

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

19 грудня 2023 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА
РОБОТА**

на тему «Управління економічною безпекою
підприємства в умовах нестабільності»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Ларін Юрій Сергійович

Керівник магістерської дипломної роботи

Ірина Потапюк

Полтава – 2023 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	8
1.1. Теоретичні підходи до сутності економічної безпеки підприємства.....	8
1.2. Система управління економічною безпекою підприємства.....	15
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ...	23
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	23
2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства.....	27
2.3. Аналіз управління економічною безпекою підприємства в умовах нестабільності.....	34
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	44
3.1. Удосконалення кадрової безпеки як елементу посилення економічної безпеки підприємства.....	44
3.2. Реструктуризація як один із способів підвищення рівня економічної безпеки у підприємстві.....	51
Висновки до розділу 3.....	58
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Актуальність теми. У нестабільних ринкових умовах ефективно функціонування будь-якого підприємства в першу чергу залежить від ґрунтовної, надійної та якісної системи економічної безпеки підприємства. Невідкладна потреба у дослідженні проблемних питань у сфері економічної безпеки підприємства з'явилася після переходу України до ринкової економіки. У сучасному суспільстві висока криміналізація різко загострила проблему забезпечення економічної безпеки підприємств.

Підвищення ефективності діяльності підприємств відбувається під впливом постійного розвитку ринкових відносин. Тому ефективне управління економічною безпекою у ринковій економіці є важливою передумовою розвитку підприємств. Саме цей аспект забезпечує розвиток підприємства за наявності конкурентоспроможних переваг, а також його вдалий опір впливу негативних факторів зовнішнього середовища. Саме тому управління безпекою підприємства є однією із найважливіших і актуальних проблем.

Також актуальність проблемних питань з економічної безпеки обумовлює доцільність розробки науково-обґрунтованої теоретичної основи, яка спрямована на удосконалення аспектів і перегляд системи економічної безпеки підприємства з огляду на розуміння даного економічного поняття, тенденцій розвитку підприємств у ринковому середовищі та економічне становище в країні.

У сучасній економічній літературі значна увага приділяється безпеці загалом та економічній безпеці підприємств зокрема. Фундаментальною основою означеного дослідження є роботи М. Андрущенко, Н. Гічова, С. Глущенко, В. Забродського, С. Ілляшенко, Н. Капустіна, Д. Ковальова, А. Козаченко, А. Колосова, О. Ляшенко, І. Плетнікової, В. Пономарьова, А. Соловйова, Т. Сухоруковаа та ін. Сформульовані в їхніх працях наукові концепції, положення, висновки і рекомендації посідають важливе місце в сучасній теорії управління економічною безпекою й дозволяють якомога

глибше усвідомити важливість і складність вирішення згаданої проблеми.

Метою магістерської дипломної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління економічною безпекою підприємства в умовах нестабільності. Це обумовило необхідність розв'язання наступних **завдань**:

дослідити теоретичні підходи до сутності економічної безпеки підприємства;

охарактеризувати систему управління економічною безпекою підприємства;

здійснити загальну характеристику підприємства;

провести техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства;

проаналізувати управління економічною безпекою підприємства в умовах нестабільності;

удосконалити кадрову безпеку як елементу посилення економічної безпеки підприємства;

запропонувати реструктуризацію як одного із способів підвищення рівня економічної безпеки підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління економічною безпекою підприємства в умовах нестабільності.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні положення та практичні рекомендації щодо процесу управління економічною безпекою підприємства в умовах нестабільності.

Елементи наукової новизни одержаних результатів дослідження полягають в комплексному дослідженні теоретико-методичних засад управління економічною безпекою підприємства в умовах нестабільності. Це дало змогу обґрунтувати ряд теоретичних та практичних положень: дослідити теоретичні підходи до сутності економічної безпеки підприємства; охарактеризувати систему управління економічною безпекою підприємства; здійснити загальну характеристику підприємства; провести техніко-

економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства; проаналізувати управління економічною безпекою підприємства в умовах нестабільності.

Практична значущість магістерської дипломної роботи полягає у розробці шляхів вдосконалення управління економічною безпекою підприємства в умовах нестабільності, зокрема удосконаленні кадрової безпеки як елементу посилення економічної безпеки підприємства; пропозиції реструктуризації як одного із способів підвищення рівня економічної безпеки підприємства.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки», державний реєстраційний номер 0122U201560.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою магістерської дипломної роботи оприлюдненні у формі тез доповідей на VII Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 18 травня 2023 р.) та публікації статті у закордонному виданні [34; 45; 64].

1. Halych O.A., Potapiuk I.P., Larin Yu.S. The peculiarities of economic security management of agro-food enterprises. *Modern Science – Moderni veda*. Praha. Ceska republika, Nemoros. 2023. № 2. P. 12-18.

2. Потапюк І.П., Животовська А.О., Ларін Ю.С. Позиція фінансової безпеки у системі економічної безпеки. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 18 травня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 478-480.

3. Ларін Ю.С. Підходи до визначення поняття «економічна безпека підприємства». *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 18 травня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 514-515.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1. Теоретичні підходи до сутності економічної безпеки підприємства

В умовах ринкових відносин як відкрита система підприємство функціонує у складному зовнішньому середовищі, що характеризується нестабільністю та постійною динамікою. Воно змушує менеджмент швидко та гнучко адаптуватися до змін, потребує пошуку шляхів виживання та знання законів розвитку, врахування чинників нестійкості та невизначеності бізнес-середовища. З огляду на це забезпечення безпеки підприємства стає однією з найбільш важливих і актуальних проблем його життєдіяльності.

Ефективне функціонування підприємства залежить багато в чому від того чи присутня в ньому система економічної безпеки. Середовище функціонування підприємств включають багато ризиків і небезпек, серед яких можна виокремити: недосконале комерційне законодавство, спад виробництва, нестача власних фінансових ресурсів, високий ступінь тінізації економіки, корупція, недоброчесна конкуренція, рейдерство, шахрайство. Усі зазначені ризики спонукають до забезпечення і посилення економічної безпеки підприємства [32].

Високий рівень захищеності економічних інтересів підприємств дає змогу забезпечити їх ефективну діяльність, наростити економічний потенціал для розвитку, підвищити фінансово-економічну стійкість, сформувати здорове конкурентне середовище.

З огляду на ускладнені умови вітчизняного економіко-правового середовища підприємницької діяльності економічна безпека виступає необхідною умовою забезпечення життєздатності кожного суб'єкта господарювання. Аналіз наукових джерел щодо підходів до визначення цієї

категорії, а також передумов її дослідження пов'язаний з тим, що економічна безпека в ринкових умовах є надзвичайно важливою складовою забезпечення розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності як на національному, так і міжнародному рівнях [11].

В економічній науці поняття «економічна безпека підприємства» пережило чимало трансформацій, оскільки постійно змінюються умови бізнес-середовища функціонування підприємств. Аналіз сутності даної категорії необхідно починати з дослідження поняття «безпека», що з грецької в перекладі означає «володіти ситуацією», тобто, безпека – це такий стан суб'єкта, коли ймовірність настання зміни властивих йому якостей та характеристик його зовнішнього середовища незначна, менше певного інтервалу [47]. У нинішніх умовах, в час бурхливого розвитку економічних відносин, термін «безпека» трактується як складна, багатоаспектна категорія, яка має багато варіантів трактування.

Зміст економічної безпеки підприємств характеризується забезпеченням реалізації стратегічних інтересів суб'єкта господарювання на основі застосування можливостей зовнішнього середовища із використанням взаємозв'язку із суб'єктами зовнішнього середовища (рис. 1.1) [56].

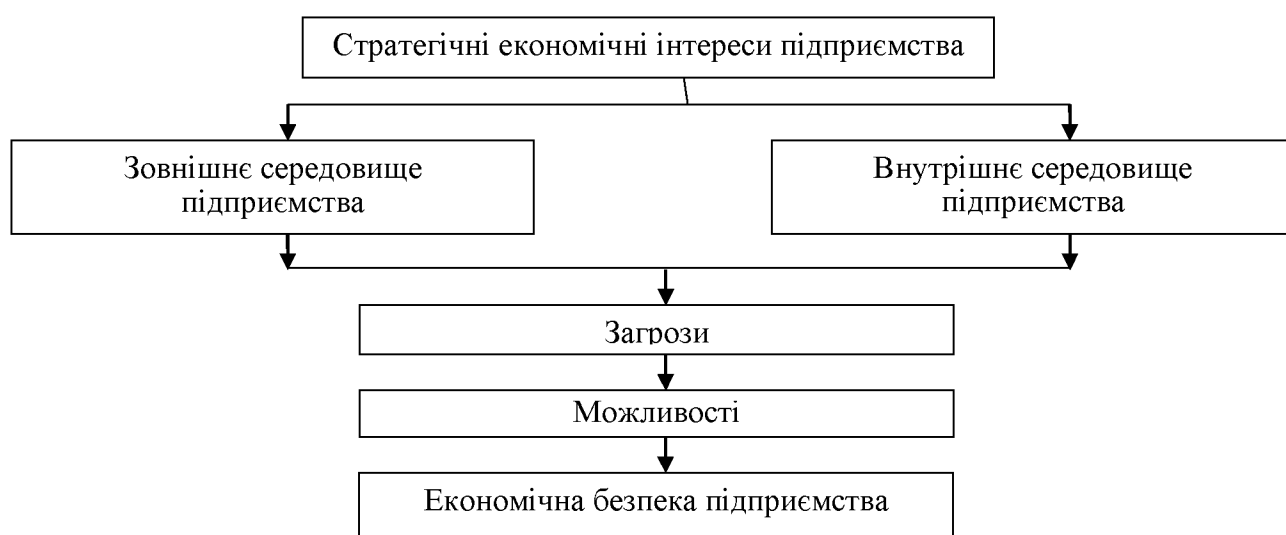


Рис. 1.1. Взаємозв'язок стратегічних економічних інтересів підприємства та забезпечення економічної безпеки [56]

Таким чином, робимо висновок, що економічна безпека підприємства є

однією складовою у загальному понятті «безпека». Рано чи пізно будь-який збиток отримує оцінку у фінансовому вираженні, іншими словами може бути виокремлена безпосередньо економічна складова збитку. Однак, розуміння прибутку або збитку як фінансової категорії не показує реального стану ЕБП тому, що вона характеризує лише поточний стан фінансової діяльності підприємства.

Аналіз наукових джерел свідчить, що існують різні тлумачення поняття «економічна безпека». Трагування даного поняття різними науковцями відображено у табл. 1.1, додаток А.

Здійснвши аналіз дефініції поняття «економічна безпека підприємства» виділяємо декілька підходів, які демонструє рис. 1.2.

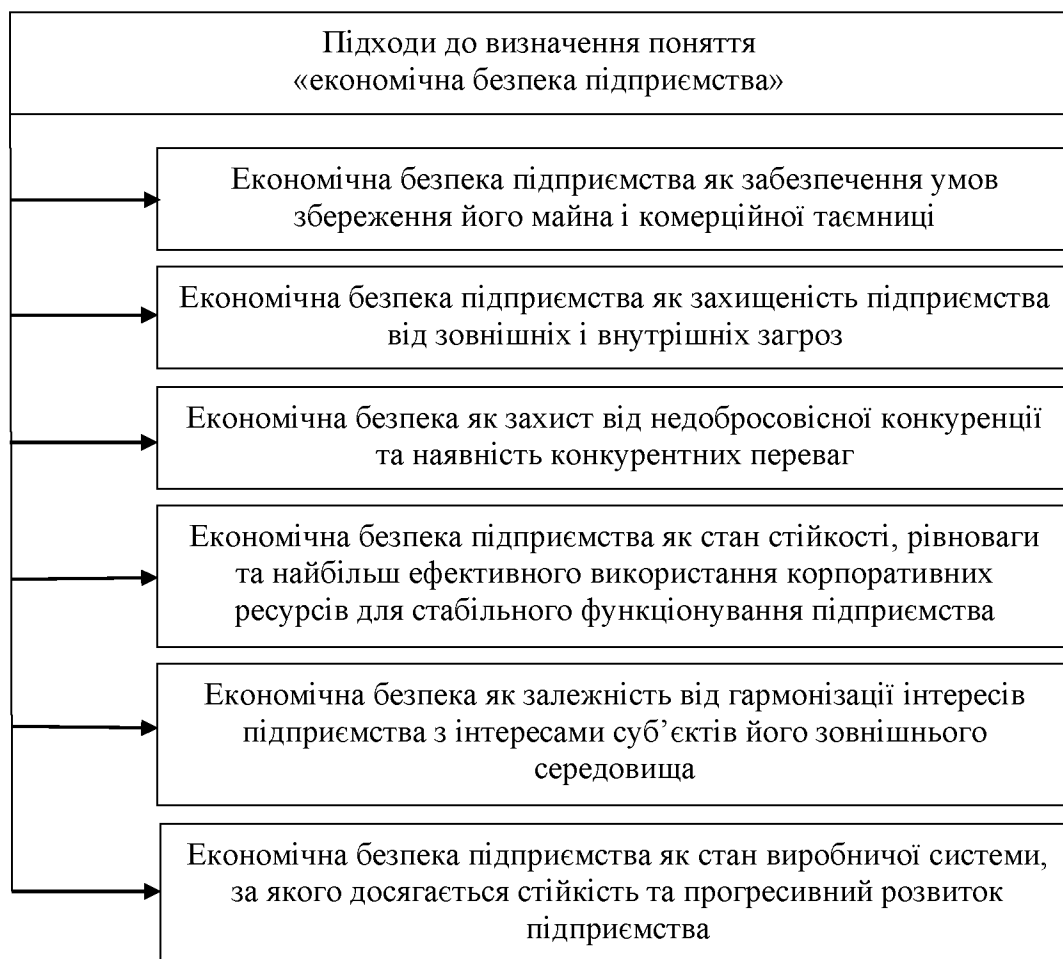


Рис. 1.2. Підходи до визначення поняття «економічна безпека підприємства» [9; 18; 27; 28; 44]

Отже, здійснивши аналіз підходів до визначення поняття «економічна

безпека підприємства, робимо висновок, що економічна безпека є багатоаспектною категорією, яка характеризується такими ознаками:

пов'язана із можливістю підприємства функціонувати у довгостроковому періоді;

залежить від впливу факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища по відношенню до підприємства;

передбачає найбільш ефективне використання ресурсного потенціалу з метою забезпечення цілей господарської діяльності.

Рациональне застосування економічних ресурсів підприємства, які потрібні задля реалізації місії бізнесу, досягається, перш за все, за допомогою запобігання негативних впливів та загроз економічній безпеці головних функціональних цілей діяльності підприємства, що передбачає виконання завдань, які демонструє [19; 38] рис. 1.3.



Рис. 1.3. Функціональні завдання економічної безпеки підприємств агропродовольчої сфери [38]

Таким чином, на основі аналізу узагальнення дефініції поняття «економічна безпека», найбільш доцільним вважаємо визначення, що трактує економічну безпеку підприємства як такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації та технології) та підприємницьких можливостей, при якому гарантується найефективніше їх використання з метою забезпечення стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім та зовнішнім негативним впливам [53].

Варто зазначити, що об'єктами захисту у підприємстві є усі ресурси, які є базою господарської діяльності та які підлягають захисту: трудові, інтелектуальні, фінансові, матеріальні, інформаційні.

