інформації, технологій, капіталу та прибутку, що забезпечується системою заходів спеціального правового, економічного, організаційного, інформаційно-технічного та соціального характеру [10].

Відтак під економічною безпекою підприємства можна розуміти захищеність його науково-технічного, технологічного, виробничого та кадрового потенціалу від прямих чи непрямих економічних загроз, пов'язаних із впливом довкілля, та його здатність до гнучкого розвитку. Головною метою економічної безпеки підприємства є забезпечення його стійкого та максимально ефективного функціонування в даний час та забезпечення високого потенціалу гнучкого розвитку та зростання у майбутньому. Це досягається шляхом запобігання загрозам негативного впливу на економічну безпеку підприємства.

Узагальнення теоретичних визначень сутності категорії «економічної безпеки підприємства» дає можливість розробити систематизацію існуючих підходів та виокремити їх ключові характерні особливості (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 -Характеристика теоретичних підходів до трактування терміна «економічна безпека підприємницької діяльності»

Автор	Наукове трактування
Тамбовцев В. Л.	Під економічною безпекою тієї чи іншої системи потрібно розуміти сукупність властивостей стану її виробничої підсистеми, що забезпечує можливість досягнення цілей всієї системи
Дубецька С.О.	Стан об'єкта в системі його зв'язків з точки зору стійкості (виживання) і розвитку в умовах внутрішніх і зовнішніх загроз, непередбачених дій і важко прогнозованих факторів
Пономаренко А.І.	Сукупність об'єктів, засобів захисту, нормативної бази та організаційних структур здійснення економічної безпеки фірми
Ярочкін В.І.	Сукупність спеціальних органів, служб, засобів, методів, заходів, що забезпечують захист життєвоважливих інтересів особистості, підприємства, держави від внутрішніх і зовнішніх загроз
Кім Ю.Г.	Комплекс організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів, спрямованих на кількісну і якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз
Франчук В.І.	Сукупність необхідних взаємопов'язаних елементів, діяльність яких спрямована на протидію внутрішнім і зовнішнім загрозам з метою захисту корпоративних економічних інтересів і створення безпечних умов для розвитку
Мішин О.Ю., Мішина С.В.	Стан захищеності бізнес-процесів та їх ресурсного забезпечення, що сприяє уникненню або попередженню внутрішніх і зовнішніх загроз і дає можливість забезпечити стабільне функціонування та розширене відтворення з мінімальними втратами для підприємства
Пухальська Г. В., Христич Г. О.	Комплексне поняття, яке включає відповідні системи інформаційно-аналітичного моніторингу, попереджувальних, профілактичних, поточних і прогнозованих заходів щодо впливу на можливості загрози і має на меті нейтралізацію негативних наслідків
Камлик М.І.	Стан розвитку господарюючого суб'єкта, який характеризується стабільністю економічного розвитку, ефективністю нейтралізації негативних факторів та протидії їх впливу на всіх стадіях його діяльності

Продовження таблиці 1.2

Козаченко Г.В., ПономарьовВ. П., Ляшенко О. М.	Міра гармонізації в часі і просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ними суб'єктів зовнішнього середовища, які діють поза межами підприємства
Олейнікова Є. А.	Стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для подолання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства тепер і в майбутньому
Покропивний С. Ф.	Певний стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації, технології, техніки та устаткування) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їхнє використання для стабільного функціонування, динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішніх і зовнішніх негативних впливів (загроз).
ІлляшенкоС. Н., КузенкоТ. Б.	Стан ефективного використання його ресурсів і існуючих ринкових можливостей, що дає можливість запобігати внутрішнім і зовнішнім загрозам і забезпечувати його тривале виживання і стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії

**Узагальнено автором на підставі досліджень [11; 16; 20; 22; 37; 40; 42; 47].*

Багато з вищенаведених підходів поєднують один підхід: термін «економічна безпека» визначає поняття «загроза, небезпека, небажані зміни, непередбачувані обставини». В результаті складається парадоксальна ситуація, оскільки первинним є вплив на підприємство, а економічна безпека є наслідком загроз. Таким чином, не буде загроз – і не знадобиться економічна безпека. Виходячи з цієї логіки, економічна безпека повинна забезпечуватись тільки при появі загроз. А заздалегідь не варто робити жодних дій.

Для практичної діяльності підприємства доцільно передбачати виникнення загроз, щоб його дії щодо планування забезпечення економічної безпеки справді були б ефективними та дієвими. Однак із цього зовсім не випливає, що економічна безпека вторинна по відношенню до поняття загрози

Також варто зазначити, що термін «безпека підприємства» можна вважати рівнозначним терміну «економічна безпека підприємства», оскільки підприємство – це об'єкт насамперед економічних відносин.

Таким чином, можна констатувати наявність двох оцінок, що обґрунтовують природу економічної безпеки підприємства:

1. Економічна безпека підприємства як економічного об'єкта визначається певною характеристикою (станом архітектури, динамікою функціонування, дотриманням життєво важливих інтересів, забезпеченням потреб, трендом розвитку тощо). Ця характеристика схильна до впливу, що негативно впливає на функціонування підприємства. Цей вплив розглядається як загроза, що веде до погіршення результатів діяльності. Отже, передбачається наявність у підприємства якоїсь основної характеристики, яка
може бути схильна до небажаного впливу. Якщо ця характеристика захищена від небажаної дії (загроз), то цим забезпечена економічна безпека підприємства. Критерій оцінки безпеки або відсутній, або оцінюється прибутком;

2. Для підприємства як економічного об'єкта завжди визначена його місія, яка визначає цілі та результати його діяльності. Здійснюючи свою діяльність у зовнішньому середовищі, підприємство має архітектуру, яка і дозволяє йому функціонувати, з одного боку, а з іншого – дозволяє перебувати
у рівноважному, стійкому стані, який можна назвати безпечним. Це означає, що менеджмент підприємства забезпечує його успішне функціонування та досягнення поставленої мети, незважаючи на негативний вплив зовнішнього середовища. І якщо зміна зовнішніх умов виходить за певні межі, то менеджмент не може забезпечити ефективне функціонування підприємства та досягнення ним своїх цілей через обмеженість його ресурсів та обмежень, що накладаються архітектурою.

Отже, економічна безпека підприємства – це характеристика стану підприємства незалежно від існування тих чи інших загроз. Ця характеристика має трохи змінюватися при обмежених коливаннях довкілля.

Власнику, відповідно і менеджменту підприємства, завжди важливо, щоб підприємство досягло бажаних економічних результатів. Це залежить, від того, по-перше, у якому стані знаходиться підприємство, по-друге, які рішення будуть прийняті і реалізовані, по-третє, які можливості має підприємство для реалізації

прийнятих рішень. Ці аспекти стосувалися в основному внутрішнього середовища підприємства, що, звичайно, позначається на економічній безпеці підприємства. Але й зовнішнє середовище безпосередньо впливає на отримання запланованих результатів, що передбачає і тут проведення заходів щодо економічної безпеки підприємства.

Отже, якщо буде забезпечено нормальне функціонування підприємства (внутрішнє середовище), а зміна зовнішніх умов не сильно відрізнятиметься від передбачуваних, то підприємство досягне своїх цілей і результатів. Тут мається на увазі, що під нормальним функціонуванням підприємства розуміється отримання від його діяльності прибутку, що відповідає уявленням власника, тобто це дуже суб'єктивний підхід до оцінки результатів діяльності підприємства.

Таким чином, ми визначаємо, що економічна безпека підприємства – це така характеристика стану підприємства, за якого воно здатне досягти своїх цілей і результатів при обмежених змінах зовнішнього та внутрішнього середовища. Обмеженість змін двох середовищ говорить лише про те, що абсолютної економічної безпеки немає. Її можна забезпечити лише за певних умов. Наприклад, при стрибкоподібній зміні цін на продукцію, сировину, енергоресурси, раптовому підвищенні заробітної плати, несподіваному введенні нового законодавства, непередбачених санкцій інших держав, забезпечити економічну безпеку підприємства неможливо, якщо згадані дії призводять до різкого зменшення прибутку, рентабельності чи банкрутства.

На відміну від попередніх визначень, у цьому авторському визначенні робиться акцент на прийнятих економічних рішеннях щодо використання власності та відсутнє поняття «загроза». Замість нього, по суті, використовуються терміни «внутрішнє та зовнішнє середовище», «зміна їхнього стану в певних межах».

Зрозуміло, що для підприємства характерна наявність внутрішнього середовища, що визначає його стан, та зовнішнього середовища, що впливає на

результати його діяльності. Таким чином, існують певні умови господарювання, на частину яких воно може впливати, але на інші - істотно вплинути не може.

Отже, як критерій, що оцінює економічну безпеку підприємства, може бути оцінка ступеня досягнення запланованих результатів і цілей. Відтак, можна виділити дві складові: стан власності та економічні рішення щодо її використання.

Для підприємства його стан визначається архітектурою та наявністю необхідних для виробництва таких компонентів, як сировина, енергоресурси. Стан зовнішнього середовища визначається величиною попиту на продукцію підприємства і ціновими параметрами перелічених вище компонентів. Результативність діяльності підприємства визначається тим доходом, який отримує від його діяльності:

• власник (дивіденди);

• партнери (платежі за поставлені матеріали, комплектуючі вироби, енергоресурси);

• клієнти (торгівля продукцією підприємства);

• персонал (винагорода за працю);

• держава (податки).

Якщо величина доходу достатня за уявленнями вищевказаних сторін у теперішньому та майбутньому, можна говорити про достатню економічну безпеку підприємства.

Таким чином, спосіб досягнення стану економічної безпеки підприємства визначається своєчасним виконанням зобов'язань у теперішньому та майбутньому за можливої зміни умов діяльності.

Структуру економічної безпеки підприємства можна подати у вигляді, представленому на рис. 1.1.

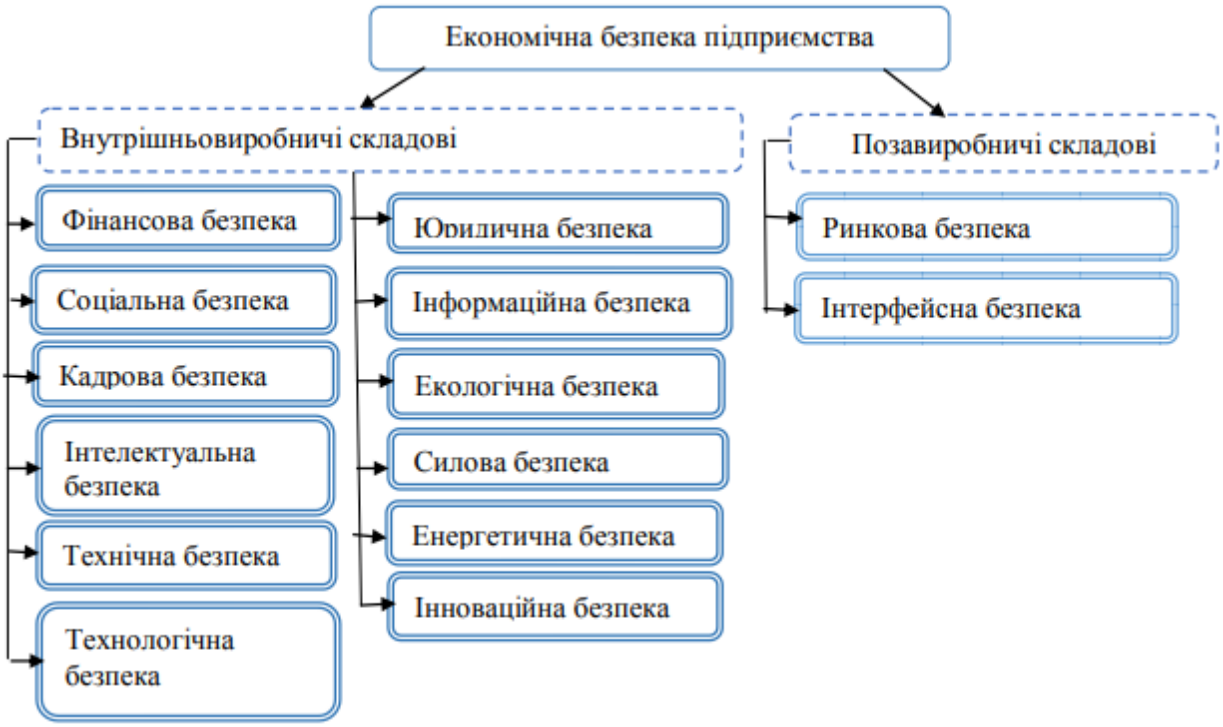


Рисунок 1.1 - Структура економічної безпеки підприємства [46]

В даний час можна зустріти терміни, які є синонімами терміну «економічна безпека підприємства», такі як «корпоративна безпека», «безпека підприємства». Економічна безпека підприємства вбирає в себе кілька складових через різноманітність напрямів діяльності і тому має ієрархічну структуру. За тими або іншими критеріями можна виділити безпеку: економічну, фінансову, комерційну, інформаційну, кадрову, психологічну, фізичну, пожежну тощо. Кожному з перелічених видів співвідноситься своя стратегія, свої організаційні, технологічні та економічні інструменти, щоб забезпечити його реалізацію.

Що стосується чинників впливу на економічну безпеку підприємства, то ми будемо їх розглядати, як загрози, які можуть одночасно відноситись до різних груп класифікації.

Найбільш поширеною на практиці на сьогоднішній день виступає класифікація загроз економічній безпеці за сферою їх виникнення:

1. Об'єктивні. Тобто це такі загрози, до яких не належить втручання з боку підприємства, або його працівників, прийняття рішень менеджера тощо. Об'єктивні загрози характеризують собою стан фінансової кон'юнктури, наукові відкриття, форс-мажорні обставини тощо.

2. Суб'єктивні. Загрози, що виникають за допомогою умисних чи ненавмисних дій. З метою їх запобігання необхідний вплив на суб'єкти економічних відносин.

В даний час з метою ефективного управління підприємством кожному керівнику необхідно мати чітке уявлення про різновиди зовнішніх та внутрішніх впливів (чинників). На основі проведеного аналізу літературних джерел з даної проблематики можна виділити такі види загроз економічній безпеці підприємств:

- Розрив системи господарських зв'язків між компаніями-партнерами;
- Економічна дестабілізація виробничих, заготівельних та переробних галузей;
- Підвищення розриву рентабельності між секторами;
- Недостатня підготовленість галузей та виробництв до функціонування в умовах ринкової економіки;
- Різке скорочення загального обсягу виробничих інвестицій;
- Зниження рівня інвестицій;
- Скорочення високотехнологічного виробництва;
- Низька конкурентоспроможність вітчизняного виробництва;
- Необґрунтоване підвищення цін у зв'язку зі збільшенням податкового навантаження у ситуації стягнення ПДВ;
- Низький платоспроможний рівень юридичних та фізичних осіб;
- Недостатній рівень ресурсозбереження [29].

Також поширеним у науковій літературі є класифікація загроз за місцем їх виникнення. Залежно від локалізації можна виділити зовнішні та внутрішні загрози економічній безпеці підприємства.

До зовнішніх загроз, як правило, належать ті, що виникають поза підприємством і не пов'язані з його виробничою діяльністю.

До зовнішніх загроз економічній безпеці підприємства відносять:

- макроекономічні кризи;
- недобросовісна конкуренція;

- промислово-економічне шпигунство та несанкціонований доступ конкурентів до секретної інформації, що становить комерційну таємницю;

- кардинальна зміна політичної ситуації;

- зміна законодавства, що впливає на умови господарської діяльності;

- протиправні дії кримінальних структур;

- надзвичайні ситуації природного та технічного характеру тощо [36].

Тоді як внутрішні загрози економічній безпеці підприємства безпосередньо пов'язані з господарською діяльністю підприємства та його персоналу та обумовлюються процесами, що виникають у ході виробництва та реалізації продукції. Слід зазначити, що саме внутрішні загрози можуть вплинути на результати ведення господарської діяльності.

До внутрішніх загроз економічній безпеці підприємства відносять: - виробничі недоліки та порушення технології; - порушення режиму збереження конфіденційної інформації; - підрив ділового іміджу та репутації у бізнес-спільноті; - конфлікти з конкурентами та контролюючими правоохоронними органами; – помилки, пов'язані з неправильним вибором стратегії та тактики, наприклад, неправильний вибір мети, неправильна оцінка можливостей тощо; – кримінальні дії персоналу для підприємства [45].

Загалом різні типи загроз можна представити схематично на рисунку 1.2.

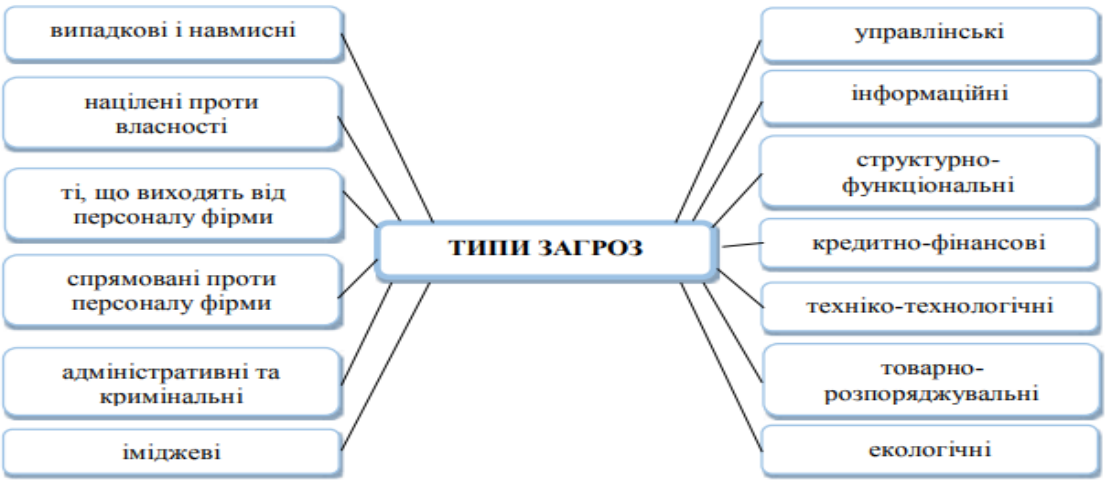


Рисунок 1.2 - Типи загроз економічній безпеці підприємства

Розроблено автором

Зрозуміло, що будь-яке підприємство зайняте специфічною економічною та торговельною діяльністю, тому поняття зовнішніх та внутрішніх загроз економічній безпеці для кожного підприємства будуть індивідуальними.

Таким чином, розглянувши безліч загроз, які здатні впливати на розвиток тієї чи іншої сфери підприємства, варто наголосити на необхідності формування такої системи забезпечення економічної безпеки, яка відповідатиме за контроль над усіма вищевказаними проблемами.

У сучасних умовах питання забезпечення економічної безпеки стосується всіх без винятку підприємств та організацій. Система забезпечення і управління економічної безпеки, яка знімає, хоча б, частково, невизначеність і ризик, може дозволити суб'єкту господарювання зосередити максимум зусиль на активізації інноваційної діяльності та стратегічному розвитку підприємства.

У загальному розумінні система управління економічною безпекою підприємства є комплексом організаційно-управлінських, технічних, режимних, профілактичних і пропагандистських заходів, спрямованих на якісну реалізацію політики захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз.

Суб'єктом управління у системі управління економічної безпекою підприємства виступає група людей, яка у вигляді різних форм управляючого впливу здійснює цілеспрямоване функціонування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства, впливаючи на похідну процесу розвитку.

У керуючі підсистемі, прийнято виділяти такі основні елементи: плануючий, організаційний, координуючий, мотиваційний, контрольний.

Об'єктом управління (керована підсистема) у системі управління економічної безпекою підприємства виступає функція економічної безпеки, джерела ресурсів та відносини інтересів і загроз, що виникають як між організацією та іншими економічними суб'єктами, і всередині організації.

Проблеми системи управління економічною безпекою підприємства поділяються на дві групи: проблеми об'єкта управління та проблеми суб'єкта управління [22].

Виділяють такі найбільш суттєві проблеми при реалізації основних функцій у системі управління економічної безпеки підприємства:

- організаційна функція – системні проблеми, проблема гнучкості реагування на ті чи інші зміни, проблеми роботи із зовнішнім середовищем, проблеми виконання документів та доручень, проблема передачі інформації між об'єктом та суб'єктом управління;

- функція планування – проблема цілепокладання, відсутність уявлень про стратегічні цілі та завдання, неповна визначеність внутрішніх та зовнішніх умов;

- функція координації – проблеми пов'язані з розподілом праці в апараті управління, проблеми конфліктів, проблеми пов'язані з наявністю єдиної бази даних, інформаційна закритість окремих структурних ланок, проблеми невизначеності у розподілі відповідальності, повноважень та правил взаємодії;

- мотивація - проблема неефективного набору кадрів, проблема професійного розвитку персоналу та його навчання;

- контроль - проблеми аналізу та аудиту управлінської діяльності, систем управління.

Умови господарської діяльності, що змінюються, пред'являють високі вимоги до системи управління економічною безпекою підприємства, що робить необхідним розробку нових підходів до процесу управління. Таким чином наразі проходить формалізація системи управління економічної безпекою підприємства – процес, формування певних типових моделей поведінки системи управління.

Для створення надійної системи економічної безпеки підприємства проводиться комплекс підготовчих заходів.

На першому етапі відбувається аналіз навколишнього середовища на макро- та регіональному рівнях, а також на рівні партнерів та конкурентів. Стан навколишнього середовища формує або сприятливу ситуацію для економічної безпеки підприємства, або, навпаки, ініціює виникнення небезпек, що важко прогнозуються, і загроз.

На підготовчому етапі вивчається як довкілля, а й стан самого підприємства. Причому чим повнішою та детальнішою буде інформація, тим більше можливостей для об'єктивно обґрунтованого управлінського рішення щодо створення надійної системи економічної безпеки підприємства.

За підсумками отриманої інформації розробляється концепція економічної безпеки підприємства.

Отже, ми визначаємо, що концепція економічної безпеки підприємства представляє систему поглядів, ідей, цільових установок, пронизаних єдиним задумом, на проблему економічної безпеки підприємства, а також систему заходів, шляхів, напрямів досягнення поставлених цілей та створення сприятливих умов для досягнення цілей бізнесу в умовах невизначеності, а також існування внутрішніх та зовнішніх загроз.

1.2. Пандемія як один із чинників впливу на економічну безпеку підприємства, її загрозливі наслідки

Сучасна економічна ситуація виявила багато факторів (чинників) нестабільності. Серед яких: пандемія, політичні та соціальні зміни поточного життя, санкції, природні катаклізми. Кожен з згаданих та неназваних надзвичайних зовнішніх факторів може кардинально вплинути на економічну безпеку підприємства.

Найбільш ймовірними загрозами ЕБП в умовах пандемії, джерелами негативного впливу на економічну безпеку підприємства є:

- непередбачувана поведінка ринкової кон'юнктури, особливо щодо товарів (послуг), що виробляються фірмою або сировинними, енергетичними та іншими товарами, що купуються підприємством у постачальників;

- імовірнісні чи непередбачені, але значні соціальні, політичні, військові, екологічні, ринкові, технологічні тощо;

- зовнішні для підприємства процеси, здатні різко вплинути на безпеку його діяльності.

В даний час на слуху у всіх вплив пандемії коронавірусу Covid-19 на стан підприємств в Україні, та й у всьому світі в цілому. Зокрема, пандемія коронавірусу послабила кадровий потенціал підприємств. Знизилися доходи населення, почало скорочуватися виробництво. Почався період економічного спаду. Як свідчать дані офіційної статистики України, то у 2020 році реальний ВВП скоротився на 4% у річному вимірі після зростання на 3,2% у 2019 році. Це один із найнижчих показників у світі. Відтак, потрібно було розв'язувати два основних завдання: по-перше, не допустити звільнення людей, по-друге, – забезпечити доступ до фінансового ресурсу, особливо для мікро і малого бізнесу. Отже, в цей період Урядом України були запроваджені певні програми з допомоги з тимчасового безробіття. Таким чином, бізнес отримав час для адаптації і переходу за потреби на дистанційну роботу чи в цілому адаптуватись до нових умов господарювання. Щодо питання доступу до фінансів, то Урядом було запроваджено програму кредитування "5-7-9%", а підприємці отримали відносно дешевий кредитний ресурс, в свою чергу, банки отримали можливість продовжувати кредитні відносини з бізнесом. Також, державою були розроблені спеціальні механізми фінансової підтримки бізнесу під час посилення карантину, зокрема були здійснені маштабні виплати по 8 тис. гривень, які стали стимуляційним поштовхом для споживчого попиту [39].

