

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економіки і підприємництва

«На правах рукопису»
УДК 658.012.8

До захисту допущено:

Завідувач кафедри

_____ Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА

«_____» _____ 20__ р.

Магістерська дисертація

зі спеціальності 051 «Економіка», освітньо-професійної програми

«Економіка бізнес-підприємства»

на тему: «Управління економічною безпекою підприємства з метою
забезпечення стабільності його діяльності»

Виконав: студент II курсу, групи УЕ-01мп
Солосіч Олександр Сергійович

Науковий керівник: д.е.н, професор
Тульчинська Світлана Олександрівна

Консультант з економіко-математичного підрозділу:
к.е.н., доцент Кузьмінська Наталія Леонідівна

Рецензент: д.е.н., професор
Семенченко Наталія Віталіївна

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань.

Студент _____

Київ – 2021 року

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економіки і підприємництва

Рівень вищої освіти – другий (магістерський) за освітньо-професійною програмою «Економіка бізнес-підприємства»

Спеціальність – 051 «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА
« ____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студенту
Солосічу Олександрю Сергійовичу

1. Тема дисертації «Управління економічною безпекою підприємства з метою забезпечення стабільності його діяльності», науковий керівник дисертації Тутьчинська Світлана Олександрівна, д.е.н., професор затверджені наказом по університету від «10» листопада 2021 р. №3710-с
2. Строк подання студентом дисертації _____
3. Об'єкт дослідження: процес управління економічною безпекою підприємства з метою забезпечення стабільності його діяльності.
4. Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до вдосконалення процесу управління економічною безпекою КП «Промінь» з метою забезпечення стабільності його діяльності.
5. Перелік завдань, які потрібно розробити:
 - дослідити теоретико-методичні основи управління економічною безпекою підприємства;
 - надати сутнісну характеристику поняття економічної безпеки підприємства;

- охарактеризувати систему управління економічною безпекою підприємства;
- проаналізувати методичні аспекти оцінки процесу управління економічною безпекою підприємства;
- здійснити оцінку та проаналізувати систему управління економічною безпекою КП «Промінь»;
- охарактеризувати господарсько-правові засади функціонування підприємства та його загальна характеристика;
- проаналізувати фінансово-економічний стан КП «Промінь»;
- провести оцінювання ефективності управління економічною безпекою КП «Промінь»;
- провести таксономічний аналіз ефективності управління економічною безпекою КП «Промінь»;
- обґрунтувати напрямки удосконалення системи управління економічною безпекою КП «Промінь»;
- проаналізувати проблеми ефективної реалізації процесу управління економічною безпекою КП «Промінь» в сучасних умовах та шляхи їх вирішення;
- обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення управлінських засад забезпечення економічної безпеки КП «Промінь»;
- оцінити вплив запропонованих заходів на рівень економічної безпеки КП «Промінь».

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу: 38 таблиць, 16 рисунка.

7. Орієнтовний перелік публікацій:

1. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Дослідження проблем підвищення прибутковості комунальних підприємств *Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: матеріали XVIII Міжнародної наук.-практ. конф. (м. Київ, 16 листопада 2019)*, 2019. С.55.

2. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Теоретичні засади організації менеджменту економічної безпеки підприємства в умовах перманентних загроз сучасності. *Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи: матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції. (м. Умань, 22 жовтня 2020 р.)*. С. 74-76.

3. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Особливості організації маркетингової діяльності як елементу ринкової складової економічної безпеки підприємства. *«Становлення та розвиток маркетингу в Україні: від теорії до практики»*: Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції кафедри маркетингу Уманського національного університету садівництва. (м. Умань, 23 жовтня 2020 р.). С. 136-138.

4. Скоробогатова Н. Є., Солосіч О. С. Безпековий вимір сталого розвитку підприємства: теоретико-методичний аспект. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки*: матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції молодих учених та студентів. (м. Умань, 19-20 листопада 2020 р.). С. 210-213.

5. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Теоретичні аспекти взаємозв'язку окремих елементів понятійно-категорійного апарату економічної безпеки підприємства. *Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки*: матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Київ, 25 листопада 2020 року), 2020. С. 75.