До суб'єктів економічної безпеки підприємства відносимо тих осіб, структурні підрозділи та служби, які безпосередньо забезпечують економічну безпеку:

внутрішні суб'єкти – працівники власне служби економічної безпеки та структурні підрозділи, що безпосередньо реалізують діяльність з метою захисту економічної безпеки підприємства і які входять у його структуру, а також спеціальні суб'єкти – фінансовий, юридичний відділи й т.д.;

зовнішні суб'єкти – зовнішні підприємства, які забезпечують умови для ефективного забезпечення економічної безпеки підприємства (правоохоронні органи, законодавчі та виконавчі органи влади, судові органи, система відповідних навчально-наукових закладів та установ, аналітичні центри та інформаційні служби, недержавні охоронні агентства) [23].

Дослідження наукових джерел дало змогу виділити такі рівні економічної безпеки: міжнародний, національний, регіональний, базовий, мікрорівень, що дозволить охопити усіх суб'єктів правовідносин, чітко визначити їх ієрархію (рис. 1.4).

Здійснивши аналіз сутності та рівнів економічної безпеки, робимо висновок, що економічна безпека підприємства є однією з найважливіших складових елементів безпеки, адже процес ефективного функціонування та

розвитку вітчизняних підприємств залежить від їх здатності протистояти негативним проявам зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища, що є надзвичайно актуальним в умовах складної політичної та економічної ситуації, а забезпечення стабільної господарської діяльності підприємства надасть можливість підвищити рівень економічної безпеки громадян зокрема та регіону і держави в цілому.

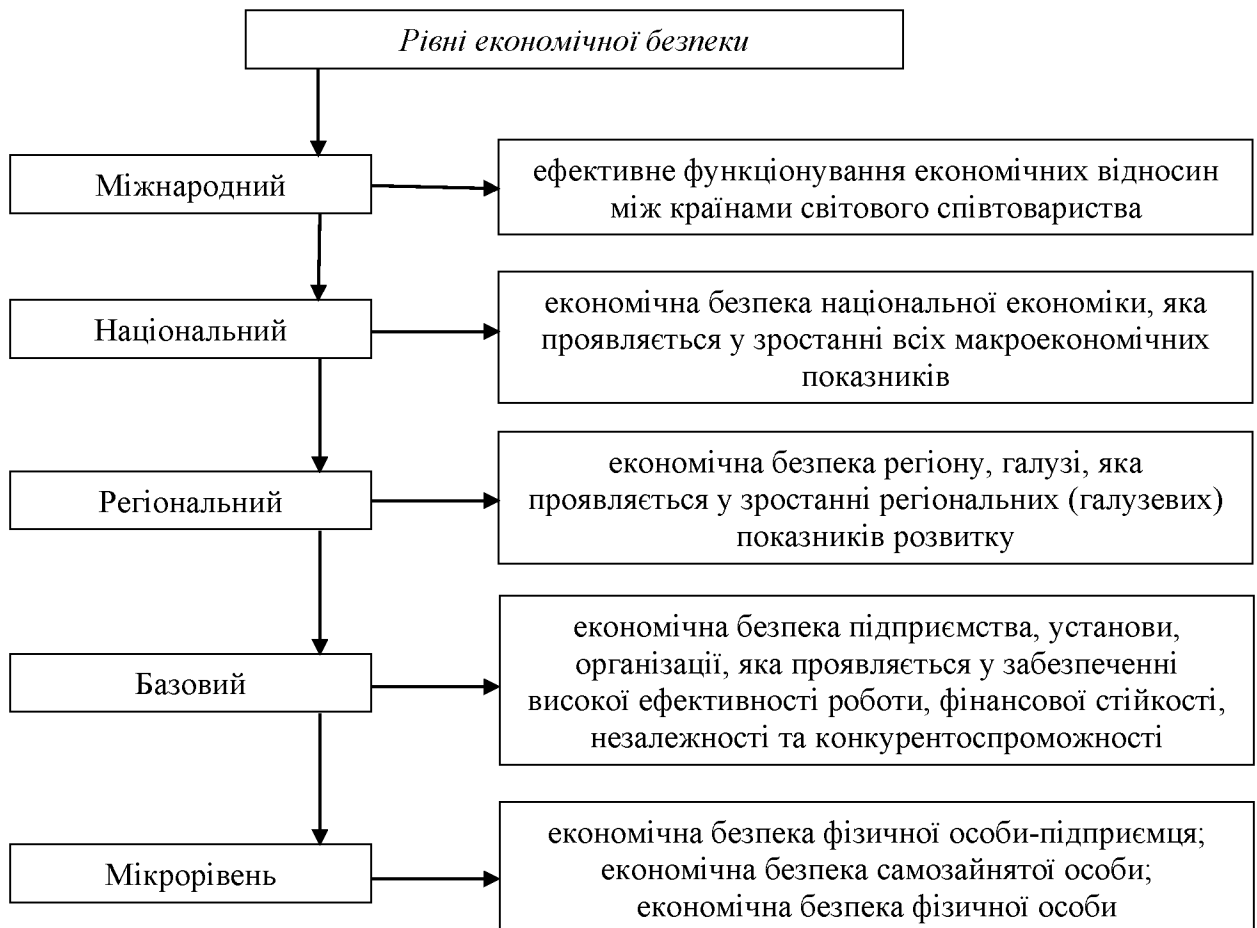


Рис. 1.4. Ієрархічні рівні економічної безпеки [4; 22; 56]

Проаналізувавши різні підходи до визначення поняття «економічна безпека підприємства», вважаємо, що необхідно дослідити її основні функціональні складові, якими виступає комплекс напрямів економічної безпеки підприємства, що відрізняються за своїм змістом і суттю. Класифікувати економічну безпеку підприємства можна наступним чином (рис. 1.5).

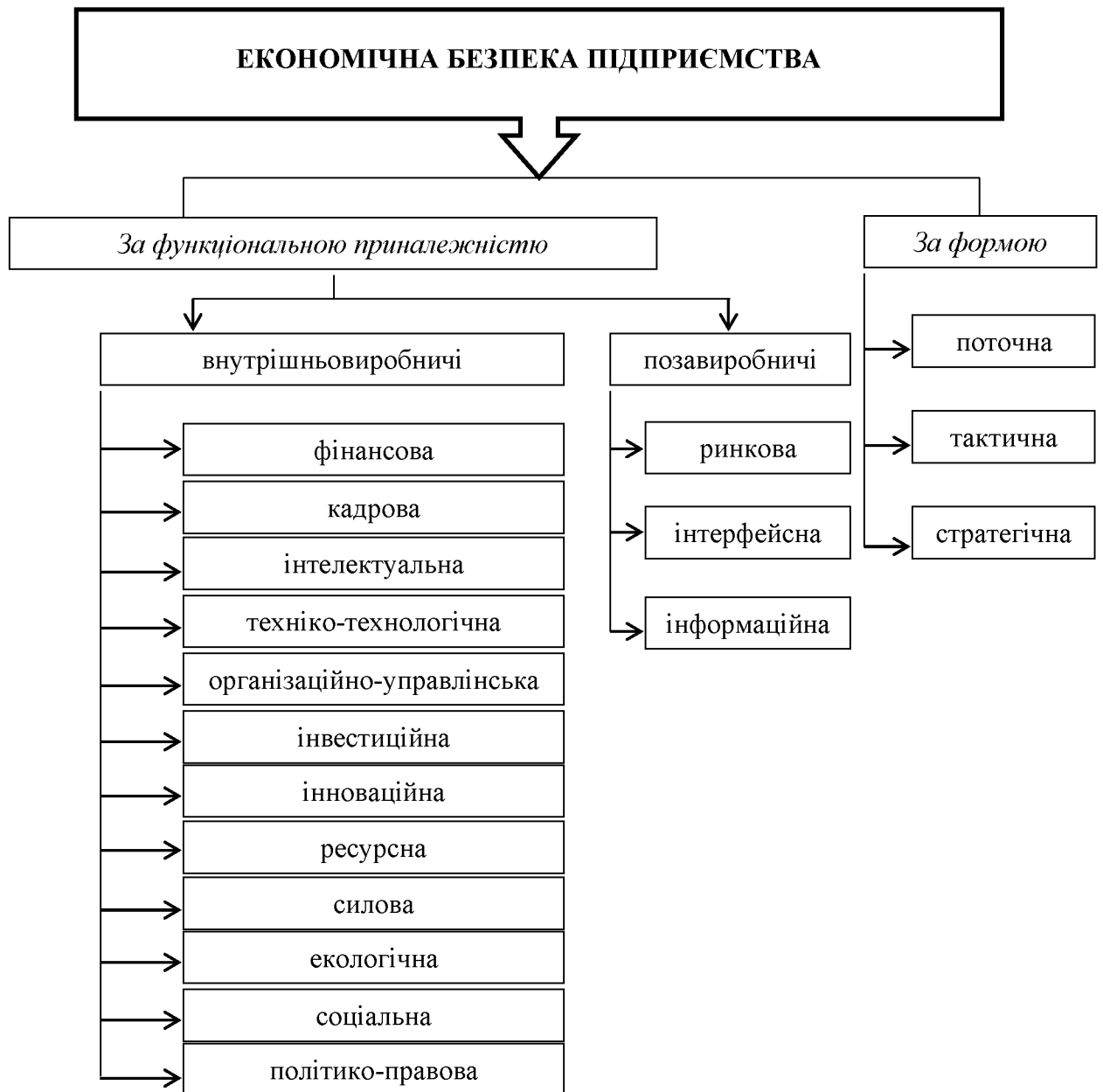


Рис. 1.5. Класифікація економічної безпеки підприємства [1, 2, 16, 29, 33, 40, 54]

Отже, на основі вищезазначеного варто зауважити, що кожна з перерахованих функціональних складових економічної безпеки підприємства відрізняється та характеризується власними способами забезпечення, змістом та набором функціональних критеріїв.

1.2. Система управління економічною безпекою підприємства

На сучасному етапі в умовах нестабільності економіки підприємства все частіше задумуються про економічну безпеку підприємства, яка показує ступінь його захищеності від негативних чинників та загроз зовнішнього середовища, здатна швидко нейтралізувати або мінімізувати небезпеки й загрози та адаптуватися до постійних змін, які негативно впливають на його господарську діяльність. Саме тому з метою уникнення можливості відповідних загроз та підтримки стабільності діяльності підприємства обов'язковим є формування власної системи управління на його території.

Тут варто зупинитися на основних чинниках, які вказують на потребу розробки системи управління економічною безпекою підприємств. Цими чинниками є: наявність слабких місць у діяльності підприємств і можливість розробки заходів щодо їх своєчасної нейтралізації; постійна взаємодія підприємств з факторами зовнішнього середовища як основного джерела загроз, що негативно впливають на їх діяльність; управління економічною безпекою як потенціалом для оптимізації основних виробничих процесів виготовлення продукції; вимоги ринкової економіки до забезпечення економічної безпеки як фактору сталого розвитку підприємств та забезпечення їх конкурентоспроможності [39].

Найоптимальнішим визначення вважаємо Г.В. Козаченко, яка вважає, що сучасна система управління економічною безпекою має бути гнучкою, інтегрованою та відкритою, при цьому охоплювати принципи, методи і методики, прийоми і способи, алгоритми і моделі, процедури, шляхом реалізації яких забезпечується баланс інтересів підприємства з інтересами взаємодіючих з ним суб'єктів зовнішнього середовища [27; 28].

Формування системи економічної безпеки проходить наступні етапи (рис. 1.6).

Гнучкість є вагомим умовою до функціонування системи управління економічною безпекою підприємств, оскільки його організаційна структура

має забезпечувати своєчасну реакцію на зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі, а також мати здатність оперативно адаптуватися до них (рис. 1.7) [16].

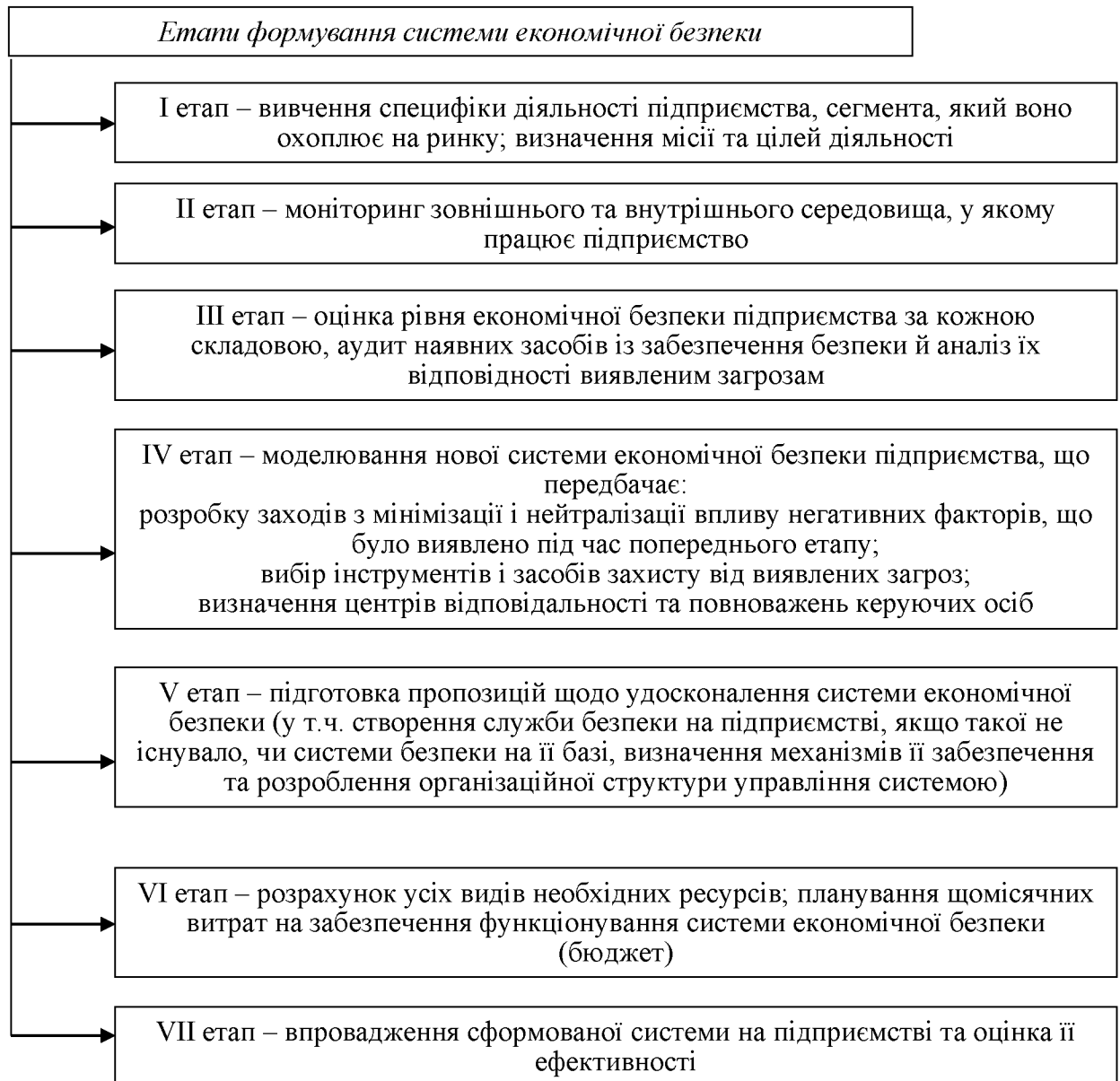


Рис. 1.6. Процес формування системи економічної безпеки підприємства [16; 57]

Варто зазначити, що систему економічної безпеки підприємства необхідно розглядати за принципами, керуючись якими діють суб'єкти з метою досягнення намічених цілей. Розкриті принципи в наукових працях зарубіжних та вітчизняних вчених суттєво різняться за своїм змістом та суттю.