Зрозуміло, що основними чинниками падіння ВВП у 2020 році стали карантинні обмеження, запроваджені в Україні та у світі у відповідь на поширення COVID-19, а також зниження внутрішнього попиту, передусім інвестиційного, через пов'язану з пандемією невизначеність [23].

Водночас українська економіка виявилася більш стійкою до поточної кризи порівняно із попередніми. Коронакриза не супроводжувалася стрімкою девальвацією та інфляцією, а падіння реального ВВП виявилося не таким суттєвим, як очікувалося на початку кризи. Найглибшим було скорочення економіки у II кварталі (на 11,2% р/р) унаслідок жорстких карантинних обмежень. Водночас вже в другому півріччі економіка почала доволі швидко

відновлюватися й практично сягнула докризового рівня в IV кварталі 2020 року. (Рис.1.3) [23].



Рисунок 1.3 - Зміна ВВП в Україні, до відповідного періоду попереднього року, % [23]

Загалом, Україна, порівняно із багатьма країнами світу, має відносно менше погіршення показників за підсумками 2020 року. Так, якщо порівняти результати економічної активності у 2020 році України з країнами ЄС (27), то Україна у 2020 році показала менші від'ємні темпи та кращі показники динаміки ВВП, ніж, наприклад, такі країни-сусіди, як Угорщина та Словаччина, що за підсумком року мали глибше падіння, ніж Україна (Рис. 1.4.)

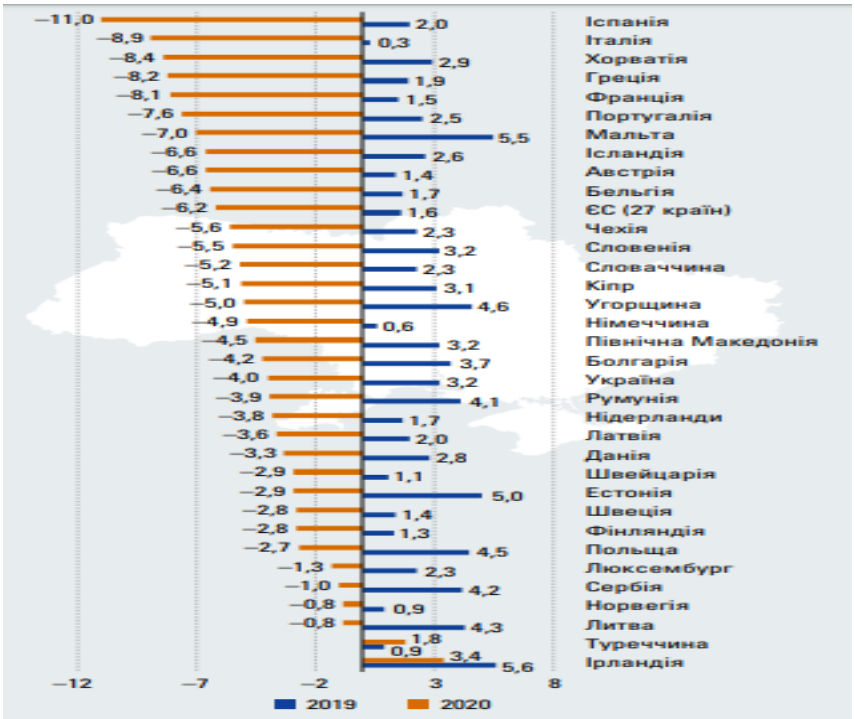


Рисунок 1.4 - Зміна ВВП в Україні та країнах ЄС, до відповідного періоду попереднього року, % [23]

Аналітики загалом припускають подальше значне скорочення української економіки за підсумками 2021 року через наступні хвилі пандемії коронавірусу. У першому півріччі 2021 року скоротилися практично всі сектора економіки.

Так, у галузевому розрізі найвідчутнішого удару зазнали переважно галузі, які передбачають скупчення великої кількості людей в одному приміщенні, або їх тривале спілкування і працю на небезпечній, з точки зору зараження, відстані. Відповідно значних втрат зазнала сфера послуг, а саме пасажирські перевезення (падіння обсягу пасажирообігу становить 53,9%), діяльність закладів харчування, готелів та ресторанів тощо. І це не зважаючи на те, що сам попит домогосподарств не скоротився. Це переважно малий та середній бізнес, діяльність якого в основному підпадала під низку заборон та карантинних обмежень (Рис. 1.5.).

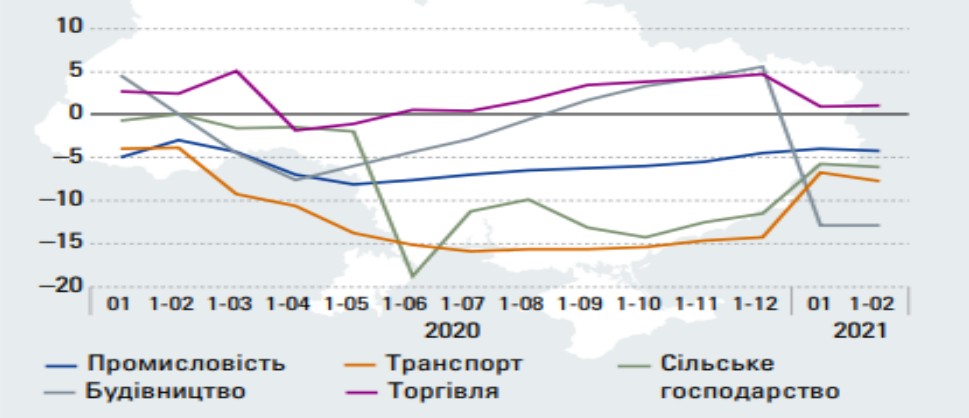


Рисунок 1.5 - Динаміка основних видів економічної діяльності, до відповідного періоду попереднього року, % [23]

Значно менших втрат зазнали галузі, що переважно орієнтовані на внутрішній ринок та ті, що змогли швидко адаптувати свою діяльність до нових умов, застосовуючи цифрові технології в у мовах дистанціювання. Прикладом є фармацевтичне (зростання на 3% за результатами 2020 року) та хімічне виробництво (на 5,1% відповідно), харчова промисловість (скорочення лише на 0,8%), ІТсектор, фінансова сфера та, звичайно ж, сфера охорони здоров'я, на плечі якої ліг весь тягар боротьби з коронавірусом. Також суттєво скоротили виробництво галузі інвестиційного циклу (зокрема, машинобудування – на 17,6%), за виключенням будівництва, яке зросло на 5,6%. Також демонстрували

істотне зменшення обсягів експортоорієнтовані виробництва (зокрема, металургія – на 8,7%). Але, в цілому зменшення ВВП є меншим, ніж інших показників основних секторів економіки, зокрема промисловості (на 4,5%) та сільського господарства (на 11,5%). Причиною є те, що відбувалась компенсація втрат одних видів економічної діяльності, які традиційно визначали динаміку ВВП, зростанням або несуттєвим зменшенням результатів діяльності інших, які виявились менш вразливими, більш гнучкими й пристосованими до реалій сьогодення або, взагалі, залишилися у виграші з урахуванням зростання попиту на їх продукцію [7].

Той факт, що Україні у 2020 році вдалось під час ковідної кризи уникнути фінансової дестабілізації та продовжувати безперебійну діяльність банківської сфери, дозволило активно використовувати фінансові механізми підтримки суспільства та економіки у боротьбі із кризою. Досить важливу роль у цілому зіграла підтримка з боку держави, зокрема пріоритетність розподілу бюджетних коштів на забезпечення медичних потреб та відбудову транспортної і соціальної інфраструктури, а також на підтримку населення та бізнесу з метою стимулювання попиту.

У свою чергу, мобільний перехід підприємств на нові форми організації робочих процесів (дистанційного/надомного режиму роботи та навчання) створював підвищений попит на нові цифрові послуги та надання вже існуючих послуг в цифровому форматі, у т.ч. ведення торгівлі та бізнесу.

Отже, Україна витримала іспит впливу пандемії COVID-19. І наразі, ситуація в економіці, переважно, залежить від динаміки та масштабів розповсюдження пандемії, значною мірою зберігає характерні ознаки другої половини минулого року із превалюванням факторів стриманого попиту та високого рівня невизначеності щодо найближчої перспективи. Втім, за окремими показниками можна спостерігати і певну різницю в їх динаміці у порівнянні, принаймні, із останніми місяцями минулого року. Але незважаючи на те, що І квартал 2021 року лишався негативним з точки зору економічної динаміки, відновлення зростання очікується вже починаючи з ІІ кварталу з урахуванням

низької бази порівняння минулого року та процесів вакцинації як у світі, так і всередині країни [7].

Отже, держава у боротьбі з пандемією виконує функцію корпоративної соціально-економічної відповідальності через діяльність управлінських структур усіх рівнів шляхом планування, організації та контролю, бюджетного фінансування конкретних противірусних заходів.

У всіх секторах промисловості України наразі спостерігаються схожі проблеми: зниження попиту, брак персоналу, обмежена пропозиція та примусове закриття підприємств – це стримує виробництво. Крім того, виробники зіткнулися з серйозними збоями у глобальному ланцюжку поставок.

Відновлення економіки в цілому та окремих підприємств промисловості після кризи, викликаного коронавірусом, буде нерівномірним. Експерти відзначають, що в країнах, які несвоєчасно вжили заходів, що стримують епідемію, а також не реалізують у належному обсязі програми стимулювання економіки, відновлення буде більш слабким та тривалим.

Вважаємо, що отримають перевагу ті виробники, які перейдуть до тіснішої координації з державним сектором, що дозволить регулювати виробництво критично важливої продукції та забезпечувати інтереси громадян. На їх користь працюватиме спрощення деяких регуляторних процедур для прискорення виведення необхідних товарів ринку.

Бізнес усіх масштабів та видів має утриматися від масових скорочень кадрового складу, забезпечувати працівників необхідними антивірусними пристроями, матеріалами, фінансовими коштами. На ньому лежить корпоративна відповідальність за дотриманням антивірусного режиму на підприємствах. Не меншою мірою несе корпоративну відповідальність у боротьбі з пандемією громадянське суспільство, і кожен із його громадян зокрема. Багато запобіжних заходів від захворювань, дотримання антивірусних умов лікування залежать від усіх власників бізнесу та самих працівників.

Варто додати, що у сучасних умовах пандемії проблема економічної безпеки тісно переплітається з ще більш важливою соціальною безпекою.

Збереження здоров'я людей та вирішення економічних завдань нероздільні. Успішна виробнича діяльність підприємств, своєчасні виплати заробітної плати працюючим та допомог безробітним – заходи, перш за все, економічні. Але без них неможливо на тривалий період пандемії забезпечити соціальні заходи: медичні, охорони здоров'я. Динаміка вирішення проблем охорони здоров'я, а також проблем економічних повинна мати лише позитивне значення. Тому підприємці в негативних соціальних умовах пандемії прагнуть докласти все більше зусиль щодо вирішення економічних завдань. Тут, як ніколи раніше, актуальним стає пошук та використання ресурсу підприємництва. Завжди у важких економічних ситуаціях рятували пошук нетрадиційних рішень, нових видів діяльності, інноваційного типу технологічного, маркетингового мислення. Відтак, саме підприємництво стає невичерпним, відновлюваним ресурсом економіки в умовах пандемії.

У складних умовах економічного спаду, виникнення соціальних, медичних чи інших загроз, зокрема пандемії, підприємство має здійснювати інтенсивний пошук нетрадиційних заходів збереження виробничої активності за рахунок підприємницького ресурсу, інноваційних технологій у маркетингу, способів мобілізації зусиль працівників колективу. Зрештою, у крайній ситуації керівництво фірми має можливість звернутися за допомогою до державних структур управління на різних рівнях.

В цілому практика господарювання у важкий 2020 р. підказує, що підприємствам слід складати річні програми подолання економічного спаду, забезпечення сталої економічної безпеки та умов функціонування у разі тривалої пандемії чи інших форм форс-мажорних ситуацій

Моніторинг економічної безпеки за допомогою системної діагностики економічного, виробничого, фінансового, соціального стану підприємства, слід визнати найважливішим елементом системи керування підприємством.

1.3. Зміна підходів до управління економічною безпекою підприємств в умовах пандемії: досвід теорії і практики

Економічна безпека підприємства в умовах пандемії Covid-19 – це стан його захищеності від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, що спричинені кризою коронавірусу та дестабілізуючих чинників пандемії, у яких досягається стійка реалізація головних комерційних інтересів та цілей статутної діяльності.

Система управління економічною безпекою підприємства - це комплекс заходів, таких як організаційно-управлінські, режимні, технічні, профілактичні та інші заходи, спрямовані на реалізацію та захист інтересів фірми від зовнішніх та внутрішніх загроз.

Існує ряд основних завдань, які спрямовані на створення системи управління економічною безпекою будь-якого суб'єкта господарювання:

- завдання щодо захисту прав та інтересів підприємства, а також його співробітників;

- проведення збору, аналізу, оцінки даних та проведення прогнозування розвитку навколишнього оточення;

- проведення вивчення партнерів, клієнтів, конкурентів, особливо кандидатів, які хочуть влаштуватись на роботу в компанію;

- постійний моніторинг довкілля, особливо недобросовісних конкурентів, які можуть вплинути на діяльність будь-якої комерційної структури;

- моніторинг за проникненням на підприємство шахраїв та окремих осіб із протиправними намірами;

- контроль та протидія технічним проникненням у злочинних цілях;

- моніторинг, контроль, виявлення та припинення негативних та протиправних дій співробітників, які можуть завдати шкоди безпеці;

- забезпечення постійного контролю інформації, що є комерційною таємницею суб'єкта господарювання;

- пошук та виявлення необхідної інформації для того, щоб виробити найбільш оптимальні управлінські рішення для створення стратегії та тактики в економічній діяльності фірми;

- постійна охорона споруд, будівель та іншого майна підприємства;

- проведення контролю якості товарів та послуг, які зможуть сформувати серед споживачів та ділових партнерів позитивну думку про фірму, що, у свою чергу, сприятиме реалізації економічних планів та цілей організації;

- повернення матеріальних збитків, яких було завдано внаслідок незаконних дій комерційних підприємств та шахраїв;

- моніторинг та контроль за ефективним функціонуванням системи економічної безпеки, а також проведення вдосконалення її основних елементів [32].

Побудова системи управління економічною безпекою в умовах пандемії ґрунтується на перерахованих завданнях, умовах та специфіці діяльності кожного конкретного підприємства. Для кожної фірми дана система будується абсолютно індивідуально, при врахуванні всієї специфіки та діяльності. Якість роботи цієї системи безпосередньо залежить від керівництва підприємства та суми коштів, які воно витрачає на розвиток та вдосконалення своєї безпеки. Ще однією важливою рисою нормального функціонування є якість знань та досвід керівника служби економічної безпеки, який безпосередньо контролюватиме і підтримуватиме таку систему на належному рівні.

З урахуванням завдань, які виникають під впливом пандемії на зовнішнє середовище, умов конкурентної боротьби, специфіки бізнесу підприємства будується його система управління економічною безпекою. Слід зазначити, що вона для кожної компанії також суто індивідуальна. Її повнота та дієвість багато в чому залежать від наявної в державі законодавчої бази, заходів, що виділяються керівником підприємства під час кризи, матеріально-технічних та фінансових ресурсів, розуміння кожним із співробітників важливості забезпечення безпеки бізнесу в специфічних умовах господарювання, а також від знань та практичного

досвіду керівника служби економічної безпеки, який безпосередньо займається побудовою та підтримкою в «робочому стані» самої системи.

Приватні підприємці та малі підприємства розглядають економічну безпеку лише з погляду забезпечення лише внутрішньої безпеки. Підприємства, які досягли рівня середніх, мають у своєму складі багато найманих робітників (у тому числі в управлінні), тому забезпечення управління безпекою вимагає виконання певних дій з кадрового відбору, перевірки персоналу, захисту інформації, створення підрозділу, відповідального за технічний захист інформації тощо. На рівні середніх підприємств у системі управління підприємством виділяється одна або кілька осіб, які починають виконувати роль служби безпеки.

Зі зростанням прибутку та розмірів підприємства служба безпеки виділяється у самостійну одиницю, кількість її співробітників зростає до кількох десятків, вона має у своєму складі кілька окремих підрозділів, які повноцінно виконують функції економічної розвідки, контррозвідки, захисту інформації, моніторингу, прогнозування та моделювання економічного стану, проводиться розробка стратегії та оптимізація управління (антикризове управління). Служба економічної безпеки має достатньо ресурсів для втілення обраної стратегії та політики підприємства у життя.

Функціонування системи управління економічною безпекою передбачає пошук та аналіз актуальної інформації, діагностики наявних небезпек та можливостей, пошук оптимальних шляхів реагування та захист об'єктів. Процес формування та функціонування системи управління економічною безпекою пов'язаний із постійними значними інформаційними потоками.

Стан, функціонування та розвиток економічної системи та її структурних компонентів з погляду економічної безпеки характеризується такими параметрами, як платоспроможність; ефективність; дебіторська та кредиторська заборгованості та управління ними; захищеність від внутрішніх та зовнішніх негативних впливів, що є результатом функціонування відповідного механізму (структури), а також здатність та готовність менеджменту створювати ефективні

механізми протидії загрозам; дотримання раціонального балансу економічних інтересів.

Особливу увагу при цьому потрібно приділяти загрозам економічній безпеці, тим умовам та факторам, які можуть негативно вплинути на зазначені параметри стану економічної захищеності. В контексті теми дослідження, варто зосередити увагу саме на загрозам, які спричинені пандемією Covid-19.

Для вирішення проблеми управління економічною безпекою необхідно розширити спектр розглянутих параметрів, побудувати на базі критеріальної оцінки показники-індикатори, які мають повно характеризувати тенденції у зміні стану об'єкта захисту. При цьому слід враховувати, що рівень економічної безпеки, а отже, і всі його показники-індикатори постійно змінюються. Тому основними завданнями є визначення допустимого ступеня коливань значень індикаторів, виявлення таких порогових значень, недотримання яких здатне завдати серйозної шкоди діяльності суб'єкта господарювання, аж до його банкрутства.

Основа організації, планування та функціонування системи управління економічною безпекою підприємства в умовах пандемії Covid-19 полягає в аналізі концепції загрози та її наслідків, що становлять небезпеку для життєво важливих інтересів та перешкоджають досягненню поставлених цілей підприємства. Така оцінка є обов'язковою для всіх видів господарської та іншої діяльності організації при плануванні та прийнятті рішень на всіх рівнях у межах встановлених повноважень. Система реальних та потенційних загроз, що спричинені пандемією не є постійною; такі загрози можуть виникати і зникати, наростати та зменшуватися в залежності від хвиль пандемії, її штамів тощо. При цьому змінюватиметься і їхня значимість у забезпеченні безпеки.

Для створення системи управління економічною безпекою підприємства в умовах пандемії може застосовуватись покрокова модель, яка складається із восьми етапів: 1. Виявлення потреби у захисті ресурсів підприємства. Підготовка завдання на проведення аудиту та його проведення. Оцінка рівня економічної захищеності організації, що дозволяє ухвалити рішення про доцільність

управління загрозами та визначити шляхи забезпечення безпеки. Створення матриці ризиків та загроз шляхом виділення напрямків виробничо-господарської діяльності, в яких виражаються економічні інтереси суб'єкта господарювання. 2. Розробка методології створення та функціонування системи економічної безпеки, що складається з визначення послідовності та методів, що використовуються при її створенні, а також механізмів, що забезпечують функціонування. 3. Формування моделі системи забезпечення економічної безпеки організації. Під моделлю прийнято розуміти відображення у спосіб процесів, які у реальному об'єкті. Визначення суб'єктів та об'єктів захисту, схеми управління економічною безпекою організації. Підготовка функціоналу спеціальних структурних підрозділів їх прав, обов'язків та взаємозв'язків у бізнесових процесах. Розробка локальної нормативної бази, що дозволяє впорядкувати функції щодо забезпечення економічної безпеки організації та розподілити їх між співробітниками, а також надати юридичну силу системі економічної безпеки суб'єкта господарювання. 4. Упорядкування концепції безпеки як комплексу принципових моделей забезпечення захисту персоналу фірми, основних фондів, конфіденційної інформації, тощо. 5. Розробка політик організації захисту (постачально-збутової, цінової, фінансової, інвестиційної та кадрової тощо). 6. Розробка методичних рекомендацій щодо організації захисту ресурсів організації від протиправних посягань. 7. Планування роботи структур безпеки. Реалізація планів та завдань економічної безпеки. 8. Коригування системи в умовах пандемії та зовнішніх процесів, що змінюються.

Таким чином, управління економічною безпекою підприємства в умовах пандемії – це процес, спрямований на реалізацію стратегії з метою запобігання можливим збиткам в умовах пандемії Covid-19 в режимі реального часу та в майбутньому. Ефективна система правління ЕБП може бути забезпечена, якщо буде розроблено відповідні заходи, побудовано чітку логічну модель своєчасного виявлення та ліквідації можливих небезпек та загроз підприємницького ризику.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»)

2.1. Загальна характеристика економічної діяльності підприємств та його організаційної структури

ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» – підприємство харчової промисловості, що спеціалізується на виготовленні варених, варено-копчених та сирокопчених ковбас, розташоване у місті Кропивницькому. ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» сьогодні – це розвинуте підприємство м'ясопереробної галузі з повним циклом переробки, що має в своїй структурі заготівельну дільницю, цех первинної переробки ВРХ та свиней, холодильник, два ковбасних цеха, пельменний та рибний цех; роботу виробництва забезпечує механічна, енергетична, транспортна дільниця та сучасні котельна і компресорний цех.

Підприємство є юридичною особою та діє відповідно до законодавства України, має самостійний баланс, розрахунковий рахунок в установах банку, круглу печатку зі своїм повним найменуванням та фірмовий бланк, може від свого імені заключати договори, має право придбати матеріальні і особисті нематеріальні права і нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем в арбітражному і народному судах.

ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» має приватну форму власності. Товариство у своїй діяльності керується Законодавством України, Статутом та Локальними актами, які розроблено у відповідності до Законодавства. Товариство за організаційно-правовою формою є товариством з додатковою відповідальністю. Товариство створене на невизначений термін і може користуватися всіма правами, наданими юридичній особі Законодавством.

Метою діяльності Товариства є задоволення суспільних та економічних потреб юридичних і фізичних осіб у продукції, роботах та послугах, а також здійснення виробничої, комерційної, посередницької діяльності та надання послуг, у відповідності та на умовах, визначених Законодавством та Статутом з

метою одержання прибутку (доходу) та покращення добробуту Учасників та трудового колективу Товариства.

Основними видами діяльності Товариства є: 1. Виробництво м’яса; 2. Виробництво м’ясних продуктів; 3. Оптова торгівля м’ясом і м’ясними продуктами; 4. Роздрібна торгівля м’ясом і м’ясними продуктами в спеціалізованих магазинах; 5. Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; 6. Виробництво м’яса свійської птиці; 7. Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;

На підприємстві постійно впроваджуються найсучасніші міжнародні системи контролю за якістю і безпекою продукції. З 2002 року, вперше серед м'ясо-переробних підприємств, функціонує сертифікована система управління якістю відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2000.

У 2007 році Товариством було пройдено сертифікацію за стандартом менеджменту безпеки продуктів харчування ISO 22 000, який включає в себе принципи HACCP. Система HACCP - система управління, в якій безпечність харчових продуктів розглядається через оцінювання і контролювання біологічних, хімічних та фізичних джерел небезпеки на всьому ланцюжку виготовлення кожного харчового продукту, починаючи від надходження сировини, зберігання до переробки, розподілення та споживання кінцевого продукту. Система HACCP є єдиною системою управління безпекою харчової продукції, яка довела свою ефективність і прийнята міжнародними організаціями.

В 2012 році вперше серед підприємств м'ясопереробної галузі пройшло сертифікацію по схемі FSSC:22000 - систем менеджменту безпечності харчових продуктів (СМБПХ), в основі якої лежать міжнародні та незалежні стандарти ISO 22000:2005 та ISO/TS 22002- 1:2009 / PAS 220:2008. Це дозволило перейти на якісно вищий рівень забезпечення безпечності продукції в ланцюгу від постачальника до виробника і до споживача. Схема сертифікації FSSC (Сертифікація Систем Харчової Безпеки) розроблена на основі стандарту

Менеджменту безпечності харчових продуктів ISO 22000, принципів ХАСП та вимог ПАС 220(додаткові вимоги до виробництва).

