

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет податкової справи, обліку та аудиту
Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

на тему «Управління економічною безпекою підприємства харчової
промисловості»
за матеріалами ПрАТ «Хлібпром»

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
II курсу, групи ЕМУ – 22-1
спеціальності 051 Економіка,

освітня програма «Управління бізнес-процесами
на підприємстві»

Хільчинка Вадима
Олександровича

Науковий керівник

Мартиненко Валентина
Віталіївна, д.е.н., професор

Керівник освітньо-
професійної програми

Бодров Володимир
Григорович, д.е.н.,
професор

Допущено до захисту за рішенням
кафедри економіки, підприємництва та
бізнес-адміністрування,
протокол від 22.12.2023 № 3

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та бізнес-адміністрування

Слосарева Л.В., д.е.н., професор

Ірпінь – 2024

Регистрація № 29 25.01.2024 Вашин
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту (дата) (підпис)
(до захисту, на доопрацювання)

Результат захисту 65 (32) 01.02.2024р. (оцінка) (дата) (підпис)

Голова ЕК: Вашин (підпис) Филук Г.М., д.е.н., професор

Заступник голови ЕК ел. цифр. копія Лазебник Л.Л., д.е.н., професор
(підпис)

Члени комісії: ел. цифр. копія Бодров В.Г., д.е.н., професор
(підпис)

Слюсарева (підпис) Слюсарева Л.В., д.е.н., професор

Секретар комісії Вашин

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії, членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
1. Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 25	17		
2. Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 5	4		
3. Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5	4		
4. Рецензент	від 0 до 5	4		
5. Передзахист (якість та повнота представленого матеріалу, рішення щодо балів залишається за комісією)	від 1 до 10	7		
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50	36		
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	5		
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	4		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	20		
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	0		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	29		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	65		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
Оцінка за 100-бальною шкалою 65	Оцінка за шкалою ЄКТС D	Оцінка за національною шкалою 3	01.02.2024	
90-100	A	5 (відмінно)		
80-89	B	4 (добре)		
70-79	C	3 (задовільно)		
60-69	B	2 (незадовільно)		
50-59	E			
35-49	EX			

**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Навчально-науковий інститут економічної безпеки
та митної справи,
Кафедра економіки, підприємництва
та економічної безпеки
Спеціальність 051 Економіка
Освітньо-професійна програма
«Управління бізнес-процесами на підприємстві»

Затверджую

Завідувач кафедри



Л.В.Слюсарєва

Завдання на випускню кваліфікаційну (дипломну) роботу здобувачу вищої освіти

Хільчинку Вадиму Олександровичу

1. Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи

«Управління економічною безпекою підприємства харчової промисловості»

Затверджена наказом ректора від 15 грудня 2022 р. № 1291

2. Строк здачі закінченої роботи 20 січня 2024 р.

3. Цільова установка: виявлення ефективності управління економічною безпекою підприємства харчової промисловості

Мета роботи: узагальненні теоретико-методичних положень і розробці практичних рекомендацій щодо підвищення рівня економічної безпеки підприємства харчової промисловості.

Об'єкт дослідження: процес управління економічною безпекою на підприємстві.

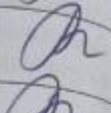
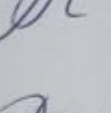
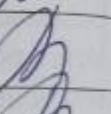
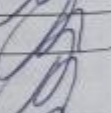
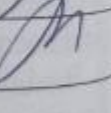
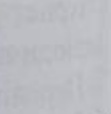
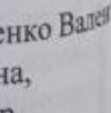
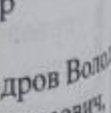
Предмет дослідження: сукупність теоретичних та практичних принципів побудови механізмів управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі.

База дослідження: ПрАТ «Хлібпром».

4. Вихідні дані до роботи складають звітність підприємства за 2020-2022 рр., інтернет-ресурси, навчальні посібники, монографії та наукові статті в періодичних економічних виданнях.

5. Перелік графічного матеріалу: 7 таблиць, 6 рисунків.

6. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (перелік питань за кожним розділом): Розділ 1. Теоретичні основи функціонування системи економічної безпеки підприємства, 1.1. Сутність економічної безпеки та її місце в управлінні підприємством, 1.2. Функціональні складові системи економічної безпеки підприємства та фактори впливу на неї, 1.3. Закордонний досвід формування ефективної системи економічної безпеки підприємства; Розділ 2. Оцінка стану економічної безпеки прат «концерн хлібпром», 2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Концерн Хлібпром», 2.2. Оцінка фінансового стану ПрАТ «Концерн Хлібпром», 2.3. Оцінювання стану системи економічної безпеки підприємства Розділ 3. Шляхи підвищення рівня управління економічною безпекою підприємств харчової промисловості.

7. Календарний план виконання роботи		Строк виконання етапів роботи	
№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи	За планом	Фактично
1.	Вибір теми дипломної роботи, затвердження плану виконання роботи	09.12.2022 р.	
2.	Опрацювання літературних джерел за напрямком дослідження	03.03.2023 р.	
3.	Підготовка теоретичного розділу та подання її керівнику	01.04.2024 р.	
4.	Апробація результатів дослідження теоретичного матеріалу (підготовка статті та/або тез доповіді на науковій конференції)	19.05.2023 р.	
5.	Підготовка аналітичного розділу роботи та подання її керівнику	01.09.2023 р.	
6.	Підготовка III розділу дипломної роботи та подання її керівнику	06.10.2023 р.	
7.	Підготовка 100% дипломної роботи та подання її керівнику	01.12.2023 р.	
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	14.12.2023 р.	
9.	Попередній захист дипломної роботи	14.12.2023 р.	
10.	Отримання відгуку керівника дипломної роботи	19.01.2024 р.	
11.	Рецензування дипломної роботи	22.01.2024 р.	
12.	Представлення роботи для перевірки на плагіат	15.01.2024 р.	
13.	Захист дипломної роботи	30.01.2024 р. – 01.02.2024 р.	

Дата видачі завдання 15 грудня 2022 р.

Керівник випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи



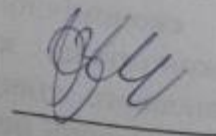
Мартиненко Валентина Віталіївна,
професор

Керівник освітньо-професійної програми

В.В. Мисирь

Бодров Володимир Григорович,
д.е.н., професор

Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти



Хільчинко Валентина Олександрівна

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ

створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 16:25:13 19.02.2024

Назва файлу з підписом: Диплом_Хільченко В.В._ЕМУ-22-1.p7s
Розмір файлу з підписом: 3.0 МБ

Назва файлу без підпису: Диплом_Хільченко В.В._ЕМУ-22-1
Розмір файлу без підпису: 3.0 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: БОДРОВ ВОЛОДИМИР ГРИГОРОВИЧ
П.І.Б.: БОДРОВ ВОЛОДИМИР ГРИГОРОВИЧ
Країна: Україна
РНОКПП: 1901219816
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 11:58:17 19.02.2024
Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"
Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000B4C0EB0014197804
Тип носія особистого ключа: Незахищений
Алгоритм підпису: ДСТУ-4145
Тип підпису: Удосконалений
Тип контейнера: Підпис та дані в одному файлі (CAdES enveloped)
Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAdES-X Long)
Сертифікат: Кваліфікований

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ

створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 13:51:34 17.02.2024

Назва файлу з підписом: ДИПЛОМ_Хільченко.pdf.asice
Розмір файлу з підписом: 2.8 МБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: ДИПЛОМ_Хільченко.pdf
Розмір файлу без підпису: 3.0 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА
П.І.Б.: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА
Країна: Україна
РНОКПП: 2488704847
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 13:51:34 17.02.2024
Сертифікат виданий: АЦСК АТ КБ «ПРИВАТБАНК»
Серійний номер: 248197DDFAB977E504000000EE561A01F0046704
Алгоритм підпису: ДСТУ 4145
Тип підпису: Удосконалений
Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)
Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)
Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2023.12.21 13:00

Відгук керівника випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи

Випускна кваліфікаційна (дипломна) робота виконана на тему «Управління економічною безпекою підприємства харчової промисловості», за матеріалами ПрАТ «Концерн Хлібпром», яка є актуальною в сучасних умовах і передбачає дослідження теоретико-методичних підходів і розробки науково-практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення механізму управління економічною безпекою підприємств харчової промисловості.

Виконана робота за змістом відповідає завданням та методичним рекомендаціям. Основну мету роботи було досягнуто. Недоліків, які б мали суттєвий вплив на зміст та оформлення роботи не виявлено.

Випускна кваліфікаційна (дипломна) робота виконана на належному рівні, може бути допущена до захисту та заслуговує на позитивну оцінку.

Оцінка випускної кваліфікаційної роботи: 36 балів, з яких:

17 за зміст;

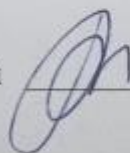
4 за оформлення;

4 за вчасне виконання;

7 попередній захист

4 рецензент.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи



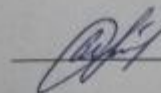
В.В. Мартиненко

Висновок кафедри про випускну кваліфікаційну (дипломну) роботу

Випускна кваліфікаційна (дипломна) робота здобувача вищої освіти Хільчинка Вадима Олександровича

після попереднього захисту розглянута на засіданні кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування, протокол від «22» 12 2023р. № 3 допущена до захисту на екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та бізнес-адміністрування



Л.В. Слюсарева

РЕЦЕНЗІЯ
на випускню кваліфікаційну (дипломну) роботу
здобувача вищої освіти Державного податкового університету
Хільчинка Вадима Олександровича
Управління економічною безпекою підприємства харчової промисловості
за матеріалами ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Актуальність теми. Проблема економічної безпеки підприємств та її діагностика є однією з актуальних у організації ефективного функціонування підприємств різних галузей національної економіки. Сьогодні гостро стоїть проблема забезпечення економічної безпеки підприємств харчової промисловості, як елементів забезпечення продовольчої безпеки та безперервного постачання населенню основних видів харчової продукції. З цією метою потрібно проведення численних складних заходів, які повинні охопити всі управлінські аспекти розширення та інтенсифікації сфер виробництва продовольчої продукції і, в цілому, розвиток харчової промисловості.

Наукова новизна. Елемент наукової новизни не є обов'язковим для такого виду досліджень, але заслуговує на увагу запропоновані автором шляхи підвищення рівня економічної безпеки підприємств харчової промисловості, з деяким доопрацюванням в перспективі це можливо б віднести до рубрики «дістало подальшого розвитку».

Якість проведеного аналізу, проблеми текстового та табличного матеріалу. Під час виконання дослідження здобувачем вищої освіти було в повному обсязі розглянуто проблематику даної теми. В роботі наведено достатньо обґрунтований висновками та аналітичними даними матеріал. Інформація, яка представлена в дипломній роботі є актуальною та достовірною. Оформлення текстового та ілюстративного матеріалу в виконанні на задовільному рівні.

Обґрунтованість пропозицій і висновків та їх практична цінність у діяльності сфери малого підприємництва. За результатами магістерського дослідження було здійснено дослідження сутності економічної безпеки та її місця в управлінні підприємством; визначено функціональні складові системи економічної безпеки підприємства та фактори впливу на неї; узагальнено закордонний досвід формування ефективної системи економічної безпеки підприємства; оцінено стан системи економічної безпеки підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»; визначено шляхи підвищення рівня управління економічною безпекою підприємства харчової промисловості.

Наявність недоліків. Недоліком у випускній кваліфікаційній (дипломній) роботі є неповне розкриття механізму формування умов щодо забезпечення економічної безпеки на досліджуваному підприємстві.

Загальний висновок і оцінка роботи. В ході виконання випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи здобувач вищої освіти в повному обсязі розкрив тему роботи, надав достатню кількість аналітичного матеріалу та запропонував пропозиції щодо вирішення окреслених проблем. Дипломна робота здобувача вищої освіти Хільчинка В. О. на тему «Управління економічною безпекою підприємства харчової промисловості», яка виконана за матеріалами ПрАТ «Концерн Хлібпром» відповідає спеціальності 051 «Економіка», виконана на задовільному рівні та заслуговує оцінки «добре».

Рецензент

кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів, обліку
та економічної безпеки Уманського
педагогічного університету
імені Павла Тичини



Наталія Володимирівна Осадчук

ОСОБИСТИЙ ПІДПИС	
М.В. Осадчук	ЗАСВІДЧУЮ
Завідувач канцелярії	УДПУ
В.І. Хильчин	
22.01	2009 р.

АНОТАЦІЯ

Управління економічною безпекою підприємства харчової промисловості

Мета роботи полягає в узагальненні теоретико-методичних положень і розробці практичних рекомендацій щодо підвищення рівня економічної безпеки підприємства харчової промисловості.

Завданнями роботи є: дослідження сутності економічної безпеки та її місця в управлінні підприємством; визначення функціональних складових системи економічної безпеки підприємства та факторів впливу на неї; узагальнення закордонного досвіду формування ефективної системи економічної безпеки підприємства; надання організаційно-економічної характеристики ПрАТ «Концерн Хлібпром»; діагностування фінансового стану ПрАТ «Концерн Хлібпром»; оцінювання стану системи економічної безпеки підприємства; визначення шляхів підвищення рівня управління економічною безпекою підприємств харчової промисловості.

Предмет дослідження є сукупність теоретичних та практичних принципів побудови механізмів управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі.

Об'єктом дослідження є процес управління економічною безпекою на підприємстві.

Базою дослідження виступають матеріали ПрАТ «Концерн Хлібпром».

За результатами дослідження систематизовано теоретичні та практичні аспекти управління економічною безпекою підприємств харчової промисловості, а також запропоновано шляхи підвищення її рівня в сучасних умовах господарювання.

Одержані результати можуть бути використані у подальших теоретичних дослідженнях проблем підвищення рівня економічної безпеки підприємств харчової промисловості.

Дипломна робота містить 55 сторінок, список використаних джерел з 42 найменувань, 6 додатків.

Ключові слова: економічна безпека; управління; загрози; харчова промисловість.

Рік виконання дипломної роботи 2021 р.

Рік захисту роботи 2023 р.