6. Солосіч О. С., Місяйло О. В. Особливості забезпечення економічної безпеки процесів управління бізнес-проектами підприємства. *Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки*: матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Київ, 25 листопада 2020 року), 2020. С. 74.

7. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Напрями протидії рейдерству в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. *Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій*: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. (м. Київ, 16 грудня 2020 року), 2020. С. 439-440.

8. Кавтиш О.П., Солосіч О.С., Місяйло О.В. Проблематика забезпечення економічної безпеки процесів управління бізнес-проектами підприємства *Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій*: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. (м. Київ, 16 грудня 2020 року), 2020. С. 371-373.

9. Хринюк О. С, Солосіч О. С. Теоретичні засади організації менеджменту економічної безпеки підприємства в умовах перманентних загроз сучасності. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Київ, 22 квітня 2021 р.). С. 108-109.

10. Хринюк О. С., Солосіч О. С., Місяйло О. В. Забезпечення кадрової безпеки бізнес-проектів підприємства як складової їх конкурентоспроможності. *Управління персоналом в інституційній економіці*: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених з міжнародною участю. (м. Київ, 28 квітня 2021 р.). С. 54-55.

11. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Особливості оцінювання ефективності управління персоналом підприємства на основі безпекового підходу. *Управління персоналом в інституційній економіці*: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених з міжнародною участю. (м. Київ, 28 квітня 2021 р.). С. 50.

12. Хринюк О. С, Солосіч О. С. Безпекові аспекти забезпечення конкурентоспроможності потенціалу вітчизняних підприємств в умовах стратегічних змін зовнішнього середовища. *Сучасні технології управління соціально-економічним розвитком України в умовах стратегічних змін*: матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. (м. Харків, 15 квітня 2021 р.). С. 85-86.

13. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Удосконалення підходів до управління економічною безпекою вітчизняних підприємств як фактор сприяння соціально-економічного розвитку держав. *Сучасні технології управління соціально-економічним розвитком України в умовах стратегічних змін*: матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. (м. Харків, 15 квітня 2021 р.). С. 82-83.

14. Хринюк О. С, Солосіч О. С. Місце антикризового управління в системі управління економічною безпекою підприємства. *Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління*: матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Київ, 8-9 квітня 2021 року), 2021.

15. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Особливості розвитку адаптивних якостей системи управління економічною безпекою підприємства в умовах кризи. *Науково-*

технічний розвиток: економіка, технології, управління: матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Київ, 8-9 квітня 2021 року), 2021.

16. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Актуальні проблеми підвищення прибутковості комунальних підприємств як фактору економічної безпеки. *Агросвіт*. 2019. № 22. С. 54–59.

17. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Причини та потенційні наслідки виникнення ризиків діяльності комунальних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2019. №8. С. 76-80.

18. Тульчинська С. О., Солосіч О. С., Тульчинський Р. В. Дослідження напрямів мінімізації впливу ризик-факторів на діяльність комунальних підприємств соціальної сфери м. Києва на прикладі комунального підприємства "Промінь". *Агросвіт*. 2020. № 5. С. 25–30.

19. 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>

20. Тульчинська С. О., Солосіч О. С., Чорній В. В. Вплив діджиталізації управлінських процесів на систему забезпечення економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 54–58. URL: <http://www.investplan.com.ua/index.php?op=1&z=7439&i=7>

21. Хринюк О. С., Солосіч О.С. Процесно-функціональний підхід до формування сучасних систем управління економічною безпекою підприємства. *Приазовський економічний вісник*. №3 (26). URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/3_26_ukr/18.pdf

22. Хринюк О. С., Солосіч О.С. Інтеграція підходів теорії антикризового менеджменту в систему управління економічною безпекою підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. №1 (73). С. 137-146. URL: <https://ev.nmu.org.ua/docs/2021/EV20211.pdf>