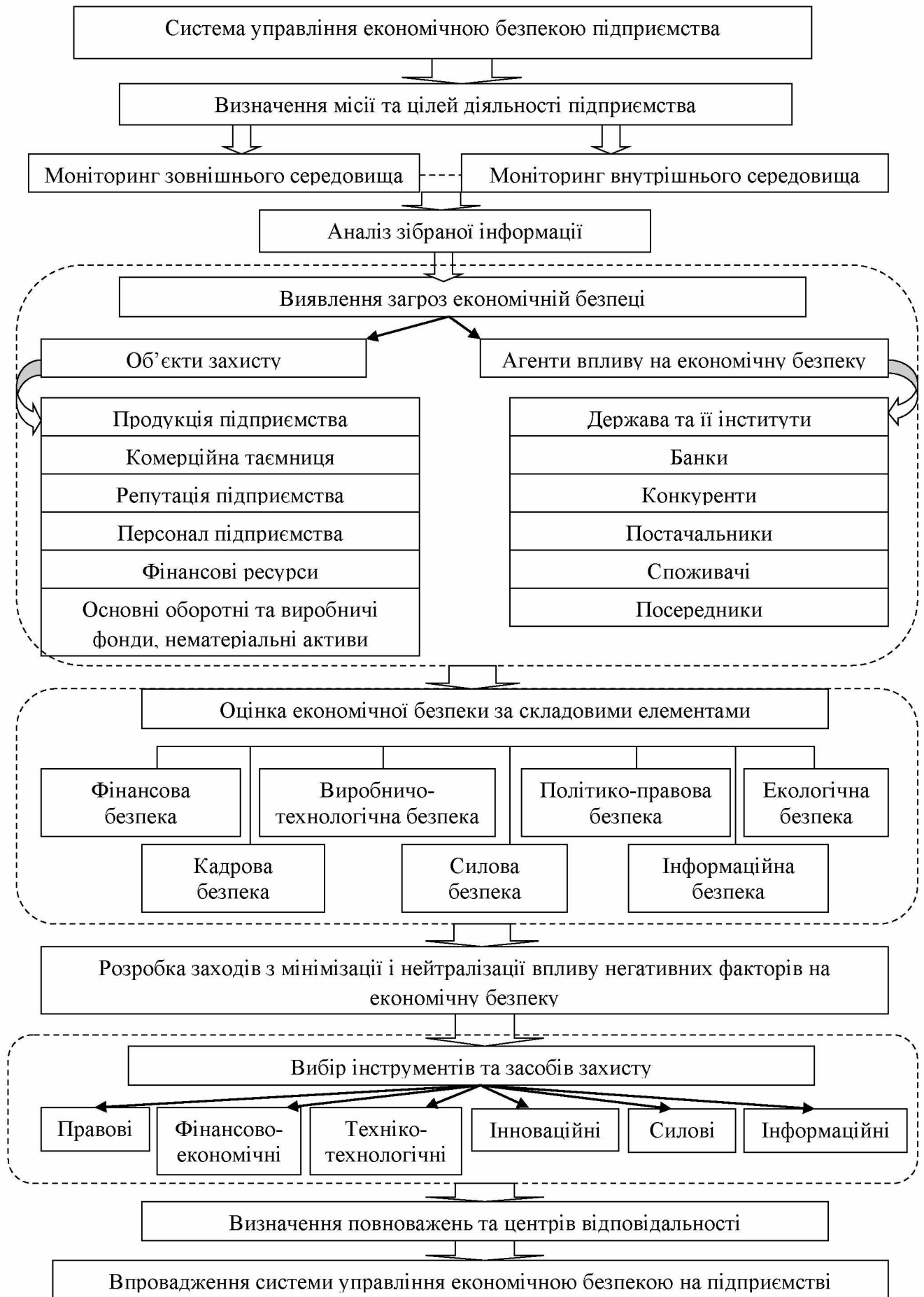


Рис. 1.7. Система управління економічною безпекою підприємства [8; 16]

Основними цілями забезпечення економічної безпеки є запобігання негативних впливів та можливих загроз фінансово-економічній діяльності підприємства та досягнення максимальної стабільності його функціонування.

Організація заходів, пов'язаних із забезпечення економічної безпеки підприємства, заснована на принципах, перелік яких складено на основі досліджень фахівців (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Принципи побудови системи економічної безпеки підприємства [63]

Постійна взаємодія підприємств з факторами зовнішнього середовища,

як основного джерела загроз, що можуть спричиняти дестабілізуючий вплив на їх діяльність, а також наявність слабких місць у фінансово-господарській діяльності підприємства потребують постійного моніторингу та контролю за системою управління економічною безпекою підприємства [63].

У класичному варіанті загроза – це реальна можливість впливу дії навмисного чи ненавмисного характеру, що дестабілізує стійкість функціонування підприємства, завдає матеріальної та нематеріальної шкоди, що спричиняє відхилення від стратегії [63].

Аналіз існуючих визначень сутності загроз економічній безпеці підприємства показує, що у широкому розумінні терміни «небезпека» та «загроза» можна вважати синонімами, проте в більш вузькому – їх варто відокремлювати, оскільки в кожному конкретному випадку саме поява сукупності різноманітних загроз створює ситуацію небезпеки.

У загальному розумінні небезпека – це об'єктивно існуюча можливість негативно вплинути на об'єкт, внаслідок якого останньому може бути завдано будь-який збиток, втрата, що змінюють його стан або, в результаті впливу яких, його розвиток набуває негативної динаміки чи параметрів (характер, темп, форми та інші) [5].

Поява небезпек відбувається за допомогою накопичення сукупності умов і факторів, які створюють небезпеку для нормального функціонування суб'єкта господарювання у формі деструктивного впливу на нього.

За величиною можливих наслідків можна виділити такі види небезпеки:

попередження – це сукупність обставин, не обов'язково загрозливого характеру, які потребують реакції на них. За відсутності реакції підприємства попередження переростає в ризик;

ризик – це можливість відхилення результатів конкретних рішень чи дій від запланованих. Ці відхилення можуть бути пов'язані як із додатковими доходами, так і додатковими витратами. Ризик виникає там, де є, як мінімум, два сценарії розвитку подій, відповідно два і більше можливих

альтернативних результатів. У ситуації, коли можливий лише один результат, ризику не існує, тому що немає альтернативи [28; 42; 63].

Економічна безпека підприємства спрямована на усунення чи мінімізацію ризику економічних збитків. Проте жодні людські здібності не можуть ліквідувати ризик. У практичній діяльності існують тільки способи послаблення його наслідків. Основним фактором у господарській діяльності підприємства, стосовно ризику, виступає його вік. Чим довше підприємство існує, тим менша ймовірність зазнати невдачі [25].

Загроза – це дія дестабілізуючих факторів навмисного чи ненавмисного характеру, що порушують цілісність функціонування підприємства, наносять йому матеріальні та нематеріальні збитки і можуть викликати небезпеку.

Фактори загроз, небезпеки та ризику можна поділити на групи за різними класифікаційними ознаками (Додаток Б, табл. 1.1).

На рис. 1.9 зображено зв'язок підприємства з загрозами.

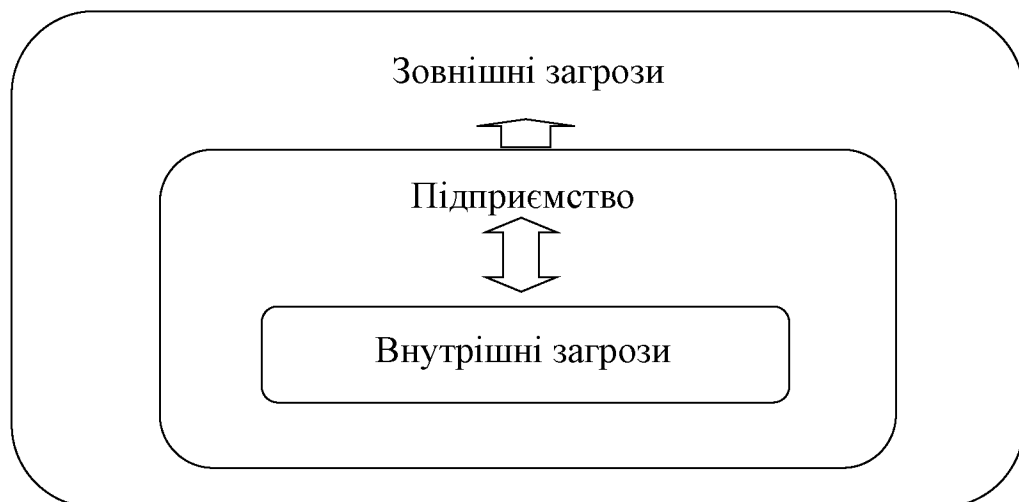


Рис. 1.9. Зв'язок підприємства з загрозами [39]

Варто зазначити, що найбільший вплив на підприємство здійснюють саме загрози за сферою виникнення.

До найнебезпечніших зовнішніх загроз, які можуть нанести шкоду підприємству або зробити його подальшу діяльність неможливою, можна віднести ті, які подано на рис. 1.10 [36].

У свою чергу до внутрішніх загроз, які, на наш погляд, найбільше

впливають на підприємство, належать наступні (рис. 1.11).

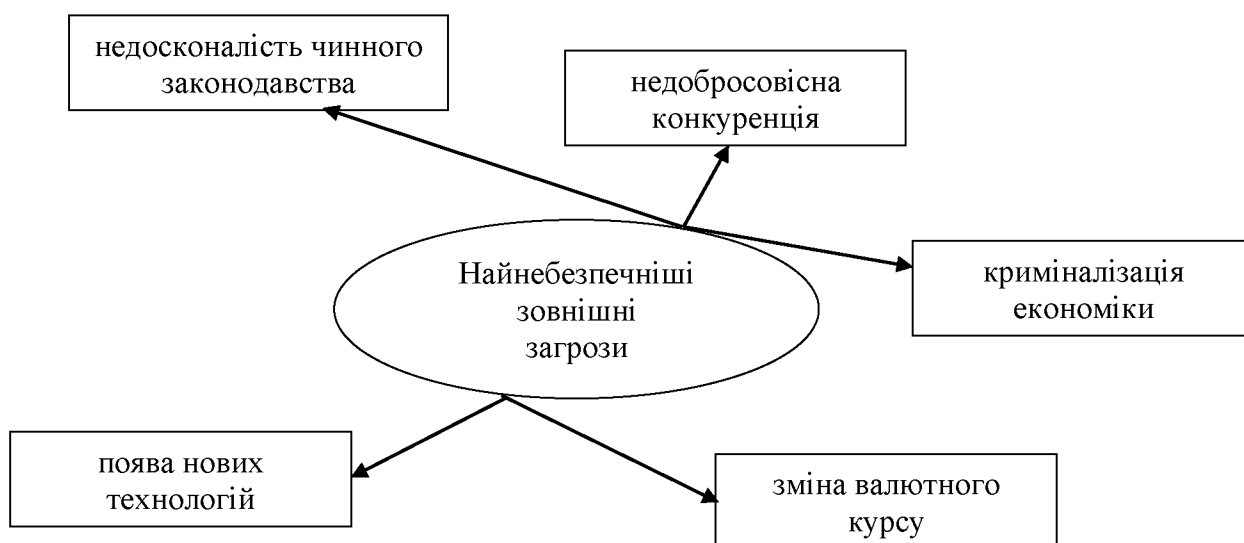


Рис. 1.10. Основні зовнішні загрози діяльності підприємства [30]

Отже, аналіз численних зовнішніх і внутрішніх загроз, напрямів і об'єктів їх дії, можливих наслідків для підприємства дав можливість визначити їх різноманітність та існування на кожному підприємстві залежно від сфери його діяльності.

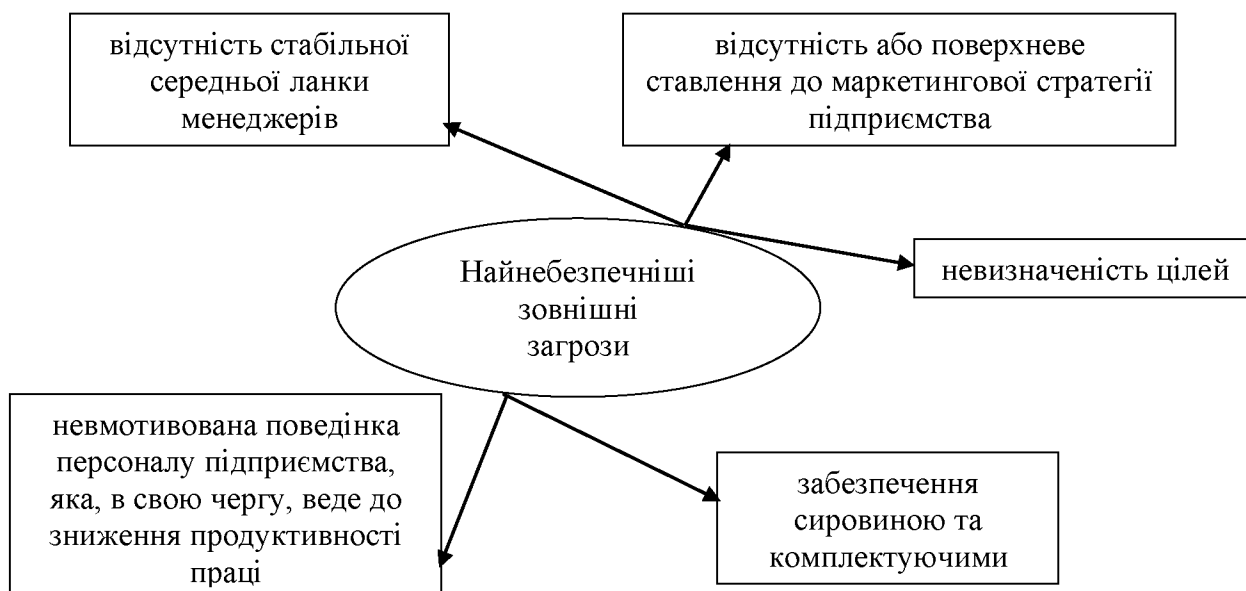


Рис. 1.11. Основні внутрішні загрози підприємства [30]

Однак на кожному з них існує власна система загроз. Саме тому для стабільного функціонування підприємства на всіх рівнях головним завданням керівництва є своєчасне визначення системи комплексного захисту,

забезпечення її функціонування та прийняття правильних рішень щодо усунення як загроз, так і факторів їх появи з метою ліквідації негативних впливів джерел небезпечності.

Отже, саме від створення системи економічної безпеки значною мірою залежить ефективність функціонування підприємства, його захищеність від зовнішніх та внутрішніх загроз для успішного досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції.

Висновки до розділу 1

Здійснивши аналіз теоретичних основ управління економічною безпекою підприємства в умовах нестабільності доцільно зробити наступні висновки:

1. Аналіз розглянутих підходів до визначення сутності економічної безпеки підприємства дає можливість зробити висновок, що жоден з них не можна вважати всеохоплюючим. При цьому кожен підхід має певні переваги та недоліки. Можливість застосування будь-якого з розглянутих підходів залежить безпосередньо від інтересів власників підприємства, мети функціонування підприємства, стратегії розвитку підприємства тощо.

2. Система управління економічною безпекою – це сукупність організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів, спрямованих на кількісне й якісне забезпечення захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз.