SUMMARY

Management of economic security of food industry enterprise

The purpose of the work is to generalize the theoretical and methodological provisions and develop practical recommendations for improving the level of economic security of food industry enterprise.

The objectives of the work are study the essence of economic security and its place in enterprise management; to determine the functional components of the economic security system of an enterprise and the factors influencing it; to generalize foreign experience in forming an effective system of economic security of an enterprise; to provide an organizational and economic description of PJSC Concern Khlibprom; to diagnose the financial condition of PJSC Concern Khlibprom; to assess the state of the economic security system of an enterprise; to identify ways to improve the level of management of economic security of an enterprise.

The subject of the study is a set of theoretical and practical principles of building mechanisms for managing the economic security of enterprises in the bakery industry.

The object of research is the process of economic security management at the enterprise.

The study is based on the materials of PJSC Concern Khlibprom.

According to the results of the study, theoretical and practical aspects of managing the economic security of food industry enterprises are systematized, and ways to increase its level in modern economic conditions are proposed.

The obtained results can be used in further theoretical studies of the problems of increasing the level of economic security of food industry enterprises.

Diploma work contains 55 pages, a list of used sources of 42 items, 6 edits.

Key words: economic security; management; threats; food industry.

Year of completion of the thesis 2021.

Year of work protection 2023.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Сутність економічної безпеки та її місце в управлінні підприємством	11
1.2. Функціональні складові системи економічної безпеки підприємства та фактори впливу на неї	16
1.3. Закордонний досвід формування ефективної системи економічної безпеки підприємства	19
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Концерн Хлібпром»	25
2.2. Аналіз фінансового стану ПрАТ «Концерн Хлібпром»	30
2.3. Оцінювання стану системи економічної безпеки підприємства	32
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	50
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

У сучасних економічних умовах зростає роль і значення економічної безпеки підприємств. Підприємницька діяльність пов'язана з непередбаченими фінансовими ризиками і вимагає розробки ефективної політики корпоративного управління, спрямованої на підвищення рівня економічної безпеки.

Підприємства хлібопекарської промисловості працюють в складному зовнішньому середовищі, що характеризується динамічністю і нестабільністю. Така ситуація вимагає ефективного раціонального використання ресурсів, швидкої адаптації до нової економічної ситуації на основі підприємницьких можливостей. У цих умовах організація надійної системи управління економічною безпекою підприємства є запорукою його сталого розвитку та економічної ефективності.

Проблемам формування теоретико-методичних аспектів управління економічною безпекою підприємств присвятили праці такі вчені та практики: Безбожний В. Л. , Варналій З. С., Гусев В.С., Ілляшенко С. Н., Кузенко Т. Б., Євдокимова Н. М., Кулаженко В.В., Козаченко Г. В. та Пономарьова В.П., Ляшенко О.М., Мойсеєнко І.П., Омельчук С. С., Ортинський В. Л., Пилипенко Н.М., Стаховяк З., Шкарлет С. М., Плєтнікова І. Л.

Проте питання забезпечення процесу управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської промисловості вирішене не до кінця. Незважаючи на низку праць по даному питанні, тема потребує ґрунтовних досліджень.

Тому мета даної роботи полягає в узагальненні теоретико-методичних положень і розробці практичних рекомендацій щодо підвищення рівня економічної безпеки підприємства харчової промисловості. Досягнення поставленої мети зумовило вирішення таких завдань:

- дослідження сутності економічної безпеки та її місця в управлінні підприємством;

- визначення функціональних складових системи економічної безпеки підприємства та факторів впливу на неї;

узагальнення закордонного досвіду формування ефективної системи економічної безпеки підприємства;

надання організаційно-економічної характеристики ПрАТ «Концерн Хлібпром»;

діагностування фінансового стану ПрАТ «Концерн Хлібпром»;

оцінювання стану системи економічної безпеки підприємства;

визначення шляхів підвищення рівня управління економічною безпекою підприємств харчової промисловості.

Об'єктом даного дослідження є процес управління економічною безпекою на підприємстві.

База досліджень є виступають матеріали ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Предметом даної роботи є сукупність теоретичних та практичних принципів побудови механізмів управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі.

У процесі виконання даного дослідження було використано сукупність загальних та специфічних наукових методів: порівняльний аналіз для визначення оцінки та критеріїв ефективності управління складовими економічної безпеки підприємства, наукового узагальнення - для формування завдань наукового дослідження, а також теоретичного узагальнення - для визначення теоретичного підґрунтя формування економічної безпеки підприємства.

Інформаційна база дослідження складається з нормативно-правових актів офіційної статистичної інформації, авторських розрахунків, наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріалів науково-практичних нарад, матеріалів онлайн-публікацій, основні бухгалтерські матеріали та статистичні звіти ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Науково-практична значимість одержаних результатів полягає в уточненні шляхів підвищення її рівня в сучасних умовах господарювання.

Структура роботи складає: вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури (42 найменування), додатки (6 одиниць).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність економічної безпеки та її місце в управлінні підприємством

В процесі вивчення соціально-економічної природи і сутності економічної безпеки доцільно розглядати її в контексті вивчення категорії "ризик", головним чином в області небажаних подій і ситуацій, що мають можливі негативні наслідки в підприємницькому процесі.

У сучасних умовах господарювання важливим чинником підвищення ефективності та сталого розвитку підприємств є розвиток систем управління з урахуванням забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності.

Доцільно розглянути погляди вітчизняних та зарубіжних науковців на теоретичне опрацювання поняття економічної безпеки підприємств. Ця дефініція має багато значень і знайшла своє відображення у працях багатьох науковців. Слід зазначити, що існує тривала наукова дискусія щодо поглядів науковців на сутність цього поняття, про що свідчать дані табл. 1.1, в якій згруповано сучасні визначення поняття "економічна безпека підприємств", що зустрічаються в науковій літературі.

Таблиця 1.1.

Визначення сутності поняття «економічна безпека підприємства»

Автор	Визначення
1	2
Бабіна Н.О. [1]	комплекс організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів, спрямованих на кількісну і якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз. комплекс заходів.
Васильців Т.Г. [4, с. 29]	процес, що передбачає сукупність послідовних та обґрунтованих дій менеджерів з метою досягнення такого стану діяльності підприємства, який дозволяє з максимальною ефективністю використовувати доступні ресурси для захисту інтересів від впливу дестабілізуючих чинників
Дідик А.М. [6, с. 47]	процес реалізації її функціональних складових з метою запобігання можливим збиткам і досягнення максимального рівня безпеки як сьогодні, так і в майбутньому.

Продовження таблиці 1.1.

1	2
Зайченко К. С., Діма Н.І. [7]	стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від реальних та потенційних джерел небезпеки або економічних загроз
Івченко Є.А. [8, с. 25].	регулярний і безперервний процес, пов'язаний з підготовкою, обґрунтуванням, прийняттям, контролем реалізації та оцінкою ефективності управлінських рішень, спрямованих на перетворення стану небезпеки в захищеність за рахунок контролю використання ресурсів і власності, комбінування зовнішніх чинників впливу, прогнозування і моніторингу викликів і загроз економічній безпеці, їх відображення та нейтралізації з мобілізацією наявних резервів
Камлик М.І. [9, с. 18]	стан розвитку господарюючого суб'єкта, який характеризується стабільністю економічного розвитку, ефективністю нейтралізації негативних факторів та протидії їх впливу на всіх стадіях його діяльності; стан розвитку підприємства.
Клопов І.О. [10]	процес реалізації функціональних складових економічної безпеки з метою запобігання можливих втрат і досягнення максимального рівня економічної безпеки підприємства як зараз, так і в майбутньому
Малюта Л. [14]	складний комплексний інтегрований елемент загальної системи управління підприємством на всіх рівнях її забезпечення, і передбачає сукупність заходів (організаційних, профілактичних, пропагандистських, контролюючих, захисних), які вживаються задля реалізації цілей безпеки
Мельник С. І. [18]	стан виробничих відносин і організаційних зв'язків, матеріальних і інтелектуальних ресурсів, щодо яких гарантується стабільність функціонування, успіх та успішний розвиток. ресурсозабезпечення
Цюцюпа С. В. [36]	головна ознака економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне функціонування сьогодні і високий потенціал розвитку в майбутньому. складова підприємства

Однак, незважаючи на значний науковий доробок, стан і тенденції змін економічної безпеки підприємств під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників вивчені недостатньо і потребують ґрунтовного дослідження та переосмислення для забезпечення економічної безпеки підприємств.

Сьогодні економічна безпека підприємств трактується переважно з точки зору умов середовища, в якому вони знаходяться. Сучасна концепція аграрного менеджменту надає великого значення соціальним аспектам процесу управління. Це вплинуло і на концепцію трактування економічної безпеки підприємств [1, с. 187].

Економічну безпеку варто розглядати як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників підприємства. На рис. 1.1. представлено складові економічної безпеки підприємств та розкрито взаємозв'язки між ними (рис. 1.1).

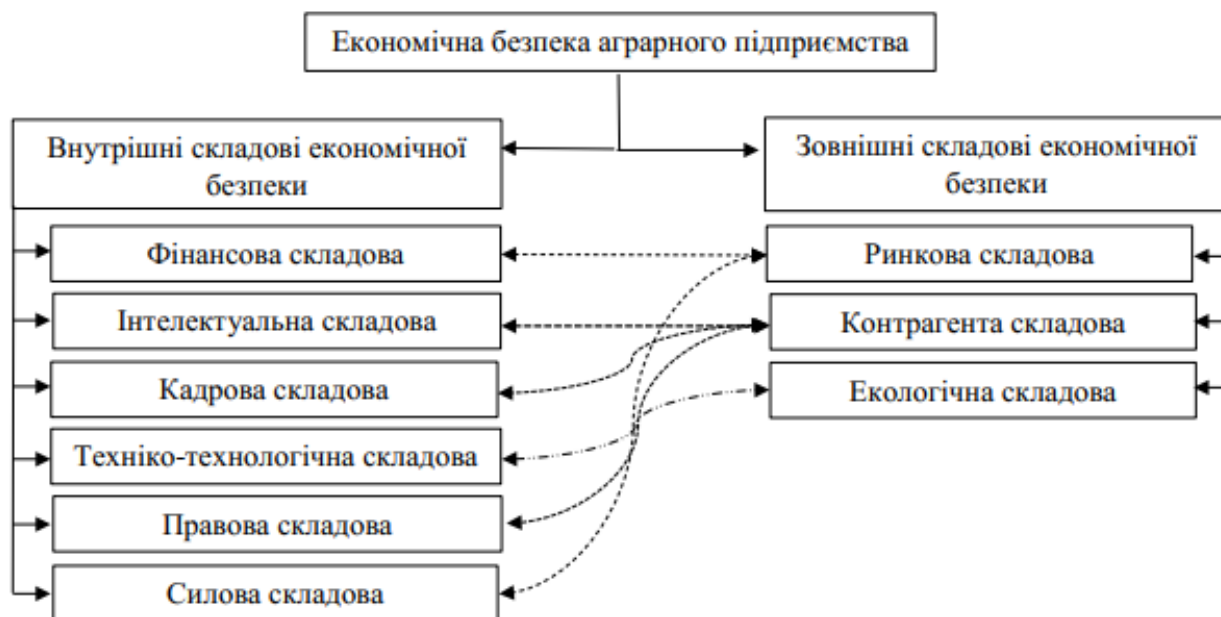


Рис. 1.1. Складові економічної безпеки аграрного підприємства та взаємозв'язки між ними

Джерело: сформовано за даними, наведеними у [42, с. 47].

Як показано на рис. 1.1, існують взаємопов'язані внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на економічну безпеку підприємств.

Внутрішні фактори включають фінансові ресурси, наявність компетентного персоналу, матеріально-технічне забезпечення, координацію технологічних процесів, якість і структуру природних ресурсів, інформаційно-аналітичне забезпечення, винахідництво і раціоналізаторство, організацію управлінської та адміністративної систем, соціальний захист працівників, інвестиційний клімат підприємств, рівень екологізації виробництва та інтеграцію підприємств у виробничі та ринкові відносини [4, с. 36].

До зовнішніх факторів належать відносини з постачальниками, торговельне та податкове законодавство, кон'юнктура ринку, невизначеність зовнішнього середовища, державна підтримка підприємств, природно-кліматичні умови, державна підтримка підприємств, координація технічних

процесів, інвестиційна привабливість підприємств, економічна безпека підприємств, невизначеність зовнішнього середовища, торговельне та податкове законодавство.

Зовнішні фактори виникають внаслідок впливу зовнішнього середовища, яке може бути як загрозою, так і можливістю. Посилення впливу зовнішнього середовища на функціонування підприємств проявляється у ризиках та невизначеності партнерських відносин, частих змінах податкових та митних правил і норм, нестабільності фінансово-кредитних відносин та банківських установ, заборонах та обмеженнях на традиційних ринках збуту продукції, недосконалості державно-приватного партнерства в промисловому секторі. Економічне середовище країни характеризується корупцією. Економічне середовище країни характеризується корупцією, порушеннями податкової та господарської дисципліни, тіньовими оборудками в усіх сферах бізнесу та використанням недоліків чинного законодавства недобросовісними учасниками ринку [39, с. 259].

У цьому контексті процес досягнення конкурентоспроможності та сталого економічного розвитку підприємств залежить від забезпечення їх економічної безпеки, корпоративного управління та маркетингових стратегій реалізації кінцевої продукції та послуг. Особливу увагу слід звернути на фактори, які ускладнюють або загрожують економічній безпеці вітчизняних підприємств. Йдеться про економічну безпеку, що складається з інформаційної, кадрової, фінансової та економічної складових.

Виробники мають обмежені можливості щодо обмеження загальних змінних ризиків. Теоретично, цих обмежень не повинно було б існувати, якби ринки капіталу та страхування були повноцінними і ризики можна було б об'єднувати ширше, але реальність для багатьох господарств така, що відповідні ринки капіталу та страхування недостатньо розвинуті, а регіональні зв'язки слабкі. Як наслідок, на економічні рішення підприємств значною мірою впливають брак кредитів та неадекватність страхових послуг [6, с. 73].