8. Консультанти розділів дисертації

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Консультант з економіко - математичного розділу	Доц., к.е.н. Кузьмінська Н.Л., доцент кафедри економіки і підприємництва КПІ ім. Ігоря Сікорського		
Нормоконтроль	Доц., к.е.н. Кривда О.В., доцент кафедри економіки і підприємництва КПІ ім. Ігоря Сікорського		

9. Дата видачі завдання _____

10. Календарний план-графік виконання магістерської дисертації

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження теми науковим керівником	21.09.2020 р.	
2	1-й розділ написання магістерської дисертації	22.03.2021 р.	
3	2-й розділ написання магістерської дисертації	06.09.2021 р.	
4	3-й розділ написання магістерської дисертації	02.11.2021 р.	
5	Попередній захист магістерської дисертації	16.11. – 17.11.2021 р.	
6	Строк подання магістерської дисертації на кафедру ЕіП	01.12.2021 р.	
7	Захист магістерської дисертації	20.12.2021 р. – 22.12.2021 р.	

Студент

Олександр СОЛОСІЧ

Науковий керівник дисертації

Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація Солосіча Олександра Сергійовича на тему «Управління економічною безпекою підприємства з метою забезпечення стабільності його діяльності» зі спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Економіка бізнес-підприємства», КПП, 2021, Київ.

Магістерська дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, висновків, додатків. Робота виконана в обсязі 150 сторінок друкованого тексту, 16 рисунків, 38 таблиць.

Метою магістерської дисертації є обґрунтування теоретико-методичних аспектів проведення оцінки та практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління економічною безпекою Комунального підприємства «Промінь» з метою забезпечення стабільності його діяльності.

У ході проведеного дослідження та розробки рекомендаційних заходів було використано широке коло загальних та специфічних методів наукового дослідження таких як аналізу, індукції, дедукції, узагальнення, групування, класифікації, графічний метод, табличний метод, метод коефіцієнтів, таксономічного аналізу.

В роботі запропоновано впровадження на базі досліджуваного підприємства сервісу приготування їжі та кейтирингового сервісу «Як у бабусі» на основі залучення засобів проєктного аналізу та проєктного управління. В результаті реалізації запропонованих заходів підприємство зможе отримати 915 тис. грн додаткового чистого прибутку, тим самим збільшивши рівень рентабельності продукції до 3,07%.

Об'єктом дослідження виступає процес управління економічною безпекою КП «Промінь» з метою забезпечення стабільності його діяльності.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до вдосконалення процесу управління економічною безпекою КП «Промінь» з метою забезпечення стабільності його діяльності.

Ключові слова: управління економічною безпекою, економічна безпека підприємства, комунальне підприємство, безпека, проєктний аналіз, управління проєктами.

ABSTRACT

Master's thesis of Solosich Oleksandr on the topic "Economic security management of the enterprise for ensuring stability of its activities" in specialty 051 "Economics", specialization "Economics of business enterprise", KPI, 2021, Kyiv.

The master's thesis consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of used sources, conclusions, appendices. The work is performed in the amount of 150 pages of printed text, 16 figures, 38 tables.

The purpose of the master's thesis is to substantiate the theoretical and methodological aspects of the assessment and practical recommendations for improving the process of economic security management of the Utility Company "Ray" in order to ensure the stability of its activities.

A wide range of general and specific research methods such as analysis, induction, deduction, generalization, grouping, classification, graphical method, tabular method, coefficient method, taxonomic analysis will be used during the research and development of recommendation measures.

The paper proposes the introduction of a cooking service and catering service "Like granny's" on the basis of the researched enterprise on the basis of involving means of project analysis and project management. As a result of the implementation of the proposed measures, the company will be able to receive 915 thousand UAH. additional net profit, increasing the level of profitability to 3.07%.

The object of the study is the process of economic security management of KP "Ray" in order to ensure the stability of its activities.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and practical approaches to improving the process of economic security management KP "Ray" in order to ensure the stability of its activities.