Здійснений аналіз дав можливість виокремити основні функціональні складові економічної безпеки підприємства, серед яких: кадрова, фінансова, інтелектуальна, правова, технологічна, екологічна, інформаційна, силова, ринкова та інтерфейсна.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

2.1. Загальна характеристика підприємства

Об'єктом магістерської дипломної роботи було обрано підприємство, яке функціонує у галузі виробництва та реалізації пива й безалкогольних напоїв та займає одну з лідируючих позицій на ринку виробництва пива України.

Пивзавод має майже півстолітню історію. У серпні 1993 року Міжнародна Академія комп'ютерних наук і систем прийняла до свого складу Полтавське виробниче об'єднання пиво-безалкогольної промисловості колективним членом в напрямку «комп'ютерні технології та системи в харчовій промисловості». Через три роки смак полтавського пива оцінила Іспанія, де підприємство отримало міжнародний приз за найкращу торгівлю марку («International Award for the best tradename»).

Історія підприємства демонструє, що до середини 80-х років спеціалізація була спрямована тільки на виготовлення пляшкового і розливного пива. У 1985 році був побудований цех з розливу безалкогольних газованих напоїв. Його виробнича лінія могла випускати до 470 тис. декалітрів продукції. У 1993 році була дозволена приватизація державного майна фондом комунального майна орендного Полтавського пивзаводу. Організація орендарів Полтавського пивзаводу купила державне майно цілісного майнового комплексу Полтавського орендного пивзаводу. Відповідно до акту передачі вищевказане майно було передано організації орендарів Полтавського пивзаводу. Міськвиконком своїм розпорядженням орендне підприємство Полтавський пивзавод виключив з реєстру у зв'язку з його перереєстрацією в колективну виробничо-торговельну фірму. У 1995 році виключена з реєстру у зв'язку з її перереєстрацією в закрите акціонерне товариство, яке стало правонаступником колективної виробничо-

торговельної фірми. Пізніше товариство входить до «Донецької пивної групи», контрольованої фінансово-промисловою групою «СКМ» українського мільярдера Ріната Ахметова. Окрім власних сортів випускало пиво під загальним для підприємств групи брендом «Дніпро».

Пропри попередні труднощі в діяльності підприємство з 1998 року співпрацює з німецькими технологами компанії «Kaltenberg». В кінці 1990-х років була введена в дію автоматична лінія з розливу в КЕГ-тару, потужністю 50 КЕГ на годину. У 2001 році введено в експлуатацію лінію по наливу пива в КЕГ-тару потужністю 120 КЕГ на годину. У тому ж році був відкритий новий цех, в якому запроваджена прогресивна технологія розливу пива. Незабаром тут запрацювала ще одна лінія розливу в ПЕТ-пляшки й діжки (барила, барильця), які стали фірмовим знаком полтавського пива. Автоматична лінія здатна випускати 36 тисяч пляшок на годину. За допомогою цих та інших нововведень завод вийшов на виробничу потужність 2,5 млн. декалітрів продукції на рік.

В кінці 2011 року у підприємства відбувається повна реорганізація структур, модернізація виробництва, просування та впровадження нових методик і стратегій розвитку в цілому. 17.10.2017 р. річними загальними зборами акціонерів підприємства було прийнято рішення про зміну типу акціонерного товариства на приватне.

У 2012 році запущено новий варильний цех з повною комп'ютеризацією процесу варіння суслу. Нині основні стратегії товарної політики підприємства направлені на об'єднання всіх сортів пива і напоїв під одним брендом «Полтава».

Об'єкт управління системи управління досліджуваного підприємства (керована підсистема) складається із основних складів, допоміжних господарств та відділів, персоналу підприємства, фінансових та матеріальних ресурсів, явищ і технологічних процесів.

Система управління підприємством поділяється на дві підсистеми: керуючу і керовану. Керуюча підсистема виконує функції управління

виробництвом та складається із апарату управління з усіма працівниками і технічними засобами. У свою чергу керована підсистема виконує різноманітні функції управління.

Керуючою підсистемою управління досліджуваного підприємства є сукупність управлінських органів, підрозділів і виконавців, які виконують закріплені за ними функції і вирішують поставлені перед ними обов'язки, а також сукупність системи методів, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив.

Керуюча і керована підсистеми знаходяться в неперервному зв'язку, постійно впливають один на одного. Ці взаємодії здійснюються за допомогою обміну інформацією (рис. 2.1). Керуюча система складається з управлінських органів і працівників, а керована система представляє соціально-економічні відносини, пов'язані з управлінням.

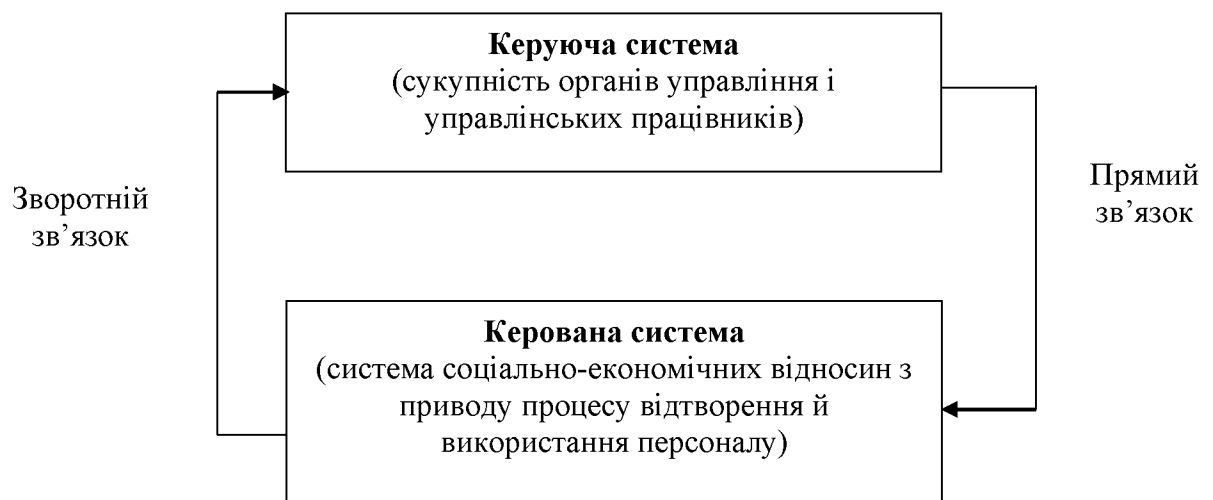


Рис. 2.1. Схема взаємодії керуючої та керованої підсистем управління

Організаційна структура підприємства складається з виробничих ділянок та органів управління самостійного підприємства. Товариство очолює генеральний директор, який підзвітний з усіх питань своєї діяльності наглядовій раді та зборам акціонерів. Підприємство має лінійну організаційну структуру управління (додаток В, рис. 2.2).

Мета діяльності підприємства одержання прибутку на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності в

порядку та за умов, визначених чинним законодавством і статутом.

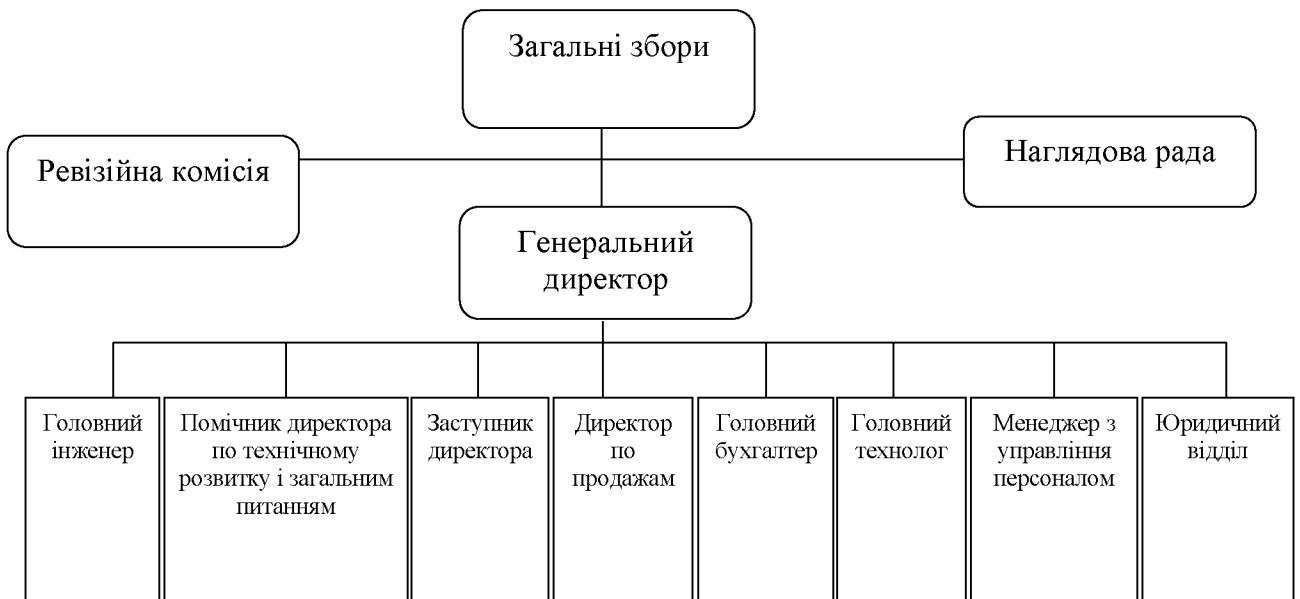


Рис. 2.2. Вищий рівень організаційної структури управління підприємства

Основним предметом діяльності підприємства є виробництво і реалізація пива, сидру, безалкогольних напоїв, солоду. На даний момент здійснює виробництво декількох марок пива, сидру та безалкогольних напоїв. Асортимент продукції постійно розширюється та оновлюється.

Що стосується сезонних змін, то вони досить помітно впливають на діяльність підприємства. Виробництво пива, сидру і безалкогольних напоїв влітку зростає в декілька разів у порівнянні із зимовим періодом. Квас виготовляється лише в літній період.

До особливостей стану розвитку галузі виробництва, в якій здійснює діяльність підприємства відноситься перенасичення ринку виробниками та товарами. Ринок в останні роки скорочується. Лідери ринку втрачають свої позиції на ринку, а локальні виробники нарощують виробництво. Конкуренція з боку таких міцних товаровиробників, як «Абінбев Ефес Україна», «Carlsberg Ukraine», «Оболонь» стимулює до роботи в нових сегментах ринку, впровадження нових технологій та нових товарів.

Основними «пивними» конкурентами підприємства є ПрАТ «Абінбев

Ефес Україна»», «Перша Приватна Броварня», «Carlsberg Ukraine», «Оболонь». Перспективні плани розвитку підприємства охоплюють питання розширення ринку збуту, укріплення маркетингової політики та покриття всіх цінових сегментів.

Підприємство слідкує за усіма змінами, які відбуваються в зовнішньому середовищі та реагує на них. Основними загрозами діяльності підприємства, які можуть виникнути через конкурентну боротьбу є: криза, викликана нестачею ресурсів; криза, викликана відсутністю попиту на продукцію; втрата іміджу товариства. З метою їх нейтралізації та послаблення потрібно досліджувати сильні і слабкі сторони конкурентів.

Таким чином, можна зробити висновок, що зовнішнє середовище підприємства є динамічним і містить велику кількість загроз, що в свою чергу, актуалізує питання щодо управління економічною безпекою, що дозволяє в умовах конкурентної боротьби забезпечити не тільки досягнення поставлених цілей, але і отримувати прибуток.

2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства

Техніко-економічний аналіз відіграє важливу роль при оцінці ефективності господарської діяльності будь-якого підприємства. Підприємницька діяльність потребує системного контролю та аналізу процесів, під дію яких потрапляє підприємство в сучасному бізнес-середовищі.

Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, які одержали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності. Персонал є основним фактором у будь-якій системі управління. Тому проведемо аналіз персоналу.

Використовуючи звіти з праці за досліджуваний період, можна проаналізувати структуру персоналу за категоріями зайнятих (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу підприємства за 2018-2022 роки за категоріями зайнятих

Категорія зайнятих	Роки										Відхилення 2022 р. від 2018 р.	
	2018		2019		2020		2021		2022		(+;-)	%
	осіб	пит. вага, %	Осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %		
Управлінський персонал, у т. ч.:	30	10,95	29	10,58	31	10,65	28	10,26	29	10,58	(1)	(3,33)
керівники	11	4,01	11	4,01	11	3,78	10	3,66	11	4,01	0	0
спеціалісти	17	6,20	16	5,84	18	6,19	17	6,23	17	6,20	0	0
технічні працівники	2	0,73	2	0,73	2	0,69	1	0,37	1	0,37	(1)	(50,0)
Виробничий персонал	244	89,05	245	89,42	260	89,35	245	89,74	245	89,42	1	0,41
Разом	274	100,00	274	100,00	291	100,00	273	100,00	274	100,00	0	-

Результати розрахунків у табл. 2.1 демонструють динаміку у розрізі категорій персоналу, зміна питомої ваги категорій управлінського і виробничого є незначною – 0,41 % у бік зростання виробничого, який збільшився на 1 особу. Чисельність управлінського, у свою чергу, зменшується 1 особу у 2022 році порівняно з базовим.

Окрім організаційної структури в загальній структурі підприємства виділяється соціальна, котра передбачає характеристику персоналу як сукупність груп, класифіковані за віком, національністю і соціальним складом, рівнем освіти і сімейним станом. Тому наступним етапом є характеристика персоналу за статтю (табл. 2.2, рис. 2.3).

Таблиця 2.2

Характеристика персоналу підприємства за статтю, 2018-2022 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб					У % до загальної чисельності					Відхилення у 2022 р. до 2018 р.
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Жінки	151	153	131	122	122	55,1	55,8	45,0	44,7	44,5	(19,2)
Чоловіки	123	121	160	151	152	44,9	44,2	55,0	55,3	55,5	19,2
Разом	274	274	291	273	274	100	100	100	100	100	x

Дані табл. 2.2 дали змогу стверджувати, що переважна кількість працівників у досліджуваному підприємстві – чоловіки, що пояснюється, перш за все, специфікою господарської діяльності.

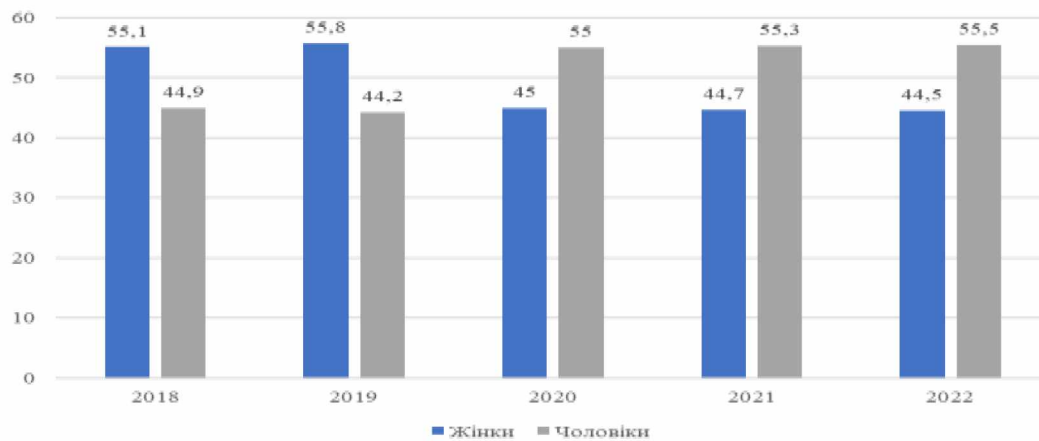


Рис. 2.3. Динаміка персоналу підприємства за статтю, 2018-2022 рр., %

Питома вага працівників-чоловіків помірно збільшується: від 44,9 % у 2018 році до 55,5 % у 2022 році, що на 19,2 % більше. Загальна ж кількість персоналу протягом досліджуваного періоду є майже сталою.