Розглянемо тепер потенціал підприємств щодо прийняття рішень під впливом ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища. Так, підприємства стикаються з низкою природних, ринкових та інституційних ризиків при залученні фінансування для свого ефективного розвитку. Ризик врожайності, ризик цін на продукцію, ризик хвороб та травматизму є важливими ризиками, що переважають у харчовому виробництві.

Для підприємств були розроблені різні механізми управління ризиками. Ці механізми забезпечують короткостроковий захист за рахунок довгострокових витрат (наприклад, диверсифікація та спеціалізація). Як наслідок, підприємства приймають фінансові та виробничі рішення, пов'язані з ризиком [6, с. 31].

Таким чином, ставлення до ризику пояснює більшість спостережуваних економічних рішень. Знання та ставлення фермерів до ризиків мають важливе значення для впровадження нових технологій та успіху програм розвитку.

Існує два підходи до вимірювання ставлення до ризику: економетричний та експериментальний [37, с. 182].

Економетричний підхід ґрунтується на даних про поведінку фермерів і, як правило, передбачає, що фермери максимізують очікувану корисність свого доходу. Беручи до уваги технологію виробництва, ризики, пов'язані з виробництвом, ринкові умови та спостерігаючи за рівнем використання інвестованих коштів, можна виявити основний ступінь відокремлення фінансово-господарської діяльності підприємств від ризику.

Експериментальний підхід базується на дослідженні гіпотетично ризикованих варіантів, з фактичною оплатою або без неї. Таким чином, респондентам пропонується зробити вибір між видами діяльності з різною ймовірністю отримання доходу та збитків. Експериментальний підхід також поділяється на очікувану та неочікувану корисність. Реальний дохід може мати стимулюючий вплив і не відображати справжніх уподобань фермерів щодо ризику [8, с.112].

Емпіричні дослідження того, як ризик варіюється між окремими фермерськими господарствами, можуть допомогти спрогнозувати впровадження

технологій, інновацій, залучення до позафермерської діяльності та вибір продукції. Це пов'язано з тим, що схильність до ризику та несхильність до нього відіграють важливу роль у прийнятті цих рішень.

Отже, аналізуючи все вищезазначене, вважаємо, що під економічною безпекою підприємства слід розуміти систему досягнутих та очікуваних результатів діяльності підприємства, що є результатом узгодження бізнес-цілей та бізнес-процесів підприємства, забезпечення виробництва та раціонального використання економічних ресурсів. Тому забезпечення економічної безпеки підприємств можна розуміти як послідовний, безперервний і систематичний процес. Цей процес включає в себе діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства та планування, прогнозування, організацію і реалізацію заходів щодо підтримки стабільного функціонування підприємства відповідно до стратегічних і поточних цілей. Це досягається насамперед шляхом найбільш раціонального розподілу та використання ресурсів, оптимізації бізнес-процесів, впровадження інновацій у всіх сферах діяльності та використання маркетингових стратегій, пов'язаних з ринковою поведінкою та системним управлінням.

1.2 Функціональні складові системи економічної безпеки підприємства та фактори впливу на неї

Економічне середовище характеризується високим ступенем ризику та невизначеності, спричинених нестабільністю опадів, погано функціонуючих або відсутніх ринків, шкідників тощо. Ризик та невизначеність впливають на рішення щодо виробництва та споживання підприємств. За умов, коли страхові та кредитні ринки є неповними або не існують, та заощадження заощаджень підприємств занадто мало, щоб впоратися з ризиком, єдині механізми, які залишаються - це збільшувати витрати та / або використовувати консервативні методи виробництва продукції рослинництва і тваринництва. Також необхідно зазначити, що підприємства використовують диверсифікацію доходу для

управління та зменшення ризику. Інколи, більш важливою стратегією є намагання підприємств диверсифікувати економічну діяльність раніше, ніж трапляються потрясіння або переправляти рішення після потрясіння [35, с. 177].

Кожен зі вказаних на рис. 1.2 факторів породжує певні загрози підприємству та має певні інтереси відносно підприємства.

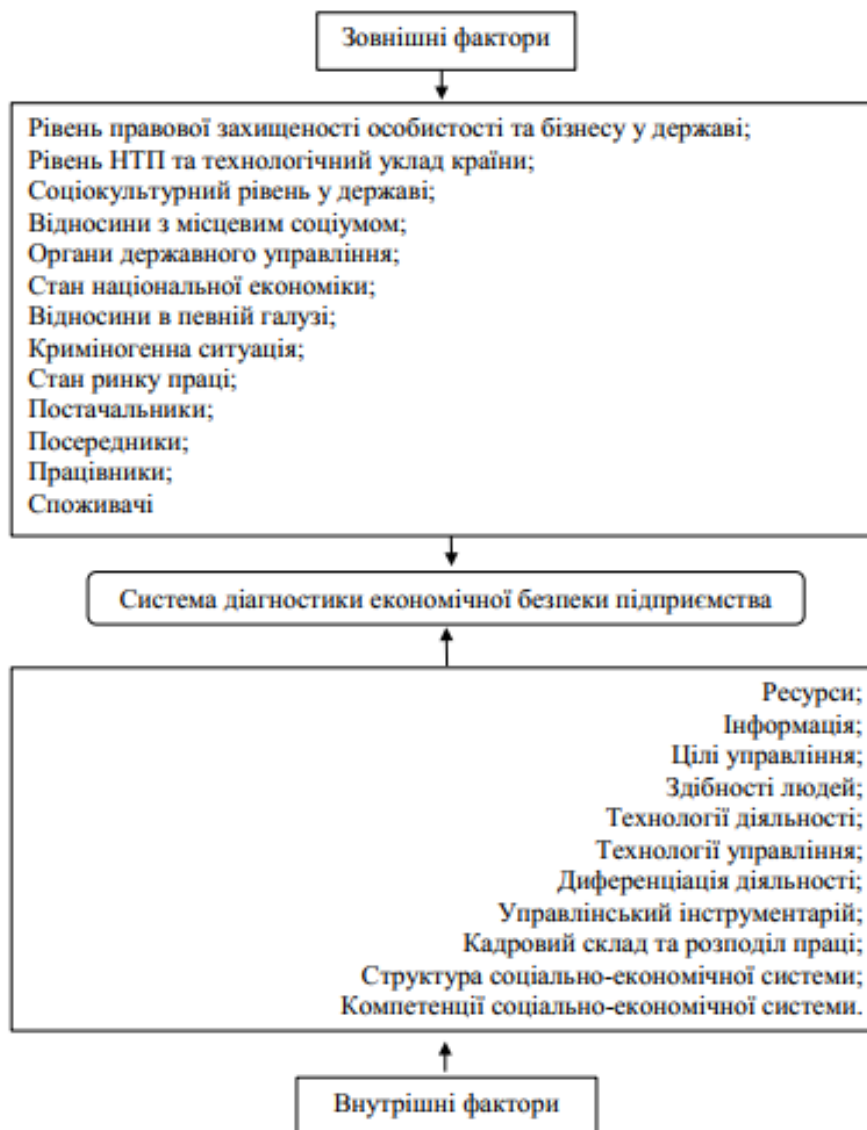


Рис. 1.2. Фактори впливу на систему діагностики економічної безпеки підприємства

Джерело: сформовано за даними, наведеними у [10].

Наступним найважливішим елементом системи є потреби системи. При описі систем поняття потреб системи часто замінюють поняттям очікуваних результатів функціонування системи.

Необхідний механізм діагностики економічної безпеки підприємств, який базуватиметься на трьох блоках за сферою дії (фінансова, соціальна, інноваційна та економічна), за тривалістю дії (стратегічна, тактична та оперативна) та за вектором дії (мотиваційна та організаційна) (рис. 1.3)

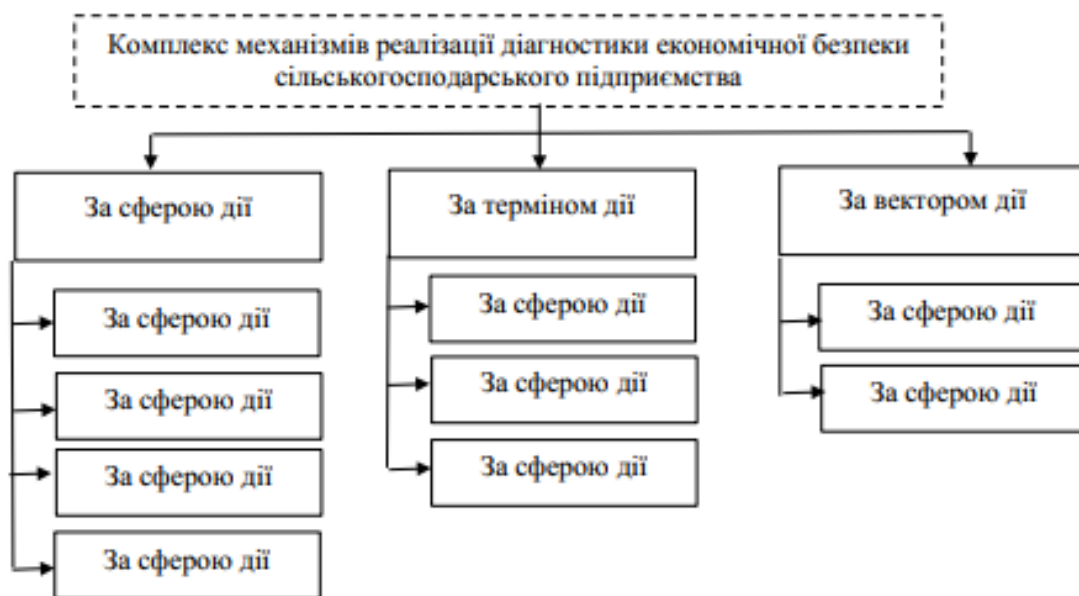


Рис. 1.3. Комплекс механізмів реалізації діагностики економічної безпеки підприємства

Джерело: сформовано за даними, наведеними у [33].

Залежно від підходу підприємства до розуміння поняття економічної безпеки, результатом функціонування системи діагностики економічної безпеки може бути ступінь захищеності підприємства, ступінь економічної свободи тощо. Крім того, потреба в системі діагностики економічної безпеки підприємства - це прагнення до збалансованості.

Результатом реалізації мотиваційних механізмів є якісний розвиток підприємств, що означає економічне зростання, збільшення доходів і прибутку, а в кінцевому підсумку - соціально-економічний розвиток [11, с. 137].

Організаційні механізми проявляються у налагодженні внутрішнього бізнес-середовища з використанням ефективних інструментів, в організації фінансово-господарської діяльності, у диверсифікації бізнесу, у формуванні

системи управління організацією та у самостійному прийнятті рішень щодо зміни видів діяльності [31, с.125].

Отже, одним з найважливіших елементів системи безпеки підприємства є механізм її забезпечення, що являє собою сукупність законодавчих актів, правових норм, спонукальних мотивів і стимулів, методів, заходів, сил і засобів, за допомогою яких суб'єкт впливає на об'єкт для досягнення цілей безпеки і розв'язання завдань, які стоять перед нею. Використовувані сили і засоби, як правило, поділяють на кілька груп: фінансові, кадрові, організаційні, технічні, інформаційні, правові, інтелектуальні й ін. З їх допомогою вирішуються завдання по забезпеченню безпеки.

1.3. Закордонний досвід формування ефективної системи економічної безпеки підприємства

Сучасна ситуація на національних і світових ринках характеризується ускладненням бізнес-планів, використанням складних інструментів і посиленням конкуренції між компаніями. Управління грошовими потоками, фінансовими потоками, рухом капіталу, управління ресурсами та людськими ресурсами стає дедалі складнішим через збільшення потоку звітів і документів та швидкість потоку інформації. Ці фактори підвищують економічний ризик, який залишається на дуже високому рівні. Шахрайство в бізнес-секторі, яке раніше здійснювалося досить відвертими і примітивними способами, сьогодні стало більш складним і витонченим. Це пов'язано з недостатнім контролем, слабкою кадровою політикою та складністю пошуку інформації про конкретні компанії та фірми. Залежність більшості місцевих ЗМІ від політичних та економічних зв'язків їхніх власників призвела до поширення упередженої та неправдивої інформації [28].