Мета даної схеми сертифікації управляти безпечністю продукції в ланцюгу від постачальників сировини до виробника кінцевого продукту.

Важливою умовою для забезпечення дієвості даної системи є підтримання на високому рівні санітарно-гігієнічного стану робочого середовища виробництва, проведення своєчасного обслуговування обладнання, виробництво продукції згідно вимог національних стандартів.

Дана система передбачає управління виробництвом продукції з алергенами (це розподіл виробництва по зонам, маркування продукції згідно Технічного регламенту).

Впроваджена система гарантує споживачеві, що продукт дійсно якісний та безпечний. Впровадження на підприємстві міжнародних стандартів впливає на рівень конкурентоздатності та розширення ринку збуту, завоювання довіри споживачів.

За результатами дослідження громадських переваг в рамках щорічного Конкурсу торгових марок «Фаворити Успіху» в Україні ТМ «Ятрань» посіла перше місце в рейтингу 2016 року в категорії «Ковбасно-м'ясна продукція» зі статусом переможця «Абсолютний Фаворит».

У 2017 році підприємство отримало перше місце за результатами дослідження системи продажу м'ясопереробної промисловості України.

У 2020 році продукція ТМ «Ятрань» отримала нагороду «№1 Вибір Року» України.

6 січня 2021 у Києві 11 членів дегустаційної комісії провели "сліпе" оцінювання 112 найменувань продуктів харчування та напоїв від 19 виробників та постачальників з України та Туреччини. Favorite Food & Drinks – єдиний в Україні міжнародний дегустаційний конкурс, метою якого є виявлення високоякісних продуктів харчування та напоїв за органолептичними характеристиками «сліпим» методом. Склад членів професійної дегустаційної комісії складається з висококласних фахівців: керівників відділів якості та

власного виробництва у рітейлі, ГоРеКа, галузевих асоціацій та профільних інститутів.

Продукція МК «Ятрань» отримала найвищу нагороду за: Сосиски Молочні в/с, Ковбаса Коньячна н/к в/с та Сосиски Ятрань в/с отримали найвищу золоту нагароду.

Також сім найменувань продукції здобули срібну нагороду.

Ассортимент ковбасних виробів підприємства становить понад 200 найменувань і постійно оновлюється відповідно до вимог ринку. Необхідно зазначити, що значну долю у загальному обсязі ковбасних виробів займають ковбаси виготовлені за традиційними технологіями.

Гарантована якість продукції досягається завдяки: - Застосуванню тільки свіжого м’яса, одержуваного з нашої бійні, побудованої за останнім словом техніки; - Використанню худоби кращих вітчизняних постачальників, кожна тварина проходить суворий ветеринарний контроль, для високої якості сировини; - Натуральним добірним спеціям, відмові від хімічних добавок, природному копченню на буковій і вільховій тріщі; - Дотриманню традиційних рецептур, відповідних ГОСТ; - Кращій команді професіоналів; - Особливості виробництва товарів.

Продукція ТДВ «Ятрань» та «Ятранчик» виготовлена на сучасному українському заводі, де впроваджені європейські стандарти: ISO 9001 - система управління якістю продукції та ISO 22 000 - система управління харчовою безпекою, яка включає в себе принципи HACCP.

Виробництво найбільшої кількості найменувань продукції та вищих сортів, згідно з ДСТУ.

Продукція ТДВ «Ятрань» та «Ятранчик» виробляється із відбірного охолодженого м'яса вищих сортів, яке пройшло ретельну хіміко-бактеріологічну перевірку.

При виробництві не додаються продукти з генетично-модифікованими організмами, соя та інші домішки. Запорукою виробництва продукції найвищої якості є якісна сировина, що отримується підприємством від здорових,

вигодуваних на спеціальному раціоні тварин.

Підприємство співпрацює з високими професіоналами з різних регіонів України, але в більшій мірі орієнтуючись на сусідні області: Вінницьку, Дніпропетровську, Київську, Миколаївську, Одеську, Полтавську, Черкаську.

У 2012 році на ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» введений в експлуатацію новий м'ясожировий цех (первинної переробки сировини), який був побудований за проектом і під керівництвом європейської компанії, з урахуванням сучасних технологій і вимог європейських стандартів до виробництва м'яса. До складу якого входять: лінії переробки великої рогатої худоби і переробки свиней. Технологічний процес відповідає вимогам належної виробничої практики (GMP), розташування виробничих, побутових і санітарних приміщень дозволяє здійснення належної гігієнічної практики (GHP). Цех оснащений сучасним технологічним обладнанням, польського виробництва, якісною системою вентиляції, камерами охолодження продукції. Процес заготівлі тварин, виробництва і зберігання м'яса проводиться під контролем уповноважених лікарів ветеринарної медицини.

Зокрема, на підприємстві діє атестована лабораторія, яка включає в себе окремі підрозділи бактеріологічного, хімічного та радіологічного контролю, де кваліфікованими фахівцями проводиться перевірка відповідності нормативним вимогам як сировини так і напівфабрикатів, ковбасних виробів, що виготовляються на підприємстві.

Також сировина тваринного походження і готова продукція, згідно з Програмою державного ветеринарного контролю, періодично досліджується за показниками безпеки (важкі метали, пестициди, антибіотики, афлатоксин В1, гормони, діоксини, заборонені ветеринарні препарати) в незалежних лабораторіях ветеринарної медицини.

Таким чином, сертифіковане виробництво за стандартами якості і безпеки разом із атестованою лабораторією є головними передумови контролю випуску якісної та безпечної м'ясної продукції на підприємстві.

Товариство має розгалужену інфраструктуру, а це фірмова торгівля,

транспортна дільниця, будівельна дільниця, механічна і енергодільниці, компресорний цех, котельнята господарська дільниця. Маючи такі структурні підрозділи, Товариство самостійно забезпечує завоз сировини, основних та допоміжних матеріалів, реалізацію всієї продукції, проведення будівництва, капітальних та поточних ремонтів та вирішення всіх господарських питань.

Зокрема, заготівля сировини у 2020 році проводилась Товариством у живій вазі від колективних господарств та від населення 14 областей України у співвідношені: від господарств - 91,1%; від населення- 8,9%.

Реалізацію готової продукції товариство здійснює через власні фірмові магазини, національні та регіональні мережі супер- та гіпермаркетів та роздрібні магазини більшості регіонів України за прямими договорами.

Політика товариства спрямована на створення підприємства європейського рівня по виробництву продукції із м'яса із збереженням українських традицій, яка конкурентноспроможна на вітчизняному та міжнародному ринках. Наступним етапом згальної характеристики підприємства є розгляд його організаційною структури. Організаційна структура будь-якого підприємства відбиває упорядковане розташування його управлінських і виробничих елементів та форму їх взаємозв’язку.

В виробничу структуру ТДВ «М’ясокомбінат «ЯТРАНЬ» входить м’ясожировий цех потужністю 60 тон свинини та 30 тон яловичини в зміну, холодильник потужністю 500 тон одночасного зберігання, ковбасний цех №1 потужністю 30 тон на зміну, ковбасний цех № 2 потужністю 20 тон на зміну, пельменний цех потужністю 5 тон на зміну, рибний цех потужністю 20 тон в місяць, транспортна дільниця, компресорний цех, паросиловий цех, механічна, енергетична та будівельна дільниці.

На рисунку 2.1. нами більш детально розглянута схема організаційної структури ТДВ «М’ясокомбінат «ЯТРАНЬ».

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»

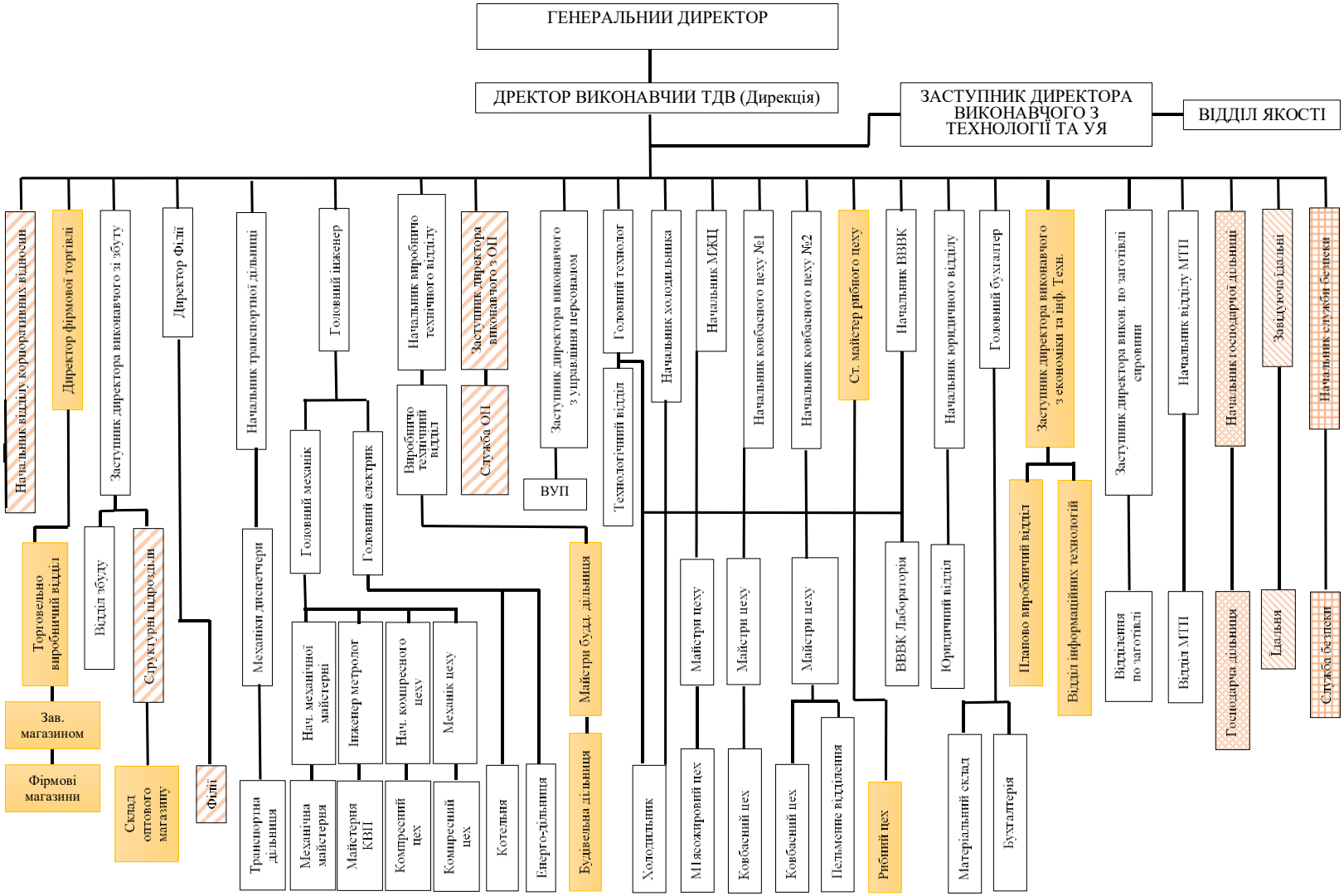


Рисунок 2.1 - Організаційної структури ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»

В результаті аналізу організаційної структури ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» ми виявили певні недоліки, що представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз організаційної структури товариства

Аналіз організаційної структури ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»

Вади	Можливі негативні наслідки	Організаційні шляхи вирішення проблеми
1	2	3
1. Велика кількість зв'язків, що ведуть безпосередньо до генерального директора	1. Перенавантаження генерального директора; 2. У випадку розстановки пріоритетів неможливість інших відповідальних за напрямками осіб вирішувати питання з безпосереднім керівником; 3 Немає часу займатися стратегічними питаннями	1. Розширити інститут виконавчого директора. 2. Залишити за генеральним директором стратегічні та фінансові функції, підпорядкувавши інші підрозділи до виконавчого директора. 3. Створити службу стратегічного розвитку. 4. Закріпити ситуацію у наступних локальних нормативних актах: - «Положення про статус генерального директора» - «Положення про виконавчого директора» - «Положення про оргструктуру та штатний розпис»
2. Діапазони відповідальності чітко не визначені і внаслідок цього часто перетинаються	1. Виконавець може не зрозуміти, чиї рішення потрібно виконувати; 2. Втеча від відповідальності за прийняті рішення; 3 Частина керівників перевантажена, а частина – навпаки; 4. Несвоєчасність вирішення питань.	1. Провести роботу з фіксації діапазонів відповідальності. 2. Закріпити за кожним працівником безпосереднього керівника (на кожного керівника не більше ніж 7 підлеглих). 3. Розробити «Положення про систему управління підприємством у структурі регулярного менеджменту», що регламентує ієрархічне, функціональне та проектне підпорядкування. 4. Ввести нову оргструктуру і штатний розпис у дію.
3. Відсутність повноважень для прийняття оперативних рішень у керівників середньої ланки	1. Пригнічення ініціативи; 2. Зайві витрати часу; 3. Невизначеність вирішення питань.	1. Закріпити діапазон відповідальності, у межах якого керівник повноважний приймати рішення. 2. Визначити квоти кожного керівника. 3. Розумне бюджетування.
4. Слабкі зв'язки між підлеглими	1. Можливе дублювання дій та зусиль; 2. Немає орієнтації на інтегрований кінцевий результат; 3. Терміни і якість проходження інформації.	1. Прописати горизонтальні взаємодії у новій організаційній структурі. 2. Ввести мотиваційний механізм у досягнення кінцевого результату.
5. Відсутність політики з напрямків, у тому числі: - фінансовий - виробничій - кадровий	Нераціонально використовуються ресурси підприємства	Визначити підрозділ і керівника, що відповідає за формалізацію політики.

Аналіз організаційної структури ТДВ «М’ясокомбінат «Ятрань» дозволив виявити певні недоліки, що вимагають усунення. У зв’язку з чим, доцільним є проведення вдосконалення існуючої організаційної структури. Нами рекомендується провести вдосконалення існуючої лінійно-функціональної структури.

З метою підвищення оперативності управління рекомендовано делегувати частину повноважень генерального директора з управління підприємством виконавчому директору і директорам за напрямами, згідно з визначеними для них діапазонами відповідальності. Для кожного директора встановлюється відповідний перелік документів для узгодження, підписання і затвердження. У новій структурі управління відповідальність за прийняті рішення сформована у вигляді діапазонів відповідальності для кожної посади. При цьому передбачається, що усі посадові особи знають, яка робота повинна виконуватися у закріпленому діапазоні відповідальності. У межах діапазону відповідальності посади особа діє самостійно і особисто відповідає за позитивний результат. Після того як діапазони відповідальності сформовані, і керівники наділені певними повноваженнями, опрацьовуються «горизонтальні» взаємодії у перетвореній організаційній структурі з метою підвищення оперативності управління. «Горизонтальні» взаємодії являють собою ділові взаємовідношення, в які вступають між собою посадові особи для прийняття рішень з питань, що належать до їх діапазонів відповідальності.

У організаційну структуру можна ввести службу стратегічного розвитку, начальник якої буде знаходитись у безпосередньому підпорядкуванні генеральному директору підприємства.

Отже, при проектуванні нової організаційної структури повинні бути чітко визначені адміністративні і функціональні зв’язки між її елементами. Недостатнє опрацювання проекту нової організаційної структури може призвести до серйозних помилок при проведенні перетворення підприємства.

2.2. Стан економічної безпеки підприємства з позицій фінансово-економічного підходу

Раціональне використання фінансових ресурсів відбиває фінансовий стан підприємства, що в умовах ринкової економіки має вагоме значення в оцінці економічної безпеки. Відтак, вважаємо доцільним здійснення аналізу фінансових і економічних показників ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»» для оцінки економічної безпеки підприємства.

За даними форми 1 «Баланс можна проаналізувати динаміку складу та структури джерел власних та залучених коштів, що включає в себе аналіз складу та структури джерел коштів (пасиву) та аналіз складу та структури активу балансу (Додаток А).

У таблиці 2.2 відображені дані, що демонструють зростання джерел формування майна підприємства у 2017 р. на 800 тис. грн. або 0,46 %. Це обумовлено зростанням суми поточних зобов'язань та забезпечень на 3824 тис. грн. (3,43 %), та одночасного зменшення власного капіталу на 3024 тис. грн. (4,89 %). У 2018 р. джерела формування майна підприємства збільшились на 8718 тис. грн. або 5,01%. Це обумовлено зростанням поточних зобов'язань на 2688 тис. грн. (4,57 %). Обсяг власного капіталу зріс на 6030 тис. грн. (5,23%). Також підприємство зменшило залучення короткострокових кредитів в банку на 6753 тис. грн. (25,24 %). Це можна пояснити досить високою обліковою ставкою НБУ та жорсткими умовами кредитування. Заборгованість за товари, роботи, послуги це найбільша частка обсягу кредиторської заборгованості підприємства. У період з 2017 р. по 2018 р. поточна кредиторська заборгованість: за товари, робот, послуги зросла на 2746 тис. грн. (9,70%); за розрахунками з бюджетом - на 1414 тис. грн. (63,46 %); за розрахунками зі страхування зменшилась на 506 тис. грн. (42,92 %); за розрахунками з оплати праці зросла на 217 тис. грн. (7,89 %); за одержаними авансами зменшилась на 7 тис. грн. Інші поточні зобов'язання зменшились на 135 тис. грн. (21,50 %).

Таблиця 2.2 – Аналіз складу та структури джерел коштів товариства ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»

Джерела коштів	2017 рік		2018 рік		2019 рік		Відхилення			
							2018/2017 рр		2019/2018 рр	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
І. Власний капітал										
Зареєстрований (пайовий) капітал	818	0,47	818	0,47	818	0,45	0	0,00	0	0,00
Капітал у дооцінках	4907	2,83	4907	2,82	4907	2,68	0	0,00	0	0,00
Резервний капітал	205	0,12	205	0,12	205	0,11	0	0,00	0	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	105454	60,87	109278	62,79	115308	63,09	3824	3,63	6030	5,52
Усього за розділом І	**111384**	**64,29**	**115208**	**66,19**	**121238**	**66,34**	**3824**	**3,43**	**6030**	**5,23**
ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення										
ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення										
Короткострокові кредити банків	26753	15,44	20000	11,49	20000	10,94	-6753	-25,24	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:										
товари, роботи, послуги	28317	16,34	31063	17,85	32481	17,77	2746	9,70	1418	4,56
розрахунками з бюджетом	2228	1,29	3642	2,09	3286	1,80	1414	63,46	-356	-9,77
розрахунками зі страхування	1179	0,68	673	0,39	769	0,42	-506	-42,92	96	14,26
розрахунками з оплати праці	2751	1,59	2968	1,71	3449	1,89	217	7,89	481	16,21
за одержаними авансами	7	0,00	0	0,00	0	0,00	-7	-100,00	0	0,00
поточні забезпечення	0	0,00	0	0,00	1205	0,66	0	0,00	1205	100,00
Інші поточні зобов'язання	628	0,36	493	0,28	337	0,18	-135	-21,50	-156	-31,64
Усього за розділом ІІІ	**61863**	**35,71**	**58839**	**33,81**	**61527**	**33,66**	**-3024**	**-4,89**	**2688**	**4,57**
Баланс	**173247**	**100**	**174047**	**100**	**182765**	**100**	**800**	**0,46**	**8718**	**5,01**

В цілому поточна кредиторська заборгованість за рік зменшилась на 3024 тис. грн. (4,89%). Поточна кредиторська заборгованість у період з 2018 р. по 2019 р. склала: за товари, робот, послуги зросла на 1418 тис. грн. (4,56%); за розрахунками з бюджетом зменшилась на 356 тис. грн. (9,77%); за розрахунками зі страхування зросла на 96 тис. грн. (14,26%); за розрахунками з оплати праці зросла на 481 тис. грн. (16,21 %). Інші поточні зобов'язання зменшились на 156 тис. грн. (31,64%). В цілому поточна кредиторська заборгованість за рік зросла на 6288 тис. грн. (4,57%).

Далі потрібно провести оцінку активів підприємства, яка дає загальну оцінку зміни всього майна підприємства. В свою чергу, оцінка сукупних активів дозволяє зробити висновок про те, в які активи вкладені знову залучені фінансові ресурси або які активи зменшились за рахунок зменшення фінансових ресурсів, чи навпаки.

У таблиці 2.3. наведений аналітичний розрахунок, що показує динаміку та структуру активу балансу. Відтак, при аналізі складу та структури активу балансу ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» видно, що загальна вартість майна підприємства в 2018 збільшилась на 800 тис. грн. або на 0,46 %. У складі майна частка необоротних активів збільшилась на 2004 тис. грн., через збільшення основних засобів на 4233 тис. грн. (4,05%).

У 2019 році загальна вартість майна збільшилась на 8718 тис. грн. або на 5,01%. Частка необоротних активів у складі майна збільшилась на 2551 тис. грн. (2,29%), внаслідок збільшення основних засобів на 444 тис. грн. (0,41%) та збільшення незавершених капітальних інвестицій на 2109 тис. грн. (97,87%).

За 2018 р. оборотні активи зменшились на 1204 тис. грн. (1,88%). Це зменшення відбулось, в першу чергу, за рахунок зменшення запасів на 753 тис. грн. (3,92%), дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом на 2284 тис. грн. (57,90%) та виданими авансами на 979 тис. грн. (51,34%), грошей та їх еквівалентів на 387 тис. грн. (11,55%).

Таблиця 2.3 – Аналіз складу та структури балансу товариства ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань»

Розміщення майна	2017		2018		2019		Відхилення			
							2018/2017		2019/2018	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
I. Необоротні активи										
Нематеріальні активи	124	0,07	122	0,07	120	0,07	-2	-1,61	-2	-1,64
первісна вартість	255	0,15	255	0,15	255	0,14	0	0,00	0	0,00
накопичена амортизація	131	0,08	133	0,08	135	0,07	2	1,53	2	1,50
Незавершені капітальні інвестиції	4382	2,53	2155	1,24	4264	2,33	-2227	-50,82	2109	97,87
Основні засоби	104576	60,36	108809	62,52	109253	59,78	4233	4,05	444	0,41
первісна вартість	175063	101,05	186918	107,40	193481	105,86	11855	6,77	6563	3,51
знос	70487	40,69	78109	44,88	84228	46,09	7622	10,81	6119	7,83
Довгострокові фінансові інвестиції:										
інші фінансові інвестиції	67	0,04	67	0,04	67	0,04	0	0,00	0	0,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	138	0,08	138	0,08	138	0,08	0	0,00	0	0,00
Усього за розділом I	**109287**	**63,08**	**111291**	**63,94**	**113842**	**62,29**	**2004**	**1,83**	**2551**	**2,29**
II. Оборотні активи										
Запаси	19201	11,08	18448	10,60	20971	11,47	-753	-3,92	2523	13,68
Виробничі запаси	9572	5,53	8115	4,66	8991	4,92	-1457	-15,22	876	10,79
Незавершене виробництво	461	0,27	306	0,18	542	0,30	-155	-33,62	236	77,12
Готова продукція	3299	1,90	3901	2,24	4087	2,24	602	18,25	186	4,77
Товари	5869	3,39	6126	3,52	7351	4,02	257	4,38	1225	20,00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	34887	20,14	38472	22,10	42048	23,01	3585	10,28	3576	9,30
Дебіторська заборгованість за розрахунками:										
за виданими авансами	1907	1,10	928	0,53	1113	0,61	-979	-51,34	185	19,94
з бюджетом	3945	2,28	1661	0,95	1522	0,83	-2284	-57,90	-139	-8,37
у тому числі з податку на прибуток	3597	2,08		0,00		0,00	-3597	-100,00	0	0,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	129	0,07	232	0,13	192	0,11	103	79,84	-40	-17,24
Гроші та їх еквіваленти	3351	1,93	2964	1,70	2958	1,62	-387	-11,55	-6	-0,20
Готівка	98	0,06	67	0,04	32	0,02	-31	-31,63	-35	-52,24
Рахунки в банках	991	0,57	813	0,47	796	0,44	-178	-17,96	-17	-2,09
Витрати майбутніх періодів	127	0,07	26	0,01	84	0,05	-101	-79,53	58	223,08
Інші оборотні активи	413	0,24	25	0,01	35	0,02	-388	-93,95	10	40,00
Усього за розділом II	**63960**	**36,92**	**62756**	**36,06**	**68923**	**37,71**	**-1204**	**-1,88**	**6167**	**9,83**
Баланс	**173247**	**100,00**	**174047**	**100,00**	**182765**	**100,00**	**800**	**0,46**	**8718**	**5,01**

Можна зробити висновок по даним, що продукція підприємства гарно користується попитом на ринку. Зазначимо, що собівартість продукції є відносно невисокою і це позитивна тенденція, оскільки прискорення розрахунків є важливим чинником прискорення оборотності оборотних активів.