Отже, аналіз показав, що пивзавод має достатній рівень забезпеченості трудовими ресурсами.

Надалі, вважаємо за доцільне, проаналізувати показники фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства за 2018-2022 роки, що подано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників фінансово-господарської діяльності підприємства, 2018-2022 рр.

Зміст операції	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	293278	323013	311724	323330	664775	126,7
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	78639	101709	107163	93938	230031	192,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	214639	221304	204621	229392	434744	102,5
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	16628	29718	31819	20695	81457	389,9
Рівень рентабельності, %	7,7	13,4	15,6	9,0	18,7	x

Розрахунки, наведені у табл. 2.6 дають можливість стверджувати, що підприємство є рентабельним і отримує чистий прибуток протягом досліджуваного періоду. Так, у 2022 р. порівняно з 2018 р. чистий дохід зріс

на 389,9 %, значення собівартості – на 102,5 %, а рівень рентабельності – на 11 %. Тобто, можна зробити висновок, що підприємство показує позитивну динаміку основних показників його фінансово-господарської діяльності.

Наглядно динаміку показників фінансово-господарської діяльності підприємства демонструє рис. 2.4.

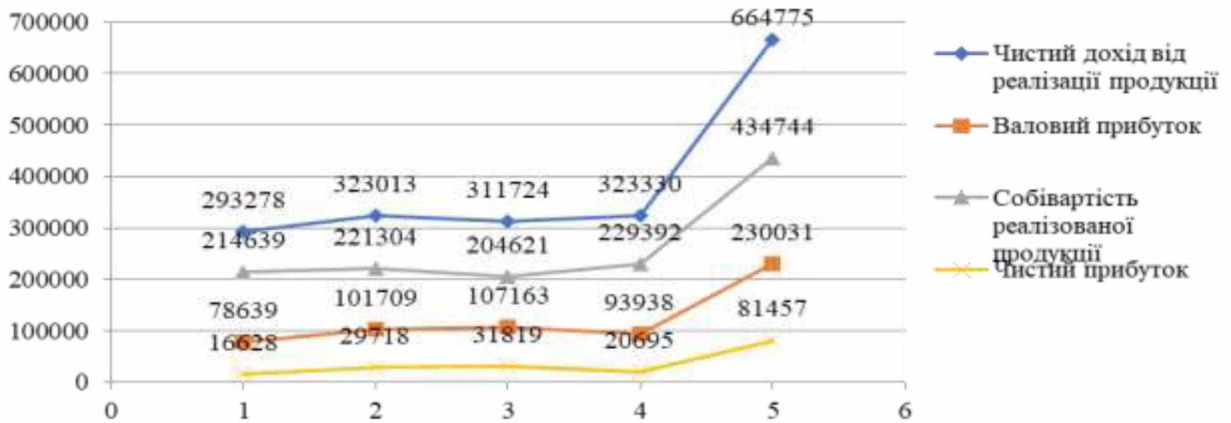


Рис. 2.4. Динаміка показників фінансово-господарської діяльності підприємства, 2018-2022 рр.

Наступним етапом задля дослідження активів підприємства, їх складу і розміщення, розрахуємо наступні показники, які подано у табл. 2.4.

Здійснивши аналіз результатів даних табл. 2.4 констатуємо, що найбільшу питому вагу оборотних активів становлять гроші та їх еквіваленти, що є, звісно, позитивною тенденцією, оскільки це говорить про платоспроможність підприємства і його здатність розраховуватися по короткостроковим зобов'язанням, які необхідно негайно оплатити. Значення грошей та їх еквівалентів збільшилося в 4,5 рази у 2022 році, порівняно з 2018 роком.

Протягом досліджуваного періоду значно зросла дебіторська заборгованість на 32302 тис. грн, тобто на 110,1 %. Даний показник вказує на майбутнє надходження грошових коштів, у разі, якщо підприємство має платоспроможних дебіторів. Валюта балансу у 2018 році становила 100530 тис. грн., а у 2022 році збільшилась до 242274 тис. грн. Така позитивна динаміка відбулася за рахунок збільшення основних засобів, грошових коштів та їх еквівалентів, запасів товарно-матеріальних цінностей,

а також дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.4

**Дослідження ефективності складу і розміщення активів
підприємства за 2018-2022 роки**

Види основних засобів	Роки										2022 р. до 2018 р., (+,-)	
	2018		2019		2020		2021		2022		тис. грн	%
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Запаси, з них	50889	50,6	44504	37,3	36281	27,6	57989	36,7	75068	30,9	24179	47,5
виробничі запаси	37548	37,3	30155	25,3	22624	17,2	39705	25,1	49868	20,6	12320	32,8
незавершене виробництво	8801	8,8	9009	7,6	5730	4,4	8691	5,5	14024	5,8	5223	59,3
готова продукція	4518	4,5	5318	4,5	7920	6,0	9593	6,1	11100	4,5	6582	145,7
товари	22	0,0	22	0,0	7	0,0	0	0,0	76	0,0	54	-
Дебіторська заборгованість	29358	29,2	36716	30,8	40572	30,9	47596	30,1	61660	25,5	32302	110,1
Гроші та їх еквіваленти	19035	18,9	37426	31,4	54493	41,5	52470	33,2	104232	43,0	85197	в 4,5 рази
Витрати майбутніх періодів	0	0,0	0	0,0	61	0,0	102	0,1	95	0,1	95	-
Інші оборотні активи	1248	1,2	595	0,5	13	0,0	40	0,0	1219	0,5	(29)	(2,3)
Разом	100530	100	119241	100	131359	100	158095	100	242274	100	141744	-

Варто зазначити, що позитивною тенденцією є оптимальне співвідношення оборотних і необоротних активів підприємства. Аналіз структури активів підприємства за 2018-2022 рр. демонструє табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз структури активів підприємства за 2018-2022 рр.

Активи	Звітні роки										Відхилення 2022 р. до 2018 р.	
	2018		2019		2020		2021		2022		(+,-)	(%)
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Оборотні активи	100530	58,1	119283	62,4	131510	41,9	158197	47,6	242274	58,46	141744	140,9
Необоротні активи	72647	41,9	71960	37,6	182541	58,1	173827	52,4	171967	41,5	99320	136,7
Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	-	-	-	-	-	-	-	-	158	0,04	158	
Разом	173177	100	191243	100	314051	100	332024	100	414399	100	241222	x

Як уже зазначалося, валюта балансу у 2022 році збільшилась на 139,3 %. Наглядно цю динаміку можемо побачити на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Динаміка структури активів підприємства, 2018-2022 рр., тис. грн

Важливим аспектом для аналізу економічної безпеки є визначення того, яким чином фінансуються активи підприємства. Тому надалі проаналізуємо структуру та динаміку джерел формування фінансових ресурсів, результати якого відображені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Структура та динаміка джерел формування фінансових ресурсів підприємства за 2018-2022 рр.

Джерела фінансових ресурсів	Звітні роки										Відхилення 2022 р. до 2018 р	
	2018		2019		2020		2021		2022		(+;-)	%
	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %		
Власний капітал	107396	62,02	137114	71,70	257301	81,94	279295	84,12	361962	87,35	254566	237,1
Довгострокові зобов'язання	19688	11,37	914	0,48	20978	6,68	18118	5,46	11667	2,81	(8021)	(40,7)
Поточні зобов'язання	46093	26,62	53215	27,83	35736	11,38	34611	10,42	40770	9,84	(5323)	(11,5)
Баланс	173177	100,00	191243	100	314015	100,00	332024	100,00	414399	241222	162688	x

Так, результати розрахунків дають можливість зрозуміти, що основним джерелом фінансування досліджуваного підприємства є, звісно, власний

капітал, структура якого у 2022 році склала 87,35 %, що збільшився на 254566 тис. грн у 2022 році, порівняно з базовим. Даний показник представлений нерозподіленим прибутком та пайовим капіталом. У свою чергу довгострокові зобов'язання присутні протягом всього досліджуваного періоду, однак зменшили своє значення на 40,7 % протягом досліджуваного періоду.

Також відзначимо, що важливим показником фінансово-економічної діяльності є фінансова стійкість підприємства, аналіз якої наведено в табл. 2.7. Отриманий результат коефіцієнту маневреності власного капіталу підтверджує, що власних оборотних активів у досліджуваному підприємстві достатньо для маневреності власного капіталу.

Таблиця 2.7

Динаміка показників фінансової стійкості підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. +/- від 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Коефіцієнт автономії	0,578	0,671	0,781	0,831	0,859	0,281
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	1,372	2,039	3,557	4,901	6,098	4,726
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,749	0,675	0,824	0,891	0,899	0,150
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,536	0,414	0,410	0,409	0,507	(0,029)
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,553	0,461	0,645	0,757	0,812	0,259

Розрахований коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів підприємства підтверджує, що залучені кошти по відношенню до власного капіталу відповідають нормативу і становить 6,098.

Разом з тим коефіцієнт автономії збільшився у 2022 році на 0,281, порівняно із 2018 роком. Цей показник свідчить, що чим більше його значення, тим менша залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

У свою чергу значення коефіцієнту фінансової стійкості вище нормативного, зростання якого у 2022 році порівняно з базовим роком обумовлює збільшення частки позичених коштів фінансування підприємства.

На наступному етапі проаналізуємо показників ліквідності підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка показників ліквідності підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. +/- від 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Коефіцієнт покриття	2,236	1,855	2,818	4,117	5,313	3,076
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,135	1,050	1,910	3,240	3,547	2,413
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,241	0,476	1,033	1,520	2,079	1,837

Коефіцієнт покриття є важливим показником платоспроможності підприємства. Значення цього показника має тенденцію до зростання, що свідчить про достатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів протягом року.

Коефіцієнт швидкої ліквідності обґрунтовує очікувану ліквідність підприємства за період, однаковий із середньою тривалістю одного обороту дебіторської заборгованості. Значення даного показника (3,547) свідчить про дуже низький фінансовий ризик та наявність потенційних можливостей для залучення додаткових фінансових коштів.

Загалом робимо висновок, що результат проведеного аналізу вказує на підвищення ефективності господарської діяльності підприємства та зростання ефективності використання його прибутку.

2.3. Аналіз управління економічною безпекою підприємства

Насамперед рівень економічної безпеки підприємства залежить від здатності його менеджменту прогнозувати та запобігати можливим загрозам, а також своєчасно розв'язувати проблеми, що виникли.

З метою визначення майбутньої поведінки підприємства його менеджмент повинен мати уявлення як про внутрішнє, так і про зовнішнє середовище, його потенціал і тенденції розвитку, а також знати його ринкову позицію. Розрізняють зовнішнє середовище прямого і непрямого (опосередкованого) впливу.

Зовнішнє середовище прямого впливу – це середовище, яке включає складові, що безпосередньо впливають на операції товариства та піддаються прямого впливу: конкуренти, споживачі, постачальники, закони, державні установи та ін.

Дані табл. 2.9 дають змогу зробити висновок, що досліджуване товариство виготовляє такі види продукції як: пиво та безалкогольні напої. Розрахунки показують позитивну динаміку стосовно обсягів виготовленої продукції протягом досліджуваного періоду.

Таблиця 2.9

**Структура обсягів реалізації продукції підприємства
за 2018-2022 роки, тис. дал**

Вид продукції	Роки					Відхилення 2022 р. до 2018 р. (%)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Пиво	3076,4	2860,1	2641,6	2587,8	4141,3	34,6
Безалкогольні напої	572,6	635,7	724,1	604,8	605,3	5,7
Квас	56,0	82,7	112,7	119,3	9,3	(83,4)

Споживачі – це фізичні або юридичні особи, які купують продукцію пивзаводу для особистих потреб або потреб свого підприємства.

Постачальниками є підприємства або окремі особи, які постачають сировину, устаткування та інші матеріальні ресурси для задоволення технологічних або особистих потреб пивзаводу.

Основними конкурентами досліджуваного підприємства, продукція яких представлена на території Полтавської області є: «Абінбев Ефес Україна», «Перша Приватна Броварня», «Carlsberg Ukraine», «Оболонь».

Закони і державні установи – це правові та нормативні акти вищого органу законодавчої та виконавчої влади або їх спеціальні органи, які

здійснюють нагляд за дотриманням державних вимог підприємствами.

Серед перелічених факторів зовнішнього середовища найвагомішими для підприємства є державне регулювання, оскільки без втручання держави, без державного регулювання товариство ніколи не зможе зробити виробництво економічно безпечним, вирівняти структурні та регіональні диспропорції, гарантувати реалізацію соціально-економічних прав людини. На сьогодні в ринкових умовах недосконалої конкуренції роль держави значно посилюється і стає об'єктивною потребою.

Зовнішнє середовище опосередкованого впливу досліджуваного підприємства – це сукупність факторів, які можуть не здійснювати прямий, тобто негайний вплив на операції товариства, але з часом будуть відображатись на них. Всі ці фактори певною мірою впливають на діяльність підприємства. До них належать:

стан економіки – це тенденції та рівень інфляції, ставки банківського процента, рівень безробіття та ін.;

науково-технічний прогрес – це розвиток технологічного процесу у конкурентів;

політичні зміни – це тенденції у сферах законодавства, судової справи, політики, державного регулювання тощо;

соціально-культурні зміни – це сукупність відносин, цінностей, норм, переконання, поведінки тощо;

вплив міжнародних подій – це процеси, які відбуваються за межами країни і впливають на курс національних грошей, конкуренцію тощо.

Основні труднощі підприємства, які можуть виникнути через конкурентну боротьбу: криза, викликана нестачею ресурсів; криза, викликана відсутністю попиту на продукцію; втрата іміджу товариства.

Для цього необхідно досліджувати сильні і слабкі сторони конкурентних осіб і організацій. Розпочнемо із проведення SWOT- аналізу, який дозволить визначити загальну корпоративну стратегію розвитку підприємства, на основі аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Аналіз можливостей і загроз підприємства представлений в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Поновлення технічної бази 2. Стабілізація та економічне зростання підприємства 3. Впровадження у виробництво нових видів продукції (нові види пива та квасу) 4. Вихід на новий сегмент ринку 5. Зростання попиту на товар 6. Залучення інвесторів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подальша зміна цін на сировину – підвищення в зв'язку з економічною кризою 2. Наявність неабияких перепон входження до нового сегменту ринку та наявність сильних конкурентів в цьому сегменті 3. Нестабільне економічне становище в країні 4. Постійна зміна законодавчої бази 5. Велика кількість конкурентів 6. Військовий стан в Україні

Таким чином товариство має достатню кількість загроз зі сторони зовнішнього середовища.

Проте, підприємство має ще більшу кількість факторів, що надають можливості для розвитку діяльності товариства. І їх вплив є важливішим та ймовірнішим, ніж факторів, що несуть загрози.

Аналіз факторів внутрішнього середовища представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Добра репутація якості продукції у покупців на внутрішньому та зовнішньому ринках 2. вигідне розташування: безпосередня близькість до залізничної дороги, автомагістралі 3. Достатня технічна база для освоєння нових видів продукції 4. Більш висока якість продукції, ніж у конкурентів 5. Досконала технологічна база 6. налагоджені зв'язки з постачальниками сировини 7. Великі залишки готової продукції на складах заводу у разі їхньої реалізації дозволять вивільнити значні кошти 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Товариство ще не визначилося зі своїми стратегічними альтернативами 2. Керівництво не має чітких стратегічних напрямів діяльності, що призводить до неефективного управління підприємством 3. Кадровий застій, нестача молодих та кваліфікованих кадрів економічного спрямування 4. Відсутність досліджень в області передових технологій 5. Вузька спеціалізація виробництва ускладнює перехід до випуску ширшого асортименту продукції 6. Відсутність маркетингових досліджень, нечітке уявлення про ринок та потреби покупців

На основі оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства методом SWOT-аналізу складемо матрицю SWOT (табл. 2.12).