Key words: economic security management, economic security of the enterprise, communal enterprise, security, project analysis, project management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	19
1.1. Сутнісна характеристика поняття «економічна безпека підприємства».....	19
1.2. Характеристика системи управління економічною безпекою підприємства	29
1.3. Методичні аспекти оцінки процесу управління економічною безпекою підприємства	45
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ КП «ПРОМІНЬ»	54
2.1. Господарсько-правові засади функціонування підприємства та його загальна характеристика.....	54
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану КП «Промінь».....	61
2.3. Оцінювання ефективності управління економічною безпекою КП «Промінь»..	72
2.4. Таксономічний аналіз ефективності управління економічною безпекою КП «Промінь».....	85
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	98
3.1. Проблеми ефективної реалізації процесу управління економічною безпекою КП «Промінь» в сучасних умовах та шляхи їх вирішення.....	98
3.2. Обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення управлінських засад забезпечення підвищення рівня економічної безпеки КП «Промінь».....	107
3.3. Вплив запропонованих заходів на рівень економічної безпеки КП "Промінь"	131
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	138
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	142
ДОДАТКИ.....	150

ВСТУП

В сучасних умовах становище комунальної власності та комунального сектора підприємництва в Україні характеризується наявністю низки критичних проблем безпекового характеру, що лише поглиблюється жорсткою залежністю від державних структур, особливо стосовно тих суб'єктів комунального підприємництва функціональна спрямованість діяльності яких є відмінною від інфраструктурної. Більш того, умови обмеженого економічного розвитку, відсутність стимулюючих нормативно-правових норм разом із вкрай деструктивним впливом наслідків коронакризи обумовили процеси дисфункціоналізації організаційної структури таких підприємств, унаслідок чого такі форми підприємництва втратили свою інвестиційну привабливість та можливості до ефективної протидії актуальним загрозам сучасності. Окреслена проблематика пояснює **актуальність дослідження** питань забезпечення ефективності наявних систем управління економічною безпекою комунальних підприємств з метою забезпечення стабільності їх діяльності, та формуванню конкретних пропозицій до поліпшення поточного стану у межах обраного об'єкту дослідження.

Ступінь розробки наукової проблеми. Дослідження питань ідентифікації сутності, змісту, основних структурних та функціональних елементів поняття економічної безпеки підприємства, прикладних методик до її оцінки та формування відповідних оптимізаційних заходів слугувало предметом наукового пошуку широкого кола вітчизняної академічної спільноти. Серед найбільш вагомих наукових доробків у даній предметній області варто виділити праці таких вчених як Л. Акімова, О. Бовкун, Е. Величко, І. Голіков, Е. Данілова, Я. Жаліло, С. Ілляшенко, Г. Козаченко, О. Ляшенко, І. Нагорна, В. Пономаренко, В. Пономарьов, С. Тютченко, В. Халіна, О. Ястремська. Проте, враховуючи загальний динамізм та високий ступінь мінливості зовнішнього середовища під впливом деструктивних факторів, які подекуди набувають непрогнозованого та форс-мажорного характеру, проблематика аналізу сучасного змісту процесів управління економічної безпеки підприємства та прикладних засад її забезпечення потребує нового осмислення та більш глибокого рівня аналізу.

Зв'язок роботи з науково-дослідними темами. Дана наукова робота була виконана у відповідності до планів науково-дослідних робіт кафедри економіки та підприємництва Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського" за темою: «Управління економічною безпекою суб'єктів національного господарства» (НДР № 0116U004577), у рамках якого автором обґрунтовано теоретико-методичні засади управління економічною безпекою підприємства з метою забезпечення стабільності його діяльності та надано ряд практичних пропозицій, що визначають дорожню карту зростання рівня економічної безпеки досліджуваного підприємства КП «Промінь».

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління економічною безпекою Комунального підприємства «Промінь» з метою забезпечення стабільності його діяльності.