Таким чином, сучасні компанії стикаються як із зовнішніми, так і з внутрішніми кризовими факторами, які проявляються в наступному

Враховуючи міжнародний досвід, проаналізуємо особливості забезпечення економічної безпеки підприємств на макрорівні в найбільш економічно розвинених країнах (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Особливості забезпечення економічної безпеки підприємств у розвинених країнах

Країна	Окремі заходи з економічної безпеки підприємств	
	На макрорівні	На мікрорівні
1	2	3
Німеччина	- урядом створені національні спецслужби для контролю за ситуацією на економічно важливих об'єктах країни; - чинне законодавство щодо збереження та нерозголошення комерційної таємниці ставить в обов'язок кожної особи, якій вона стала відомою в силу її службового становища чи трудових відносин; - населення своїм громадянським обов'язком вважає поінформувати відповідні органи про правопорушення і отримують за це належну грошову винагороду.	- сектор контролю та розвідки співпрацює з приватними охоронними та детективними агентствами; - приватні агентства сприяють в отриманні оперативно важливої інформації про злочини, що вчинені або плануються на підприємстві та на державному рівні - співробітники приватних служб та детективних агентств постійно здійснюють моніторинг ситуації на спільних підприємствах та досліджують поведінку іноземних громадян на предмет відповідності законодавству та інтересам бізнесу.
Японія	- торгово-промислова палата та Японська асоціація корпоративних керівників працюють над формуванням економічної безпеки підприємств; - уряди враховують інтереси бізнесу та намагаються передбачити можливі заходи у відповідь з боку урядів країн-суперників, а також реакцію вітчизняних та іноземних транснаціональних компаній на конкретні заходи; і - економічна розвідка спирається на ефективний розподіл ролей між низкою експортно-орієнтованих організацій; - високий рівень економічної безпеки може бути досягнутий через підтримку держави	- відсутність законодавства, що регулює відповідальність за витік комерційної таємниці, пов'язана з поширенням розуміння того, що працівники є членами однієї родини; - відділ кадрів кожної японської компанії відповідає за контроль за дотриманням конфіденційності відповідно до кодексу поведінки працівників; - заборона розголошення інформації, в тому числі комерційної таємниці, третім особам та заборона угод, які можуть підірвати довіру клієнтів; - робота на умовах неповного робочого часу без дозволу керівництва; навмисне заподіяння економічних збитків; давання або отримання хабарів.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Франція	- державні установи у співпраці з приватними правоохоронними органами зосереджують свої зусилля на боротьбі зі зловживанням торговельними марками, виявленні недобросовісної конкуренції, промислового шпигунстві та контррозвідувальній діяльності, а також на боротьбі з безпекою банківської системи; - усі сфері безпеки персональних комп'ютерів і боротьби з комп'ютерною злочинністю діють десятки законів, що деталізують статус осіб, які володіють інформацією, режим обміну інформацією та їх зв'язок із загальними інформаційними системами та автоматизованими базами даних; - високий рівень технічного оснащення дозволяє систематично виявляти акти промислового шпигунства проти іноземних компаній, що конкурують з французькими компаніями.	- власники промислових, комерційних, фінансових і кредитних організацій створюють власні або підприємницькі детективні чи охоронні агентства та системи безпеки; - громадяни Франції або країн ЄС працюють у спеціалізованих агентствах, щоб унеможливити проведення розвідувальних операцій представниками інших країн. - служби безпеки відповідають за перевірку та відбір персоналу, який приймається на роботу; збір інформації про сім'ї, дружні зв'язки та інші контакти співробітників; моніторинг звільнених співробітників, зокрема тих, хто має доступ до конфіденційної інформації; - співробітники служби безпеки здійснюють моніторинг рівня ризику інформаційної діяльності, особливо там, де існує ризик несанкціонованого доступу до масивів даних.
США	- розгалужена система державної підтримки безпеки компаній; - за підтримки держави понад 500 компаній регулярно обмінюються інформацією з найбільш актуальних питань національної та економічної безпеки; - держава гарантує захист чутливої інформації на основі суворих стандартів, вимог і процедур захисту цінної науково-технічної, технологічної та комерційної інформації приватного сектору; - мікроекономічна інформація ведеться державними установами в інтересах американських компаній та для боротьби з іноземними конкурентами; - спеціалізовані сервісні можливості забезпечують компаніям високу конкурентну перевагу.	- найбільшою популярністю користуються програми із запобігання та протидії економічній злочинності у співпраці з правоохоронними органами, державними та приватними охоронними і детективними агентствами; - відмінною рисою американського бізнесу є тенденція до безконфліктного вирішення питань у сфері економічної безпеки; - якщо компанія має щомісячний дохід від 10 000 доларів США і більше та налічує трьох і більше працівників, один із співробітників зобов'язаний опікуватися питаннями безпеки та іншими питаннями;

Джерело: сформовано за даними, наведеними у [9, с. 257-260].

Зміни в структурі діяльності та організації компанії, зниження заробітної плати та загального рівня життя працівників, недостатнє навантаження на працівників, погіршення відносин між співвласниками компанії, невиконання договірних зобов'язань постачальниками та збільшення боргів і зменшення коштів на заходи щодо забезпечення економічної стабільності компанії.

Навпаки, високий рівень економічної безпеки дозволяє компаніям будь-якої країни вести ефективну та надійну господарську діяльність і покращувати свої конкурентні позиції [13, с. 284].

Підприємства мають власні шляхи забезпечення своєї економічної безпеки, що залежать від національних, релігійних та культурних чинників. Спільним для них є те, що наукові знання є ключем до майбутнього, технології є рушійною силою розвитку економічної безпеки на підприємствах, а відповідальність керівництва підприємств полягає у сприянні розвитку технологій та науки [25, с. 27].

Багато країн світу приділяють значну увагу розробці теоретичних і практичних засад підвищення економічної безпеки підприємств та формуванню сприятливого бізнес-середовища. Найбільших успіхів у цій сфері досягли підприємства США, Японії та Німеччини.

Вивчивши кращий міжнародний досвід розвинених країн в організації економічної безпеки підприємств, можна сказати, що найбільш ефективними шляхами забезпечення економічної безпеки підприємств є вдосконалення нормативно-правової бази, здійснення постійних заходів щодо запобігання загрозам, проведення політики ефективного використання кадрового потенціалу та застосування інновацій у всіх сферах господарської діяльності підприємств.

Системи інформаційної безпеки в розвинених країнах можуть слугувати моделлю для створення систем інформаційної безпеки в Україні. Крім того, формування систем безпеки та законодавства у сфері інформаційної безпеки набуває все більшого значення. Особливого значення це питання набуває для громадян, які все більше залучаються до процесів комп'ютеризації, інтернет-систем та мереж як користувачі, так і активні учасники інформаційного обміну.

Створення правової основи для захисту комерційної таємниці та іншої конфіденційної інформації, що має комерційну цінність, є важливим елементом правового забезпечення підприємницької діяльності. У більшості економічно розвинених країн законодавство, що регулює правовий режим комерційної таємниці та встановлює відповідальність за її неправомірне використання, є досить розвиненим нормативним інститутом, що базується на національних правових традиціях і формується відповідно до сучасних стандартів міжнародної торгівлі [9, с. 268].

Якщо проаналізувати економічний досвід розвинених країн, то загальновизнаним фактом є те, що технологічна революція є одним із чинників забезпечення стабільного розвитку цих країн. В умовах глобальної конкуренції елемент інноваційності визначає парадигму економічного розвитку та сутність поняття економічної безпеки. Економічна безпека - це сукупність умов, які забезпечують і підтримують стабільний економічний розвиток і здатність створювати інноваційні зміни в економіці для протидії зовнішнім економічним загрозам.

Якісне економічне зростання ґрунтується на глибоких структурних перетвореннях і неухильному збільшенні частки наукомістких галузей, оновленні виробничої бази за рахунок використання ресурсо- та енергозберігаючих технологій, розвитку електроніки та її включення в усі виробничі та невиробничі процеси (електронізація та комп'ютеризація економіки), революційних змінах у системах комунікацій та переході до моделі інформаційного суспільства [23].

У розвинених країнах сучасні технології виробництва всіх видів продукції, в тому числі і будівельної, змінили свій характер. Стало вигідніше нарощувати виробництво і обсяги виробничих і невиробничих послуг, відбулася революція в продуктивності праці і підвищилися кваліфікаційні вимоги до робочої сили. З точки зору економічного розвитку, непрямими перевагами технологічних інновацій є створення робочих місць на нових виробничих об'єктах (підприємствах) в результаті комерціалізації технологій (створення комерційних

продуктів) та отримання значної кількості патентів представниками традиційних обробних галузей, на відміну від високотехнологічних галузей (аерокосмічна промисловість, виробництво комп'ютерної та офісної техніки, засобів зв'язку, фармацевтика) [15, с. 496].

Отже, особливістю політики в розвинених країнах є розробка документів стратегічного планування, спрямованих на зміцнення безпеки підприємств і країни в цілому. Водночас бізнес-організації виконують важливу місію в економічній та соціальній діяльності країни, а рівень їхньої безпеки безпосередньо залежить від впливу факторів зовнішнього середовища. Усвідомлюючи важливість наслідків діяльності бізнесу та рівня його економічної безпеки, в останні роки більшість економічно розвинених країн світу скасували більшість адміністративно-правових обмежень, створили сприятливі фінансово-економічні умови для їх діяльності та запровадили низку податкових пільг.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ «ПРАТ КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Концерн ПрАТ «Хлібпром» - один з найбільших виробників хліба в Україні, що виробляє понад 180 тонн хлібобулочних виробів на день і займає лідерські позиції на хлібному ринку більше 15 років.

Виробничі потужності компанії складаються з 5 переробних підприємств (4 заводи і хлібопекарський завод), розташованих у Вінницькій та Львівській областях. Концерн виробляє і продає свою продукцію не тільки в Україні, але і за кордоном під різними торговими марками і брендами, особливо в США, Німеччині, Молдові, Польщі та Туркменістані.

Продукція компанії складається з більш ніж 550 найменувань, включаючи хліб і хлібобулочні вироби, кондитерські вироби, напівфабрикати з тіста, борошно і каву власного обсмаження. Багатообіцяючим новим напрямком діяльності компанії, що швидко розвивається, є виробництво кави для самостійного обсмажування. У 2022 році було продано 397,5 тонн кави власного виробництва. Це майже на 50% більше, ніж роком раніше. Крім того, компанія продає обладнання для виробництва кавових напоїв і забезпечує якісне обслуговування такого обладнання.

За роки свого існування компанія зарекомендувала себе як якісний виробник, надійний партнер і прогресивний галузевий оператор. Компанія залишається одним з найбільших інвесторів та роботодавців у своєму регіоні.

Концерн "Хлібпром" продовжує традиції національного виробництва, а також переймає кращий світовий досвід.

Пекарня, що увійшла до складу Хлібпрому, десятиліттями не втрачала свого рецепту і продовжує політику виробництва з натуральних інгредієнтів в

регіоні. Завдяки впровадженню технології шокового заморожування компанія розширила ринок за межі України, в країни ЄС.

Співпраця з найбільшою роздрібною мережею в країні та орієнтація на міжнародні стандарти якості продукції спонукають компанію впроваджувати інноваційні рішення у виробничий процес. Підрозділ "Концерну Хлібпром" отримав сертифікати ISO 9001 і ISO 22000:2005.

На кожному виробничому майданчику компанії є власна сертифікована лабораторія якості, яка контролює продукцію на всіх етапах виробничого процесу. В рамках програми розвитку технологій

Компанія інвестує у високотехнологічне обладнання в Німеччині, Швейцарії, Франції та Нідерландах.

Інвестиційна політика компанії спрямована на розвиток виробничих ліній, зниження виробничих витрат, економію значних ресурсів і оновлення виробничих потужностей. У своїй діяльності компанія підтримується великими міжнародними організаціями, такими як International Finance Corporation і Northern Environmental Finance Corporation.

У 2010 році концерн Хлібпром увійшов до топ-100 компаній з найвищим рівнем корпоративного управління. Однойменний кодекс діє в компанії з 2005 року. Компанія відрізняється відкритістю до інформації, а фінансовий аудит заяви "Концерну Хлібпром" проводять експерти з ЄС ("Ерст енд Янг"), аудитори зі світовим ім'ям.,

Концерн ПрАТ «Хлібпром» є приватною юридичною особою відповідно до законодавства України, заснованого та регульованого Цивільним кодексом України, Економічним кодексом України, Законом України "Про акціонерне товариство".

Зміни в складі Установчих зборів компанії і його можливості затверджуються загальними зборами шляхом внесення змін до Статуту компанії.

Види економічної діяльності за КВЕД:

Основний:

10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.

Інші:

10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості.

10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання.

43.21 Електромонтажні роботи.

Організаційна структура ПРАТ " Концерн Хлібпром " показана на рис. 2.1.

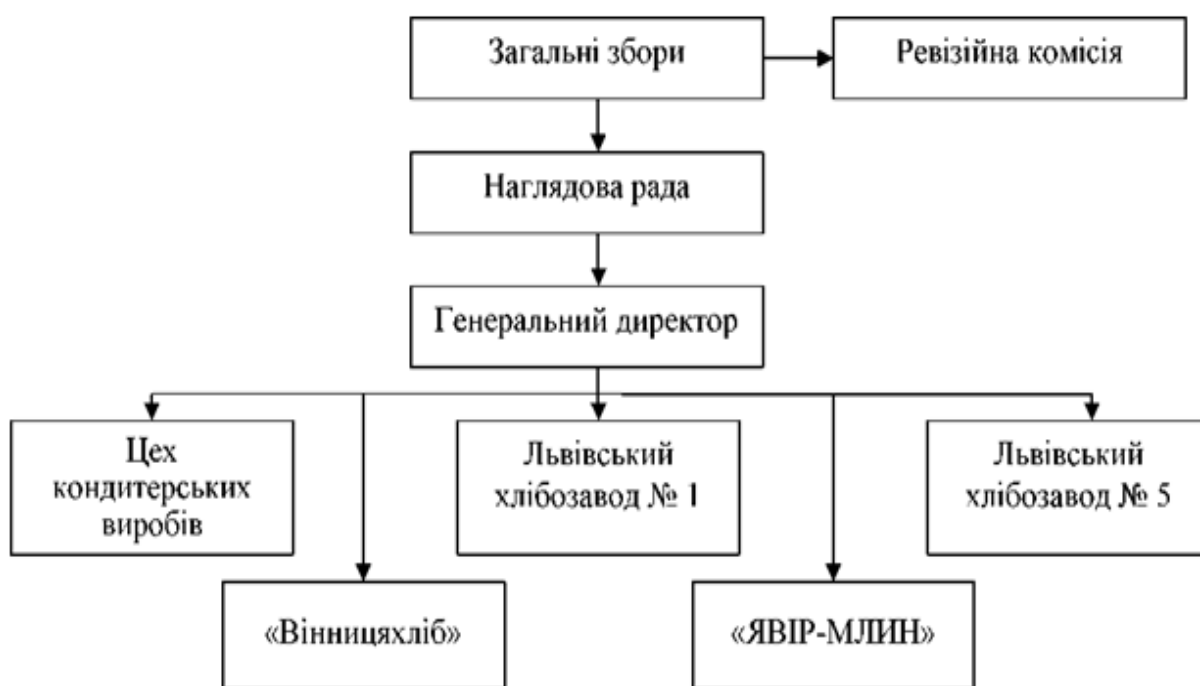


Рис 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Джерело: сформовано за даними, наведеними у [22].

Аналіз основних показників діяльності підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» наведено у таблиці 2.1.

Фізичний аналіз виробництва показує, що економічне становище компанії покращується: У 2021 році обсяг виробництва склав 1480650 натуральних одиниць і збільшився на 81493 натуральних одиниць або на 5,824% порівняно з попереднім роком. Це можна пояснити збільшенням місячної продуктивності праці працівників (ППП) та чисельності працівників.