За 2018 р. оборотні активи збільшились на 6167 тис. грн. (9,83%). Таке збільшення відбулось за рахунок збільшення запасів на 2523 тис. грн. (13,86%) та збільшення дебіторської заборгованості за продукцію, товари та послуги на 3576 тис. грн. (9,30%). Можна зробити висновок, що це тривожний сигнал, який свідчить про зниження попиту на продукцію і зниження ефективності технологічного процесу на підприємстві. Надлишок оборотних активів у формі запасів показує, що частина капіталу підприємства не функціонує, а відтак не приносить прибуток.

На початок 2017 року розподіл коштів між необоротним та оборотним капіталом становив відповідно 63,08% та 36,92%; на 2018 р. відповідно 63,94% та 36,06%; на 2019 р. відповідно 62,29% та 37,71%. У структурі активу балансу відмічаємо переважання необоротних активів, частка яких є майже постійною. Частка дебіторської заборгованості у структурі оборотних активів складала: - у 2017 році: (40868 : 63960) × 100 = 63,9%; - у 2018 році: (41293 : 62756) × 100=65,8%; - у 2019 році: (44875 : 68923) × 100 = 65,1%.

Можна зробити висновок на основі проведеного аналізу, що структура фінансових ресурсів підприємства є досить непоганою. На таку оцінку вказує зростання власного капіталу та частки основних засобів, що зорієнтовані на розширення основної діяльності підприємства.

Далі був проведений аналіз фінансового стану підприємства, який включає аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства. Відтак необхідно провести групування активів та пасивів ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань». Далі було розраховано відносні показники оцінки ліквідності. Залежно від рівня ліквідності активи підприємства поділяються на наступні групи (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Групування активів ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»

Розміщення майна	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення	
							2017/ 2018	2018/ 2019
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	тис.грн
Високоліквідні А1	3351	1,93	2964	1,70	2958	1,62	-387	-6
Швидколіквідні А2	41281	23,83	41318	23,74	44910	24,57	37	3592
Повільноліквідні А3	19328	11,16	18474	10,61	21055	11,52	-854	2581
Важколівідні А4	109287	63,08	111291	63,94	113842	62,29	2004	2551
Всього	173247	100	174047	100	182765	100,	800	8718

У таблиці 2.4 за даними видно, що у 2017 році кількість високоліквідних активів перевищувала інші і становила 63,08% від загальної суми активів. Частка високоліквідних активів була найменшою – 1,93%. Швидколіквідні та повільно ліквідні активи становили 23,83% та 11,16% відповідно. Також зросла загальна кількість важколіквідних активів, зокрема їх вага в загальній структурі збільшилась і склала 63,94% у 2018 році. Проте досить негативною тенденцією стало зменшення високоліквідних активів (на 387 тис. грн.). Їх частка склала лише 1,70%. Важколіквідні активи у 2019 році збільшились на 2551 тис. грн., але їх частка в загальній структурі зменшилась (становила 62,29 %). Швидколіквідні та повільноліквідні активи зросли на 3592 тис. грн. та 2581 тис. грн. відповідно. Можна зробити висновок, що в цілому структура активів залишалась майже незмінною, зі значним перевищенням важколіквідних активів протягом досліджуваного періоду.

З урахуванням аналізу розрахованих даних видно, що існує недостатня ліквідність балансу. У структурі активів відбувається поступова тенденція до незначного скорочення високоліквідних активів та одночасне збільшення важколіквідних активів (отже, якщо всі кредитори водночас пред'являть вимогу погасити заборгованість, то підприємство буде не в змозі розрахуватися в повному обсязі, та в кінцевому підсумку буде вимушене користуватися для цих цілей іншими джерелами). Наразі підприємство не залучає довгострокових кредитів, і тому в даній ситуації це був би найбільш ймовірний вихід.

У таблиці 2.5. представлено групування зобов'язань підприємства за строками їх погашення.

Таблиця 2.5 – Групування зобов'язань ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»

Групи	2017		2018		2019		Відхилення	
							2017/ 2018	2018/ 2019
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	тис.грн
Найбільш термінові П1	35110	20,27	38839	22,32	41527	22,72	3729	2688
Короткострокові П2	26753	15,44	20000	11,49	20000	10,94	-6753	0
Довгострокові П3								
Постійні П4	111384	64,29	115208	66,19	121238	66,34	3824	6030
Всього	173247	100,00	174047	100,00	182765	100,00	800	8718

Із приведеної таблиці можна побачити, що у підприємства відсутні довгострокові зобов'язання протягом досліджуваного періоду. Найбільш термінові зобов'язання включають в себе короткострокові кредити банків та поточну кредиторську заборгованість. У 2018 році короткострокові кредити банків та поточна кредиторська заборгованість зросли на 3729 тис. грн., а у 2019 році – на 2688 тис. грн. У 2018 році короткострокові зобов'язання зменшились на 6753 тис. грн., а в 2019 році - залишились незмінними. У загальній структурі найбільш термінові зобов'язання мають тенденцію до незнаного збільшення, в той час, як короткострокові та постійні – до зменшення.

У реальності господарювання підприємства, абсолютно ліквідний баланс не є оптимальною ситуацією. Це може свідчити про недостатньо ефективне використання коштів і недостатнє використання кредиторської заборгованості як джерела фінансування діяльності. Далі потрібно було здійснити розрахунок коефіцієнтів ліквідності: коефіцієнту покриття, коефіцієнту швидкої ліквідності, коефіцієнту абсолютної ліквідності та чистого оборотного капіталу (табл.2.6).

У таблиці 2.6 приведені значення коефіцієнта покриття протягом досліджуваного періоду і воно становить більше 1, що відповідає нормативному значенню. Відтак, підприємство може покрити поточні зобов'язань за рахунок своїх оборотних засобів.

Таблиця 2.6 – Відносні показники оцінки ліквідності

ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»

Показник	Розрахунок	2017	2018	2019	Відхилення	
					2017/2018	2018/2019
Коефіцієнт покриття	ф1р.1195/ф1р.1695	1,03	1,07	1,12	0,03	0,05
Коефіцієнт швидкої ліквідності	ф1(р.1195-р.1100)/ф1р.1695	0,72	0,75	0,78	0,03	0,03
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	ф1(р.1160+р.1165)/ф1р.1695	0,05	0,05	0,05	0,00	0,00
Чистий оборотний капітал (тис. грн)	ф1(р.1195-р.1695)	2097	3917	7396	1820	3479

Можна побачити наступне: у 2017 році на 1 гривню поточних зобов'язань підприємства припадає 1,03 грн. оборотних активів, у 2018 – 1,07 грн., у 2019 – 1,12 грн. Отже, відбувається поступове збільшення коефіцієнта покриття, що свідчить про покращення ситуації.

Розглянемо значення коефіцієнта швидкої ліквідності у 2017 році: 0,72, у 2018 році – 0,75, у 2019 році – 0,78. Такі значення не відповідають його нормативному значенню, що вказує на неможливість повністю погасити поточні зобов'язання підприємства за рахунок грошових коштів і очікуваних фінансових надходжень (дебіторська заборгованість). Відтак, лише 70% поточних зобов'язань підприємства може бути погашено за рахунок очікуваних фінансових надходжень.

Протягом 2017-2019 рр. значення коефіцієнта абсолютної ліквідності є дуже низьким (2017 рік – 0,05; 2018 рік – 0,05; 2019 рік – 0,05), а це означає, що підприємство не спроможне негайно погасити поточну заборгованість за рахунок грошових коштів. Відтак, Отже, існує недостатня ліквідність підприємства. Проте, значення відносних показників ліквідності зростають, але деякі не відповідають нормативним значенням.

Далі була здійснена комплексна оцінка фінансової стійкості підприємства шляхом розрахунку відносних показників (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники оцінки фінансової стійкості ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»

Показник	Розрахунок	2017	2018	2019	Відхилення	
					2017/ 2018	2018/ 2019
Власні обігові кошти (тис. грн)	ф1(р.1195-р.1695)	2097	3917	7396	1820	3479
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	ф1р.1495/ф1р.1900	0,64	0,66	0,66	0,02	0,00
Коефіцієнт фінансової залежності	1-(ф1р.1495/ф1р.1900)	0,36	0,34	0,34	-0,02	0,00
Коефіцієнт фінансування	ф1р.1695/ф1р.1495	0,56	0,51	0,51	-0,04	0,00
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	ф1(р.1195-р.1695)/ /ф1р.1195	0,03	0,06	0,11	0,03	0,04
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	ф1(р.1195-р.1695)/ /ф1р.1495	0,02	0,03	0,06	0,02	0,03
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	ф1р.1695/ ф1р.1900	0,36	0,34	0,34	-0,02	0,00
Коефіцієнт фінансової стабільності	ф1р.1495 /ф1р.1695	1,80	1,96	1,97	0,16	0,01

Коефіцієнт автономії показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність. Значення коефіцієнта платоспроможності становило: у 2017 р. - 0,64, у 2018 р. – 0,66, у 2019 р. – 0,66. Нормативне значення коефіцієнта платоспроможності становить 0,5, а відтак можна констатувати, що підприємство має можливість виконувати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів, а залежності від позикових джерел не існує.

Далі розглядаємо коефіцієнт фінансової залежності, що в нашому випадку має тенденцію до зниження. Це свідчить про зменшення залежності підприємства від зовнішніх зобов’язань. Зазначимо, що зміни коефіцієнта фінансування мають негативний характер. Такі тенденції характеризують залежність підприємства від залучених засобів (у досліджуваного підприємства це значення менше 1). Перевищення позикових коштів над власними вказує на відсутність фінансової стійкості підприємства. Також, забезпеченість власними оборотними засобами підприємства є досить невеликою, проте спостерігається позитивна динаміка до збільшення. Протягом 2017-2019 рр. коефіцієнт забезпечення власними

оборотними засобами збільшився на 0,07. Коефіцієнт маневреності власного капіталу є достатньо низьким (2017 р. – 0,02; 2018 р. – 0,03; 2019 р. – 0,06). Це вказує на досить низький ступінь мобільності використання власних коштів підприємством.

Наступний коефіцієнт концентрації позикового капіталу показує ступінь участі позикового капіталу у формуванні активів. У 2017 році на 1 гривню сукупних джерел припадало 0,36 грн. позикового капіталу, у 2018 році – 0,34 грн., у 2019 році – 0,34 грн. Отже, на підприємстві більше активів, ніж боргів. Прослідковується зниження цього показника, що є позитивною тенденцією. В цілому можна зробити висновок, що показники знаходяться в межах норми. Також відбулися позитивні зміни у складі показників, якими характеризується фінансова стійкість підприємства.

Аналіз ділової активності (оборотності) дає можливість проаналізувати ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства.

У таблиці 2.8. наведено відносні показники щодо комплексної оцінки ділової активності підприємства.

Таблиця 2.8 – Показники ділової активності ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»

Показник	Розрахунок	2017	2018	2019	Відхилення	
					2017/ 2018	2018/ 2019
Коефіцієнт оборотності активів	ф2р.2000/ф1р.1300	2,86	2,99	3,73	0,13	0,74
Період одного обороту обігових коштів (днів)	360/ /ф2р.2000/ф1р.1300	126	121	97	-5,00	-24,00
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	ф2р.2000/(ф1р.1125+ +1135+1155)	12,71	12,89	15,58	0,18	2,69
Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	360/(ф2р.2000/(ф1 р.1125+1135+1155))	29	28	24,00	-1,00	-4,00
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	ф2р.2000/ф1р.1695	8,01	8,84	11,08	0,84	2,24
Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	360/ /(ф2р.2000/ф1р.1695)	45	41	33	-4,00	-8,00
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	ф2р.2000/ф1р.1495	4,45	4,52	5,63	0,07	1,11

За даними таблиці 2.8 бачимо наступне: у 2018 р. порівняно з 2017 р. всі показники оборотності зростають, це є позитивною тенденцією для підприємства. Першочергово, збільшення коефіцієнтів означає: оборотності активів – про зростання обсягу продажу; дебіторської заборгованості – про підвищення оборотності відповідного виду дебіторської заборгованості (а саме, дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги, іншої поточної дебіторської заборгованості); кредиторської заборгованості – про перевищення виручки над короткостроковими боргами. Відтак, констатуємо, що ділова активність підприємства збільшилася. У 2018 році позитивною тенденцією порівняно з 2017 р. є досить значне скорочення тривалості обороту по всіх показниках, що спричинене підвищенням ділової активності підприємства.

У 2019 році відбувалось значне покращення ситуації. Зокрема коефіцієнт оборотності активів збільшився на 0,74, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості – на 2,69, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості – на 2,24. Проте разом з тим, період обороту обігових коштів зменшився на 24 дні, період погашення дебіторської та кредиторської заборгованості зменшився на 4 та 8 днів відповідно. Це вказує на збільшення можливостей ділової активності для підприємства.

Наступним кроком є оцінка ділової активності підприємства за співставленням темпів зміни розміру прибутку, обсягу реалізації та активів. Оптимальним вважається наступне співвідношення, що у світовій практиці отримало назву «золоте правило економіки»:

$$T_П > T_P > T_A > 100\%, \qquad (2.1)$$

де $T_П$ – темп зростання (зменшення) прибутку;

T_P – темп зростання (зменшення) обсягу реалізації;

T_A – темп зростання (зменшення) вартості активів (валюти балансу).

Для ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань», «золоте правило економіки» буде виглядати наступним чином: 57,7% > 31,1% > 5,1% < 100%.

Відтак, перше співвідношення (57,7% > 31,1%) означає: прибуток зростає

швидшими темпами, ніж обсяг реалізації продукції, тобто можна говорити про відносне зменшення витрат виробництва та обігу. Друге співвідношення (31,1% > 5,1%): обсяг продажу зростає вищими темпами, ніж активи підприємства, відтак ресурси підприємства використовуються більш ефективно. Третє співвідношення (5,1% < 100%): підприємство скорочує потенціал і масштаб своєї діяльності. Для здійснення аналізу майна підприємства було проаналізовано склад майна та його структура, вивчення джерел формування майна, зміни складових майна. Відтак, оцінка майнового стану підприємства проводиться шляхом розрахунку відповідних показників і фінансових коефіцієнтів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Показники майнового стану ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»

Показник	Розрахунок	2017	2018	2019	Відхилення	
					2017/ 2018	2018/ 2019
Валюта балансу, тис. грн.	ф1р.1300	173247	174047	182765	800	8718
Середня величина основних засобів, тис. грн.	ф1р.1010(гр3+гр4)/2	104576	106692,5	109031	2116, 5	2338,5
Фондоозброєність, тис. грн. / чол.	(ф1р.1010(гр3+гр4)/2)/Ч	77,75	79,98	84,98	2,23	5,00
Фондовіддача основних фондів	ф2р.2000/ф1р.1010	4,74	4,78	6,24	0,05	1,46
Частка основних засобів в активах	ф1р.1011/ф1.1300	1,01	1,07	1,06	0,06	-0,02
Коефіцієнт зносу основних засобів	ф1р.1012/ф1р.1011	0,40	0,42	0,44	0,02	0,02
Коефіцієнт оновлення основних засобів	ф1 збільш. по р.1011/ /ф1р.1011 (гр.4)	0,02	0,03	0,03	0,01	0,00
Коефіцієнт мобільності активів	ф1р.1195+р1200/ф1р.1095	0,59	0,56	0,61	-0,02	0,04
Коефіцієнт постійності основних засобів	ф1р.1095/ф1р.1300	0,63	0,64	0,62	0,01	-0,02
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	ф1р.1195/ф1р.1095	0,59	0,56	0,61	-0,02	0,04

За даними у таблиці 2.9 видно, що сукупна вартість активів підприємства постійно зростає. З 2017 по 2018 рік валюта балансу збільшилась на 800 тис. грн., з 2018 по 2019 рік – на 8718 тис. грн. Середня величина основних засобів протягом досліджуваного періоду зросла на 4455 тис. грн.

Показник фондоозброєності зріс на 7,23 тис. грн./чол., це свідчить про забезпеченість персоналу основними засобами. У 2018 році на одного працівника припадало 77,35 тис. грн. основних засобів, у 2018 році – 79,98 тис. грн., у 2019 році – 84,98 тис. грн. Такий показник, як фондовіддача показує ефективність використання основних фондів, а у звітному періоді спостерігається зростання даного показника. У 2019 році на 1 грн., що була вкладена в основні фонди, що використовуються для виробництва продукції, припало 6,24 грн. доходу, отриманого від реалізації цієї продукції. А це значення на 1,5 грн. більше ніж у 2017 році.

Частка коштів, що були інвестовані в основні засоби у 2019 році склала 106 %, і це на 5 % більше, ніж у 2017 році. Рівень фізичного зносу основних фондів збільшився на 4 %. Коефіцієнт оновлення основних засобів збільшився у 2019 році на 1 %.

Коефіцієнт мобільності активів знаходиться на досить низькому рівні. У 2017 році на 1 гривню не обігових коштів припадало 0,59 грн. обігових, у 2018 році – 0,56 грн., у 2019 році – 0,61 грн.

Відтак, з урахуванням проведеного аналізу, можна зробити висновок, що показники майнового стану підприємства мають тенденцію до зростання. Така позитивна динаміка позитивно відображається на діяльності ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань».

Далі був проведений аналіз прибутковості. Він здійснений на основі форми 2 «Звіт про фінансові результати» (Додаток Б).

Спочатку був здійснений аналіз доходів, витрат, фінансових результатів (табл. 2.10).

За даними таблиці 2.10 видно, що у 2018 році в порівнянні із 2017 роком загальна величина чистого доходу зросла на 24828 тис. грн. Це відбулось за рахунок збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 25046 тис. грн. та інших доходів на 24 тис. грн. Разом з тим зросла собівартість продукції (на 36226 тис. грн.), а загальні витрати зросли на 33406 тис. грн. Як наслідок, зменшився чистий фінансовий результат (на 5495 тис. грн.).

При аналізі динаміки змін показників у 2017-2019 рр., видно, що загальна величина чистого доходу зросла на 161433 тис. грн. (30,94%). Це відбулось за рахунок збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 161567 тис. грн. і збільшення інших доходів на 18 тис. грн. Загальні витрати підприємства збільшились на 158780 тис. грн. Також відбулось зростання собівартості продукції на 157143 тис. грн. та витрат на збут на 8020 тис. грн. Проте зменшились фінансові витрати (на 984 тис. грн.) Внаслідок цього чистий фінансовий результат зріс на 2206 тис. грн. (57,69 %).

Таблиця 2.10 – Аналіз показників доходів, витрат і фінансових результатів

Показник	2017	2018	2019	Відхилення			
				2017/2018		2018/2019	
	тис.грн	тис.грн	тис.грн	тис.грн	%	тис.грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	495383	520429	681996	25046	5,06	161567	31,04
Інші операційні доходи	1556	1314	1162	-242	-15,55	-152	-11,57
Інші доходи	20	44	62	24	120,0	18	40,91
Разом чисті доходи	496959	521787	683220	24828	5,00	161433	30,94
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	388231	424457	573600	36226	9,33	149143	35,14
Адміністративні витрати	13184	14852	15778	1668	12,65	926	6,23
Витрати на збут	63675	65675	73695	2000	3,14	8020	12,21
Інші операційні витрати	13418	8196	9881	-5222	-38,92	1685	20,56
Фінансові витрати	5092	3836	2852	-1256	-24,67	-984	-25,65
Інші витрати	83	73	63	-10	-12,05	-10	-13,70
Разом витрати	483683	517089	675869	33406	6,91	158780	30,71
Фінансовий результат до оподаткування	13276	4698	7351	-8578	-64,61	2653	56,47
Податок на прибуток	3957	874	1321	-3083	-77,91	447	51,14
Чистий фінансовий результат	9319	3824	6030	-5495	-58,97	2206	57,69

Ми можемо додати до аналізу прибутковості діяльності підприємства розрахунок коефіцієнтів приросту валюти балансу, коефіцієнтів виручки від реалізації продукції, коефіцієнтів приросту прибутку. Ці коефіцієнти надають змогу зробити загальну оцінку фінансового стану підприємства.

Коефіцієнт (Кб) приросту майна розраховується за формулою:

$$К_б = \frac{Б_1 - Б_0}{Б_0} * 100, \quad (2.2)$$

де $Б_1$ і $Б_0$ - середня величина майна за звітний і попередній періоди.

Коефіцієнт ($К_v$) приросту виручки від реалізації продукції розраховується:

$$К_v = \frac{V_1 - V_0}{V_0} * 100, \quad (2.3)$$

де V_1 і V_0 - виручка від реалізації продукції за звітний і попередній періоди.

Коефіцієнт ($К_п$) приросту чистого прибутку розраховується:

$$К_п = \frac{П_1 - П_0}{П_0} * 100, \quad (2.4)$$

де $П_1$ і $П_0$ - обсяг чистого прибутку за звітний і попередній періоди.

У 2017-2019 рр. відповідні коефіцієнти становили:

- приріст майна: Кб = (182765-173247)/173247*100 = 5,5 %
- приріст виручки: Kv = (684996-495383)/495383*100 = 38,3 %
- приріст чистого прибутку: Кп = (6030-3824)/3824*100 = 57,7 %

Оскільки коефіцієнт приросту виручки від реалізації вищий за коефіцієнт приросту майна, то це свідчить про поліпшення ситуації з коштами на підприємстві у 2019 році в порівнянні із 2017 роком.

Як відомо, аналіз прибутковості обов'язково передбачає аналіз показників рентабельності. Рентабельність у дослідженні здійснюється за певними показниками, що відображають окремі сторони діяльності підприємства. Наведені показники представлені у таблиці 2.11.

В цілому показники рентабельності ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» мають досить низькі значення. Зокрема, у 2018 році відбулося зниження рентабельності всіх показників. Проте вже у 2019 відбулося незначне збільшення деяких показників, але вони не досягли рівня 2017 року. Це пояснюється тим, що чистий фінансовий результат зростає меншими темпами ніж майно підприємства та власний капітал.

Таблиця 2.11 – Показники рентабельності ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»

Показник	Розрахунок	2017	2018	2019	Відхилення	
					2017/ 2018	2018/ 2019
Коефіцієнт рентабельності активів	ф2р.2350/ф1р.1300	0,05	0,02	0,03	-0,03	0,01
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	ф2р.2350/ф1р.1495	0,08	0,03	0,05	-0,05	0,02
Коефіцієнт рентабельності виробничих фондів	ф2р.2350/ф1р.1011+р.1100	0,05	0,02	0,03	-0,03	0,01
Коефіцієнт рентабельності продажів	ф2р.2350/ф2р.2000	0,02	0,01	0,01	-0,01	0,00
Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції	ф2р.(2190+2180-2120) / /ф2(р.2050+2130+2150)	0,07	0,03	0,03	-0,03	0,00
Коефіцієнт рентабельності витрат	ф2р.2000-(р2050+2130+ +2150) / ф2р.2050+2130+2150	0,07	0,03	0,03	-0,03	0,00
Коефіцієнт реінвестування	ф1збільш. по р.1420/ /ф2р.2350	0,32	1,00	1,00	0,68	0,00

Можна зробити висновок, що у 2017-2019 рр. було зростання чистого доходу на 30,94 %. Також відбулось зростання сукупних витрат на 30,71%. Оскільки темпи росту доходу більші, ніж темпи росу витрат, то ТДВ «М’ясокомбінат «Ятрань» у 2017, 2018 і 2019 рр. отримало чистий фінансовий прибуток у розмірі 9319 тис. грн., 3824 тис. грн., і 6030 тис. грн. відповідно.