У межах сформованої вище мети дослідження було поставлено та виконано наступний перелік **завдань**:

- надано сутнісну характеристику поняття економічної безпеки підприємства;
- охарактеризовано систему управління економічною безпекою підприємства;
- систематизовано методичні аспекти оцінки процесу управління економічною безпекою підприємства;
- проаналізовано господарсько-правові засади функціонування КП «Промінь» та надано його стислу характеристику;
- здійснено аналіз фінансово-економічного стану КП «Промінь»;
- проведено оцінювання ефективності управління економічною безпекою КП «Промінь»;
- проведено таксономічний аналіз ефективності управління економічною безпекою КП «Промінь»;

— охарактеризовано основні проблеми ефективної реалізації процесу управління економічною безпекою КП «Промінь» в сучасних умовах та окреслено основні напрямки перспективних шляхів їх вирішення;

— обґрунтовано пропозиції щодо вдосконалення управлінських засад забезпечення економічної безпеки КП «Промінь»;

— проведено оцінку впливу запропонованих заходів на рівень економічної безпеки КП «Промінь».

Об'єктом дослідження виступає процес управління економічною безпекою підприємства з метою забезпечення стабільності його діяльності.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до вдосконалення процесу управління економічною безпекою КП «Промінь» з метою забезпечення стабільності його діяльності.

Теоретична новизна роботи полягає у забезпеченні подальшого розвитку понятійно-категорійного апарату економічної безпеки підприємства, деталізації та сутнісному осучасненні наявних дефініцій, класифікаційного та функціонального поділу основних понять, якими оперує дана сфера наукового пізнання та їх семантичному наповненні, а також розширенню змістового складу наявного інструментарію забезпечення економічної безпеки підприємницьких утворень в сучасних умовах.

Практична новизна роботи полягає в удосконаленні існуючих підходів до управління економічною безпекою підприємств на основі інтеграції підходів безпекового та проєктного управління в контексті розробки та реалізації відповідних рекомендаційних заходів, враховуючи специфіку функціонування підприємств комунальної форми власності.

Методи дослідження. В процесі виконання вищезначених завдань було залучено широке коло загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання, а саме аналізу, синтезу, індукції, узагальнення, систематизації, а також гіпотетико-дедуктивний та абстрактно-логічний методи. У рамках аналізу економічного стану досліджуваного підприємства було застосовано здебільшого метод коефіцієнтів на основі структурно-функціонального підходу, а задля його доступного візуального

представлення залучено графічний та табличний методи. У якості методичної основи до побудови математичної моделі впливу чинників на досліджуваний предмет було використано метод таксономічного аналізу.

Інформаційна база дослідження. У якості інформаційного ресурсу до здійснення основних аналітичних та економіко-математичних розрахунків було використано звітні дані досліджуваного підприємства КП «Промінь», а саме дані бухгалтерської, фінансової та статистичної звітності; додатково, в процесі обґрунтування економічної ефективності пропонованих заходів було використано чинні нормативно-правові акти, офіційну статистичну інформацію та наукові роботи у межах досліджуваної тематики.

Практичне значення отриманих результатів. Отримані в процесі написання роботи результати володіють високим рівнем теоретичної та прикладної цінності в контексті розроблених пропозицій щодо підвищення рівня економічної безпеки КП «Промінь», і знайшли позитивний відгук та відповідним чином зарекомендували себе у процесі впровадження на підприємстві, що підтверджується актом впровадження.

Апробація. Публічне висвітлення та обговорення отриманих результатів дослідження було реалізовано шляхом їх представлення у рамках численних всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференцій: «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки» (XIX Міжнародна науково-практична конференція 16 листопада 2019 року, м. Київ); «Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи» (X Всеукраїнська науково-практична конференція 22 жовтня 2020 р., м. Умань); «Становлення та розвиток маркетингу в Україні: від теорії до практики» (V Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція кафедри маркетингу Уманського національного університету садівництва, 23 жовтня 2020 року, м. Умань); «Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки» (VII Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція молодих учених та студентів, 19 – 20 листопада 2020 року, м. Умань); «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки» (XIX Міжнародна науково-практична конференція 25 листопада 2020 року, м. Київ); «Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій» (VI

Всеукраїнська науково-практична конференція, 16 грудня 2020 року, м. Київ); «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» (II Міжнародна науково-практична конференція, 22 квітня 2021 року, м. Київ); «Управління персоналом в інституційній економіці» (II Всеукраїнська науково-практична конференція студентів, аспірантів і молодих вчених з міжнародною участю, 28 квітня 2021 року, м. Київ); «Сучасні технології управління соціально-економічним розвитком України в умовах стратегічних змін» (III Міжнародна науково-практична інтернет-конференція, 15 квітня 2021 року, м. Харків); «Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління» «XIX Міжнародна науково-практична конференція», 8 – 9 квітня 2021, м. Київ).