Таблиця 2.1.

Аналіз основних показників діяльності підприємства

ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2022 рр.

Показник	Од. вим.	2020 рік (план)	2021 рік (факт)	Відхилення від попереднього року (плану)	
				+/-	%
Обсяг виробництва	натур. од. т	1399157	1480650	81493	5,824
Товарна продукція	тис.грн	1399157	1480650	81493	5,824
Кількість працівників промислово виробничого персоналу (ПВП)	осіб	2639	2712	73	2,766
Місячна продуктивність праці працівника ПВП	од./ос. (або грн/ос.)	44182,045	45496,866	1314,821	2,976
Середня заробітна плата працівника ПВП	грн/міс.	6178,97	7416,34	1237,37	20,03
Собівартість одиниці продукції (або витрати на 1 грн товарної продукції)	грн/од. (або грн/грн)	0,836	0,944	0,108	12,876
Витрати на виробництво товарної продукції	тис.грн	1 170 112	1 397 702	227590	19,450
Ціна одиниці продукції	грн	0,908	0,996	0,089	9,760
Чистий дохід	тис.грн	1269772	1474880	205108	16,153
Валовий прибуток	тис.грн	466378	463540	-2838	-0,609
Чистий прибуток	тис.грн	43932	17058	-26874	-61,172
Рентабельність продукції	%	58,051	45,834	-12,217	-21,045
Рентабельність продажів	%	4,167	2,692	-1,475	-35,392

Джерело: сформовано за даними, наведеними у [22, додатках А-Е].

Обсяги товарної продукції зросли в аналізованому періоді 2020-2021 років. Так, фактичний обсяг виробництва у 2021 році збільшився на 5,824% або 81493 тис. грн порівняно з попереднім роком і склав 1480650 тис. грн.

Аналіз чисельності працівників показує, що чисельність промислово-виробничого персоналу (ППП) зросла на 2,77%, з 2639 до 2712 осіб.

У 2021 році собівартість реалізованої продукції зросла на 19,45% через збільшення адміністративних витрат та витрат на збут.

Собівартість одиниці продукції (або гривневі витрати на реалізацію) зросли на 12,876% у 2021 році порівняно з 2020 роком. Таке зростання можна пояснити підвищенням цін на сировину та матеріали, збільшенням витрат на паливо та зростанням цін на електроенергію і газ. Збільшення виробничих витрат призвело до зростання собівартості одиниці продукції на 9,76% та зменшення чистого прибутку на 61,172%.

У 2021 році чистий прибуток зменшиться на 26874 тис. грн, що призведе до зменшення наявності коштів у компанії за ключовими напрямками діяльності, такими як виробничо-технічний розвиток, соціальний розвиток, матеріальне заохочення (виплата дивідендів) та інші витрати.

Незважаючи на негативні фактори, ПрАТ "Концерн Хлібпром" у 2021 році, отримав чистий прибуток у розмірі 147 4880 тис. грн, що на 16,153% більше порівняно з 2020 роком. Найбільш негативний вплив мало значне зростання вартості енергоносіїв та пшениці у другому півріччі 2021 року.

Отже, аналіз прибутковості дозволяє оцінити ефективність різних аспектів діяльності компанії: рентабельність продукції знизилася з 58,051% у 2020 році до 45,834% у 2021 році; валовий прибуток зменшився (-0,60%9%) через збільшення собівартості одиниці продукції на 12,876% у 2021 році, рентабельність продукції знизилася на 21,045%, а рентабельність продажів - на 35,392%, що призвело до погіршення показників ефективності.

2.2. Аналіз фінансового стану ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Аналіз фінансової звітності дає змогу користувачам звітної інформації (переважно зовнішнім користувачам, таким як акціонери, інвестори, постачальники, кредитори та державні наглядові органи) приймати обґрунтовані ділові рішення щодо фінансового стану, результатів діяльності, інвестиційної привабливості та кредитного ризику.

Аналіз фінансового стану на основі фінансової звітності є необхідною умовою для оцінки якості господарської діяльності суб'єкта господарювання. Аналітичне дослідження фінансової звітності підприємства дає можливість оцінити платоспроможність та ліквідність підприємства, його фінансову стійкість та рівень ділової активності, кількість та якість дебіторської та кредиторської заборгованості.

За підсумками 2022 року операційний прибуток компанії склав понад 93 млн грн. Валовий прибуток цього концерну зріс на 15% порівняно з попереднім роком і склав 52700 млн грн, що на 42% вище, ніж у 2020 році .

Таблиця 2.2.

Фінансові показники ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2022 рр.,

тис. грн

Показники	2020р.	2021р.	2022р.
Оборотні активи	197 866	237 621	224 856
Поточні зобов'язання	173 155	237 515	206 795
Запаси	63 547	84 606	73 147
Грошові кошти	23 490	29 509	39 865
Коефіцієнт покриття	1,14	1,00	1,09
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,78	0,64	0,73
Чистий робочий капітал	24 711	106	18 060
Обсяг виробництва продукції	1399157	1480650	1705024
Фонд оплати праці	195675,8	241357,5	249658,4
Товарна продукція	1399157	1480650	1705024

Джерело: сформовано за даними, наведеними у [22, додатках А-Е].

Чистий оборотний капітал компанії на кінець 2022 року демонструє здатність компанії своєчасно погашати свої короткострокові зобов'язання. Крім того, компанія може використовувати новий кредит

Компанія дотримується політики, спрямованої на повторне використання пакувальних контейнерів для зменшення використання картону. Вона також відповідає за переробку шкідливих промислових відходів, сприяє охороні навколишнього середовища та організовує соціальні заходи, які залучають працівників та партнерів.

У 2021 заводський комплекс "Явірмлін" Хлібпрому пройшов переатестаційний аудит і підтвердив, що система управління безпечністю харчових продуктів повністю відповідає вимогам ISO22000: 2005.

При стійкому фінансовому стані частка власного капіталу в оборотних активах повинна зростати, темпи приросту власного капіталу повинні перевищувати темпи приросту позикового капіталу, а темпи приросту дебіторської та кредиторської заборгованості повинні бути однаковими. Саме таке співвідношення цих параметрів є склалася в даному випадку.

Отже, фінансові показники компанії говорять про певну стабільність навіть у цей складний час. Всі показники динамічно зростають, ліквідність компанії залишається високою. Це не дивно, враховуючи, що компанія виробляє продукт першої необхідності, на який завжди є попит. Проте, були і труднощі. Зокрема перебої з електроенергією позначились на випуску продукції, хоч і не так сильно, як могли б, оскільки виробництво хліба прирівняли до критичної інфраструктури. Проте, для ефективної роботи підприємству необхідно оцінити стан системи економічної безпеки. Це дозволить розробити ефективні засоби для підтримання стабільності за кризових ситуацій.

2.3. Оцінювання стану системи економічної безпеки підприємства

Оцінити систему економічної безпеки підприємства можна за наступною методикою. У процесі оцінки здійснюється формування та групування отриманої

інформації відповідно до даних фінансового та управлінського обліку з подальшим підбором та обґрунтуванням показників економічної безпеки з урахуванням їх взаємозв'язку з результатами фінансово-господарської діяльності. SWOT-аналіз (сильні сторони - сильні сторони, Слабкі сторони - Слабкі сторони, можливості-можливості, загрози-загрози) був визнаний одним з найбільш поширених інструментів оцінки перспектив, включаючи управління, фактори, які можуть вплинути на інвестиції, прийняття рішень за останні 50 років і виявлення поточних проблем.

SWOT-аналіз використовується для визначення відкриття нових напрямків бізнесу на основі запуску стартапів, вивчення варіантів і можливостей реструктуризації бізнесу, оцінки ринкових умов, стратегії розвитку компанії, вивчення окремих бізнес-процесів, зокрема, розвитку компанії.- так звані "сліпі зони", які негативно впливають на відносини із зовнішнім середовищем. SWOT-аналіз дозволяє виявити слабкі місця в діяльності компанії, щоб прийняти рішення про продовження або відмову від напрямку розвитку бізнесу з високим рівнем ризику, а також для пом'якшення можливих зовнішніх загроз. Усі поточні та стратегічні цілі та завдання компанії повинні бути зосереджені на накопиченні, включаючи використання всіх можливостей для нейтралізації та ефективного контролю всіх можливих ризиків ведення бізнесу з використанням резервних джерел енергії [18, с. 45].

SWOT-аналіз дозволяє не тільки оцінити раціональність використання ресурсів і конкурентну перевагу компанії, але і визначити доступні можливості, що сприяють розвитку. На підставі результатів аналізу можна визначити, які загрози важливі для бізнесу в поточному періоді або в майбутньому. На основі результатів SWOT-аналізу розробляються заходи з нейтралізації або запобігання ризиків і потенційних загроз для бізнесу.

Класичний формат 4 SWOT-аналіз включає в себе основні елементи: плюси і мінуси (внутрішні фактори), можливості і загрози (зовнішні фактори). Після детальної, та максимально реалістичної оцінки внутрішніх факторів визначаються можливості (о) та загрози (т), організаційно-правові, соціально-

економічні, інституційні та інші фактори, які також впливають на конкретні рішення.

Звичайно, ми не можемо впливати, виробляти або контролювати окремі явища, процеси і умови, які створюють зовнішнє середовище. Однак він зобов'язаний знати та враховувати їх при плануванні, проектуванні та управлінні власними бізнес-процесами. Результати дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища ПрАТ «Концерн Хлібпром» методом SWOT-аналізу наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
Постійне оновлення асортиментного ряду Пропозиція якісної продукції, розробленої відповідно до міжнародних стандартів якості Сучасний дизайн та ефективна реклама	Ринок не розширюється, за окремими сегментами навіть скорочується через відтік населення та зміну споживчих уподобань
Державна політика протекціонізму щодо провідних платників податків та роботодавців	На ринку жорстка конкуренція між 4 основними компаніями Поява малих підприємств по виробництву хліба, які відвойовують частину ринку у великих
Відносне зростання доходів населення	Поступове старіння населення (люди похилого віку мають меншу активність щодо споживання хліба) Відтік населення - потенційних споживачів через політичну нестабільність та низькі заробітні плати Активна пропаганда здорового образу життя,
<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Диверсифіковані джерела фінансування: емісія акцій, банківські позики, дохід від різних видів операційної діяльності	Обтяження щодо обслуговування боргів: виплата процентів та дивідендів. Проблема із своєчасним відшкодуванням ПДВ
Новітнє обладнання та сучасні прогресивні технології виробництва	Зростання витрат на товари проміжного споживання, що випереджає інфляцію
Кваліфікований персонал, зацікавленість у співпраці з боку державних та фінансових установ	Фінансування створення інновацій. Значні енергозатрати та комунальні платежі
Зручне місце розташування	Загальний тренд щодо підвищення рівня забруднення навколишнього середовища
Сертифікована система управління якістю KO 9001, зареєстровані торгові марки	Недостатньо розвинений франчайзинг
Збалансована організаційна структура, оптимізована чисельність персоналу, гнучка система мотивації та лояльності для клієнтів	Скорочення кількості робочих місць та кількості споживачів через відтік населення

Джерело: сформовано за даними, наведеними у [18, с. 47].

За результатами SWOT-аналізу діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» були виявлені сильні і слабкі сторони, можливі загрози і можливості, які складають багату аналітичну базу для розробки ефективних і дієвих стратегій сталого розвитку підприємства.

Основою функціонування ефективної системи економічної безпеки підприємства є надання можливості повною мірою відобразити фактичний стан підприємства в різних сегментах його діяльності. Використання аналітичної та бухгалтерської інформації дає можливість своєчасно виявляти і усувати недоліки господарської діяльності і знаходити резерви для зростання.

У своїй діяльності компанія керується різними законами та директивами для підтримання стану системи економічної безпеки, серед яких:

- положення про службу безпеки;
- положення про комерційну таємницю;
- інструкції щодо поведінки керівників з конфіденційною інформацією;
- інструкції керівникам, спеціалістам та технічним працівникам щодо використання конфіденційної інформації;
- інструкції з техніко-технологічної безпеки та захисту інформації;
- інструкція про порядок ведення бізнесу з дистриб'юторами та клієнтами.

Основними напрямками діяльності служби безпеки ПрАТ «Концерн Хлібпром» є:

- інформаційно-аналітичні дослідження; прогнозування оцінок безпеки;
- забезпечення безпеки співробітників;
- забезпечення безпеки матеріальних і фінансових активів та об'єктів і створення умов для їх фізичного захисту;
- забезпечення безпеки інформаційних ресурсів.

На сучасному етапі дослідження проблеми забезпечення економічної безпеки підприємств неможливе без вивчення як зовнішнього середовища, так і внутрішнього середовища. Оскільки зовнішнє середовище визначає сукупність зовнішніх факторів, на основі яких формується рівень економічної безпеки

підприємства, на нього суттєво впливає галузева специфіка діяльності підприємства.

Основні види ризиків та внутрішні і зовнішні загрози економічній безпеці ПрАТ «Концерн Хлібпром». Типи ризиків та їх характеристика представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Ризики економічної безпеки ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Види ризиків	Характеристика ризику
1	2
Технологічні ризики	Оцінюють негативний вплив матеріально-технічної бази підприємства на якість і конкурентоспроможність його продукції та створення системи управління якістю за вимогами безпеки продукції, що виробляється.
Екологічні ризики	Можна оцінити потенціал зниження доходу через вплив екологічних факторів.
Соціальні ризики	Це потенційні втрати у фінансовій діяльності через погану інфраструктуру (наприклад, відсутність дитячих садків, медичних закладів, середніх шкіл та житла) та низький людський потенціал (наприклад, низький рівень освіти, навичок та працездатності).
Екологічні ризики	Дозволяють оцінити ймовірність збитків, що виникають внаслідок несприятливих природних або кліматичних умов на певній території.
Фінансово-економічні ризики	Характеризуються зниженням доходів через відсутність доступу до кредитних ресурсів, високим рівнем корупції при розподілі фінансових ресурсів на реалізацію різноманітних програм, спрямованих на забезпечення стійкості промислового комплексу, відсутністю податкових стимулів, збільшенням податкового навантаження та низькою зацікавленістю місцевої влади у впровадженні механізмів державно-приватного
Виробничі ризики	Характеризуються зниженням доходів через відсутність доступу до кредитних ресурсів, високим рівнем корупції при розподілі фінансових ресурсів на реалізацію різноманітних програм, спрямованих на забезпечення стійкості промислового комплексу, відсутністю податкових стимулів, збільшенням податкового навантаження та низькою зацікавленістю місцевої влади у впровадженні механізмів державно-приватного
Політично-військові ризики	Це ризики, пов'язані зі змінами в законодавчій базі держави, або ризики, пов'язані з військовими діями на території держави або поблизу неї.