Далі потрібно провести аналіз динаміки зміни обсягів і структури виробництва та реалізації продукції. Його доцільно почати безпосередньо з аналізу виконання плану виробництва та реалізації продукції за 2018-2019 роки (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Аналіз виконання плану виробництва та реалізації продукції ТДВ «М’ясокомбінат «Ятрань» за 2017 - 2019 роки

Рік	Обсяг товарна продукція (ТП), тис. грн.		Обсяг реалізованої продукції (РП), тис. грн.		Виконання плану, %	
	план	факт	план	факт	ТП	РП
2017	245810	246000	245810	237128	100,08	96,47
2018	307190	328235	307190	317403	106,85	103,32
2019	409690	443694	409690	436734	108,3	106,6

У таблиці 2.12 за даними видно, що за даний період планові показники за товарною продукцією перевиконано. Поступово темпи перевиконання плану за

товарною продукцією збільшуються, і вже у 2019 році становили 108,3%. У 2017 році план за реалізованою продукцією виконано лише на 96,47%. У 2018 та у 2019 роках фактичний обсяг реалізованої продукції перевищує плановий, але випущену продукцію не була повністю реалізовано.

Наступним кроком було заповнення таблиці 2.13 для аналізу динаміки зміни обсягів виробництва та реалізації продукції підприємства у 2017-2019 рр.

Таблиця 2.13 – Виробництво та реалізація продукції

ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»

Рік	Обсяг товарної продукції, тис. грн.	Темпи зростання, %		Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	Темпи зростання, %	
		базові	ланцюгові		базові	ланцюгові
2017	246000	100	102,16	237128	100	100,06
2018	328235	133,43	133,43	317403	133,85	133,85
2019	443694	180,36	135,18	436734	184,18	137,6

У таблиці бачимо, що обсяги товарної та реалізованої продукції підприємства протягом 2017-2019 рр. збільшуються, зокрема темпи зростання кожного наступного року перевищують темпи зростання попереднього.

Ланцюгові темпи зростання обсягів товарної продукції демонструють такі результати: у 2017 році виробництво зросло лише на 2,16%, а у 2018 р. та 2019 р. - на 33,43% та 35,18% відповідно. Аналогічне швидке зростання прослідковується з обсягом реалізованої продукції. На це вплинув індекс інфляції (2017 р. – 113,7%, 2018 – 109,8%, 2019 – 104,1%). При тому, що темпи зростання обсягу реалізованої продукції перевищують темпи зростання обсягу товарної продукції, однак у вартісному виразі реалізована продукція менша за товарну продукцію.

Далі потрібно провести аналіз динаміки показників за декілька років і розрахувати середньорічний темп їх зростання. Це потрібно для виявлення тенденції зміни обсягу виробництва та реалізації продукції.

Середньорічний темп росту обсягу виробництва може бути розрахований як середньо геометричне за формулою:

$$\bar{t} = \sqrt[n]{t_1 \cdot t_2 \cdot \ldots \cdot t_n}, \quad (2.5)$$

де $t_1, t_2, , t_n$ – темпи росту обсягу виробництва продукції у порівнянні із попереднім роком за 1-й, 2-й, n-й рік (ланцюгові індекси);

n – число ланцюгових індексів, що використовуються для розрахунку середньорічного темпу росту обсягу виробництва.

Розрахуємо середньорічний темп зростання обсягу виробництва:

$$\bar{t}_{ТП} = \sqrt[n]{1{,}0216 \cdot 1{,}3343 \cdot 1{,}3518} = 1{,}226$$

Аналогічно розраховуємо середньорічний темп зростання обсягу реалізованої продукції:

$$\bar{t}_{РП} = \sqrt[n]{1{,}0006 \cdot 1{,}3385 \cdot 1{,}376} = 1{,}2401$$

Аналіз випуску продукції в натуральному (умовно-натуральному) виразі передбачає визначення абсолютного відхилення фактичного випуску по кожному виду продукції у порівнянні із планом та показниками попереднього року, а також відносних показників.

У таблиці 2.14 представлений аналіз виконання плану випуску продукції у натуральному виразі.

Таблиця 2.14 – Аналіз виконання плану випуску продукції у натуральному виразі ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»

66Види продукці	2017		2018		2019		Виконання плану, %		
	план, т	факт, т	план, т	факт, т	план, т	факт, т	2015	2016	2017
М'ясо	8850	9466	11540	12319	14090	15100	106,96	106,75	107,17
Ковбасні вироби	13410	13149	15150	15681	18680	19371	98,05	103,5	103,7
Напівфабрикати	1864	2027	2957	3076	3844	4091	108,74	104,02	106,43
Інше	527	655	570	627	590	665	124,29	110	112,71
Всього	24651	25297	30217	31703	37204	39227	102,62	104,92	105,44

Дані показують, що протягом 2017-2019 рр. на підприємстві плани з виробництва усіх майже всіх видів продукції у натуральному виразі перевиконано. Виключення складають лише ковбасні вироби (у 2017 році план по даному виду недовиконано майже на 2%).

В цілому, план по виробництву продукції у натуральному виразі був перевиконаний у 2017 році на 2,62%, у 2018 - на 4,92%, у 2019 – на 5,44%, тобто з кожним наступним роком темпи перевиконання плану збільшуються. Така позитивна динаміка свідчить про зростання попиту на продукцію підприємства з кожним роком.

Як видно з таблиці 2.14, протягом 2017-2019 років на підприємстві спостерігається збільшення обсягів товарної продукції у натуральному виразі, проте темпи зростання у 2019 році є меншими за темпи зростання у 2018 році.

Для аналізу динаміки та структури реалізації продукції товариства заповнимо таблицю 2.15. З неї видно, що найбільшу питому вагу у структурі реалізованої продукції займають м'ясні продукти, далі - роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах (її питома вага з кожним роком поступово збільшується: у 2017 році - 7,66%, та впродовж двох років збільшилася на 1,02 пункти).

Таблиця 2.15 – Аналіз структури реалізованої продукції

ТДВ «М’ясокомбінат «Ятрань»

Види	2017		2018		2019		Відхилення			
							2017 - 2018		2018 - 2019	
	тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	%	за питомою вагою	%	за питомою вагою
1. М'ясо	4982,3	1,94	24024,6	6,94	5910,9	1,24	382,2	5	-75,4	-5,7
2. М'ясні продукти	227894,6	88,7	283260,4	81,77	416068,5	87,0	24,31	-6,93	46,89	5,23
3. Рибні продукти	1279,5	0,5	1356,3	0,39	1772,9	0,37	6,0	-0,11	30,72	-0,02
4. Макаронні вироби	3001,1	1,17	8762,0	2,53	12981,7	2,71	191,96	1,36	48,16	0,18
5. Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах	19671,1	7,66	29018,4	8,37	41533,0	8,68	47,52	0,71	43,13	0,31
6. Їдальня	95,8	0,03	-	-	-	-	-100	-0,03	–	-
Разом	256901,6	100	346555,4	100	478501,2	100	34,85	X	38,06	X

У структурі реалізованої продукції підприємства найбільші зміни відбулися у реалізації м'яса. У 2018 році зміна обсягу реалізації м'яса зросла на

382,2%, а питома вага збільшилася на 5 пунктів структури. В першу чергу це пов’язано із продуманою асортиментною і ціновою політикою ТДВ «М’ясокомбінат «Ятрань». До 2017 року реалізована продукція включала товари, які реалізувалися у їдальні підприємства, проте з 2018 року цю продукцію не відносять до реалізованої.

В цілому у 2017-2019 рр. обсяг реалізованої продукції підприємства збільшився, зокрема майже за всіма видами продукції та асортиментним рядом. Це відбулося, також, за рахунок розширення ринку збуту по Україні.

Отже, у 2018-2019 рр. ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» збільшило обсяги товарної та реалізованої продукції, як в грошовому виразі, так і в натуральному. На таке збільшення у грошовому виразі впродовж аналізованого періоду вплинули зміни у номенклатурі та асортименті продукції, зміна споживчого попиту, інфляційні процеси в економіці України.

Як було зазначено, найбільшу частку у виробництві та реалізації продукції підприємства складають ковбасні вироби. Асортимент ковбасних виробів складає понад 200 найменувань і постійно оновлюється у відповідності до мінливих вимогам ринку та споживацьких уподобань. Однак, необхідно зазначити, що значну долю у загальному обсязі ковбасних виробів займають ковбаси виготовлені за традиційними технологіями. Структуру і асортимент ковбасних виробів, а також й іншої продукції підприємства, у більшості випадків

Зазначимо, що протягом 2018 року товариство проводило активну рекламну компанію, яка була спрямована на розширення ринку збуту і збільшення обсягів виробництва сосисок і сардельок марки «Ятрань». Це дало змогу у 2018 році збільшити виробництво даної групи ковбас. Асортимент продукції, який включає як дорогі види продукції, так і продукцію середнього й економ сегментів, переглядається підприємством щоквартально. Таким чином, відділ маркетингу і відділ продажів підприємства підтримують максимально високий рівень ліквідності продукції.

Наступним кроком є визначення беззбитковості, для цього враховуємо всі витрати підприємства на виробництво основної продукції. Відповідно, структура

витрат зазначена у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Аналіз складу та структури операційних витрат ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»

Назва статті	2017 рік		2018 рік		2019 рік		Відхилення			
							2017/2018		2018/2019	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Матеріальні затрати	327439	73,53	365333	75,66	515192	81,65	37894	11,57	149859	41,02
Витрати на оплату праці	48707	10,94	51492	10,66	56044	8,88	2785	5,72	4552	8,84
Відрахування на соціальні заходи	18021	4,05	19659	4,07	12330	1,95	1638	9,09	-7329	-37,28
Амортизація	8689	1,95	7589	1,57	7884	1,25	-1100	-12,66	295	3,89
Інші операційні витрати	42442	9,53	38819	8,04	39504	6,26	-3623	-8,54	685	1,76
Разом	445298	100	482892	100	630954	100	37594	8,44	148062	30,66

У таблиці 2.16 видно, що в 2018 році операційні витрати зросли на 37594 тис. грн. Це відбулось за рахунок зростання матеріальних витрат на 11,5 %, витрат на оплату праці на 5,7%, відрахувань на соціальні заходи – 9,1 %. Найбільшу частку у загальній структурі займають матеріальні активи. У 2017 р. їх частка складала 73,53 %, у 2018 - 75,6 6%, у 2019 – 81,65 %. У 2019 році операційні витрати зросли на 148062 тис. грн. (30,66 %). Це відбулось за рахунок збільшення матеріальних витрат (41,02 %), витрат на оплату праці (8,84 %), інших операційних витрат (1,76 %), амортизації (3,89 %) та зменшення відрахувань на соціальні заходи (37,28 %).

Далі визначимо індекси зміни витрат на виробництво продукції за економічними елементами ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» у 2017–2019 рр. Розрахунки відповідних індексів наведено у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Індекси зміни витрат товариства у 2017–2019 рр.

Елементи витрат	2018 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р.
Матеріальні затрати	1,116	1,410
Витрати на оплату праці	1,057	1,088
Відрахування на соціальні заходи	1,091	0,627
Амортизація	0,873	1,039
Інші операційні витрати	0,915	1,018
Разом	1,084	1,307

Отже, прослідковується тенденція до зростання змінних витрат протягом 2017-2018 рр. В першу чергу це пов’язано зі зростанням матеріальних витрат на виробництво. У 2018 році відбулось незначне зменшення витрат на амортизацію та інших операційних витрат, в 2019 році – витрати на соціальні заходи.

Наступним етапом є розрахунок точки беззбитковості та запасу фінансової стійкості ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань».

Точка беззбитковості визначає поріг прибутковості від товару і означає рівень ціни, обсягу продажу і собівартості товару, у яких всі витрати підприємства дорівнюють виручці від реалізації (тобто прибуток = 0). Точка беззбитковості підприємства є контрольною точкою для розробки стратегії ціноутворення, встановлення ціни на товар, значень максимальних знижок та проведення цінової дискримінації. За фактом точка беззбитковості показує, яким має бути обсяг продажів компанії за прогнозованого рівня витрат на отримання нульового прибутку від проекту.

За допомогою таблиці 2.18 визначаємо беззбитковий обсяг продажу і зону безпечності підприємства у 2019 році. Як бачимо, мінімальний обсяг виробництва, за яким рентабельність буде дорівнювати нулю для підприємства складає 340575 тис. грн. і це зображено на рис. 2.2, а зона безпечності становить 50 %, що є досить високим показником.

Таблиця 2.18 – Розрахунок точки беззбитковості та запасу фінансової стійкості товариства

Показник	Розрахунок	Значення
Виручка, тис. грн	ф2.р2000	681996
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	ф2.р2050	573600
Валовий прибуток, тис. грн	ф2.р2090	108396
Змінні витрати, тис. грн	Питома вага змінних витрат × ф2.р2050	464616
Постійні витрати, тис. грн	Питома вага постійних витрат × ф2.р2050	108984
Сума маржинального доходу	ф2.р2090+постійні витрати	217380
Частка маржинального доходу у виручці	Маржинальний дохід/ ф2.р2000	0,32
Точка беззбитковості	Постійні витрати/ Частка маржинального доходу у виручці	340575
Запас фінансової стійкості	(ф2.р2000- Точка беззбитковості)/ ф2.р2000×1000	50%

На рисунку 2.2. представлений графік беззбитковості, де зображені

залежність обсягу виробленої та реалізованої продукції підприємства, а також виручки, отриманої від реалізації даного обсягу продукції в грошовому виразі. Точка перетину прямої, що показує виручку від реалізації продукції і прямої, що показує загальні витрати є точка беззбитковості.

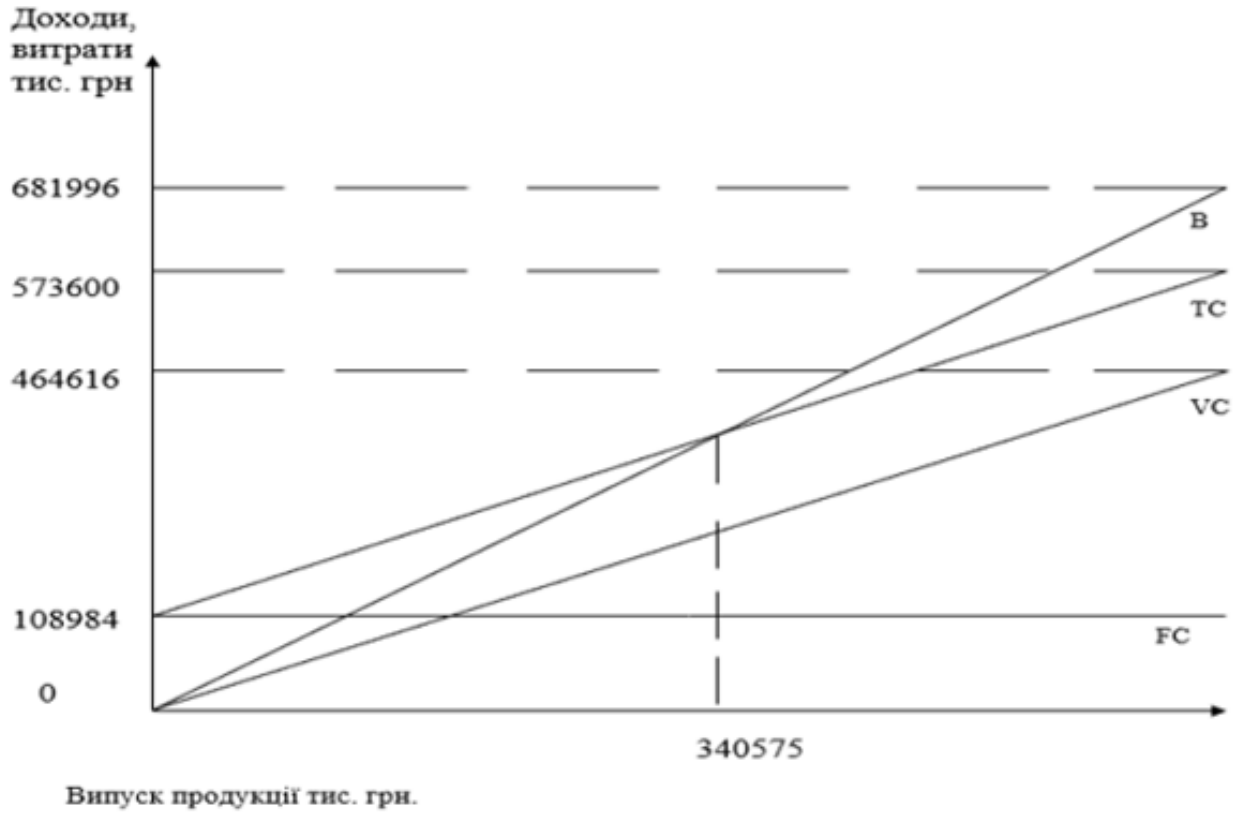


Рисунок 2.2 – Точка беззбитковості товариства

Можна прослідкувати, що на ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» з кожним роком відбувається зростання витрат, зокрема більше 70% - матеріальні затрати. Це пояснюється тим, що харчова промисловість належить до матеріаломістких виробництв. Розрахунок точки беззбитковості показав, що станом на 2019 р. при обсягах виробництва 681996 тис. грн., критичним є обсяг в 340575тис. грн. Тому запас фінансової стійкості складає 50 %.

Аналіз руху грошових коштів прямим методом дозволяє судити про ліквідність підприємства, оскільки він детально розкриває рух грошових коштів на його рахунках, що дає можливість робити оперативні висновки щодо достатності коштів для сплати за рахунками поточних зобов'язань, а також здійснення інвестиційної діяльності.

Аналіз руху грошових коштів дає можливість зробити більш обґрунтовані

висновки про те, в якому обсязі та з яких джерел відбулося надходження на підприємство грошових коштів та які основні напрямки їх використання; а також чи достатньо власних коштів підприємства для здійснення інвестиційної діяльності.

Аналіз руху грошових коштів проводиться на основі форми 3 «Звіт про рух грошових коштів». У таблиці 2.19 приведено розрахунки чистого грошового потоку ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» та залишків коштів на кінець року.

Основою розрахунку загального грошового потоку є операційний грошовий потік, що характеризує величину чистих грошових потоків, що утворюються в результаті операційної діяльності. Основним джерелом формування вхідного грошового потоку в межах операційної діяльності є прибуток від звичайної діяльності. У 2018 році надходження від реалізації продукції зросли на 14034 тис. грн. Чисті грошові кошти в результаті операційної діяльності зросли на 9111 тис. грн. і склали 14101 тис. грн. Це сталося, в більшій мірі, за рахунок зменшення видатків на оплату авансів.

У 2019 році надходження від реалізації продукції зросли на 191697 тис. грн. Таке збільшення вплинуло і на значне зростання видатків на операційну діяльність, а саме – на оплату товарів. В результаті чисті грошові кошти склали лише 4955 тис. грн.

Таблиця 2.19 - Розрахунок чистого грошового потоку прямим методом

Показник	2017 р		2018 р		2019 р	
	Надходження грошових коштів	Видатки грошових коштів	Надходження грошових коштів	Видатки грошових коштів	Надходження грошових коштів	Видатки грошових коштів
1	2	3	4	5	6	7
Грошові кошти на початок періоду	5027		3351		2964	
І. Рух коштів у результаті операційної діяльності						
Надходження від реалізації продукції	592480		606514		798211	
Видатки на оплату товарів		469040		472226		658441
Видатки на оплату праці		48707		51492		56044
Відрахування на соціальні заходи		18021		19659		12339

Продовження таблиці 2.19

Зобов'язання з податків і зборів		41818		45768		61833
Оплата авансів		9830		3240		4589
Інші надходження і видатки	12	86	13	41	15	25
Всього	592492	587502	606527	592426	798226	793271
Чисті грошові кошти в результаті операційної діяльності	*4990*		*14101*		*4955*	
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності						
Надходження від реалізації необоротних активів	37		-		-	
Видатки на придбання необоротних активів		3573		2352		2109
Всього	37	3573	-	2352	-	2109
Чисті грошові кошти в результаті інвестиційної діяльності	*-3536*		*-2352*		*-2109*	
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності						
Отримання позик	25000		20000		20000	
Погашення позик		23600		28300		20000
Сплата відсотків		4530		3836		2852
Всього	25000	28130	20000	32136	20000	22852
Чисті грошові кошти в результаті фінансової діяльності	*-3130*		*-12136*		*-2852*	
Чисті грошові кошти за звітний період	*-1676*		*-387*		*-6*	
Грошові кошти на кінець періоду	3351		2964		2958	

Отже, за результатами операційної діяльності підприємство має додатне значення руху грошових коштів, що є позитивним результатом. Для успішної прибуткової діяльності важливе значення має перевищення вхідного грошового потоку над вихідним за підсумками операційної діяльності, оскільки операційний грошовий потік характеризує ту частину виручки від реалізації, яка залишається в розпорядженні підприємства в певному періоді після здійснення всіх грошових видатків операційного характеру.

Для оцінки ефективності інвестиційних вкладень потрібно проаналізувати рух коштів від інвестиційної діяльності. На підприємстві до грошового потоку інвестиційної діяльності входять придбання та реалізація необоротних активів. Надходження від реалізація були на підприємстві лише у 2017 році. У 2018-2019 рр. підприємство здійснювало лише придбання необоротних активів. Також,

спостерігається зменшення витрат, які у 2017 році склали 3573 тис. грн., у 2018 році – 2352тис. грн., у 2019 році – 2109 тис. грн.

Для визначення рівня зовнішнього фінансування аналізується рух коштів від фінансової діяльності. Він пов'язаний з отриманням та поверненням позик, а також, зі сплатою відсотків. У 2017 році підприємство отримало позик на суму 25000 тис. грн., а повернуло – 28130 тис. грн. Чистий грошовий потік був від'ємним і становив -3130 тис. грн. У 2018 р. і 2019 р. підприємство отримало однакову суму позики 20000 тис. грн. і чистий грошовий потік як і в попередні роки був негативним. у 2019 р. ситуація трохи виправилась за рахунок зменшення суми повернення позик і відсотків. В результаті, чисті грошові кошти по всім періодам мають від'ємне значення (у 2017 році: -1676 тис. грн.; у 2018 році: -387 тис. грн.; у 2019 році: -6 тис. грн.).

Відтак, за рахунок збільшення суми коштів від реалізації продукції спостерігається позитивна тенденція до значного зменшення від'ємного грошового потоку. Якщо підприємству вдасться зменшити в майбутньому витрати на операційну діяльність, то в наступні періоди чистий грошовий потік матиме позитивне значення. В результаті аналізу грошових потоків з'ясовано, що станом на 2019 рік підприємство не має достатньо грошових коштів для підтримки стану стабільної платоспроможності.

2.3. Оцінювання впливу екзогенних та ендогенних чинників на функціональні складові економічної безпеки підприємства

На нашу думку важливою передумовою забезпечення економічної безпеки діяльності ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» є отримання достовірної інформації про стан його виробничих складових та дослідження ступеня впливу груп чинників (екзогенних та ендогенних) на всі складові економічної безпеки.

У загальному розумінні в економічній науці під чинниками розуміють умови, причини, параметри, показники, що впливають на певне явище чи процес, вплив на економічний процес та результат цього процесу.

Із сукупності чинників, що впливають на функціональні складові економічної безпеки в умовах пандемії в залежності від сфери їх виникнення ми

виділяємо екзогенні, які виникають або відбувається під впливом зовнішнього середовища і не залежать від діяльності підприємства та ендогенні чинники, які виникають, формуються й можуть змінюватись всередині підприємства.

Впливові чинники представлені на рисунку 2.4. Вони прямо або опосередковано впливають як на економічну діяльність ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» в цілому, так і на стан його економічної безпеки та певним чином взаємодіють між собою.

Забезпечення економічної безпеки підприємства має на меті виокремлення екзогенних чинників, які впливають на основні функціональні складові економічної безпеки та специфіку формування відповідних управлінських рішень. До найзначущих та найвпливовіших екзогенних чинників впливу, які набувають більшого значення особливо в умовах пандемії, ми вважаємо можна віднести такі: природно-сировинні, економічні, інформаційні, науково-технічні, ринкові, інституційно-правові, суспільно-політичні, міжнародні чинники. В даному дослідженні вважаємо необхідним досліджувати вплив саме екзогенних чинників, які впливають на функціональні складові економічної безпеки підприємства. Загальна характеристика основних груп екзогенних чинників впливу на економічну діяльність і безпеку ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» представлена в таблиці 2.20.