Матриця SWOT-аналізу підприємства

Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище		
		Можливості (6)	Загрози (6)
	Сильні сторони (7)	Поле С і М (13)	Поле С і З (13)
	Слабкі сторони (6)	Поле Сл М (12)	Поле Сл З (12)

Відповідно до проведеного аналізу підприємства реалізує стратегію скороченого зростання, що за мету має підтримку існуючого стану впродовж якомога довшого періоду.

Важливим інструментом стратегічного аналізу зовнішнього середовища є PEST-аналіз, який передбачає виявлення й оцінку впливу факторів макросередовища на результати поточної та майбутньої діяльності підприємства. Проведемо PEST-аналіз експертним шляхом. Завдання експертів полягає в тому, щоб оцінити ступінь впливу і ймовірність впливу різних факторів зовнішнього середовища на компанію. Результати проведення PEST-аналізу підприємства представлені в табл. 2.13.

За результатами проведеного PEST-аналізу для підприємства можна зробити наступні висновки: зміна законодавства дозволяє скористатися сприятливими можливостями для завоювання ніш на ринку, розширення сфери діяльності; економічна нестабільність в країні є загрозою для товариства; новітні технології, сучасне обладнання дасть змогу більш ефективно використовувати ресурси та розширити асортимент випуску товарів. Таким чином, ми можемо зробити висновок, що нині зовнішнє середовище підприємства є динамічним і містить велику кількість загроз, що в свою чергу, актуалізує питання економічної безпеки, яка дозволяє в умовах конкуренції забезпечити не тільки досягнення поставлених цілей, але і отримувати прибуток.

У підприємстві відсутня служба забезпечення економічної безпеки як відокремлений структурний підрозділ, а економічною безпекою займається спеціаліст з економічної безпеки у структурі планово-економічного відділу.

Таблиця 2.13

PEST-аналіз для підприємства станом на 01.04.2023 р.

Політичні фактори	Вага, V	Бал, B	Добу- ток, P	Соціальні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P
Нестабільність законодавства	0,1	03	0,3	Структура зайнятості	00,1	01	0,1
Експортна та імпортна політика	0,15	2	0,3	Репутація підприємства, імідж	0,2	2	0,4
Інвестиційна привабливість країни	0,15	2	0,3	Забруднення навколишнього середовища	0,05	1	0,1
Політична нестабільність	0,2	3	0,6	Активність споживачів	0,15	2	0,3
Постійні зміни в законодавстві України	0,15	2	0,3	Демографічна ситуація в країні	0,1	2	0,2
Зовнішньоекономічне законодавство	0,1	2	0,2	Міжнародна соціальна політика	0,1	2	0,2
Державне регулювання конкуренції	0,05	1	0,05	Зміна структури доходів	0,2	2	0,4
Податки	0,15	2	0,3	Соціальна стабільність	0,1	2	0,2
Сума	1			Сума	1		
Середня оцінка впливу політичних факторів		2,1		Середня оцінка впливу соціальних факторів		1,7	
Сила впливу політичних факторів			2,4	Сила впливу соціальних факторів			1,9
Економічні фактори	Вага, V	Бал, B	Добу- ток, P	Технологічні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P
Економічна ситуація в країні	0,2	03	0,6	Державні і недержавні витрати на науку і техніку	0,15	03	0,45
Специфіка виробництва	0,05	3	0,15	Темпи розроблення нової продукції	0,2	3	0,6
Валютні курси	0,15	3	0,45	Темпи впровадження нових технологій у виробництво	0,25	3	0,75
Витрати на енергоносії	0,1	2	0,2	Невідповідна якість продукції	0,25	3	0,75
Нестабільність цін на сировину	0,15	2	0,3	Можливі простой у технологічному процесі виробництва	0,05	1	0,05
Міжнародні економічні зв'язки	0,1	2	0,2	Проблеми інтелектуальної власності	0,1	2	0,2
Інфляція	0,15	3	0,45				
Конкуренція	0,1	3	0,3				
Сума	1			Сума	1		
Середня оцінка впливу економічних факторів		2,6		Середня оцінка впливу технологічних факторів		2,5	
Сила впливу економічних факторів			2,65	Сила впливу технологічних факторів			2,8

Встановлено, що окремі функції реалізуються спеціалістом лише частково. Проте іноді виникають корпоративні конфлікти, що знижує ефективність діяльності підприємства. В окремих випадках до вирішення ризикованих проектів можуть залучатися такі фахівці, як: маркетолог,

головний технолог, ризик-менеджер, юрист, головний бухгалтер (рис. 2.6).

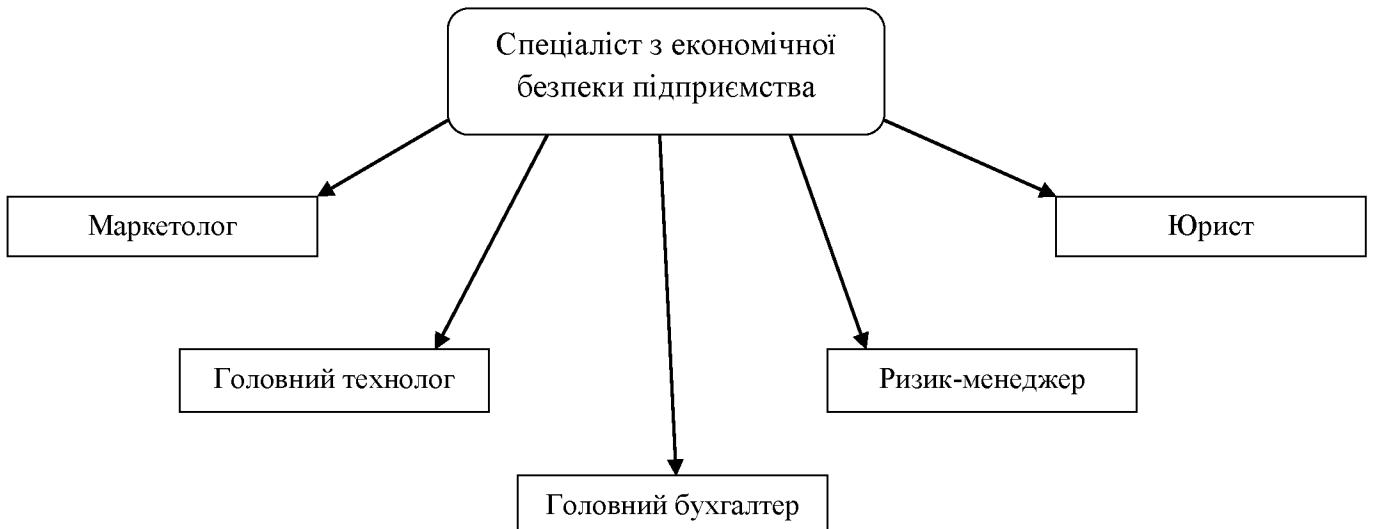


Рис. 2.6. Проектна група підприємства щодо вирішення питань з економічної безпеки

З метою досягнення високого рівня економічної безпеки підприємства фахівці повинні здійснювати роботу із забезпечення стабільності та ефективності функціонування всіх основних її складових: фінансової, інтелектуальної, кадрової, технологічної, правової, інформаційної, екологічної, силової, ринкової, інтерфейсної.

Процес управління економічною безпекою у підприємстві не є структурованим і документально забезпеченим. Основні питання вирішуються по мірі їх виникнення.

Однак, фінансова складова економічної безпеки підприємства контролюється належним чином, про що свідчать показники, розраховані у п. 2.2, зокрема:

- підвищення ліквідності товариства;
- зменшення кредиторської та дебіторської заборгованості;
- зростання фінансової стійкості тощо.

Наступною складовою економічної безпеки підприємства є інформаційна безпека.

Інформаційна безпека підприємства – це стан захищеності інформаційного середовища товариства від внутрішніх та зовнішніх загроз.

Зміст інформаційної безпеки полягає у здійсненні ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення господарської діяльності.

Основними цілями інформаційної безпеки підприємства є:

запобігання витоку, розкраданню, втраті, спотворенню, підробці інформації;

запобігання несанкціонованим діям із знищення, модифікації, спотворення, копіювання, блокування інформації;

запобігання іншим формам незаконного втручання в інформаційні ресурси і системи, забезпечення правового режиму документованої інформації як об'єкту власності;

захист конституційних прав громадян на збереження особистої таємниці і конфіденційності персональних даних, наявних в інформаційних системах;

збереження конфіденційності документованої інформації відповідно до законодавства .

Захистом інформації у підприємстві займається відділ інформаційних технологій, зокрема працівники відділу несуть відповідальність за збереження інформації, що становить комерційну таємницю. Дана документація перебуває під суворим контролем вилучення та повернення документів під розписку уповноваженого працівника. За інформацію, що відноситься до комерційної таємниці, несуть відповідальність наступні службовці підприємства: начальники, бухгалтери, економісти, інженери.

Ще однією із складових економічної безпеки є силова безпека підприємства. Силова складова полягає в забезпеченні фізичної безпеки працівників товариства і збереженні його майна. До основних негативних впливів, що характеризують цю складову можна віднести фізичні і моральні впливи, спрямовані на конкретних особистостей (особливо на керівництво та провідних спеціалістів) з метою заподіяти шкоду їх здоров'ю та репутації, що становить загрозу нормальній діяльності підприємства.

Негативні впливи, що завдають шкоди майну підприємства передбачають загрозу зниження вартості його активів і втрати економічної

незалежності (дезінформація, знищення інформації).

У підприємстві протидією цим негативним впливам займається відділ безпеки, обов'язком фахівців якого є надання фізичного захисту, здійснення охорони приміщень, організація пропускового режиму, ліній зв'язку й устаткування.

Правову безпеку у підприємстві здійснює начальник юридичного відділу. Його дії регулюються Законами України, Кодексами та іншими законодавчо-правовими актами.

Таким чином, розглянувши основні складові економічної безпеки підприємства, проведемо оцінку її управління (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Оцінка системи управління економічною безпекою підприємства,
станом на 01.04.2023 року**

Елементи	Інформаційна	Економічна	Фінансова	Силова	Правова
Суб'єкт управління	Генеральний директор				
Об'єкт управління	Інформація	Рентабельність	Фінансова стійкість, платоспроможність	Збереження матеріальних ресурсів	Правове регулювання діяльності
Функції управління	Лише автоматизовані системи захисту	+	Лише аналітичні	Окремі функції відділу охорони	Юридичний відділ
Окремий відділ (посада)	+	+	+	+	+
Документаційне забезпечення	-	+	-	-	-

Умовні позначення:

(+) – присутнє у товаристві

(+/-) – частково відображене у товаристві

(-) – відсутнє у товаристві

Аналізуючи дані табл. 2.14, можна стверджувати, що всі складові управління економічною безпекою підприємства забезпечені необхідними елементами, окрім документаційного забезпечення.

Отже, проаналізувавши стан управління економічної безпеки підприємства за її складовими, можна зробити висновок, що в організаційній структурі немає відокремленого відділу з питань економічної безпеки, а враховуючи кількість працівників та об'єми виробництва, це є необхідним.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши досліджуване підприємство як систему управління, можна зробити наступні висновки:

1. Підприємство є найбільшим підприємством Полтавської області, яке спеціалізується на виготовленні пива та безалкогольних напоїв. Основним видом діяльності є виробництво і реалізація пива, сидру, безалкогольних напоїв, солоду.

2. Підприємство є рентабельним і отримує чистий прибуток протягом досліджуваного періоду. Так, у 2022 р. порівняно з 2018 р. чистий дохід зріс на 389,9 %, значення собівартості – на 102,5 %, а рівень рентабельності – на 11 %. Тобто, можна зробити висновок, що підприємство показує позитивну динаміку основних показників його фінансово-господарської діяльності.

Результат проведеного аналізу вказує на підвищення ефективності господарської діяльності підприємства та зростання ефективності використання його прибутку.

3. Проаналізувавши стан управління економічної безпеки підприємства за її складовими, можна зробити висновок, що в організаційній структурі немає відокремленого відділу з питань економічної безпеки, а враховуючи кількість працівників та об'єми виробництва, це є необхідним

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Удосконалення кадрової безпеки як елементу посилення економічної безпеки підприємства

Система безпеки – це сукупність організаційних і технічних міроприємств, які передбачають виявлення, відображення, мінімізацію і нейтралізацію наслідків різних видів небезпек і загроз діяльності підприємства. Однією із ключових підсистем економічної безпеки є кадрова безпека.

Мета економічної безпеки підприємства полягає у забезпеченні сприятливих умов реалізації її основних інтересів та усуненні зовнішніх і внутрішніх загроз добробуту товариства.

Рівень кадрової безпеки підприємства залежить від впливу різноманітних чинників та факторів, які походять із зовнішнього і внутрішнього бізнес-середовища.

У свою чергу об'єктом кадрової безпеки підприємства є система управління персоналом, колектив, працівник як індивідуум, людський капітал.

Спираючись на вищесказане, можна сформувати концепцію управління кадровою безпекою підприємства (рис. 3.1).

Не менш важливими концептуальними основами є комплекс заходів забезпечення кадрової безпеки, їх своєчасність та необхідність: адміністративні та дисциплінарні, економічні, технологічні, соціально-психологічні.

Разом з тим, важливим є встановлення чіткої послідовності виконання кроків з метою підтримки необхідної для досягнення поставленої мети щодо

рівня кадрової безпеки підприємства (рис. 3.2).