Джерело: сформовано за даними, наведеними у [20, с. 182].

Одним із ключових питань цього дослідження є визначення критеріїв економічної безпеки. Критерії економічної безпеки - це кількісні або якісні порогові значення певних показників, за якими оцінюється рівень економічної безпеки підприємства.

Виходячи з цього визначення, сформулюємо основні вимоги, яким повинні відповідати критерії, що характеризують економічну безпеку підприємства. Ці критерії повинні бути такими:

- відображати результати діяльності підприємства;
- відображати основні цілі діяльності підприємства;
- забезпечувати ефективний відтворювальний процес у виробництві;
- забезпечувати можливість достовірної оцінки рівня економічної безпеки аграрного сектору в цілому та кожної складової окремо [2, с. 343].

Забезпечення економічної безпеки є одним з ключових елементів успішного ведення бізнесу. У сучасному світі інформаційна безпека не може бути забезпечена сама по собі без захисту всього комп'ютерного обладнання, засобів зв'язку та програмного забезпечення, що використовується. У зв'язку з цим всі технічні засоби обробки інформації та програмне забезпечення об'єднуються в поняття ресурсів, безпека яких залежить від наступних характеристик:

а) конфіденційність - ресурс доступний лише авторизованим користувачам бізнесу і недоступний для всіх інших користувачів;

б) цілісність - ресурс є повним, незмінним і працездатним протягом усіх періодів роботи, необхідних бізнес-користувачам;

в) доступність - здатність ресурсу бути доступним для користувачів у потрібному місці, в потрібний час і в потрібній формі. Всі співробітники компанії, які займаються питаннями безпеки ресурсів, повинні мати чіткі юридичні інструкції, які, з одного боку, визначають всі дозволені операції з ресурсом, а з іншого - вказують на наслідки його незаконного використання.

Загрози економічній безпеці можна поділити на потенційні та реальні, вони є дуже різноманітними та складними. Тому стійкість та економічна безпека

аграрного сектору, який є складною економічною системою, може бути забезпечена як за рахунок підвищення якості складових національної безпеки держави, так і за рахунок зменшення впливу факторів, які прямо та опосередковано загрожують економічній безпеці аграрного сектору.

До зовнішніх загроз можна віднести протиправну діяльність злочинних угруповань, конкурентів, юридичних та фізичних осіб, які займаються промисловим шпигунством, мародерством та шахрайством; збанкрутілих постачальників, які були звільнені через різні шахрайські дії своїх працівників у минулому; злочини, скоєні корумпованими елементами серед представників контролюючих органів, правоохоронних органів та інших державних інституцій; а також зміни клімату [42, с. 212].

Служба безпеки ПрАТ «Концерн Хлібпром» повинна брати участь у підготовці внутрішніх нормативних документів, що відображають вимоги до створення та управління безпекою компанії. Робота служби безпеки в цьому напрямку повинна мати системний і циклічний характер.

Управління безпекою - це організовані дії, спрямовані на забезпечення узгодженості у функціонуванні всіх служб, підрозділів і співробітників з метою усунення різноманітних загроз для діяльності компанії [7].

За своєю природою управління безпекою є безперервним процесом, спрямованим на підтримання певного рівня безпеки.

Управління безпекою передбачає своєчасне, ретельне і точне виконання запланованих заходів, спрямованих на підготовку до конкретних кризових ситуацій.

Необхідність планування безпекової діяльності не викликає сумнівів, оскільки служби безпеки завжди повинні бути готовими до кризових ситуацій, що виникають внаслідок конфлікту інтересів між бізнесом і криміналом.

В економічній літературі існує декілька підходів до організації служб безпеки на підприємствах. Найбільш ефективним для середніх підприємств є матричний підхід, хоча він ще не набув широкого застосування в цій сфері. Його

основна мета - делегування певних функцій існуючим структурним підрозділам з якомога меншими витратами та створення спеціалізованих підрозділів.

Матричний підхід є кращим для організацій з достатніми фінансовими ресурсами. Матричний підхід не обов'язково створює новий відділ політики безпеки, але може делегувати інші функції існуючим відділам.

Матричний підхід використовує алгоритмічні методи, засновані на логічних припущеннях і висновках. Методи матричного підходу широко використовуються в управлінні, особливо в стратегічному плануванні та маркетингу, оскільки вони дуже зручні, відносно прості у використанні, швидко дають результати без великих витрат і дають загальну, але досить точну оцінку ситуації (наприклад, матриця BCG, матриця множинних критеріїв - матриця McKinsey, матриця Shell, матриця Г. Дея, матриця Д. Монісона, матриця McNamee, гексагональна матриця). Хороші результати отримують, коли ці методи застосовуються в ситуаціях, коли моделювання процесів ускладнене або показники погано чи взагалі не формалізовані [38].

Матричні методи забезпечують найбільш системний підхід до аналізу, організовуючи як компоненти системи, так і зв'язки між ними. Зв'язки та елементи можуть бути проаналізовані в статичі або динаміці. Широке використання матричного підходу в управлінні призвело до формування певних закономірностей на практиці.

На аналізованому підприємстві за допомогою матричного підходу до організації діяльності із забезпечення економічної безпеки заходи з управління складовими безпеки закріплюються за структурними підрозділами, що функціонують на підприємстві. Використовуючи задані умови для функціональних сфер безпеки та ситуаційні завдання для операційних підрозділів підприємства, було розроблено відповідну матрицю та представлено результати дослідження (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Матрична стратегія забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Концерн
Хлібпром»

Функціональні напрями забезпечення економічної безпеки	Структурні підрозділи, що виконують окремі функції у сфері безпеки										
	Бухгалтерія	Планово-економічний відділ	Юридичний відділ	Служба охорони і режиму	Відділ матеріально- технічного забезпечення	Транспортний відділ	Фінансово- комерційний	Відділ економічного аналізу та планування	Відділ кадрів	Відділ маркетингу	Відділ головного технолога
Фінансова безпека	+	+					+	+			
Техніко-технологічна безпека					+						+
Інтелектуально кадрова безпека									+		
Продуктова безпека										+	+
Маркетингова безпека										+	
Логістична безпека						+					
Інституційно правова безпека			+	+							
Силова безпека				+							
Екологічна безпека											+
Інформаційна безпека	+	+	+	+			+	+			+

Джерело: сформовано за даними, наведеними у [22].

Отже, матрична система організації економічної безпеки ґрунтується на підході, згідно з яким в умовах обмеженого бюджету слід мінімізувати витрати на організацію спеціалізованих підрозділів безпеки та делегувати окремі функції із забезпечення економічної безпеки різним структурним підрозділам підприємства, зокрема шляхом перегляду посадових інструкцій відповідних спеціалістів, які забезпечують окремі елементи економічної безпеки.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Залежно від функціональних факторів, інструменти та методи, що використовуються в процесі економічної безпеки, можуть відрізнятися. Завдання управління економічною безпекою функціональних компонентів також різні:

- забезпечення фінансової ефективності та незалежності бізнесу;;
- забезпечення високої конкурентоспроможності продукції;
- оптимізація процесів управління та організаційної структури;
- догляд за людськими ресурсами;
- захист сфери діяльності компанії в правовому полі;
- створення та підтримка доступного корпоративного ІТ-середовища;
- стабілізація впливу виробничих процесів на зовнішнє середовище [7].

ПрАТ «Концерн Хлібпром» продемонструвала свою здатність стабільно працювати і використовувати наявні ресурси для запобігання наслідків більшості загроз. У разі економічної нестабільності необхідно переглянути стратегічно важливі сфери безпеки та створити алгоритми для моніторингу, оцінки та вирівнювання впливу загроз, щоб запобігти погіршенню ситуації з економічною безпекою.

Це логічна розробка, систематизація та організація дій щодо впровадження певних процесів управління економічною безпекою [40, с. 80].

Одним з найважливіших процесів управління економічною безпекою підприємства є оцінка поточної ситуації. Оцінка економічної безпеки в літературі відноситься до порядку визначення важливих факторів (якісний аналіз), їх чисельної інтерпретації (кількісний аналіз), оцінці впливу кожного фактора і оцінці комплексного впливу факторів на стан економічної безпеки підприємства.

Впровадження ряду організаційних, управлінських та економічних заходів, спрямованих на профілактичний захист внутрішніх і зовнішніх інтересів

підприємства, з метою стійкого поліпшення поточної ситуації в області економічної безпеки. Цей комплекс заходів називається системою економічної безпеки і реалізується в кілька етапів [10]:

- встановлення цілей і принципів корпоративного управління;
- якісна оцінка потенціалу розвитку компанії, її сильних і слабких сторін, аналіз зовнішнього і внутрішнього бізнес-середовища;
- виявлення загроз безпеці, якісний і кількісний аналіз, визначення факторів нормального функціонування;
- розробка стратегій для досягнення економічної безпеки;
- оцінити важливість потенційних загроз безпеці;
- оцінка стану економічної безпеки підприємства;
- оцініть вплив загрози, якщо загроза, ймовірно, зросте;
- розробка превентивних захисних заходів (при наявності потенційної загрози), застосування реактивних захисних заходів (при активному впливі ознак загрози);
- приймати управлінські рішення з урахуванням поточних і прогнозованих загроз безпеці.

Розробка характеризується створенням умов для забезпечення економічної безпеки підприємства, адаптованістю до поточних умов праці, широким спектром використовуваних інструментів, постійним поліпшенням якості аналізу економічних показників, серед яких існують різні функції, які має виконувати формування економічної безпеки [36, с. 158]:

- захисні функції (запобігання або зменшення впливу внутрішніх або зовнішніх загроз за рахунок накопичених ресурсів);
- регулююча функція (надання регулюючого впливу на середовище потенційних загроз);
- превентивна функція (мобілізація ресурсів для стримування виникаючих загроз шляхом прогнозування виникнення загроз та інтенсивності їх можливих проявів;

функція компенсації (запобігання існуючих загроз, компенсація наслідків їх впливу, відшкодування збитків);

інноваційні можливості (застосування сучасних технологій, розроблених і наданих спеціально для деталей підприємства з використанням інноваційних інструментів).

Загальний цільовий план щодо забезпечення економічної безпеки показано на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Формация умов щодо забезпечення підприємством економічної безпеки

Джерело: сформовано за даними, наведеними у [12].

Найбільш часто компанії використовують реактивний підхід для забезпечення економічної безпеки. Реактивний підхід передбачає реагування на раніше виниклі загрози або певний ступінь впевненості в їх виникненні [32, с.207]. Як згадувалося раніше, також можна застосовувати превентивні підходи, що мінімізують ймовірність загроз, щоб ефективніше протистояти загрозам економічній безпеці. Використання превентивних підходів включає оцінку вартості обраних показників економічної безпеки та підготовку ресурсів у зв'язку

з майбутніми реакціями на динаміку цих показників. Звичайно, навіть такий підхід не може гарантувати повного усунення загроз економічній безпеці, тому необхідно поєднувати як реактивний підхід, так і превентивний підхід.

Підхід до забезпечення безпеки має фазу реалізації, аналогічну реактивному підходу, але їх послідовність після вибору стратегії ділиться на дві гілки. Перш за все, існує оцінка впливу загроз, визначення превентивних заходів та розрахунок потенційного впливу їх застосування. Якщо ефект від застосування профілактичних заходів позитивний, здійснюється їх реалізація та ініціюється визначення заходів реактивного втручання [14].

Відповідальність за функціонування системи управління економічною безпекою також покладена на всі рівні управління. Відповідальність за пряме управління загрозами лежить на власнику управління бізнес-процесами і функціями.

Управління діяльністю по забезпеченню економічної безпеки ділиться на внутрішнє і зовнішнє і покладається на відповідні комітети управління і наглядові служби. Гарантом, який надійно управляє станом економічної безпеки та ефективністю системи управління, є Рада директорів підприємства, яка передає необхідну інформацію акціонерам.

Основна увага на підприємстві приділяється ряду груп аналогічних загроз, пом'якшення яких дозволяє максимально ефективно управляти ситуацією з економічною безпекою. Серед таких загроз [12]:

- загрози ділової та промислової безпеки;
- екологічні загрози;
- стратегічні загрози геополітичному розвитку;
- зовнішні та внутрішні ринкові загрози;
- загрози для підтримки операційної ефективності;
- загроза змін у законах та законах;
- інформаційна загроза.

Досліджувана методологія комплексної оцінки економічної безпеки може передбачати дії конкретних загроз економічній безпеці підприємств і ефективно

інтегрувати їх в структури, що гарантують економічну безпеку. Як правило, його застосування - це 2-й метод розрахунку показників, що відображають стан економічної безпеки. Він надається на рівні лінії захисту (функціональне управління).

Після етапу оцінки складного стану корпоративної безпеки процес моніторингу показників та контролю впливу загроз на економічну безпеку також є діагностичним інструментом. Результати цих взаємопов'язаних процесів (рис. 3.2) впливають на основу передумов для прийняття управлінських рішень і в кінцевому підсумку сприяють сталому розвитку економічної безпеки.



Рис. 3.2. Взаємозв'язок процесів моніторингу та контролю впливу в організації гарантування економічної безпеки підприємства

Джерело: сформовано за даними, наведеними у [19, с. 138].