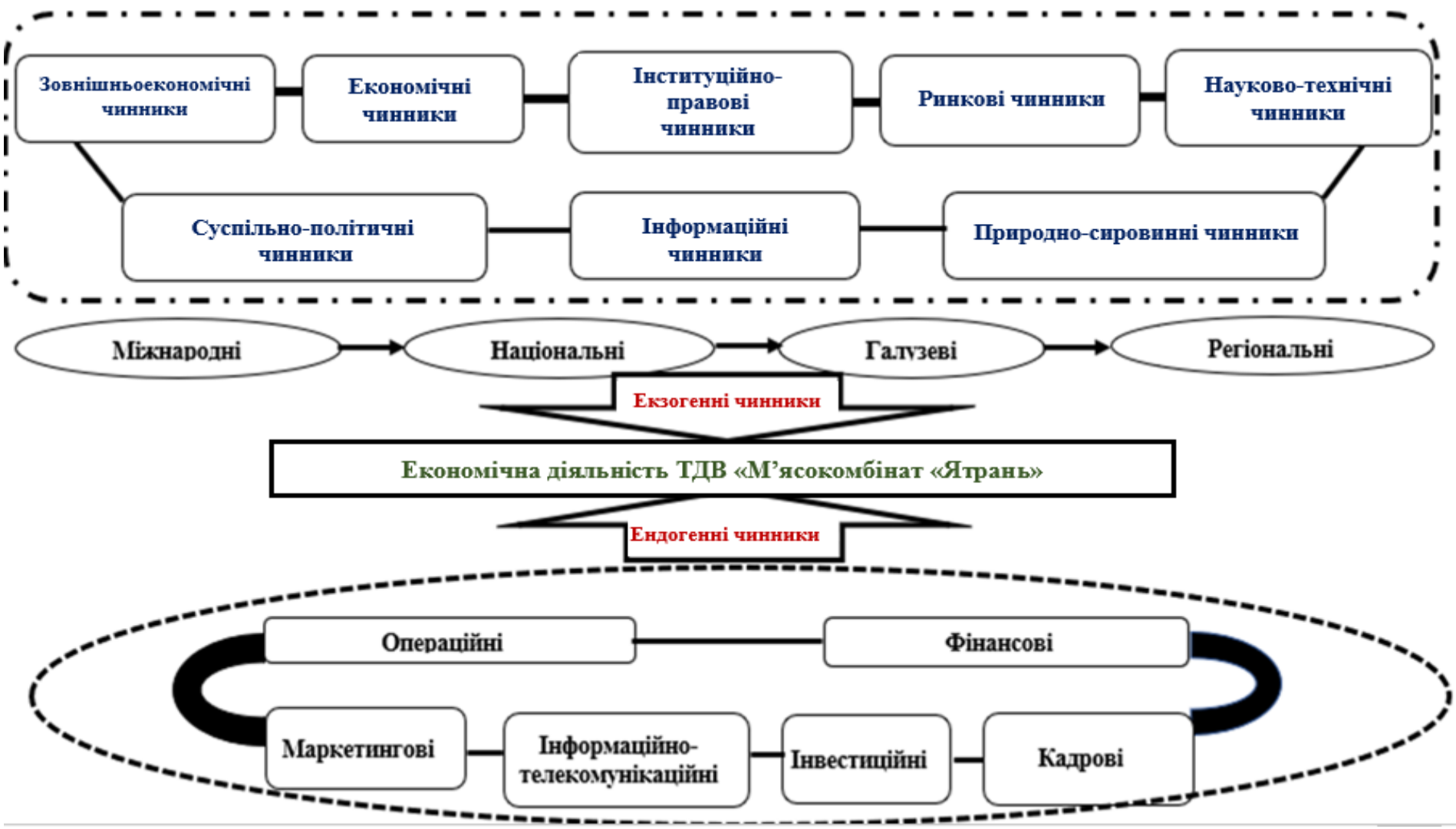


Рисунок 2.4 - Чинники впливу на економічну безпеку ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»

**Розроблено автором*

Таблиця 2.20 - Загальна характеристика основних груп екзогенних чинників впливу на економічну діяльність і безпеку ТДВ «М’ясокомбінат «Ятрань»

Назва фактору	Характеристика фактору
Суспільно-політичні фактори	1. Рівень політичної нестабільності в суспільстві; 2. Зміни в політичній системі; 3. Курс міжнародної політики держави; 4. Рівень корумпованості влади; 5. Трансформація форм і відносин власності; 6. Система державного регулювання підприємницької діяльності; 7. Вектор державного контролю й регулювання підприємницької діяльності; 8. Рівень добробуту населення; 9. Зниження рівня протекціонізму.
Інституційно-правові фактори	1. Ступінь ефективності законодавчої та нормативно-правової бази; 2.Можливі зміни законодавства у податковій сфері; 3. Недоліки нормативно-правового регулювання; 4. Система державного регулювання зовнішньо-економічної діяльності; 5. Рівень розвитку банківської системи, страхової справи, каналів постачання і збуту; 6.Суперечливість окремих законодавчих норм.
Ринкові фактори	1. Зміна світових цін (цін на світових товарних ринках); 2. Рівень ринкової конкуренції; 3. Ємність ринку; 4. Стабільність і перспективність розвитку ринку; 5. Кон'юнктура світових товарних і фондових ринків; 6. Коливання ринкових цін на енергоресурси, сировину та матеріали.
Науково-технічні фактори	1. Рівень розвитку науки і техніки країни; 2. Науково-технічний потенціал країни; 3.Створення і використання інновацій у сфері технологій в галузі; 4.Тенденції техніко-технологічного розвитку в галузі; 5.Світовий науково-технічний прогрес.
Інформаційні фактори	1. Інформаційно-ресурсний потенціал країни; 2. Стан засобів зв'язку та інформаційного забезпечення, що обумовлюють ефективність товарообмінних операцій і розширюють можливості підприємницької діяльності; 3. Ступінь розвитку інформаційних технологій; 4. Рівень розвитку міжнародного інформаційного обміну і співробітництва; 5. Стан інвестиційного клімату в реальному секторі економіки; 6. Виникнення нових джерел інформаційних ресурсів.
Економічні фактори	1. Стан існуючої економічної ситуації в країні; 2. Розвиток виробничої сфери; 3. Рівень інфляції; 4.Фази економічного циклу; 5. Стан грошової, фінансової та кредитної систем; 6. Коливання курсу валют.

Природно-сировинні фактори	1.Наявність сировинних та паливно-енергетичних ресурсів; 2.Природно-кліматичні умови та стан навколишнього середовища; 3. Рівень екологічної безпеки навколишнього середовища; 4. Активність природоохоронної діяльності в регіоні.
Міжнародні фактори	1. Міжнародні угоди й зобов'язання з питань економічного співробітництва; 2. Використання заборон і обмежень у зовнішній торгівлі різних країн тощо; 3. Ступінь розвитку контактів на міждержавному рівні; 4. Ступінь розвитку міжнародних науково-технічних зв’язків.

У нашому дослідженні для виокремлення вагомих коефіцієнтів потенційного негативного впливу груп екзогенних чинників на функціональні складові економічної безпеки підприємства було використано інформацію ТДВ «М’ясокомбінат «Ятрань», що є один із лідерів підприємств української харчової промисловості.

Ми вирішили використати для дослідження експертний метод оцінювання, зокрема використали метод Дельфі.

Недоліком такого оцінювання можна зазначити недостатню кваліфікацію спеціалістів, суб’єктивізм при прийнятті рішень, неякісно підготовлені запитання для опитування. Перераховані недоліки можуть негативно позначитись на результатах оцінювання. Але ми в даному дослідженні доклали всіх зусиль, щоб усунути їх.

На підготовчому етапі на ТДВ «М’ясокомбінат «Ятрань», було сформовано групу експертів. У якості експертів були обрані і опитані працівники, які мають безпосереднє відношення до об’єкта оцінювання: керівники вищої та/чи середньої ланки й кваліфіковані спеціалісти підприємства. Всі обрані експерти мають достатній стаж роботи, глибокі спеціальні знання в досліджуваному напрямі та володіють певною низкою особистісних характеристик: компетентність, об'єктивність, ерудованість. Кількість експертів,

які брали участь у процесі експертної оцінки визначено й обґрунтовано на основі теорії вибіркового спостереження за формулою [15]:

$$n = \frac{P(1-P)}{\Delta_p^2} t^2 \quad , \qquad (2.6)$$

де n –потрібна кількість членів групи експертів;

P – питома вага експертів, які мають певні ознаки, що встановлені організаторами (0,64);

t – критерій Стьюдента при заданому рівні істотності (інтервалі довіри) (2,038);

Δp – середня гранична помилка частки (0,15).

Таким чином, кількість експертів складає:

$$n = \frac{0.64(1-0.64)}{0.15^2} t^2 = 12$$ експертів.

Для виокремлення вагомих коефіцієнтів нами було сформовано анкету опитування, в якій відповіді на кожне питання дають можливість отримати інформацію щодо ступеня негативного впливу за кожною групою чинників на функціональні складові економічної безпеки.

Респонденти при заповненні анкети користувалися шкалою від 0 до 1, де ваговий коефіцієнт відображає ступінь та значущість впливу кожного з перелічених груп чинників на кожну окрему функціональну складову економічної безпеки, що знаходиться в зоні повного управлінського впливу (за умови, що вплив усіх груп чинників на одну складову становить «1»).

Відтак, ми зможемо здійснити оцінку вплив неконтрольованих чинників підриємства на складові, які знаходяться під безпосереднім впливом управлінських рішень. Основні функціональні складові економічної безпеки під час оцінки такі: товарно-сировинна, інтелектуально-кадрова, корпоративно-культурна, інноваційна, фінансова, інвестиційна, маркетингова. Вагові коефіцієнти ступеня негативного впливу за кожною групою чинників на

функціональні складові економічної безпеки ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» наведено в таблиці 2.21.

Таблиця 2.21 - Коефіцієнти вагомості негативного впливу груп чинників на функціональні складові економічної безпеки ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»

Складові економічної безпеки	Чинники, що впливають на складові економічної безпеки							
	Суспільно-політичні	Інституційно-правові	Ринкові	Науково-технічні	Інформаційні	Економічні	Природно-сировинні	Міжнародні
Товарно-сировинна	0,14	0,08	0,1	0,09	0,08	0,18	0,19	0,14
Інтелектуально-кадрова	0,15	0,1	0,06	0,2	0,18	0,15	0,04	0,12
Корпоративно-культурна	0,19	0,11	0,07	0,1	0,15	0,18	0,05	0,15
Інноваційна	0,13	0,07	0,13	0,21	0,13	0,13	0,08	0,12
Фінансова	0,2	0,08	0,15	0,07	0,08	0,21	0,06	0,15
Інвестиційна	0,17	0,08	0,15	0,15	0,09	0,18	0,06	0,12
Маркетингова	0,15	0,05	0,2	0,13	0,14	0,16	0,05	0,12
Загальний коефіцієнт	**1,13**	**0,57**	**0,86**	**0,95**	**0,85**	**1,19**	**0,53**	**0,92**

**Складено автором на основі власних досліджень*

Отримані дані щодо оцінки ступеня негативного впливу груп чинників на функціональні складові економічної безпеки ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» показали, що найбільш вагомий вплив справляють економічні чинники із загальним коефіцієнтом 1,19, на другому місці з коефіцієнтом 1,13 суспільно-політична група чинників. Експерти вважають, що на економічну безпеку ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» найбільший вплив чинять зміни в науково-технічному середовищі та в системі міжнародних відносин. В першу чергу, при виявленні ризиків, що відносяться до міжнародної групи чинників слід звернути увагу на такі функціональні складові економічної безпеки: товарно-сировину, фінансову та інвестиційну. Саме ці складові найбільше піддаються негативному впливу при негативних змінах у міжнародному середовищі. Найнижчі загальні коефіцієнти в межах аналізу цього підприємства показали такі групи чинників: інституційно-правові та природно-сировині.

Для забезпечення економічної безпеки ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» в умовах пандемії, яка впливає на всі соціально-економічні сфери зовнішнього середовища вважаємо за необхідне сформувати превентивні заходів на базі систематичного вивчення впливів пандемії і змін ринку в цілому, а саме: тенденцій розвитку українського ринку харчової промисловості, м'ясопереробної галузі, поведінки споживачів, їх вимог до товару, створення нових маркетингових інструментів, адаптованих до проблем розвитку економіки України в умовах пандемії.

Вагому роль при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємства здійснюють інформаційні (0,85) та міжнародні чинники (0,92). Перетворення інформації на вагомий чинник економічного розвитку підприємства, постійне зростання значущості інформації при забезпеченні економічної безпеки обумовлюють необхідність застосування нових інформаційних технологій. Відтак інформаційні чинники найбільшим чином впливають на інноваційну, інвестиційну, корпоративно-культурну та інтелектуально-кадрову функціональні складові економічної безпеки підприємства.

На основі здійсненого дослідження ми можемо зробити відповідні висновки: кожна група екзогенних чинників має вагомий вплив на функціональні складові економічної безпеки, а будь-які зміни у зовнішньому середовищі повинні бути ретельно вивчені та враховані при розробці превентивних заходів в ході забезпечення економічної безпеки підприємства. Для більшості функціональних складових економічної безпеки ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» провідну роль відіграють саме економічні чинники. Саме ця група чинників найбільше впливає на фінансову, інвестиційну та інноваційну складові економічної безпеки даного підприємства.

Дослідження впливу економічних чинників дає змогу зробити прогноз розвитку даного підприємства, і галузі в цілому, а також своєчасно виявити, попередити та зреагувати на загрози й небезпеки, тобто нівелювати негативний вплив зовнішнього середовища за даним напрямом. Враховуючі наведені вище

дані, вважаємо, що на товарно-сировинну складову економічної безпеки досить значним є вплив групи природно-сировинних та міжнародних чинникві. Найбільш імовірним є негативний вплив на фінансову складову підприємства з боку економічних та ринкових чинників, які наразі знаходяться в полі прямої дії пандемії.

Експертні оцінки показали, що вагомим є ступінь негативного впливу суспільно-політичних чинників на всі складові економічної безпеки, це пояснюється складними зовнішніми умовами діяльності, у зв'язку зі суспільно-політичною та геополітичною трансформацією останніх років в Україні. Аналіз впливу суспільно-політичних чинників показав, що всі функціональні складові економічної безпеки підприємства знаходяться в прямій залежності від суспільно-політичної ситуації в Україні.

У ході дослідження експертами підприємства було обґрунтовано, що до означених груп екзогенних чинників впливу необхідно ще додати медичні, екологічні та соціально-культурні фактори.

Таким чином, здійснений аналіз груп екзогенних чинників за отриманими даними експертного опитування на ТДВ «М’ясокомбінат «Ятрань» виявив коефіцієнти вагомості негативного впливу груп чинників на функціональні складові економічної безпеки підприємства. Нами були представлені результати такого аналізу для досліджуваного підприємства в умовах пандемії, а це створило відповідну емпіричну базу. За результатами аналізу було встановлено, що кожна група екзогенних чинників має значний вплив на функціональні складові економічної безпеки, а будь-які зміни у зовнішньому середовищі, зокрема наразі це пандемія Covid-19, повинні бути визначені, вивчені та враховані при проектуванні превентивних заходів щодо забезпечення економічної безпеки ТДВ «М’ясокомбінат «Ятрань».

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

3.1. Основні напрями управління економічною безпекою підприємства з урахуванням чинника пандемії

Наразі у сучасних умовах господарювання, які визначаються кризою коронавірусу у всьому світі, в Україні так само зміняться вимоги до умов праці працівників, і промисловість має бути до цього готова. Зокрема на досліджуваному підприємстві не є можливим віддаленої роботи на виробництві, але підприємство може ввести позмінний графік. Підприємство вимушене запроваджувати більш жорсткі вимоги щодо забезпечення безпеки працівників, що передбачають, наприклад, регулярні тести на коронавірус тощо. Також, можливе переобладнання робочих місць для забезпечення між ними безпечної відстані. Всі ці заходи тягнуть за собою додаткові витрати.

Загалом досліджуване підприємство зазнало значного впливу фактора пандемії, який має поширення на всі досліджувані групи чинників. Зокрема, як підприємство харчової промисловості, ТДВ «М’ясокомбінат «Ятрань» відчуло такі негативні впливи:

- споживачі зменшують свої витрати на тлі зниження доходів, страху зараження чи підвищення невизначеності, що призводить до платоспроможного шоку;
- негативні наслідки поширення COVID-19 вплинули на розрив найбільших виробничо-збутових ланцюжків в Україні та світі в цілому;
- загальне падіння промислового виробництва, зменшення експорту та імпорту, зупинка багатьох виробництв;
- криза вплинула на ринок робочої сили, особливо на працівників у сфері промисловості;
- зниження попиту та пропозиції призводить до падіння доходів підприємств, які скорочують заробітну плату та звільняють співробітників;

- у всіх секторах промисловості спостерігаються схожі проблеми, що стримують темпи виробництва: зниження попиту, нестача персоналу, обмежена пропозиція та примусове закриття підприємств.

Отже, сучасні умови функціонування підприємства ТДВ «М’ясокомбінат «Ятрань» обумовлені високим ступенем нестабільності та нестійкості, і в першу пов'язані з ситуацією поширення COVID-19, і ситуацією загальносвітової економічної кризи. Це викликає загальне зниження рівня економічної безпеки підприємства, а, отже, та можливості забезпечення його сталого розвитку. В умовах несприятливого ринкового середовища підприємству постійно доводиться приймати рішення щодо виживання та його захисту від впливу негативних факторів.

Зрозуміло, що цих груп факторів досить багато (п. 2.3) і всі вони впливають на підприємство по-різному. В результаті в процесі функціонування підприємства його власники та керівники змушені адаптуватися до виникнення цих негативних явищ і вживати заходів щодо їх попередження, знешкодження або нейтралізації.

Сфера економічної безпеки підприємства представляє собою найбільш складну область, яка має бути стратегічно спрямована, оскільки об'єднує у собі елементи всіх бізнес-процесів функціонування підприємства.

Процес забезпечення економічної безпеки підприємства є одним з визначальних аспектів його успішної діяльності; йому притаманний ряд специфічних особливостей залежно від обсягу, виду діяльності, забезпеченості фінансовими ресурсами, інноваційно-інвестиційної діяльності, кількості та професіоналізму персоналу підприємства. Домінантність цього процесу викликає необхідність комплексного підходу до здійснення забезпечення і управління економічною безпекою, дозволяє розробити її адекватну систему, визначити і врахувати вплив дестабілізуючих чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, використовувати можливості, що створюються цими середовищами, для досягнення інтересів підприємства.

Процес забезпечення економічної безпеки, може бути не завжди адекватний існуючим потребам, особливо у сфері їх виявлення, попередження, оцінки та протидії впливу дестабілізуючих факторів та залучення необхідних суб'єктів. Відтак, ми вважаємо, що процес управління має формуватися з урахуванням особливостей господарського механізму підприємства, які мають бути виявлені шляхом проведення фінансово-економічного аналізу його господарської діяльності та оцінки впливових чинників і їх сили дії. Саме такий механізм відбиває систему взаємодії керуючої та керованої системи, проявляється в сукупності економічних методів, важелів, організаційної структури, форм і методів впливу на діяльність підприємства з урахуванням суспільних потреб. Важливою ділянкою господарського механізму є організаційно-управлінська складова, що відображає систему організаційних та управлінських дій з координації роботи та взаємодії організаційних, виробничих, фінансових процесів на всіх рівнях управління, сприяє стабілізації та підвищення рівня економічної безпеки підприємства.

Основним завданням такого механізму, вважаємо, є реалізація процесу розробки та виконання управлінських рішень, спрямованих на досягнення певної мети підприємства; об'єктом є потенціал підприємства, а кінцевою метою - досягнення високих результатів діяльності підприємства, що проявляється в належному рівні економічної безпеки.

Наступним кроком визначаємо цільові орієнтири економічної безпеки підприємства як бажані результати, яких має досягти підприємство в результаті реалізації політики та стратегії економічної безпеки. Можна сформувати такий перелік цільових орієнтирів підприємств у сфері комплексного забезпечення ЕБ: 1) виявлення, попередження, нейтралізація та локалізація негативних чинників; 2) створення умов для використання потенційних можливостей зовнішнього середовища; 3) забезпечення фінансової стабільності; 4) захист прав та інтересів всіх працівників в умовах несприятливого зовнішнього середовища; 5) зміцнення інтелектуального потенціалу; 6) збереження та примноження власності та ресурсів; 7) підвищення конкурентоспроможності продукції на

внутрішньому ринку, розширення ринків збуту продукції по всій Україні; 8) підвищення ефективності інформаційного забезпечення діяльності в умовах цифрової економіки; 9) орієнтація на стандарти та лідерства; 10) уникнення проявів недобросовісної конкуренції; 11) захист корпоративних інтересів акціонерів, менеджменту, найманих працівників (всіх стейкхолдерів); 12) створення безпечних умов праці в т.ч. під час кризи коронавірусу; 13) забезпечення незалежності роботи підприємства, попередження та створення умов для уникнення недружнього поглинання; 14) виготовлення продукції якісної, безпечної та за адекватною ціною для споживачів; 15) створення умов для безпечного та ефективного здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності; 16) підвищення ступеня зацікавленості персоналу в ефективній діяльності підприємства; 17) мінімізація шкідливого впливу результатів виробничої діяльності на довкілля.

Суб'єкти економічної безпеки підприємства - це фізичні або юридичні особи, які беруть участь в організації процесу комплексного забезпечення ЕБ на підприємстві.

Для правильної побудови ТДВ «М’ясокомбінат «Ятрань» системи заходів забезпечення безпеки необхідно детально дослідити кожен її елемент.

Важливо, що на службу безпеки покладено ряд конкретних функцій. З урахуванням пропозицій щодо комплексу таких функцій, запропонованих у роботах вітчизняних та зарубіжних вчених, ми склали наступний перелік: адміністративно-розпорядча (підготовка нормативної документації щодо забезпечення ЕБ на підприємстві, визначення прав та обов'язків посадових осіб у даній сфері); господарсько-розпорядча (участь у господарській діяльності підприємства поряд з іншими підрозділами для створення умов ефективного використання ресурсів та підвищення ефективності діяльності); обліково контрольна (аналіз результатів фінансово-економічної, маркетингової, виробничо-комерційної, інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства з метою визначення кризових ділянок або проблем функціонування); організаційно-технічна (створення додаткових структур за окремими

напрямками забезпечення ЕБ: охорона, захист інформації, розвідка, контррозвідка та координація їх діяльності); планово-виробнича (розробка програм та планів у сфері безпеки); матеріально-технічна (матеріально технічне та технологічне завантаження сфери забезпечення ЕБ); науково-методична (накопичення та поширення передового досвіду у сфері забезпечення ЕБ, залучення науковців до вирішення актуальних проблем, організація навчання співробітників); інформаційно-аналітична (збір, накопичення та обробка інформації у сфері забезпечення ЕБ); навчально-організаційна (робота зі структурними підрозділами з формування навичок та умінь у сфери забезпечення ЕБ); соціально кадрова (прийняття безпосередньої участі у процесі формування трудового колективу та розвитку корпоративної культури).

Наразі сучасні ринкові відносини, невід'ємними характеристиками яких є висока ступінь невизначеності та ризику, нестабільність ринкового середовища, яке досі перебуває в стадії впливу пандемії Covid-19, створюють дедалі складніші умови для адаптації та ефективного функціонування підприємницьких структур. Питання адаптації до швидко мінливих умов довкілля для досліджуваного підприємства особливо актуально, враховуючи те, що ефективність його діяльності визначається в першу чергу суспільно-політичними та економічними чинниками (п.2.3.).

Успішна реалізація процесу перетворення на сучасну багатофункціональну систему, що ефективно функціонує незалежно від змін навколишнього середовища, має стати стратегічним орієнтиром, досягнення якого вимагає цілеспрямованих зусиль підприємства та забезпечення його належної підтримки з боку державних інституцій (рис. 3.1). Основні функції в процесі формування та підтримки безпеки та стійкості ТДВ «М’ясокомбінат «Ятрань» повинні виконуватися на функціональному рівні, тобто безпосередньо на підприємстві.