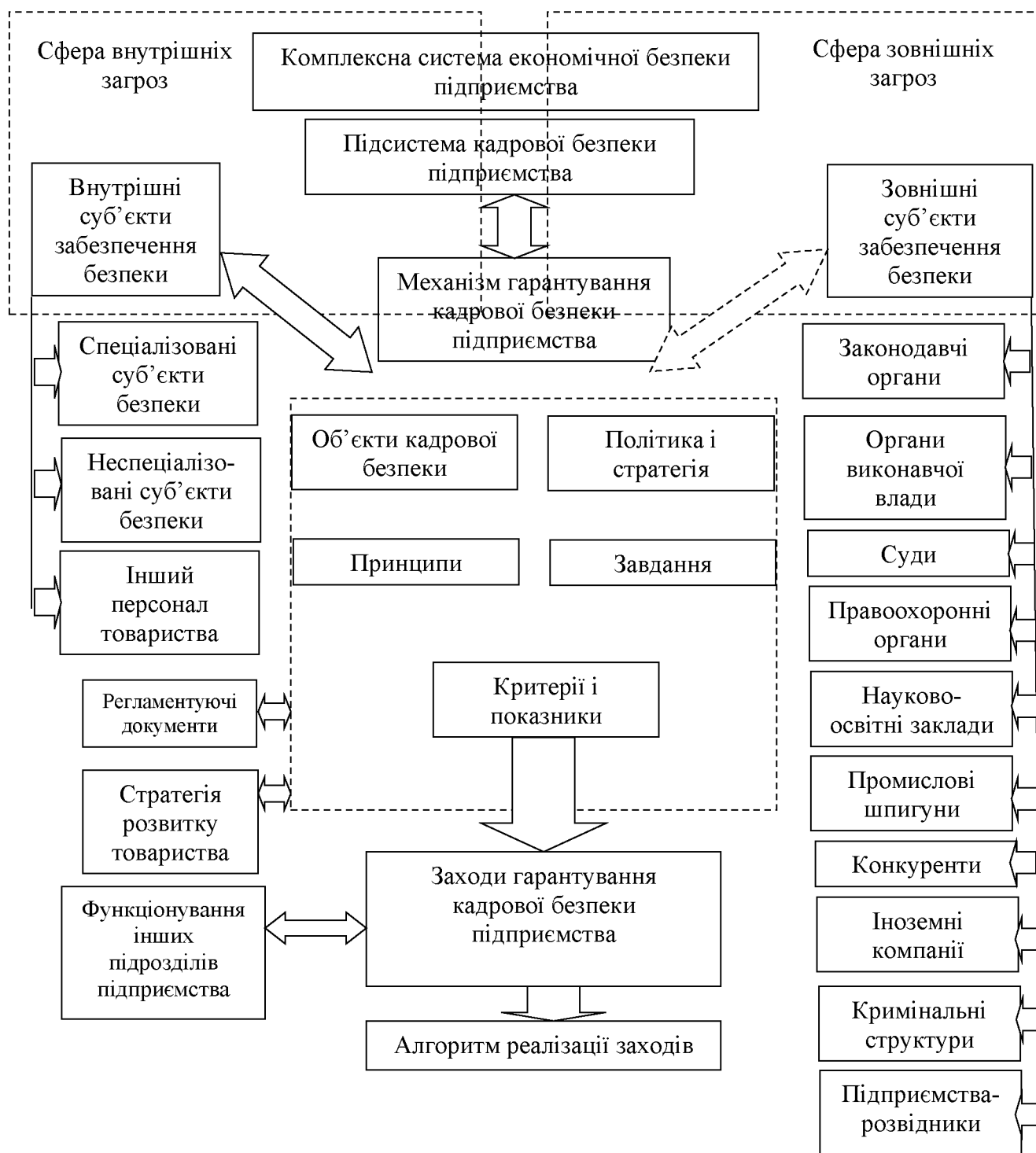


Рис. 3.1. Концепція управління кадровою безпекою підприємства

Отже, важливим аспектом є те, що процес забезпечення кадрової безпеки підприємства реалізується як опосередковано кожним працівником, так і безпосередньо фахівцями з кадрової безпеки. У процесі забезпечення кадрової безпеки підприємства першочерговим завданням є

виявлення ризиків та загроз.



Рис. 3.2. Алгоритм реалізації заходів гарантування кадрової безпеки в підприємстві

З метою подолання кадрових ризиків, які виникли або ж можуть виникнути необхідна чіткий алгоритм дій.

Вроховуючи проведені дослідження у табл. 3.1 наводимо функції кадрової безпеки досліджуваного підприємства в системі управління персоналом.

На оперативному рівні управління підприємства виявляється у наступних підсистемах:

регулювання чисельності персоналу – у формі використання

формального підходу до відбору кандидатів на працевлаштування в підприємстві;

Таблиця 3.1

**Функції кадрової безпеки підприємства
в системі управління персоналом**

№	Функції	Роботи, що виконуються за функцією
1.	Загальне керівництво	1) централізоване управління системою кадрової безпеки; 2) періодичне публічне інформування персоналу
2.	Правовий супровід	1) представництво в органах судової влади з питань трудових спорів; 2) розробка контрактів з персоналом підприємства; 3) участь у конфліктній комісії по вирішенню трудових спорів
3.	Технічне забезпечення	1) розробка комп'ютерних програм для системи кадрової безпеки; 2) безпека комп'ютерних даних системи кадрової безпеки; 3) консультації з технічних питань
4.	Організація безпечного прийому і вивільнення персоналу	1) психодіагностичне тестування персоналу при прийомі на роботу, вивільненні і в процесі праці; 2) сприяння в наступному працевлаштуванні при звільненні персоналу; 3) ведення бази даних особистих справ персоналу
5.	Розвиток персоналу	1) розробка і реалізація програми психологічних тренінгів особистісного розвитку, згуртування, командних тренінгів; 2) навчання персоналу загальним і спеціальним методам розпізнавання шахрайських дій з боку клієнтів підприємства та інших контрагентів; 3) навчання менеджерів всіх рівнів способам виявлення та запобігання неправомірних дій підлеглих; 4) навчання персоналу методам захисту інформації та інтелектуальної власності
6.	Умови праці та ергономіка	1) розробка робочих приміщень з урахуванням індивідуальних особливостей персоналу; 2) постійний моніторинг психологічного стану персоналу від перебування на робочому місці за розробленими показниками
7.	Забезпечення лояльності	1) проведення оперативного контролю робочих телефонних переговорів та електронної пошти співробітників; 2) профілактика поведінки, яка відхиляється від норми (чутки, інтриги, привілеї, пільги, плітки); 3) виявлення нелояльного персоналу і розслідування дій щодо крадіжок, комерційного шпигунства, протидії статутної діяльності
8.	Попередження стресів (залежностей)	1) розробка програм психічного і фізичного здоров'я персоналу підприємства; 2) розробка та впровадження програми щодо адекватного режиму робочих навантажень

контролю колективу працівників – у формі відмови від використання формалізованих процедур аналізу лояльності співробітників із залученням фахівців з безпеки у підприємстві;

мотивації працівників – у формі відсутності формалізованих процедур заохочення за хороші результати діяльності або покарання за відповідні порушення.

Окрім виявлення загроз та ризиків кадровій безпеці підприємства також необхідний пошук методів запобігання ним. Методи протидії ризикам і загрозам кадровій безпеці подано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Методи протидії ризикам і загрозам кадровій безпеці підприємства

Класифікаційна ознака	Методи протидії
За часом реалізації	<p>профілактичні або превентивні, використовуються для запобігання потенційних загроз або на стадії їх фактичного зародження;</p> <p>присікаючі або відбиваючі, використовуються для протидії вже реалізованам загрозам з метою повного запобігання або мінімізації пов'язаного з ними збитку;</p> <p>караючі або репресивні, використовуються для покарання винуватців вже реалізованих загроз і мають своєю метою не стільки відшкодування вже завданої організації шкоди, скільки попередження реалізації аналогічних загроз надалі</p>
За характером дії	<p>адміністративного характеру, які передбачають прийняття керівництвом організації тих чи інших адміністративних рішень, спрямованих або на профілактику потенційних загроз, або на покарання їх винуватців;</p> <p>економічного характеру, які або створюють необхідну мотивацію у співробітників як потенційних об'єктів загроз, або реалізуються у вигляді санкцій до співробітників як суб'єктам загроз;</p> <p>психологічного характеру, що використовуються переважно для профілактики можливих загроз і мають як колективну, так і індивідуальну спрямованість</p>
За ступенем легітимності	<p>легітимного характеру, їх реалізація не суперечить не тільки чинному законодавству, але і нормам підприємницької етики в галузі трудових і конкурентних відносин;</p> <p>нелегітимного характеру, їх реалізація завжди суперечить нормам підприємницької етики, рідше передбачає певні порушення чинного законодавства, не пов'язані з притягненням винних до кримінальної відповідальності;</p> <p>кримінальні, факт їх реалізації завжди передбачає притягнення винних до кримінальної відповідальності</p>

З метою удосконалення кадрової безпеки підприємства доцільно

виділити професійно недопустимі якості персоналу:

конфліктність – емоційна нестійкість, некерованість, запальність, грубість;

авторитарний стиль управління – диктатура, агресивність, упертість, жорсткість, нетерпимість до інших думок, догматичність;

інтриганство – маніпуляція людьми, лицемірство, розпалювання конфліктів, брехливість, загострення протиріч;

демагогічний стиль обговорень – пасивність, байдужість, пуста індивідуалістичність, неконструктивність, багатослівність;

внутрішня суперечливість – невпевненість, безвольність, проблеми з концентрацією уваги і пам'яттю, метушливість, низький рівень самоконтролю.

Якщо працівник не володіє професійно неприпустимими якостями, це ще не означає, що він не буде створювати небезпеку для діяльності підприємства. Для соціальної сфери та сфери криміногенних небезпек підприємства у найбільш узагальненому вигляді можна виділити наступні типи особистості:

тип жертви, якому характерний віктимний тип особистості, тобто працівник може стати жертвою небезпеки у зв'язку з нездатністю передбачати, бездіяльністю, недалекоглядністю, уникати небезпеки і як треба діяти якщо ризик настав;

безпечний тип особистості, якому характерна здатність передбачити небезпеки і загрози, аналізувати ризики, що можуть залежати і не залежати від її дій, уникнення небезпечних ситуацій, і у випадку необхідності діяти раціонально і з усією відповідальністю і розумінням того, що відбувається;

особистість-агресор, іншими словами соціально небезпечний тип особистості, який характеризується як особистість, діяльність, якої певною мірою може бути причиною небезпечної ситуації з соціально небезпечним характером, який буде здійснювати вплив на інших членів колективу, наприклад, хуліганство.

Варто зазначити, що як правило фахівець з управління кадровою безпекою у підприємстві повинен мати необхідний досвід у цій сфері, тобто володіти певними професійними компетентностями, які визначені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Професійні компетентності, якими має володіти фахівець з кадрової безпеки підприємства

№	Професійні компетентності
1	Здатність до розуміння сутності системи безпеки підприємства
2	Здатність до розуміння сутності економічної безпеки підприємства
3	Здатність до розуміння сутності кадрової безпеки підприємства
4	Здатність до розуміння безпечного середовища господарювання підприємства
5	Здатність до організації системи протидії відповідним погрозам, включаючи розподіл функцій, повноважень і відповідальності між суб'єктами управління підприємства
6	Здатність до застосування методів протидії загрозам, пов'язаним із протиправними та недобросовісними діями персоналу підприємства
7	Здатність до реалізації процесу відсіву потенційно нелояльних співробітників уже на стадії їх відбору в процесі працевлаштування і під час проходження ними випробувального терміну у підприємстві
8	Здатність до організації спеціального навчання співробітників правилам забезпечення кадрової безпеки підприємства
9	Здатність до організації контролю відповідальності персоналу підприємства щодо дотримання відповідних правил і його лояльності
10	Здатність до організації мотивації персоналу щодо ефективного забезпечення інформаційної та майнової безпеки підприємства

Отже, як об'єкт управління кадрова безпека підприємства характеризується специфічними, властивими тільки їй особливостями. Її забезпечення і постійна підтримка є достатньо складним процесом в управлінні товариством. Однак, не беручи до уваги складність забезпечення кадрової безпеки підприємства, вона є тим новим інструментом сучасного управління, без реалізації якого не можливо забезпечити стійкий розвиток товариства та надійність персоналу. Тому індивідуальній підхід до аналізу кадрової безпеки є необхідним, зважаючи на відмінні особливості, а також з метою формування найбільш повної і точної інформації про кадрову безпеку підприємства необхідно дотримуватися сукупності комбінованих рішень. А це стосується і критерію кадрової безпеки, який може інтерпритуватися і як показник рівня реалізації трудового потенціалу.

Таким чином, запропонувавши напрями удосконалення кадрової безпеки як елементу посилення економічної безпеки підприємства, у наступному підрозділі вважаємо за доцільне розглянути реструктуризацію як один із способів підвищення рівня економічної безпеки досліджуваного товариства.

3.2. Реструктуризація як один із способів підвищення рівня економічної безпеки у підприємстві

Забезпечення економічної безпеки підприємств в першу чергу може асоціюватися із захистом від різного роду економічних злочинів, як то шахрайство, несумлінна конкуренція, промислове шпигунство тощо, але це не розкриває повністю цього поняття. Економічна безпека підприємства визначається сукупністю факторів, що відображають незалежність, стабільність, можливості зростання, забезпечення економічних інтересів тощо.

Оскільки економічна безпека підприємства зумовлена в основному потребою протистояти негативному впливу зовнішнього середовища, яке постійно змінюється це вимагає формування алгоритму заходів з метою захисту від них, що краще характеризує цю категорію.

Варто відзначити, що основні загрози і небезпеки економічній безпеці підприємства потрапляють із зовнішнього середовища. Тому забезпечення економічної безпеки підприємства повинне передбачати заходи трансформації, зокрема, реструктуризації.

Функціонування вітчизняних підприємств в умовах жорсткого конкурентного середовища потребує реалізації відповідних заходів, спрямованих на підвищення рівня їх конкурентоспроможності. В сучасних умовах неминуче виникає потреба у своєчасній адаптації діяльності підприємства до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, одним з найбільш ефективних засобів якої є реструктуризація.

Реструктуризацією трактуємо як сукупність заходів, які передбачають

відновлення стійкої економічної, фінансової та технічної життєздатності підприємств задля відновлення конкурентоспроможності на довгостроковій основі та забезпечення їх ефективного функціонування в конкурентному середовищі. Такий підхід до реалізації змін у підприємствах у відповідь на загрози зовнішнього середовища певним чином відповідає інтересам забезпечення економічної безпеки підприємств.

Заходи з реструктуризації можуть бути реалізованими на різних рівнях підприємства, адже застосування нових стратегій ведення бізнесу (лізинг, оренда, концесія) та внутрішньої реорганізації (у формах злиття, приєднання, виділу, поділу, перетворення) передбачає захист власних фінансових, виробничих, майнових та інших інтересів.

Крім того, реструктуризація може включати різні заходи, у тому числі розпродаж активів недостатньо ефективного підприємства, злиття, приєднання, виділення, викуп акцій тощо, що забезпечує посилення фінансової сторони економічної безпеки підприємства та дозволяє динамічніше розвиватися і своєчасно реагувати на спроби рейдерства.

Таким чином, можна виділити групи індикаторів, які дозволяють виявити необхідність реструктуризації у підприємстві (рис. 3.3).

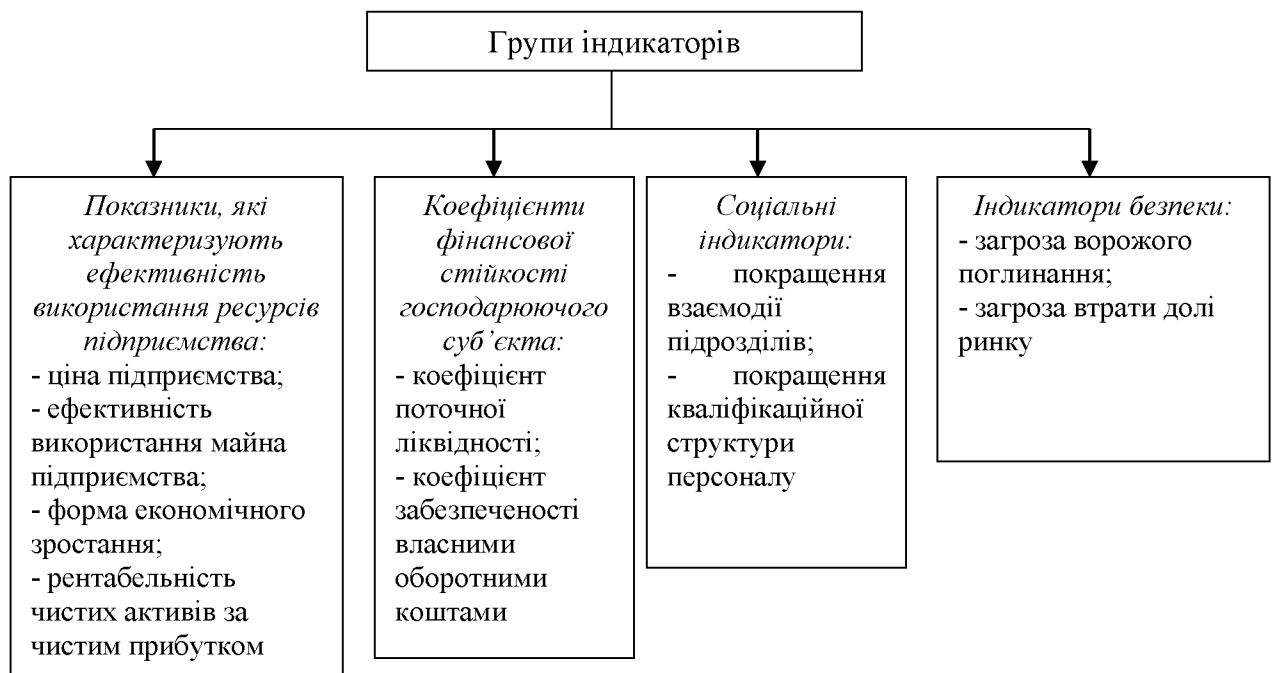


Рис. 3.3. Групи індикаторів, які дозволяють виявити необхідність у реструктуризації у підприємстві

Запропонований алгоритм визначення потреби у реструктуризації підприємства в залежності від індикаторів втрати стратегічної та фінансової стійкості доступний для розрахунку спеціалістами планово-економічного відділу і допоможе керівнику товариства не тільки своєчасно почати проводити реструктуризацію, а і попередньо визначитися з вибором її виду, від якого надалі будуть залежати стратегія та заходи перетворень.