Одним із перспективних способів реалізації запропонованої логічної моделі є використання її для задач прогнозування. Метою розвитку в цьому випадку є необхідність аналізу потенційного впливу загрози на економічну

безпеку. Для цього необхідно доповнити існуючий математичний апарат (введення квадратичної нечіткої множини) розширенням бази показників економічної безпеки.

Для забезпечення економічної безпеки підприємства аптека ефективна, якщо працює в рамках комплексу механізмів і засобів, що забезпечують ефективний захист від впливу загроз економічній безпеці [21, с. 128].

Економічна безпека підприємства багато в чому залежить від швидкості зміни собівартості продукції. У зв'язку з цим необхідно постійно контролювати ринок ресурсів і факторний аналіз виробничих і загальних виробничих витрат, які складають собівартість продукції в контексті печей та інших видів продукції. Здатність знижувати вартість сировини шляхом аналізу сировини та пошуку нових постачальників є основним завданням служби постачання. Адже постійне зростання цін на сировину, що використовується при виробництві хлібобулочних виробів, призводить до відносно низької рентабельності даного виду господарської діяльності.

В результаті виробники змінюють асортимент, знижуючи якість і скорочуючи масу продукції, за винятком випічки, яка користується попитом у споживачів, незважаючи на відносно високу ціну. Поява великої кількості міні-пекарень у великих супермаркетах знизить попит на випічку, хоча ціна на випічку в супермаркетах може бути завищена. Ось як працюють властивості впливу таких продуктів. Гарячий хліб краще, ніж той, який доставляється в пункт продажу протягом декількох годин, незважаючи на його високу ціну. В цьому випадку необхідно розробити грамотну стратегію оптимального управління виробничими запасами з урахуванням всіх негативних впливів зовнішнього середовища [34, с. 157].

Наступним елементом, що контролює економічну безпеку підприємств, є кадрова та інтелектуальна складові, засновані на людських ресурсах і людському потенціалі. У сукупності ці складові спрямовані на підвищення рівня захищеності та інтелектуальної компетентності співробітників компанії, можливостей підвищення кваліфікації, механізму мотивації співробітників і

зацікавленості в стабільному розвитку підприємства. Негативними тенденціями в розвитку кадрового та інтелектуального елементів є зниження продуктивності праці, зниження частки інженерно-технічного персоналу і відмінних працівників, зниження рівня освіти, важкі умови праці, низькі витрати на охорону праці та безпеку життєдіяльності, незадовільні умови навколишнього середовища і т.д., плинність кадрів, звільнення фахівців, зниження рівня підготовки. Процедура забезпечення належного рівня економічної безпеки інтелектуальної та гуманітарної складових охоплює взаємопов'язані і в той же час незалежні сфери діяльності відповідних організацій [27, с. 49]:

зосередитися на роботі з персоналом і підвищенні ефективності організаційної структури підприємства;

орієнтація на збереження і розвиток інтелектуального потенціалу, а також на оновлення знань і професійного досвіду працівників підприємства;

Процес планування і управління персоналом, спрямований на підтримку адекватного рівня економічної безпеки, повинен включати організацію відбору, працевлаштування, навчання і мотивації співробітників, включаючи матеріальні і моральні стимули, престиж професії, волю до творчості, надання соціальних допомог. Тому при оцінці кадрових та інтелектуальних факторів слід враховувати основні фактори, що негативно впливають на безпеку підприємства.

Отже, стратегії зміцнення економічної безпеки хлібопекарської галузі підприємство повинно спиратися на збалансовану маркетингову політику з урахуванням оптимізації виробничих витрат, розширення неділі збуту, розширення асортименту продукції та постійного контролю кількісних характеристик всіх об'єктів захисту від економічних загроз. Водночас стратегічний напрямок розвитку системи економічної безпеки підприємств хлібопекарської промисловості має забезпечувати підприємство. Ще один напрямок в розробці стратегій підвищення економічної безпеки підприємства має бути направлено на модернізацію і модернізацію виробничих потужностей, що дозволяють виробляти продукцію відповідно до оновлених технічних характеристик.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами дослідження сформульовані наступні висновки та пропозиції:

1. Дослідження теоретичного обґрунтування поняття "економічна безпека підприємств" вітчизняними та зарубіжними вченими в науково-економічному середовищі показує, що широке розмаїття поглядів на сутність економічної безпеки підприємств пов'язане з різними підходами науковців до її структури, тобто до сукупності функціональних сфер елементів, що складають сукупний потенціал підприємства. Це дозволяє провести умовне розмежування між ресурсним, функціональним та результативним підходами до системи управління безпекою підприємства. В рамках визначеної концепції, яка розкриває сутність управління безпекою на підприємствах, необхідно дослідити сучасні підходи до управління економічною безпекою.

2. Розглянуто зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на систему діагностики економічної безпеки підприємств. Ці фактори взаємопов'язані та впливають на процес забезпечення конкурентоспроможності та сталого економічного розвитку підприємств і впливають на економічну безпеку, ефективність корпоративного управління та вибір маркетингових стратегій реалізації готової продукції та послуг.

3. Вивчивши позитивний міжнародний досвід розвинених країн у забезпеченні економічної безпеки підприємств, можна сказати, що найбільш ефективними шляхами забезпечення економічної безпеки підприємств є вдосконалення нормативно-правової бази, здійснення постійних заходів із запобігання загрозам, проведення політики ефективного використання кадрового потенціалу та впровадження інновацій у всіх сферах господарської діяльності підприємств.

4. Процес управління економічною безпекою підприємства вимагає розробки відповідних механізмів, складовими яких є загальні фінансові інтереси підприємства, організаційна структура та управлінський персонал, методи та

прийоми управління, функції, принципи та методи управління, фінансові інструменти та критерії оцінки.

5. Основними стратегічними цілями компанії є подальше нарощування обсягів виробництва, посилення регіонального впливу, досягнення лідируючих позицій в аграрному секторі, зміцнення позицій на ринках державних послуг та вдосконалення системи управління ризиками. Комплексність забезпечення економічної безпеки підприємства та постійне підвищення її рівня можливе лише за умови ефективної роботи всіх секторів підприємства в інтегрованому оперативному режимі

6. Економічна безпека підприємств харчової промисловості забезпечується переважно за рахунок власних коштів, інвестицій та державних субсидій. У сучасних умовах організації змушені покладатися переважно на внутрішні фінансові ресурси, тоді як інші відіграють регулюючу та допоміжну роль у забезпеченні фінансової стійкості товаровиробників. Дослідження механізмів забезпечення фінансової стійкості підприємств та особливостей їх функціонування в підприємствах дозволяє визначити основні напрями їх удосконалення: удосконалення управління власним оборотним капіталом, оптимізація його обсягу, забезпечення ліквідності балансу, стимулювання оборотності активів та диверсифікація виробництва.

7. Система економічної безпеки повинна забезпечувати економічну безпеку підприємства як важливу умову його діяльності. Відсутність цілеспрямованої уваги до економічної безпеки та управлінських дій призводить до ослаблення підприємства внаслідок реалізації загроз з боку внутрішнього та зовнішнього середовища. Для того, щоб система економічної безпеки ефективно функціонувала, вона повинна, по-перше, бути специфічною для кожної юридичної особи. По-друге, таке складне завдання, як забезпечення економічної безпеки підприємства та постійне підвищення рівня економічної безпеки, можливе лише за умови ефективної роботи всіх секторів підприємства в комплексі.

8. Економічна безпека підприємства - це підсистема системи управління підприємством, метою якої є забезпечення належного реагування підприємства на зовнішні і внутрішні фактори дестабілізації економічної діяльності в результаті дій (реакцій) фізичних або юридичних осіб, спрямованих на нейтралізацію факторів, що порушують безпеку підприємства. Система економічної безпеки підприємства хлібопекарської промисловості виконує кілька взаємопов'язаних завдань. Тобто не тільки відстежує та інформує організації, уповноважені виявляти, виявляти небажані явища та приймати рішення щодо виникнення або ймовірності небажаних подій (явищ) для бізнесу в масштабі підприємства, але також активує інструменти для нейтралізації, мінімізації, усунення або запобігання загрозам економічній безпеці підприємств. і виключити майбутні фактори ризику. Він також виконує причинно-наслідковий аналіз впливу загроз.

9. Одним з ключових елементів системи економічної безпеки підприємств хлібопекарської промисловості є система інформаційного моніторингу, що представляє собою сукупність процесів обміну інформацією з використанням принципів, прийомів, методів, засобів і технологій комунікації, прийняття рішень і правозастосування, спрямованих на вирішення нагальної проблеми захисту підприємства від економічних загроз і зниження невизначеності щодо досягнення головної мети. Моніторинг рівня економічної безпеки підприємств забезпечує безперервний процес систематичного спостереження, збору, аналізу, прогнозування, а також кількісну та якісну оцінку інформації з використанням сучасних інформаційних систем для розробки стратегій ефективного управління економічною безпекою. У процесі моніторингу інформація, накопичена в параметричній базі знань підприємства, фіксується в залежності від деталей діяльності конкретного підприємства, визначених кількісних і якісних характеристик функціонування і розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Бабіна Н. О., Зачосова Н. В. Економіко-фінансова безпека підприємств України як елемент фінансової безпеки держави в контексті інтеграційних процесів. *Управлінський аспект забезпечення фінансової безпеки України* : колективна монографія / за ред. О. В. Черевка. Черкаси : Видавець Ю. А. Чабаненко, 2018. С. 185-206.
2. Бабінська С.Я. Обліково-аналітична інформація - важливий елемент інформаційного забезпечення фінансово-господарської діяльності підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5 (16). С. 340-344.
3. Бюджетний кодекс України: Закон України від 8.07.2010 р. № 2456-VI (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
4. Васильців Т.Г., Волошин В.І., Бойкевич О.Р., Каркавчук В.В. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія. Львів: Видавництво, 2018. 386 с.
5. Господарський кодекс України: Закон України від 16. 01. 2003 р. № 436-IV. (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
6. Економічна безпека підприємства: підручник / [А. М. Дідик, О. Є. Кузьмін, В. Л. Ортинський, Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, О. В. Ілляшенко та ін.]; за заг. ред. А. М. Дідика. Львів : НУ «Львівська політехніка», ТзОВ «Видавнича група «Бухгалтери України», 2019. 624 с.
7. Зайченко К. С., Діма Н. І. Економічна безпека підприємства: сутність та роль. *Ефективна економіка*. 2021. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/92.pdf
8. Івченко Є. А. Трансформації системи економічної безпеки підприємства: монографія. Сєверодонецьк : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2018. 420 с.
9. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект К. : Атіка, 2015. 432 с

10. Клопов І.О. Управління економічною безпекою промислового підприємства URL: <http://web.znu.edu.ua/herald/issues/>.

11. Колодяжна І. В., Букріна К. А. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23. Частина 1. С. 135–140.

12. Лойко В.В. Загрози економічній безпеці промислового підприємства промислового підприємства: сутність та класифікація. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

13. Малащенко В. Економічна безпека підприємства як чинник ефективного корпоративного управління. *Вісник Національної академії державного управління*. 2018. №3(40). С.283-291.

14. Малюта Л.Я. Інституційні детермінанти організаційного забезпечення економічної безпеки підприємств в контексті їх інноваційно-технологічного розвитку : дис. ... д- ра екон. наук ; 08.00.04 / Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Тернопіль, 2018. 586 с.

15. Марина А.С., Єланська Н.О., Петренко М.А. Механізм забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 495500.

16. Мартиненко В.В., Мацелюх Н.П. Зміцнення економічної безпеки України в умовах глобалізації: теоретичні та прикладні аспекти: монографія. К.: Центр учбової літератури, 2015. 240 с.

17. Мартиненко В.В., Замота І.О. Боргова безпека України: теоретичні засади та оцінка стану. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. №35. С. 35–39.

18. Мельник С.І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: «Растр-7», 2020. 384 с.

19. Нехай В. А., Нехай В.В. Інформаційна безпека як складова економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 24(2). С. 137-140.

20. Огренич, Ю., Діброва, В. Економічна безпека промислових підприємств в Україні: стан, проблеми та напрямки покращення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2023. №15. С. 180-191.

21. Олешко Т.І., Пазюра Я.В. Формування системи забезпечення економічної безпеки на підприємстві. *Науковий Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2017. № 3(24Е). С. 127-132.

22. Офіційний сайт ПрАТ «Концерн Хлібпром». URL: <https://hlibprom.com.ua/>

23. П'ятницька Г. Т., Федулова І. В. Фінансова безпека країни та підприємства: визначення, взаємозв'язок і ризики забезпечення. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?>

24. Панченко, В.А. Управління інформаційною безпекою держави та підприємств: правові та організаційні аспекти. *Актуальні проблеми правознавства*. 2020. № 1(21) 64 С. 103-109.

25. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Ткаченко Є. В. Модель інтегральної оцінки економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 56–65.

26. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.

27. Розвиток бізнес-середовища в Україні: окремі аспекти правового забезпечення: монографія / за ред. О. О. Дмитрик, К. О. Токаревої. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2019. 203 с.

28. Садовяк М. С., Бегейло Н. В., Феник В. О., Приступа А. А., Матвієвський Н. А., Запісоцький І. В., Ільчишин М. З. Особливості економічної безпеки підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2023. № 9. URL: <https://www.inter-nauka.com/ua/issues/economic2023/9/9125>

29. Смірнов О.Г. Правова охорона комерційної таємниці та ноу-хау: деякі проблемні аспекти. *Юридичний вісник*. 2022. № 3 (64). С. 138 – 145.

30. Сосновська І.М. Поняття та значення економічної безпеки виробничо-господарської діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4303>

31. Сосновська О. О., Житар М. О. Економічна безпека підприємства: сутність та ознаки забезпечення. *Облік і фінанси*. 2018. № 3. С. 124–132.

32. Станкевич Н.А., Карплюк О.О. Сутність економічної безпеки підприємства. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Формування ефективної моделі розвитку підприємства в умовах ринкової економіки». Житомир : ЖДТУ, 2016. С. 207-208.

33. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Теоретичні та прикладні аспекти організації рейдерської діяльності як ключова загроза забезпеченню силової складової економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8392>.