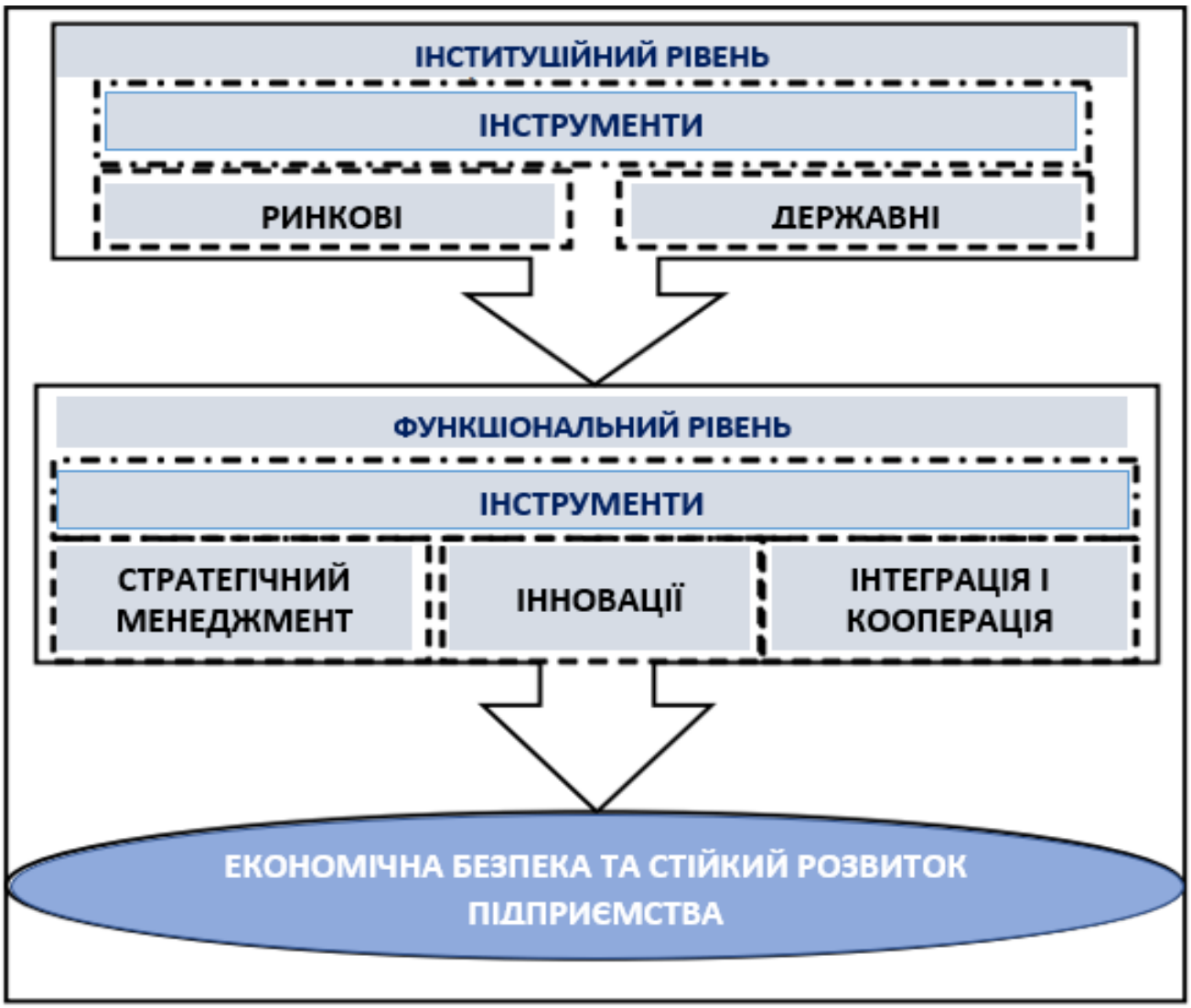


Рисунок 3.1 - Механізм формування економічної безпеки та стійкості підприємства

Забезпечення та підтримка економічної стійкості підприємства передбачає його здатність швидко адаптуватися до умов зовнішнього середовища, і загострює потребу менеджерів у володінні достовірною та актуальною інформацією. Це зумовлює необхідність формування ефективного механізму інформаційного забезпечення підприємства.

Щоб узагальнити впливові чинники навколишнього середовища, які впливають на досліджуване підприємства, ми будемо використовувати PEST аналіз.

Як відомо, то PEST аналіз є інструментом управління, призначеним для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників навколишнього середовища, які впливають на діяльність підприємства.

Таким чином, ми дослідили, що значна кількість чинників навколишнього середовища впливає на діяльність підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - PEST аналіз ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»

Політичні чинники	Економічні чинники
1. Військові дії на сході України і анексія Криму 2. Активізація співробітництва з країнами ЄС 3. Погіршення торгових відносин із Росією та іншими країнами СНД	1. Негативні тенденції в економічному розвитку України 2. Низький платоспроможний попит на внутрішньому ринку 3. Відсутність необхідної державної підтримки 4. Недосконала податкова і митна політика 5. Нестача інвестицій і фінансових ресурсів
Соціальні чинники	**Технологічні чинники**
1. Скорочення чисельності працездатного населення 2. Відтік кваліфікованих кадрів за кордон та в інші галузі 3. Недостатня кількість кваліфікованих управлінців, інженерів та виробничих кадрів 4. Недостатній рівень оплати праці та мотивації праці на підприємстві	1. Низький рівень конкурентоспроможності галузі через технологічну відсталість 2. Низький рівень конкурентоспроможності галузі через невідповідність стандартам якості ЄС 3. Відношення до поставки сировини з інших галузей та інших країн 4. Незначний рівень імпортозаміщення

Однак не можна забувати, що ефективна діяльність підприємства галузі у багато в чому залежить від самого підприємства. Основними є такі: 1. Ефективне управління персоналом підприємства. Ефективне використання трудових ресурсів є одним з основних факторів, що визначають ефективність виробництва, та має вирішальне значення при вирішенні решти завдань підприємства; 2. Національне виробництво в цілому характеризується низькою продуктивністю. Україна значно відстає від показника продуктивності праці (ВВП на одного зайнятого) не тільки від країн Європейського Союзу, але навіть від Білорусії, Казахстану та Азербайджану; 3. Оптимізація витрат підприємства. Велика кількість джерел постачання, саморегулювання процесів постачання, обмеженість ресурсів та їх екологічна безпека - ці та інші обставини ведуть до постійного пошуку шляхів оптимізації матеріального постачання виробництва з метою успішного впровадження програм, а також досягнення планових економічних показників усіх видів діяльності підприємства.

Отже, стан захищеності та відповідний рівень економічної безпеки залежить досліджуваного підприємства залежить від впливу екзогенних та

ендогенних факторів, які можуть мати характер об'єктивних (визначаються законами соціально-економічного розвитку, природи, рівня розвитку інституційного середовища), суб'єктивних (визначаються потребами, мотивами та інтересами зацікавлених сторін) та змішаних (визначаються з урахуванням накладання об'єктивних та суб'єктивних при відповідних умовах). Розуміння безпеки підприємства як об'єкта управління, вплив на параметри якого призводить до появи множини станів підприємства, які дозволяють підтримувати або стримують динамічне відтворення всіх бізнес-процесів, якісний його розвиток, забезпечують здатність адаптуватися до умов середовища з метою недопущення, мінімізації чи повне або часткове ухилення від явних та потенційних екзогенних та ендогенних небезпек та загроз з найменшими витратами на основі стратегування з урахуванням наявних та потенційних ресурсів та можливостей. Управлінський вплив на ЕБП за її складовими має бути спрямований на досягнення стратегічних та тактичних цілей діяльності підприємства у процесі проходження етапів його життєвого циклу.

3.2. Трансформації механізму управління системою економічної безпеки підприємства в умовах довготривалої пандемії

В останній час в умовах довготривалої пандемії національна економіка перебуває у стані перманентної кризи. У цих умовах вітчизняні підприємства зіштовхуються із зростаючими загрозами їх функціонуванню. Сьогодні на перший план для українських підприємств виходять питання забезпечення їхньої економічної безпеки.

Забезпечення економічної безпеки досліджуваного підприємства має бути організовано та оформлено певним чином, завдяки якому досягається взаємодія всіх елементів, засобів та заходів у системі економічної безпеки підприємства. Все це досягається завдяки грамотно побудованому механізму забезпечення економічної безпеки підприємства, якому відводиться пріоритетна роль в управлінні економічною безпекою.

Проведений аналіз наукових публікацій з питань економічної безпеки показав, що має бути розроблений механізм забезпечення економічної безпеки з урахуванням довготривалої пандемії та її впливу на всі сфери економічної системи.

Ми представляємо трансформований механізм управління системою економічної безпеки підприємства в умовах довготривалої пандемії на рисунку 3.2.

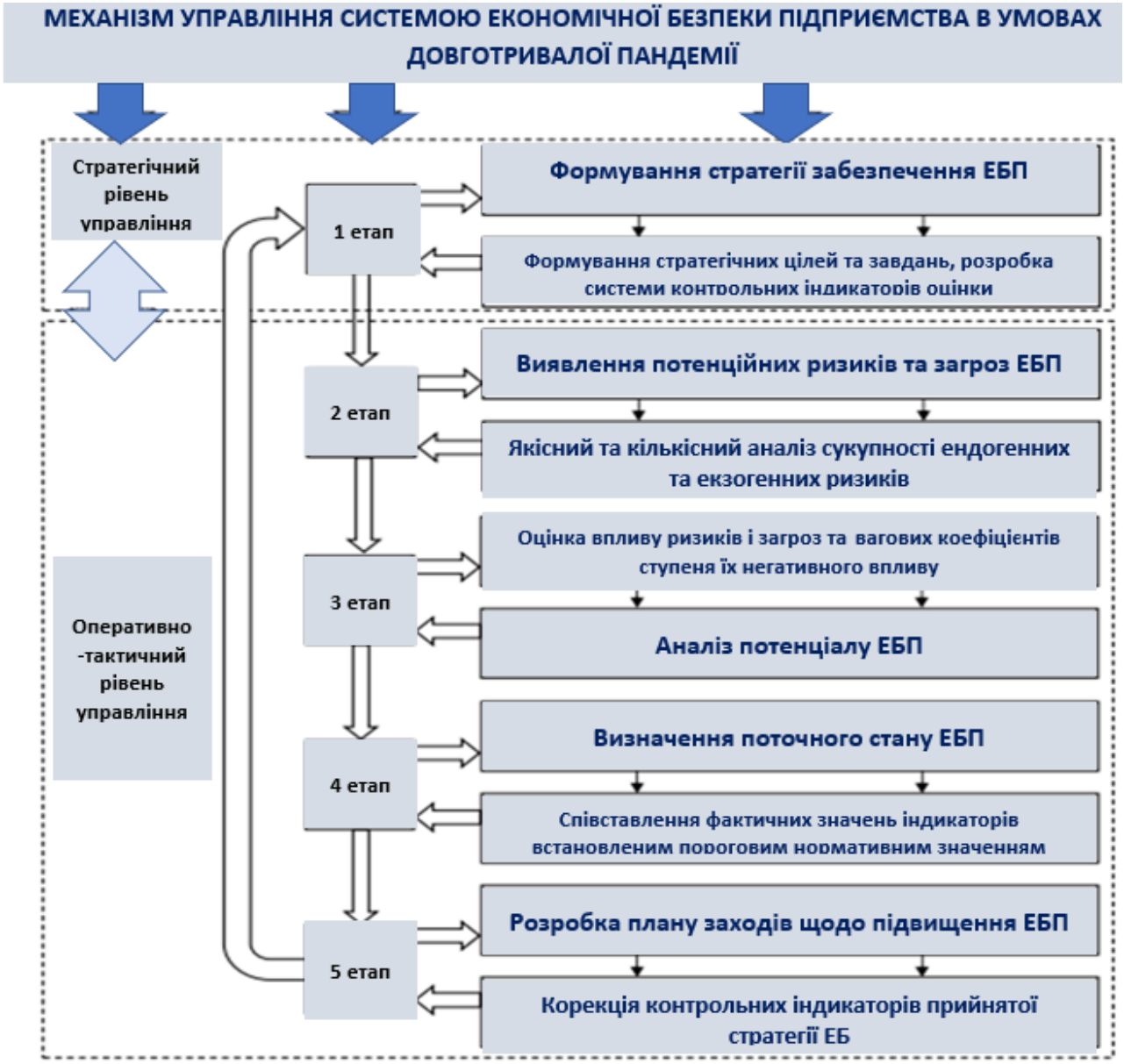


Рисунок 3.2 - Трансформації механізму управління системою економічної безпеки підприємства в умовах довготривалої пандемії

У системі економічної безпеки підприємства під механізмом слід розуміти влаштований певним чином порядок послідовності станів та процесів, що забезпечують економічну безпеку підприємства.

Механізм забезпечення є найактивнішою частиною системи економічної безпеки підприємства. Особливістю механізму забезпечення економічної безпеки є його комплексний характер. Фактично, його слід розглядати як сукупність управлінських, економічних, організаційних, правових та мотиваційних заходів та способів, що забезпечують досягнення найвищих значень економічної безпеки.

Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства має бути конкретний, оскільки спрямований на досягнення конкретних цілей шляхом впливу на конкретні фактори, і цей вплив здійснюється шляхом використання конкретних ресурсів чи потенціалів. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства – це структурно взаємопов'язана сукупність заходів та способів, що підсилюють вплив на чинники, від стану яких залежить результативність економічної безпеки.

Нагальні потреби у забезпеченні економічної безпеки підприємства вимагають побудову на першому етапі стратегії ЕБП. На стратегічному рівні управління необхідно визначити стратегічні цілі та завдання, розробити систему контрольних індикаторів оцінки ЕБ (1 етап). Для того, щоб ефективно керувати будь-якими явищами, процесами, необхідно їх вимірювати. Такими «вимірювачами» у структурі даного механізму будуть якісні та кількісні індикатори прийнятої стратегії ЕБ.

Наявність та ефективне використання ресурсів забезпечення економічної безпеки підприємства є необхідною умовою досягнення встановлених стратегічних цілей і завдань. Такі ресурси являють собою сукупні ресурси, що повинні бути виявлені та застосовані власниками та менеджментом підприємства для виконання бізнес-цілей. До цієї категорії ресурсів відносять: фінансові ресурси, кадровий ресурс, ресурс інформації та технології, технічні ресурси тощо. Практично віднайдені наявні та потенційні ресурси забезпечення

ЕБП особливо в умовах довготривалої пандемії є джерелами впливу на формування та управління системою економічної безпеки підприємства в умовах довготривалої пандемії.

На оперативно-тактичному рівні, керівники та менеджери підприємства мають виявити потенційні ризики та загрози ЕБ (2 етап), які надходять із зовнішнього середовища та впливають на внутрішній стан підприємства. Далі має бути здійснений якісний та кількісний аналіз сукупності ендогенних та екзогенних чинників.

На третьому етапі необхідно здійснити оцінку впливу ризиків і загроз, а також визначити вагові коефіцієнти ступеня їх негативного впливу (як було запропоновано у п. 2.3.). Відтак можна визначити потенціал ЕБП в цілому.

На четвертому етапі визначається поточний стан ЕБ та співставляються фактичні значення отриманих індикаторів з пороговими нормативними значеннями. Це дає змогу отримати відхилення у стані ЕБ і перейти до наступного етапу.

На п’ятому етапі з урахуванням отриманих даних, розробляються план заходів щодо підвищення ЕБ, шляхом корекції контрольних індикаторів прийнятої стратегії ЕБ.

Заходи можуть включати методами впливу під якими розуміють способи впливу на формування та управління системою ЕБП, тобто, це методи управління забезпеченням економічної безпеки підприємства. Внаслідок цього вплив вважається ключовим компонентом управління. До цієї групи методів відносять економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні методи управління.

Таким чином, для підприємства механізм управління системою ЕБП може бути представлений у формі поєднання вищезазначених етапів та їх складових, які знаходяться на стратегічному та оперативно-тактичному рівні управління.

Реальне формування та функціонування механізму управління системою економічної безпеки підприємства в умовах довготривалої пандемії представляє складний процес взаємодії та взаємного впливу складових механізму

забезпечення економічної безпеки підприємства. Формування МУСЕБ забезпечується за рахунок прийняття управлінських рішень, формування єдиних інформаційних потоків, проведення аналітичних та прогнозних робіт, виконання низки економічних розрахунків та оцінки їх результатів. Усі дії здійснюються у внутрішньому середовищі підприємства, - його керівництвом та менеджерами. Відтак МУСЕБ є складним поняттям, що відображає сукупність дій, спрямованих на досягнення економічної безпеки досліджуваного підприємства, і реалізуються у площині цілей управління економічною безпекою. По суті, МУСЕБ – це складний безперервний процес, що має чітко виражену структуру, яка розкриває його організаційно-управлінський характер у системі економічної безпеки підприємства.

3.3. Впровадження превентивних заходів як умова забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах пандемії

Сучасна економічна ситуація виявила багато чинників нестабільності. Серед яких: пандемія, політичні та соціальні зміни поточного життя, санкції, енергетичні проблеми тощо. Кожен з цих зовнішніх чинників може кардинально вплинути (з різним ступенем впливу) на економічну безпеку досліджуваного підприємства. Може змінитися вид домінуючого ресурсу. Наприклад, в умовах пандемії коронавірусу на роль імперативу виходить саме підприємницький ресурс підприємства. Тому охарактеризувати та оцінити рівень економічної безпеки підприємства можливе лише в порівнянні з ймовірними загрозами, видами та формами економічної небезпеки підприємству, ступенем їх ймовірності у найближчій перспективі.

Найбільш ймовірними загрозами ЕБП, джерелами негативного впливу на економічну безпеку підприємства є:

- непередбачувана поведінка ринкової кон'юнктури, особливо щодо товарів, що виробляються підприємством або сировинними, енергетичними та іншими товарами, що купуються підприємством у постачальників;

- імовірнісні чи непередбачені, але значні соціальні, політичні, військові, екологічні, ринкові, технологічні тощо, зовнішні для підприємства процеси, здатні різко вплинути на безпеку його діяльності.

В даний час на слуху у всіх вплив пандемії коронавірусу Covid-19 на стан всіх підприємств в Україні, та й у всьому, не залежно від їх розміру та галузі діяльності.

Пандемія коронавірусу послабила кадровий потенціал досліджуваного підприємства, знизилися доходи населення, що почало впливати на скорочення попиту на його продукцію, відтак дещо скоротилось виробництво.

Такі негативні впливи та їх наслідки для ЕБП мають бути ослаблені і навіть усунуті на рівні досліджуваного підприємства: по-перше, за рахунок втручання держави, по-друге, зосередження зусиль всього персоналу підприємства, і по-третє, розроблення превентивних заходів керівництвом та менеджерами, які є основною умовою забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах пандемії.

Держава у боротьбі з пандемією виконує функцію корпоративної соціально-економічної відповідальності через діяльність управлінських структур усіх рівнів шляхом планування, організації та контролю, бюджетного фінансування конкретних противірусних заходів.

Підприємство має утриматися від масових скорочень кадрового складу, забезпечувати працівників необхідними антивірусними пристроями, матеріалами, фінансовими коштами. На ньому лежить корпоративна відповідальність за дотриманням антивірусного режиму на підприємстві і безпосередньо на виробництві.

Так чи інакше, на будь-якому етапі появи і розвитку негативних чинників, які впливають на ЕБ підприємству варто розробляти заходи превентивного управління.

Заходи превентивного управління мають профілактичний, випереджувальний характер, забезпечують недопущення виникнення або ж реалізації загроз ЕБП. Їх можна поділити на реактивні, що здійснюються

керівництвом в разі реального виникнення загроз та небезпек для запобігання або мінімізації їх негативних наслідків. Відтак сформована система ЕБП заздалегідь має попереджати про потенційні ризики й загрози та нейтралізувати їх по можливості. Розробка і використання на підприємстві превентивних заходів як умови забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах пандемії вимагає використання спеціальних методів.

Ми визначаємо заходи превентивного управління як особливий напрям менеджменту у межах забезпечення ЕБ, що реалізовується в умовах потенційно можливих ризиків і ґрунтується на своєчасному виявленні індикаторів ризик-чинників. Відтак провідною ланкою превентивного управління є застосування засобів і методів раннього виявлення змін внутрішнього й зовнішнього середовища з метою своєчасного реагування на потенційні ризики (запобігання та мінімізація збитку від впливу різних загроз і максимізацію можливостей при позитивному впливі ризиків).

Необхідною умовою здійснення превентивних заходів у системі ЕБП є визначення сфер, в яких діють чинники небезпек і загроз, які значно чинять вплив на діяльність підприємства, зокрема, безпека у фінансовій, науково-технічній, екологічній, інформаційній сферах тощо.

З метою запобігання невиправданих втрат підприємство повинно здійснювати моніторинг свого фінансового стану й впливових чинників зовнішнього середовища. За результатами моніторингу виявляються ранні ознаки розвитку ризику, далі здійснюється діагностика й ідентифікація ризику й поточного фінансового стану підприємства. В деяких випадках керівництво додатково може здійснити прогнозу вірогідності банкрутства.

В контексті забезпечення інформаційної складової системи ЕБП однією з причин її порушення є втрата (просочення) інформації. Відтак, своєчасним є питання засекречування інформації.

Таким чином, превентивні заходи управління ЕБП є різноплановими й багатоаспектними, потребують залучення всіх функціональних складових у

діяльності підприємства, зокрема включення певних фінансових, матеріальних, інформаційних, кадрових ресурсів.

Ідентифікація ризиків – це процес виявлення реальних і потенційних ризиків, які можуть вплинути на діяльність підприємства, а також визначення характеристики і ступеня впливу цих ризиків для подальшого якісного аналізу та кількісної оцінки. Однак, ідентифікація ризиків не буде ефективною, якщо вона не буде проводитися регулярно протягом розробки й реалізації превентивних заходів. Саме ідентифікація ризиків дає можливість визначити ймовірність виникнення ризикової ситуації, причини, джерела й чинників ризику, видів ризику та їх категорію.

В кінцевому випадку, результат ідентифікації ризиків – це конкретний список ризиків з описом їх основних характеристик: причини, умов, потенційних наслідків та збитків для підприємства.

Для того, щоб своєчасно ідентифікувати чинники, які сигналізують про той чи інший напрям розвитку окремих показників, внутрішніх і зовнішніх параметрів діяльності ТДВ «М’ясокомбінат «Ятрань», в межах превентивного управління запроваджено систему своєчасного попередження й реагування, яка включає ідентифікацію ризиків, їх оцінку та нейтралізацію (Рис.3.3.).

Щоб проводити грамотне превентивне антикризове управління, підприємству потрібно змістовно відповісти на низку питань:

- як відреагувати на прогнозоване скорочення/збільшення ринку?

- що можна протиставити зміні тактики конкурента?

- де можна знайти заміну великому постачальнику у разі розриву з ним договірних відносин?

- чим відповісти на зміну структури ринку праці?

Таким чином, у існуючих реаліях підприємство має розробити антикризову інформаційну систему для запобігання кризовій ситуації.