Враховуючи диференціацію форм реструктуризації їх можна поділити на групи залежно від сфери реалізації та відповідної сторони економічної безпеки підприємства: організаційна реструктуризація, фінансова реструктуризація та портфельна реструктуризація.

Отже, рівень економічної безпеки залежить від можливостей менеджменту підприємства уникати ймовірних загроз, попередити або нейтралізувати наслідки негативного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. При умові своєчасної реалізації заходів з реструктуризації, які передбачають фінансове оздоровлення та забезпечення зростання ефективності функціонування товариства, реально досягти підвищення його рівня економічної безпеки та забезпечити довгостроковий розвиток.

Проведення реструктуризації у підприємстві повинно базуватися на певних принципах, які представлені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Принципи реструктуризації підприємства

Принцип	Зміст принципу
1	2
Безперервність діяльності	Підприємство нормально функціонує і не збирається припинити свою діяльність у найближчому майбутньому, тобто уникає банкрутства чи ліквідації
Комплексність	Реструктуризаційні перетворення зачіпають усі сфери діяльності підприємства як складної динамічної системи.
Відкритість (адаптивність)	Товариство є відкритим по відношенню до зовнішнього середовища, зазнає впливу його численних факторів, отже, одне з завдань реструктуризації – підвищення його адаптивності до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища.
Раціональність	Реструктуризація проводиться виходячи з умов господарської діяльності та розміру підприємства, а її методи, цілі, інструменти обираються в залежності від стану зовнішнього середовища та положення підприємства у галузі.

1	2
Об'єктивність	Припускається наявність комплексної інформаційної підтримки проведення реструктуризації на основі даних, реально відбиваючих дійсність; реструктуризацію можна проводити тільки на основі фундаментального аналізу підприємства.
Періодичність	Реструктуризаційні перетворення повинні проводитися регулярно в міру необхідності.
Організаційна цілісність	Припускається участь та зацікавленість у позитивних результатах проведення реструктуризації широкого кола робітників, підтримка перетворень, що проводяться, з боку персоналу, стимулювання ініціативи і творчого підходу робітників, делегування повноважень
Відповідальність	На посади призначаються виконавці (лідери, які користуються авторитетом та повагою колег), відповідальні за проведення окремих напрямків реструктуризації, при збереженні персональної відповідальності вищого керівництва підприємства».
Оперативність	Підприємство повинне у стислий термін проводити перетворення (не можна затягувати з проведенням реструктуризації), швидко діагностувати проблеми, коректувати свої дії у відповідності з вимогами зовнішнього середовища.
Результативність	Реструктуризація повинна мати чіткі цілі та бути спрямована на конкретний результат, приступати до неї треба тільки після точного визначення стратегічних цілей і пріоритетів, обов'язковою умовою її успішного проведення є також наявність чітких правил взаємодії між членами колективу.
Ефективність	Витрати, які пов'язані з проведенням реструктуризації, повинні бути менші за економічний ефект від реструктуризації.

Для досягнення цілей та оцінки результатів проведення реструктуризації підприємство може використати інструменти та методи фінансового, виробничого інвестиційного менеджменту, логістики, управлінського обліку, економічного аналізу, маркетингу та контролінгу.

Інструменти реструктуризації можна згрупувати за функціональними сферами діяльності підприємства (табл. 3.5).

Оскільки шляхи реструктуризації багатогранні і немає одного стандарту її проведення, то, відповідно, не існує єдиної методики оцінювання ефективності реструктуризації. Однак можна виділити певні загальні підходи до оцінювання ефективності або окреслити типове коло питань, говорячи про успішність проектів реструктуризації. Це:

по-перше, виділити заходи, які реалізуються в процесі реструктуризації і здійснити оцінку їх можливих наслідків;

**Інструменти реструктуризації за функціональними сферами
діяльності підприємства**

Функціональна сфера діяльності	Інструменти реструктуризації
1	2
Планування та контроль	<ul style="list-style-type: none"> - PEST-, SWOT-, SNW-аналіз, CVP-аналіз - аналіз «вузьких місць» та «провідних ланок», оцінка стратегічного потенціалу підприємства - аналіз життєвого циклу підприємства аналіз сценаріїв - лінійне та сітьове планування, бюджетування
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> - планування величини завантаження виробничих потужностей - вибір методів калькулювання собівартості та зниження витрат - аналіз показників руху та ступеня зносу основних фондів - підвищення технологічного рівня виробництва та якості продукції - розвиток інноваційного потенціалу та впровадження результатів НДДКР
Логістика	<ul style="list-style-type: none"> - ABC-аналіз постачальників - оптимізація товарно-матеріальних запасів, методів постачання, зберігання, транспортування та руху товарів - скорочення внутрішньо- та міжцехового переміщення вантажів - оптимізація розмірів партії замовлень - XYZ-аналіз продукції - аналіз та оптимізація інформаційних потоків на підприємстві
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> - ABC-аналіз та сегментування споживачів та готової продукції - аналіз конкурентів - портфельний аналіз продукції - аналіз життєвого циклу продукції - ранговий аналіз структури асортименту - аналіз ланцюга цінностей - вибір методів ціноутворення - підвищення ефективності політики просування
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> - проектування організаційної структури - вибір методів матеріального та нематеріального стимулювання - управління по цілям - формування організаційної культури - аналіз вікової та кваліфікаційної структури персоналу - розвиток та навчання персоналу
Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> - оцінка ризику та ефективності інвестиційних проектів - аналіз можливостей використання позикових джерел фінансування, аналіз показників фінансової звітності - аналіз показників ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, оборотності та ділової активності - оптимізація дебіторської та кредиторської заборгованості, величини власних оборотних засобів, чистих активів - розробка прогнозу фінансової звітності

1	2
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> - методи аналізу відхилень фактичних показників діяльності від запланованих - облік, аналіз та контроль витрат за центрами відповідальності - GAP-аналіз - побудова системи управлінського обліку та контролінгу, впровадження елементів збалансованої системи показників BSC

по-друге, вибрати критерії, зп допомогою яких будуть оцінюватися заплановані заходи;

по-третє визначити сукупність показників, за допомогою яких можна оцінювати ефективність;

по-четверте, вибір показників оцінки реструктуризації, пов'язаний із часовою категорією і ризиками;

по-п'яте, ефективність передбачає порівняння витрат і результатів;

по-шосте, в категорію ефективних потрапляють ті зміни, які відбуваються системно.

Поняття системності варто розглядати в парі з послідовністю, що означає бути послідовним при постановці цілей і завдань. Якщо не дотримуватись цього правила, то реструктуризація може замкнутися сама на собі і не приведе до жодних змін у фінансово-економічній діяльності підприємства.

Підсумовуючи, можна сказати, що ефективною та успішною є реструктуризація, завдяки якій досягається поставлена мета, визначена ще на першому етапі реструктуризації як ідея-ціль.

Таким чином, логічно вважати реструктуризацію підприємства ефективною, якщо можна документально підтвердити, що здійснення рекомендованих змін призвело до досягнення стратегічних цілей у середньостроковій перспективі, наприклад до розширення ринків збуту, підвищенню якості продукції та збільшенню обсягів продажів. Якщо ж доходи підприємства раптово зросли, наприклад у результаті розпродажу

товарно-матеріальних запасів, то це не може бути критерієм ефективності реструктуризації, тому що має одноразовий характер.

Варто відзначити, що виробнича функція є економіко-статистичною моделлю процесу виробництва продукції в економічній системі та виражає стійку закономірну кількісну залежність між об'ємними показниками ресурсів і виробництвом продукції.

Основним завданням кореляційного аналізу є виявлення і оцінка тісноти зв'язку між результативним і факторними ознаками. Основним завданням регресійного аналізу є встановлення форми зв'язку (рівняння регресії), включаючи статистичну оцінку його параметрів.

Дослідимо за допомогою виробничої регресії залежність рівня рентабельності, як ключового чинника економічної безпеки підприємства від показників фінансової стійкості за останні п'ять років (додаток Д).

В ході математичних перетворень і обчислень статистичних показників з використанням вбудованих функцій Microsoft Excel CORREL детально аналізуємо за допомогою парних кореляції залежність (додаток Д)

З проведених розрахунків визначаємо фактор найбільшого впливу на рівень рентабельності як ключового чинника економічної безпеки підприємства – коефіцієнт фінансової стійкості, парний коефіцієнт 0,92, найбільший вплив на результат підприємства.

Слід відмітити незначне зростання показників фінансової стійкості у порівнянні з 2022 р., що може бути позитивним явищем в комплексі безпекових заходів фінансово-економічної діяльності підприємства.

Як наслідок, зростання факторних ознак результативний показник рівня рентабельності підприємства також зростає в 2024 р. до 18,96%.

Графічно структуру фактичних та прогнозних значень фактору впливу показників фінансової стійкості на рівень рентабельності як ключового чинника економічної безпеки підприємств представлено у додатку Д, де можна порівняти відсоткову частку кожного фактора попереднього та прогнозного періоду.

Висновки до розділу 3

За результатами рекомендаційного розділу магістерської дипломної роботи слід зазначити:

1. Як об'єкт управління кадрова безпека підприємства володіє специфічними, властивими тільки їй особливостями. Її забезпечення і постійна підтримка є достатньо складним процесом в управлінні товариством. Проте, не зважаючи на складність забезпечення кадрової безпеки підприємства, вона є тим новим елементом сучасного менеджменту, без реалізації якого не можна забезпечити надійність персоналу та стійкий розвиток товариства.

Тому необхідним є індивідуальний підхід до оцінки кадрової безпеки, зважаючи на видові особливості, а також для формування найбільш повної інформації про кадрову безпеку підприємства слід дотримуватися комплексних комбінованих рішень, стосується це і критерію кадрової безпеки, що може розглядатися і як показник рівня реалізації трудового потенціалу.

2. Реструктуризація – це комплекс заходів, спрямованих на відновлення стійкої економічної, фінансової та технічної життєздатності підприємств з метою забезпечення їх ефективного функціонування в конкурентному середовищі та відновлення конкурентоспроможності на довгостроковій основі. Такий підхід до проведення змін на підприємствах у відповідь на загрози зовнішнього середовища в достатній мірі відповідає інтересам забезпечення економічної безпеки підприємств.

Логічно вважати реструктуризацію підприємства ефективною, якщо можна документально підтвердити, що здійснення рекомендованих змін призвело до досягнення стратегічних цілей у середньостроковій перспективі, наприклад до розширення ринків збуту, підвищенню якості продукції та збільшенню обсягів продажів.

ВИСНОВКИ

Здійснивши дослідження на тему «Управління економічною безпекою підприємства в умовах нестабільності» доцільно зробити наступні висновки:

1. Аналіз розглянутих підходів до визначення сутності економічної безпеки підприємства дає можливість зробити висновок, що жоден з них не можна вважати всеохоплюючим. При цьому кожен підхід має певні переваги та недоліки. Можливість застосування будь-якого з розглянутих підходів залежить безпосередньо від інтересів власників підприємства, мети функціонування підприємства, стратегії розвитку підприємства тощо.

2. Система управління економічною безпекою – це сукупність організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів, спрямованих на кількісне й якісне забезпечення захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз.

Здійснений аналіз дав можливість виокремити основні функціональні складові економічної безпеки підприємства, серед яких: кадрова, фінансова, інтелектуальна, правова, технологічна, екологічна, інформаційна, силова, ринкова та інтерфейсна.

3. Підприємство є найбільшим підприємством Полтавської області, яке спеціалізується на виготовленні пива та безалкогольних напоїв. Основним видом діяльності є виробництво і реалізація пива, сидру, безалкогольних напоїв, солоду.

Організаційна структура підприємства складається з виробничих ділянок та органів управління самостійного підприємства. Товариство очолює генеральний директор, який підзвітний з усіх питань своєї діяльності наглядовій раді та зборам акціонерів. Підприємство має лінійну організаційну структуру управління.

4. Підприємство є рентабельним і отримує чистий прибуток протягом досліджуваного періоду. Так, у 2022 р. порівняно з 2018 р. чистий дохід зріс на 389,9 %, значення собівартості – на 102,5 %, а рівень рентабельності – на

11 % Тобто, можна зробити висновок, що підприємство показує позитивну динаміку основних показників його фінансово-господарської діяльності

Результат проведеного аналізу вказує на підвищення ефективності господарської діяльності підприємства та зростання ефективності використання його прибутку.

5. Рівень економічної безпеки підприємства залежить від здатності його менеджменту прогнозувати та запобігати можливим загрозам, а також своєчасно розв'язувати проблеми, що виникли.

Проаналізувавши стан управління економічної безпеки підприємства за її складовими, можна зробити висновок, що в організаційній структурі немає відокремленого відділу з питань економічної безпеки, а враховуючи кількість працівників та об'єми виробництва, це є необхідним

6. Як об'єкт управління кадрова безпека підприємства володіє специфічними, властивими тільки їй особливостями. Її забезпечення і постійна підтримка є достатньо складним процесом в управлінні товариством. Проте, не зважаючи на складність забезпечення кадрової безпеки підприємства, вона є тим новим елементом сучасного менеджменту, без реалізації якого не можна забезпечити надійність персоналу та стійкий розвиток товариства.

Тому необхідним є індивідуальний підхід до оцінки кадрової безпеки, зважаючи на видові особливості, а також для формування найбільш повної інформації про кадрову безпеку підприємства слід дотримуватися комплексних комбінованих рішень, стосується це і критерію кадрової безпеки, що може розглядатися і як показник рівня реалізації трудового потенціалу.

7. Реструктуризація – це комплекс заходів, спрямованих на відновлення стійкої економічної, фінансової та технічної життєздатності підприємств з метою забезпечення їх ефективного функціонування в конкурентному середовищі та відновлення конкурентоспроможності на довгостроковій основі. Такий підхід до проведення змін на підприємствах у відповідь на

загрози зовнішнього середовища в достатній мірі відповідає інтересам забезпечення економічної безпеки підприємств.

Логічно вважати реструктуризацію підприємства ефективною, якщо можна документально підтвердити, що здійснення рекомендованих змін призвело до досягнення стратегічних цілей у середньостроковій перспективі, наприклад до розширення ринків збуту, підвищенню якості продукції та збільшенню обсягів продажів.