34. Фальченко О.О., Токарь Н.Б. Конкурентоспроможність як складова економічної безпеки підприємства. *Вісник НТУ „ХПІ”. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва*. 2018. № 67 (1040). С. 156-158.

35. Фісуненко, П. А. (2019). Забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність, принципи, функції, методи, засоби. *Економічний простір*. 2019. №152, С. 176-203.

36. Цюцюпа, С.В. Теоретичні аспекти формування економічної безпеки підприємства задля забезпечення його конкурентоспроможності. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № (3) 55. С. 216–224.

37. Швець І.Б. Економічна безпека в управлінні персоналом. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна*. Випуск №36-1. 2019. С. 179-184.

38. Шмалій Л.В. Економічна безпека підприємства: сучасні проблеми забезпечення. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 1 (27). URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2095>.

39. Ярова Ю. О., Артеменко Л. П. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Національного технічного*

університету України "Київський політехнічний інститут". 2016. № 13. С. 257-263.

40. Skrynkovsky R., Kataiev A., Zaiats O., Andrushchenko H., Popova N. Competitiveness of The Company on The Market: Analytical Method of Assessment and The Phenomenon of The Impact of Corruption in Ukraine // Journal of Optimization in Industrial Engineering. 2021. № 14(Special Issue). P. 79–86. doi:

41. Lozovan V., Skrynkovsky R., Yuzevych V., Yasynskyi M., Pawlowski G. Forming the toolset for development of a system to control quality of operation of underground pipelines by oil and gas enterprises with the use of neural networks // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2019. Vol. 2. No. 5(98). P. 41–48.

42. Sumets A., Serbov M., Skrynkovsky R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2020. № 6(4). P. 211–231.

ДОДАТКИ

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"

Компанія: Приватне акціонерне товариство "Концерн Хлібпром"
 Територія: Львівська
 Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство
 Вид економічної діяльності: Виробництво хліба та хлібобулочних виробів;
 виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок
 нетривалого зберігання

Середня кількість працівників: 2 639

Адреса: вулиця Хлібна, буд 2, м. Львів, Львівська обл., 79035

Дата (рік місяць число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ		
2021	01	01
05511001		
4610100000		
230		
10.71		

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 року**

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	6	2 870	2 778
первісна вартість	1001		10 375	11 925
накопичена амортизація	1002		7 505	9 147
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7	2 493	7 729
Основні засоби:	1010	7	429 400	433 543
первісна вартість	1011		698 187	672 042
знос	1012		268 787	238 499
Інвестиційна нерухомість	1015	8	1 742	656
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016		1 809	656
знос інвестиційної нерухомості	1017		67	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	9	-	5 860
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045		-	-
Гудвіл	1050	6	61 647	61 647
Інші оборотні активи	1090		-	-
Усього за розділом I	1095		498 152	512 213
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	10	73 147	107 398
Виробничі запаси	1101		51 892	78 384
Незавершене виробництво	1102		561	735
Готова продукція	1103		12 733	14 746
Товари	1104		7 961	13 533
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11	101 656	102 831
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	12	4 716	2 975
з бюджетом	1135		29	29
у тому числі з податку на прибуток	1136		29	29
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		3 153	921
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	13	39 814	9 972
Готівка	1166		51	164
Рахунки в банках	1167		39 763	9 808
Витрати майбутніх періодів	1170	12	677	592
Інші оборотні активи	1190	14	2 500	5 832
Усього за розділом II	1195		225 692	230 550
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	7 875
БАЛАНС	1300		723 844	750 638

Продовження додатку А

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"

Пасив	Код рядка	Примітки	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2		3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15	163 546	163 546
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		-	-
Капітал у дооцінках	1405		202 930	218 976
Додатковий капітал	1410		11 921	11 921
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		(166 221)	(110 149)
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		212 176	284 294
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	30	9 552	9 471
Пенсійні зобов'язання	1505		-	-
Довгострокові кредити банків	1510	16	75 869	62 414
Інші довгострокові зобов'язання	1515	16	218 616	170 392
Довгострокові забезпечення	1520		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		304 037	242 277
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	16	53 348	47 235
товари, роботи, послуги	1615	17	80 497	100 409
розрахунками з бюджетом	1620	18	11 630	6 809
у тому числі з податку на прибуток	1621		-	-
розрахунками зі страхування	1625		3 674	3 311
розрахунками з оплати праці	1630		15 022	13 758
одержаними авансами	1635		-	-
розрахунками з учасниками	1640		-	-
Поточні забезпечення	1660	19	26 606	28 348
Доходи майбутніх періодів	1665	20	14 651	15 218
Інші поточні зобов'язання	1690	21	2 203	8 979
Усього за розділом III	1695		207 631	224 067
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
Баланс	1900		723 844	750 638

Керівник

Лаворченко Владислав Анатолійович

Головний бухгалтер

Гоянюк Ірина Богданівна



Додаток Б

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"

ЗВІТ
ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ
за 2020 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	При-мітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22	1 269 772	1 350 447
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	23	(803 394)	(822 780)
Валовий: прибуток	2090		466 378	527 667
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	26	7 187	4 331
Адміністративні витрати	2130	24	(144 166)	(146 175)
Витрати на збут	2150	25	(260 604)	(266 036)
Інші операційні витрати	2180	27	(15 886)	(26 180)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		52 909	93 607
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	29	4 565	18 211
Інші доходи	2240	28	40 310	17 405
Фінансові витрати	2250	29	(58 559)	(56 402)
Втрати від участі в капіталі	2255		(140)	-
Інші витрати	2270	28	(1 422)	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		37 663	72 821
збиток	2295		-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	30	6 269	26 139
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		43 932	98 960
збиток	2355		-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	34 374	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	34 374	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(6 188)	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	28 186	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	72 118	98 960

Продовження додатку Б

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	590 836	628 368
Витрати на оплату праці	2505	311 902	316 974
Відрахування на соціальні заходи	2510	68 384	68 931
Амортизація	2515	39 453	43 162
Інші операційні витрати	2520	159 537	161 938
Разом	2550	1 170 112	1 219 373

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	16 354 578 054	16 354 578 054
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	16 354 578 054	16 354 578 054
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,00269	0,00605
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,00269	0,00605
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Аверченко Владислав Анатолійович

Головний бухгалтер

Гоянюк Ірина Богданівна

Додаток В

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"

Компанія: **Приватне акціонерне товариство "Концерн Хлібпром"**
 Територія: Львівська
 Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство
 Вид економічної діяльності: Виробництво хліба та хлібобулочних виробів;
 виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок
 нетривалого зберігання

Середня кількість працівників: 2 712

Адреса: вулиця Хлібна, буд 2, м. Львів, Львівська обл., 79035

Дата (рік місяць число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

2977270

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

КОДИ
2022 01 01
05511001
UA46060250010015970
230
10.71

v

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 року**

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	6	2 778	2 420
первісна вартість	1001		11 925	12 495
накопичена амортизація	1002		(9 147)	(10 075)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7	7 729	14 394
Основні засоби:	1010	7	433 543	496 029
первісна вартість	1011		672 042	758 386
знос	1012		(238 499)	(262 357)
Інвестиційна нерухомість	1015	8	656	1 088
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016		656	1 088
знос інвестиційної нерухомості	1017		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	9	5 860	550
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045		-	-
Гудвіл	1050	6	61 647	61 647
Інші оборотні активи	1090		-	-
Усього за розділом I	1095		512 213	576 128
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	10	107 398	129 808
Виробничі запаси	1101		78 384	94 552
Незавершене виробництво	1102		735	1 207
Готова продукція	1103		14 746	23 367
Товари	1104		13 533	10 682
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11	102 831	118 423
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	12	2 975	5 893
з бюджетом	1135		29	29
у тому числі з податку на прибуток	1136		29	29
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		921	1 878
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	13	9 972	9 456
Готівка	1166		164	190
Рахунки в банках	1167		9 808	9 266
Витрати майбутніх періодів	1170	12	592	1 169
Інші оборотні активи	1190	14	5 832	6 632
Усього за розділом II	1195		230 550	273 288
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		7 875	-
БАЛАНС	1300		750 638	849 416

Продовження додатку В

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"

Пасив	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15	163 546	163 546
Капітал у дооцінках	1405		218 976	218 549
Додатковий капітал	1410		11 921	11 921
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		(110 149)	(92 664)
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		284 294	301 352
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	30	9 471	14 402
Довгострокові кредити банків	1510	16	62 414	57 496
Інші довгострокові зобов'язання	1515	16	170 392	195 007
Довгострокові забезпечення	1520		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		242 277	266 905
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		-	8 309
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	16	47 235	57 408
товари, роботи, послуги	1615	17	100 409	142 408
розрахунками з бюджетом	1620	18	6 809	8 422
у тому числі з податку на прибуток	1621		-	-
розрахунками зі страхування	1625		3 311	3 186
розрахунками з оплати праці	1630		13 758	13 695
одержаними авансами	1635		-	-
розрахунками з учасниками	1640		-	-
Поточні забезпечення	1660	19	28 348	30 373
Доходи майбутніх періодів	1665	20	15 218	11 908
Інші поточні зобов'язання	1690	21	8 979	5 450
Усього за розділом III	1695		224 067	281 159
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
Баланс	1900		750 638	849 416

Керівник

Аверченко Владислав Анатолійович

Головний бухгалтер

Гоянюк Ірина Богданівна



Додаток Г

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"

ЗВІТ
ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ
за 2021 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	При- мітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22	1 474 880	1 269 772
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	23	(1 011 340)	(803 394)
Валовий: прибуток	2090		463 540	466 378
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	26	5 522	7 187
Адміністративні витрати	2130	24	(149 088)	(144 166)
Витрати на збут	2150	25	(271 273)	(260 604)
Інші операційні витрати	2180	27	(8 996)	(15 886)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		39 705	52 909
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	29	2 412	4 565
Інші доходи	2240	28	8 352	40 310
Фінансові витрати	2250	29	(28 320)	(58 559)
Втрати від участі в капіталі	2255		(160)	(140)
Інші витрати	2270	28	-	(1 422)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		21 989	37 663
збиток	2295		-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	30	(4 931)	6 269
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		17 058	43 932
збиток	2355		-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	34 374
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	34 374
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	(6 188)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	28 186
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	17 058	72 118

Продовження додатку Г

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	793 807	590 836
Витрати на оплату праці	2505	322 966	311 902
Відрахування на соціальні заходи	2510	70 598	68 384
Амортизація	2515	47 321	39 453
Інші операційні витрати	2520	163 010	159 537
Разом	2550	1 397 702	1 170 112

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	16 354 578 054	16 354 578 054
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	16 354 578 054	16 354 578 054
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,00104	0,00269
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,00104	0,00269
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Аверченко Владислав Анатолійович

Головний бухгалтер

Гоянюк Ірина Богданівна



Додаток Д

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН, поточні/непоточні
на 31 грудня 2022 року

(в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

	Примітки	На кінець поточного звітного періоду	На початок поточного звітного періоду
Власний капітал та зобов'язання			
Власний капітал			
Статутний капітал	14	163 546	163 546
Нерозподілений прибуток		(69 571)	(92 664)
Емісійний дохід		11 921	11 921
Резерви переоцінки		216 553	218 549
Загальна сума власного капіталу		322 449	301 352
Зобов'язання			
Непоточні зобов'язання			
Довгострокові банківські кредити	15	12 405	57 496
Торговельна та інша непоточна кредиторська заборгованість	16	6 129	25 339
Відстрочені податкові зобов'язання	17	19 699	14 402
Інші непоточні фінансові зобов'язання	15	231 973	169 668
		270 206	266 905
Поточні зобов'язання			
Поточні забезпечення			
Поточні забезпечення на винагороди	18	34 085	30 373
Загальна сума поточних забезпечень		34 085	30 373
Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість	16	175 507	206 816
Інші поточні фінансові зобов'язання	15	118 096	45 366
Загальна сума поточних зобов'язань за винятком зобов'язань, включених до груп вибуття, класифікованих як утримувані для продажу		327 688	282 555
Зобов'язання, включені до груп вибуття, класифікованих як утримувані для продажу		-	-
Загальна сума поточних зобов'язань		327 688	282 555
Відстрочений дохід		-	-
Загальна сума зобов'язань		597 894	549 460
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		920 343	850 812

Керівник

Головний бухгалтер

Авещенко Владислав Анатолійович

Гоянюк Ірина Богданівна



Додаток Е

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД, ПРИБУТОК ТА ЗБИТОК, за функцією витрат за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року
(в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

	Примітки	Поточний звітний період	Попередній звітний період
Прибуток або збиток			
Прибуток (збиток)			
Дохід від звичайної діяльності	19	1 702 061	1 474 880
Собівартість реалізації	20	(1 126 074)	(1 011 340)
Валовий прибуток		575 987	463 540
Інші доходи		1 833	2 460
Витрати на збут	20	(295 891)	(271 273)
Адміністративні витрати	20	(167 077)	(149 088)
Інша витрата	20	(8 478)	(8 975)
Інші прибутки (збитки)	21	(2 018)	2 538
Прибуток (збиток) від операційної діяльності		104 356	39 202
Фінансові доходи	22	12 635	10 764
Фінансові витрати	22	(89 753)	(28 320)
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9		(701)	503
Частка прибутку (збитку) асоційованих підприємств та спільних підприємств, облік яких ведеться за методом участі в капіталі		(143)	(160)
Прибуток (збиток) до оподаткування		26 394	21 989
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)	17	(5 297)	(4 931)
Прибуток (збиток) від діяльності, що триває		21 097	17 058
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності		-	-
Прибуток (збиток)		21 097	17 058
Прибуток на акцію			
Звичайні акції		16 354 578 054	16 354 578 054
Базовий прибуток (збиток) на акцію від діяльності, що триває		0,00129	0,00104
Розбавлений прибуток (збиток) на акцію від діяльності, що триває		0,00129	0,00104

Керівник

Кварченко Владислав Анатолійович

Головний бухгалтер

Гоянюк Ірина Богданівна