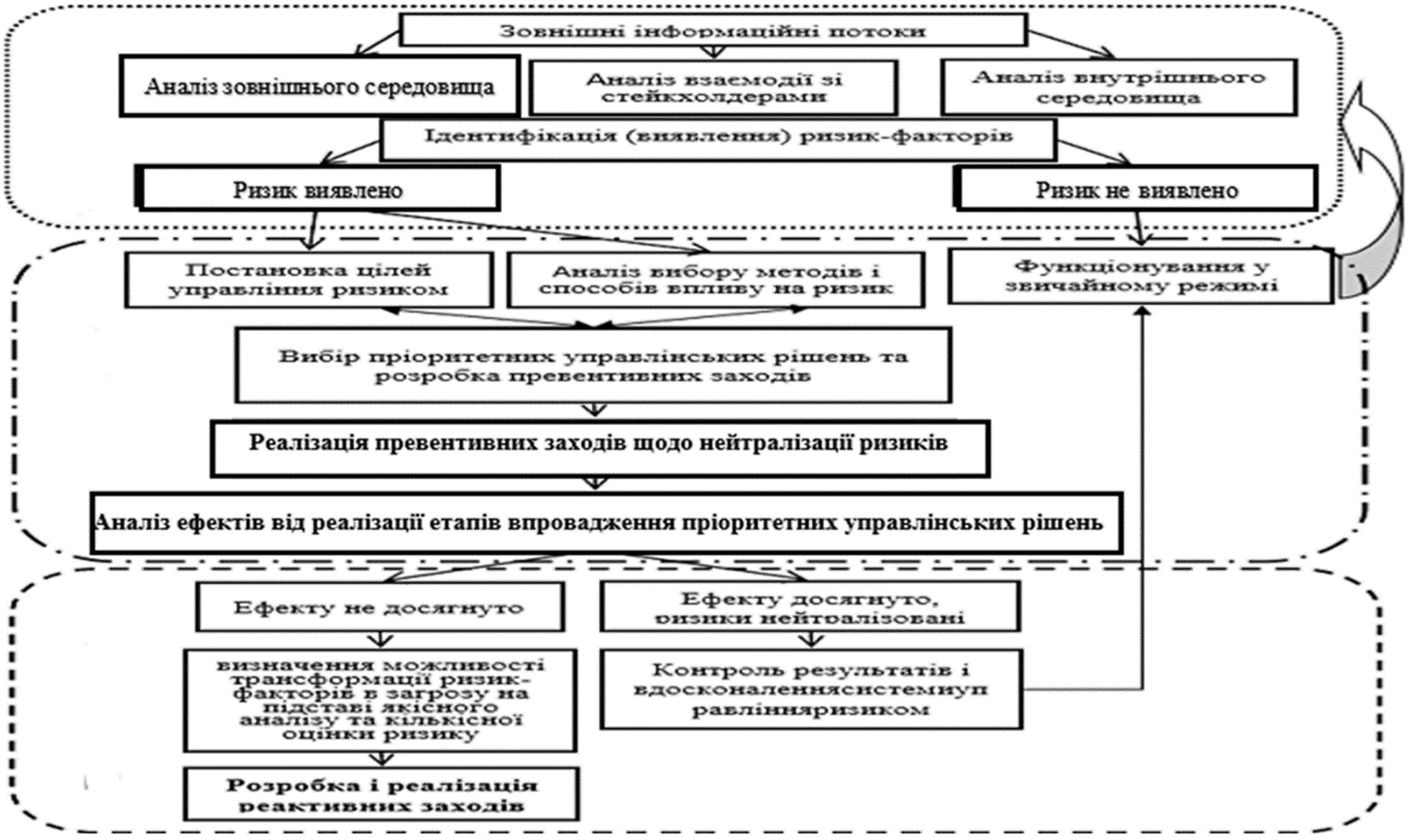


Рисунок 3.3 – Система своєчасного попередження та реагування в структурі забезпечення ЕБ ТДВ «М’ясокомбінат «Ятрань»

Подібна система повинна включати:

- збирання, аналіз, оцінку інформації про поточний стан підприємства;

- складання прогнозів та надання керівникам підприємства інформації у вигляді ключових даних про зовнішні фактори та процеси;

- виявлення внутрішніх кризових факторів та процесів.

Така система допоможе менеджерам контролювати поточний стан справ на підприємстві та його загальний стан на ринку, відстежувати негативні тенденції у розвитку та запобігати виникненню кризових ситуацій.

Отже, у сучасних умовах забезпечення економічної безпеки бізнесу має ґрунтуватися на превентивному антикризовому управлінні, що передбачає розробку системи інструментів та методів оперативного реагування на зміни, що відбуваються як на самому підприємстві, так і змін на рівні мікро- та макросередовища, насамперед, набір показників, що дозволяють виявити відхилення та розробити необхідні заходи реагування.

Відтак, розроблення і запровадження заходів превентивного управління як умови забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах пандемії є особливий напрямом управління в рамках системи управління ЕБП і реалізовується в умовах потенційних ризиків, та ґрунтується на своєчасному виявленні та оцінці ризик-чинників.

ВИСНОВКИ

У першому розділі дипломного дослідження досліджені теоретичні основи управління економічною безпекою підприємства з урахуванням чинника пандемії.

Під економічною безпекою підприємства ми розуміємо захищеність його науково-технічного, технологічного, виробничого та кадрового потенціалу від прямих чи непрямих економічних загроз, пов'язаних із впливом зовнішнього середовища, та його здатність до гнучкого розвитку в майбутньому.

Головною метою управління економічною безпекою підприємства є забезпечення його стійкого та максимально ефективного функціонування в даний час та забезпечення високого потенціалу гнучкого розвитку та зростання у майбутньому. Це досягається шляхом запобігання загрозам негативного впливу на економічну безпеку підприємства.

У складних умовах економічного спаду, виникнення соціальних, медичних чи інших загроз, зокрема пандемії Covid-19, підприємство має здійснювати інтенсивний пошук нетрадиційних заходів збереження виробничої активності за рахунок підприємницького ресурсу, інноваційних технологій у маркетингу, способів мобілізації зусиль працівників колективу. Зрештою, у крайній ситуації керівництво фірми має можливість звернутися за допомогою до державних структур управління на різних рівнях.

В цілому практика господарювання підприємств України у важкий період 2020-2021 рр. підказує, що підприємствам слід складати річні програми подолання економічного спаду, забезпечення сталої економічної безпеки та умов функціонування у разі тривалої пандемії чи інших форм форс-мажорних ситуацій.

Вважаємо, що в сучасних умовах господарювання має здійснюватись постійний моніторинг економічної безпеки підприємства за допомогою системної діагностики його економічного, виробничого, фінансового,

соціального стану, і саме це слід визнати найважливішим елементом системи керування підприємством.

Управління економічною безпекою підприємства уявляється системою, що спирається на комплекс організаційно-управлінських, технічних, режимних, профілактичних і пропагандистських заходів, спрямованих на якісну реалізацію політики захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз, що спричинені в тому числі пандемією Covid-19.

Для створення адекватної системи управління економічною безпекою підприємства доцільно застосовувати покрокову модель, що складається з восьми етапів: виявлення потреби у захисті ресурсів організації, розробка методології створення та функціонування системи економічної безпеки, що складається з визначення послідовності та методів, що використовуються при її створенні, а також механізмів, що забезпечують функціонування, формування моделі системи забезпечення економічної безпеки, коригування системи в умовах пандемії, складання концепції безпеки як комплексу принципових моделей забезпечення захисту персоналу фірми, основних фондів, конфіденційної інформації, розробка політик організації захисту, розробка методичних рекомендацій щодо організації захисту ресурсів організації від протиправних зазіхань, планування роботи структур безпеки.

У другому розділі дипломного дослідження був здійснений аналіз управління економічною безпекою підприємства в умовах пандемії (на прикладі ТДВ «М’ясокомбінат «Ятрань», зокрема проведена загальна характеристика економічної діяльності підприємств та його організаційної структури, визначений стан економічної безпеки підприємства з позицій фінансово-економічного підходу та здійснена оцінка впливу екзогенних та ендогенних чинників на функціональні складові економічної безпеки підприємства.

ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» – підприємство харчової промисловості, що спеціалізується на виготовленні варених, варено-копчених та сирокопчених ковбас, розташоване у місті Кропивницькому. Ассортимент

ковбасних виробів підприємства становить понад 200 найменувань і постійно оновлюється відповідно до вимог ринку. Підприємство співпрацює з високими професіоналами з різних регіонів України, але в більшій мірі орієнтуючись на сусідні області: Вінницьку, Дніпропетровську, Київську, Миколаївську, Одеську, Полтавську, Черкаську. Реалізацію готової продукції товариство здійснює через власні фірмові магазини, національні та регіональні мережі супер- та гіпермаркетів та роздрібні магазини більшості регіонів України за прямими договорами. Політика товариства спрямована на створення підприємства європейського рівня по виробництву продукції із м'яса із збереженням українських традицій, яка конкурентноспроможна на вітчизняному та міжнародному ринках.

Стан економічної безпеки підприємства з позицій фінансово-економічного підходу відображає низка показників. Поточна кредиторська заборгованість за 2019 рік зросла на 6288 тис. грн. (4,57%). Загальна вартість майна за рік збільшилась на 8718 тис. грн. або на 5,01%. Загалом структура фінансових ресурсів підприємства є задовільною, про що свідчить зростання власного капіталу та частки основних засобів, орієнтованих на розширення основної діяльності підприємства.

Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства свідчить про недостатню ліквідність балансу. В структурі активів відбувається поступова тенденція до незначного зменшення високоліквідних активів та одночасне збільшення важколіквідних. Це означає, що підприємство, якщо всі кредитори водночас пред'являть вимогу погасити заборгованість, буде не в змозі розрахуватися в повному обсязі, та в кінцевому підсумку буде вимушене користуватися для цих цілей іншим джерелом. Протягом досліджуваного періоду у підприємства відсутні довгострокові зобов’язання. В загальній структурі найбільш термінові зобов’язання мають тенденцію до незнаного збільшення, в той час, як короткострокові та постійні – до зменшення.

Значення коефіцієнта покриття протягом досліджуваного періоду більше 1 і відповідає нормативному, тобто підприємство в змозі покрити

поточні зобов’язань за рахунок його оборотних засобів. Відбувається поступове збільшення коефіцієнта покриття, що показує про покращення ситуації.

Значення коефіцієнта швидкої ліквідності в 2019 році становить 0,78, що не відповідає його нормативному значенню, і свідчить про не можливість повністю погасити поточні зобов’язання підприємства за рахунок грошових коштів і очікуваних фінансових надходжень (дебіторська заборгованість). Тобто лише 70 % поточних зобов’язань може бути погашена за рахунок очікуваних фінансових надходжень.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності є дуже низьким протягом досліджуваного періоду (2019 рік – 0,05) і це означає, що підприємство не спроможне негайно погасити поточну заборгованість за рахунок грошових коштів. Отже, за цим показником, можна говорити про недостатню ліквідність підприємства. Значення відносних показників ліквідності зростають, але деякі не відповідають нормативним значенням.

Комплексна оцінка фінансової стійкості підприємства показала: значення коефіцієнта платоспроможності скало в 2019 р. – 0,66. Оскільки нормативне значення складає 0,5, то можна говорити, що підприємство має можливість виконувати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів, залежність від позикових джерел відсутня.

Коефіцієнт фінансової залежності має тенденцію до зниження, що показує зменшення залежності підприємства від зовнішніх зобов’язань. Негативний характер носять зміни коефіцієнта фінансування, які характеризують залежність підприємства від залучених засобів. На даному підприємстві це значення менше 1. Перевищення позикових коштів над власними свідчить про відсутність фінансової стійкості підприємства. Забезпеченість власними оборотними засобами є невеликою, але має позитивну тенденцію до збільшення.

Комплексна оцінка ділової активності підприємства показала: у 2018 р. порівняно з 2017 р. всі показники оборотності зростають, що є позитивним

явищем для підприємства. Отже, можна сказати, що ділова активність підприємства підвищилася. Позитивною тенденцією в 2018 р. порівняно з 2017 р. є значне скорочення тривалості обороту по всіх показниках, що спричинене підвищенням ділової активності. В 2019 році спостерігається значне покращення ситуації

Аналіз майна підприємства засвідчив, що сукупна вартість активів підприємства постійно зростає. В період з 2017 по 2018 рік валюта балансу збільшилась на 800 тис. грн., з 2018 по 2019 рік – на 8718 тис. грн. Середня величина основних засобів протягом досліджуваного періоду зросла на 4455 тис. грн. Показник фондоозброєності зріс, що показує забезпеченість персоналу основними засобами. У звітному періоді також спостерігається збільшення показника фондовіддачі. Отже, показники майнового стану мають тенденцію до зростання, що позитивно відображається на діяльності підприємства.

Аналіз прибутковості показав наступне: за даними 2017-2019 рр., можна побачити, що загальна величина чистого доходу зросла на 161433 тис. грн. (30,94%). Це відбулось за рахунок збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 161567 тис. грн. і збільшення інших доходів на 18 тис. грн. Загальні витрати збільшились на 158780 тис. грн. Відбулося зростання собівартості продукції на 157143 тис. грн. та витрат на збут на 8020 тис. грн. Фінансові витрати зменшились на 984 тис. грн. Внаслідок цього чистий фінансовий результат зріс на У 2018 році відбулося зниження рентабельності всіх показників. У наступному, 2019 році відбулося незначне збільшення деяких показників, але вони не досягли рівня 2017 року. Це пояснюється тим, що чистий фінансовий результат зростає меншими темпами, ніж майно підприємства та власний капітал.

Обсяги товарної та реалізованої продукції підприємства протягом 2017-2019 років мали тенденцію до збільшення, причому темпи зростання кожного наступного року перевищують темпи зростання попереднього.

Отже, у 2018-2019 роках ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» досягло

збільшення обсягів товарної та реалізованої продукції, як в грошовому виразі, так і в натуральному. На збільшення обсягів товарної та реалізованої продукції у грошовому виразі у 2017-2019 роках вплинули зміни у номенклатурі та асортименті продукції, зміна попиту, інфляційні процеси в економіці України.

В результаті аналізу грошових потоків з'ясовано, що станом на 2019 рік підприємство не має достатніх грошових коштів для підтримки стабільної платоспроможності підприємства.

В ході оцінювання впливу екзогенних та ендогенних чинників на функціональні складові економічної безпеки підприємства було встановлено, що найбільш вагомий вплив справляють економічні чинники із загальним коефіцієнтом 1,19, на другому місці з коефіцієнтом 1,13 суспільно-політична група чинників. За думкою експертів (аудиторів), на стан економічної безпеки ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» найбільший вплив оказують зміни у науково-технічному середовищі та в системі міжнародних відносин.

Для забезпечення економічної безпеки ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» в умовах пандемії, що впливає на всі соціально-економічні сфери зовнішнього середовища, вважаємо за необхідне сформувати превентивні заходи. Розробка таких заходів має базуватися на систематичному вивченні впливів пандемії і динаміки ринку в цілому. Йдеться про комплексний аналіз тенденцій розвитку українського ринку харчової промисловості, м'ясопереробної галузі, змін у поведінці споживачів, їх вимог до товару, створення нових маркетингових інструментів, адаптованих до проблем розвитку економіки України в умовах пандемії.

Вагому роль у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємства здійснюють інформаційні (0,85) та міжнародні чинники (0,92).

На товарно-сировинну складову економічної безпеки досить значним є вплив групи природно-сировинних та міжнародних чинникві. Найбільш імовірним є негативний вплив на фінансову складову підприємства з боку економічних та ринкових чинників, які наразі знаходяться в полі прямої дії пандемії.

Вагомим є ступінь негативного впливу суспільно-політичних чинників на всі складові економічної безпеки, це пояснюється складними зовнішніми умовами діяльності, у зв'язку зі суспільно-політичною та геополітичною трансформацією останніх років в Україні. Аналіз впливу суспільно-політичних чинників показав, що всі функціональні складові економічної безпеки підприємства знаходяться в прямій залежності від суспільно-політичної ситуації в Україні.

У ході дослідження експертами (фахівці підприємства) було акцентовано увагу на тому, що до означених груп екзогенних чинників впливу необхідно ще додати медичні, екологічні та соціально-культурні фактори.

У третьому розділі дипломного дослідження запропоновано теоретико-методичні засади вдосконалення управління економічною безпекою підприємства в умовах пандемії. Зокрема автором розроблені основні напрями управління економічною безпекою підприємства з урахуванням чинника пандемії, напрями трансформації механізму управління системою економічної безпеки підприємства в умовах довготривалої пандемії та алгоритм впровадження превентивних заходів як умова забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах пандемії.

Процес управління має формуватися з урахуванням особливостей господарського механізму підприємства, які мають бути виявлені шляхом проведення фінансово-економічного аналізу його господарської діяльності та оцінки впливових чинників і їх сили дії. Саме такий механізм відбиває систему взаємодії керуючої та керованої системи, проявляється в сукупності економічних методів, важелів, організаційної структури, форм і методів впливу на діяльність підприємства з урахуванням суспільних потреб. Важливою ділянкою господарського механізму є організаційно-управлінська складова, що відображає систему організаційних та управлінських дій з координації роботи та взаємодії організаційних, виробничих, фінансових процесів на всіх рівнях управління, сприяє стабілізації та підвищення рівня економічної безпеки підприємства.

Проведений аналіз наукових публікацій з питань економічної безпеки показав, що існує необхідність і практична потреба у вдосконаленні механізму забезпечення економічної безпеки з урахуванням довготривалої пандемії та її впливу на всі сфери економічної системи. В роботі нами представлено трансформований механізм управління системою економічної безпеки підприємства в умовах довготривалої пандемії. Трансформації означають корегування в системі управління вв результаті врахування нових ризиків та загроз. Механізм управління системою ЕБП може бути представлений у формі поєднання п'яти етапів та їх складових, які знаходяться на стратегічному та оперативно-тактичному рівні управління.

Також було визначено комплекс превентивних заходів для зниження ризиків за ключовими напрямами діяльності підприємства.

Пропонуємо розуміти заходи превентивного управління як особливий напрям менеджменту у межах забезпечення ЕБ, що реалізується в умовах потенційно можливих ризиків і ґрунтується на своєчасному виявленні індикаторів ризик-чинників. Відтак провідною ланкою превентивного управління є застосування засобів і методів раннього виявлення змін внутрішнього й зовнішнього середовища з метою своєчасного реагування на потенційні ризики (запобігання та мінімізація збитку від впливу різних загроз і максимізацію можливостей при позитивному впливі ризиків).

Для того, щоб своєчасно ідентифікувати чинники, які сигналізують про той чи інший напрям розвитку окремих показників, внутрішніх і зовнішніх параметрів діяльності ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань», в межах превентивного управління запроваджено систему своєчасного попередження й реагування, яка включає ідентифікацію ризиків, їх оцінку та нейтралізацію

Таким чином, розроблення і запровадження заходів превентивного управління як умови забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах пандемії є особливий напрямом управління в рамках системи управління ЕБП і реалізовується в умовах потенційних ризиків, та ґрунтується на своєчасному виявленні та оцінці ризик-чинників.

СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейчук У.В. Формування механізму управління економічною безпекою вітчизняних підприємств в умовах сучасного розвитку. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2011. Вип. 2. С. 268-277.

2. Василюк В. Система захисту інформації приватного підприємства. Організація служби захисту інформації приватного підприємства. *Правове, нормативне та метрологічне забезпечення системи захисту інформації в Україні*. 2007. Вип.1. С. 45-51. URL: http://pnzzi.kpi.ua/14/14_p45.pdf. (дата звернення: 10.10.2021).

3. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: Монографія. Львів: Арал, 2008. 384с.

4. Васильців Т.Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія. Львів: Ліга Прес, 2012. 386 с.

5. Ворожбит В.В. Система цінностей у корпоративній культурі як засіб підтримки економічної безпеки підприємства. *Економіка розвитку (Economics of Development)*. 2013. № 1(65). С.127131.

6. Виноградська А. М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку: [монографія]. К.: ЦУЛ, 2004. 807 с.

7. Вплив COVID-19 на економіку і суспільство країни: Підсумки 2020 року та виклики і загрози постпандемічного розвитку. URL: https://www.unicef.org/ukraine/media/12916/file/Concensus%20Forecast%20 (дата звернення: 10.10.2021).

8. Габовецький Б.Є. Основи економічного прогнозування: навч. посібник. Вінниця : ВФ ТАНГ, 2000.

9. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління : монографія. Х. : ІНЖЕК, 2003. 308 с.

10. Домашенко М.Д. Формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства на світовому ринку. *Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка*. 2014. № 1. С. 344.

11. Економіка підприємства: підручник / М.Г. Грещак, В.М. Колот, А.П. Наливайко та ін.; за заг. ред. С. Ф. Покропивного. К.: КНЕУ, 2001. 528с.

12. Економіка підприємства: [підруч.] / [заг. ред. С.Ф. Покропивного]. К.: КНЕУ, 2003. 608 с.

13. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посіб. / [Ортинський В. Л., Керницький І. С., Живко З. Б. та ін.]. К.: Правова єдність, 2009. 544 с.

14. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.1 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп.ред.) та ін.-К.: Видавничий центр "Академія", 2000. 864 с.

15. Забродский В. Теоретические основы оценки экономической безопасности отрасли и фирмы. *Бизнесинформ*. 1999. № 15-16. С. 35-37.

16. Ильяшенко Е.В. Экономическая безопасность предприятия: содержание понятия. *L'AssocTatTon 1901 «SEPIKE».* 2015. №11. С. 162-168.

17. Ілляшенко С.М. Складові економічної безпеки підприємства і підходи до їх оцінки. *Актуальні проблеми економіки.* 2003. №3. С. 12−19.

18. Каламбет С.В. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємств залізничної галузі. *Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції.* 2013. № 2. С. 106-113.

19. Кавун С.В. Система економічної безпеки: методологічні та методичні засади: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. 300 с.

20. Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економікоправовий аспект: навч. посіб. К.: Атика, 2005. 432с.

21. Ковальов Д. Економічна безпека підприємства. *Економіка України.*2005. № 10. С. 48-52.

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

23. Коментар Національного банку щодо зміни реального ВВП у 2020 році. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2020-rotsi (дата звернення: 20.10.2021).

24. Кривенко Л.В. Нові загрози та можливості розвитку машинобудівного комплексу України в умовах інтеграції в Європейський економічний простір. *Вісник ТНЕУ.* 2011. №5-1. С. 420–428.

25. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. 3-тє вид., доп. і переробл. Л.: Вид-во НУ «Львівська політехніка», Інтелект-захід, 2007. 384 с.

26. Лянной Г. Система экономической безопасности предприятия. *BOS – журнал о личной и коммерческой безопасности*. 2006. №7. С. 16-19.

27. Ляшенко О. М. Управління економічною безпекою підприємства: дис доктора екон. наук : 08.00.04 ; 21.04.02. Луганськ, 2012. 405 с.

28. Ляшенко А. Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения: [монография] / Козаченко А.В., Пономарев В.П., Ляшенко А.Н. К.: Либра, 2003. 280 с.

29. Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємств: підходи до оцінювання та тенденції. *Стратегічні пріоритети: Зб. наук. пр*. К.: НІСД. 2016. № 3(40). С. 213–220.

30. Мігус І.П. Необхідінсть розмежування понять «загроза» та «ризик» при діагностиці економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка.* 2011. №12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=821 (дата звернення: 25.10.2021).

31. Міщенко С.П. Інформаційна складова економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. №39. С.250-254.

32. Моденов, А. К., Белякова И., Власов, М.П., Лелявина Т.А. Экономическая безопасность предприятия: монография. СПбГАСУ. СПб., 2019. 550 с.

33. Мочерний С.В. Основи економічних знань: Підручник. К.: Видавничий центр “Академія”, 2000. 304с.

34. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль; пер. с англ. М.: Дело, 2003. 360 с.

35. Нікітіна А.В. Розвиток теоретичних засад економічної безпеки підприємства. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки».* 2011. №3. С. 82-85

36. Овчаренко Є.І. Система економічної безпеки підприємства: формування та цілепокладання: [монографія]. Лисичанськ: «ПромЕнерго», 2015. 483 с.

37. Основы экономической безопасности (государство, регион, предприятие, личность) / [под ред. Е. А. Олейникова]. М.: ЗАО «Бизнес - школа «Интел–Синтез», 1997. 288 с.

38. Панявина Е.А. Превентивное управление малыми предприятиями в условиях возникновения кризисных ситуаций. «НАУКА-ЮНИПРЕСС», Воронеж, 2011

39. Петрашко І.: Скорочення ВВП України на 4% за 2020 рік - один із найнижчих показників у світі. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/igor-petrashko-skorochennya-vvp-ukrayini-na-4-za-2020-rik-odin-iz-najnizhchih-pokaznikiv-u-sviti (дата звернення: 25.10.2021).]

40. Пухальська Г.В., Христич Г.О. Економічна безпека підприємства: сутність та її складові. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2008. № 6. Т.1. С. 197

41. Тамбовцев В.Л. Экономическая безопасность хозяйственных систем: структура проблемы. *Вестник Московского гос. ун-та. Сер. 6 «Экономика».* 1995. № 3. С. 3-9.

42. Франчук В.І. Особливості організації системи економічної безпеки акціонерних товариств в умовах трансформаційної економіки: монографія. Львів: ЛДУВС, 2010. 440 с.

43. Халіна О.В. Ключові аспекти забезпечення фінансової безпеки підприємства. *БІЗНЕСІНФОРМ.* 2015. №1. С.263-268.

44. Чернега О.М. Критерії та показники фінансово - економічної безпеки підприємства. Науково-методичні аспекти забезпечення економічної безпеки: монографія / за загальною редакцією док. екон. наук, професора І.О. Кузнецової. Одеса: Атлант, 2013. С. 56-61.

45. Черняк Г.М. Особливості забезпечення економічної безпеки підприємств. *Вісник Одеського нац. ун-ту. Економіка.* Т. 19. Вип. 2 /4. 2014. 243 с. С.104–107.

46. Ярова Ю.О. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут».* 2016. № 13. С. 257–263.

47. Ярочкин В.И. Секьюритология – наука о безопасности жизнедеятельности. М.: «Ось-89», 2000. 400 с.

48. Prokopenko O.V. Management features of economic security in foreign economic activity of ukrainian machine-building enterprises. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 10. С. 188-194.