Публікації за обраною темою:

1. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Дослідження проблем підвищення прибутковості комунальних підприємств *Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: матеріали XVIII Міжнародної наук.-практ. конф.* (м. Київ, 16 листопада 2019), 2019. С.55.

2. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Теоретичні засади організації менеджменту економічної безпеки підприємства в умовах перманентних загроз сучасності. *Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи: матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції.* (м. Умань, 22 жовтня 2020 р.). С. 74-76.

3. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Особливості організації маркетингової діяльності як елементу ринкової складової економічної безпеки підприємства. *«Становлення та розвиток маркетингу в Україні: від теорії до практики»:* Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції кафедри маркетингу Уманського національного університету садівництва. (м. Умань, 23 жовтня 2020 р.). С. 136-138.

4. Скоробогатова Н. Є., Солосіч О. С. Безпековий вимір сталого розвитку підприємства: теоретико-методичний аспект. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки: матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції молодих учених та студентів.* (м. Умань, 19-20 листопада 2020 р.). С. 210-213.

5. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Теоретичні аспекти взаємозв'язку окремих елементів понятійно-категорійного апарату економічної безпеки підприємства. *Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки*: матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Київ, 25 листопада 2020 року), 2020. С. 75.

6. Солосіч О. С., Місяйло О. В. Особливості забезпечення економічної безпеки процесів управління бізнес-проектами підприємства. *Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки*: матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Київ, 25 листопада 2020 року), 2020. С. 74.

7. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Напрями протидії рейдерству в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. *Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій*: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. (м. Київ, 16 грудня 2020 року), 2020. С. 439-440.

8. Кавтиш О.П., Солосіч О.С., Місяйло О.В. Проблематика забезпечення економічної безпеки процесів управління бізнес-проектами підприємства *Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій*: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. (м. Київ, 16 грудня 2020 року), 2020. С. 371-373.

9. Хринюк О. С, Солосіч О. С. Теоретичні засади організації менеджменту економічної безпеки підприємства в умовах перманентних загроз сучасності. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Київ, 22 квітня 2021 р.). С. 108-109.

10. Хринюк О. С., Солосіч О. С., Місяйло О. В. Забезпечення кадрової безпеки бізнес-проектів підприємства як складової їх конкурентоспроможності. *Управління персоналом в інституційній економіці*: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених з міжнародною участю. (м. Київ, 28 квітня 2021 р.). С. 54-55.

11. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Особливості оцінювання ефективності управління персоналом підприємства на основі безпекового підходу. *Управління*

персоналом в інституційній економіці: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених з міжнародною участю. (м. Київ, 28 квітня 2021 р.). С. 50.

12. Хринюк О. С, Солосіч О. С. Безпекові аспекти забезпечення конкурентоспроможності потенціалу вітчизняних підприємств в умовах стратегічних змін зовнішнього середовища. *Сучасні технології управління соціально-економічним розвитком України в умовах стратегічних змін: матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. (м. Харків, 15 квітня 2021 р.). С. 85-86.*

13. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Удосконалення підходів до управління економічною безпекою вітчизняних підприємств як фактор сприяння соціально-економічного розвитку держав. *Сучасні технології управління соціально-економічним розвитком України в умовах стратегічних змін: матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. (м. Харків, 15 квітня 2021 р.). С. 82-83.*

14. Хринюк О. С, Солосіч О. С. Місце антикризового управління в системі управління економічною безпекою підприємства. *Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління: матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Київ, 8-9 квітня 2021 року), 2021.*

15. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Особливості розвитку адаптивних якостей системи управління економічною безпекою підприємства в умовах кризи. *Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління: матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Київ, 8-9 квітня 2021 року), 2021.*

16. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Актуальні проблеми підвищення прибутковості комунальних підприємств як фактору економічної безпеки. *Агросвіт. 2019. № 22. С. 54–59.*

17. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Причини та потенційні наслідки виникнення ризиків діяльності комунальних підприємств. *Підприємництво та інновації. 2019. №8. С. 76-80.*

18. Тульчинська С. О., Солосіч О. С., Тульчинський Р. В. Дослідження напрямів мінімізації впливу ризик-факторів на діяльність комунальних підприємств соціальної

сфери м. Києва на прикладі комунального підприємства "Промінь". *Агросвіт*. 2020. № 5. С. 25–30.

19. 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>

20. Тульчинська С. О., Солосіч О. С., Чорній В. В. Вплив діджиталізації управлінських процесів на систему забезпечення економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 54–58. URL: <http://www.investplan.com.ua/index.php?op=1&z=7439&i=7>

21. Хринюк О. С., Солосіч О.С. Процесно-функціональний підхід до формування сучасних систем управління економічною безпекою підприємства. *Приазовський економічний вісник*. №3 (26). URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2021/3_26_ukr/18.pdf

22. Хринюк О. С., Солосіч О.С. Інтеграція підходів теорії антикризового менеджменту в систему управління економічною безпекою підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. №1 (73). С. 137-146. URL: <https://ev.nmu.org.ua/docs/2021/EV20211.pdf>

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутнісна характеристика поняття економічної безпеки підприємства

Функціонування будь-яких системно-організованих утворень біологічного, технологічного, соціального або економічного типу нерозривно пов'язано з філософською проблематикою руху втіленої у концепції розвитку як безперервного процесу зміни станів об'єкта, що може набувати як прогресивного так і регресивного спрямування відносно обраної суб'єктної та методичної площини оцінки. Водночас, функціонування системних об'єктів в процесі розвитку характеризується, наявністю приманних їм властивостей до самозбереження та самовідтворення, які в свою чергу, порушують проблематику «безпеки», її семантико-онтологічного підґрунтя, місця та взаємозв'язку з іншими загальнонауковими категоріями.

У історико-філософському контексті розгляд категорії «безпеки» бере свій початок з періоду історії стародавніх часів, зокрема Стародавньої Індії та Єгипту, де безпека була невід'ємною складовою тогочасних релігійних культів, вірувань, формуючи цілісне міфологічне уявлення про природу, а також каузальність процесів та явищ, які у ній відбуваються. У більш широкому, політико-правовому, аспекті категорія «безпеки» набула свого розвитку в епоху античності, знайшовши своє відображення у працях давньогрецьких філософів. Для прикладу, перші згадки про доцільність підтримки безпеки в економічному контексті наведені ще в основоположній праці Платона «Політея» [1, с. 310]. Здебільшого праці Платона у даному напрямку направлені на побудову оптимальної державотворчої концепції, суспільно-станового устрою, базових принципів формування та управління державою як політико-правового утворення. Погляди Платона знайшли свій подальший розвиток у працях Аристотеля в яких було закладено основи дослідження концепції держави з позиції інституційно-правових аспектів її побудови. Аристотелем було

виокремлено три базові гілки влади (законодавча, судова та виконавча) як фундамент організаційного механізму управління державою, а також визначалася роль окремих соціальних інститутів у підтримці безпечного як внутрішнього, так і зовнішнього (геополітичного) розвитку держави [2, с. 27]. За часів Римської імперії безпекова проблематика розглядалася з позицій забезпечення захищеності стану правлячих еліт та досліджені питань становлення майнового права, що відповідним чином відображено у працях Цицерона та Лукреція [3, с. 110].

Особливе місце в процесі історико-філософської генези поняття «безпека» займають праці Т. Гоббса та Дж. Локка, які попри сутнісну полярність наукових поглядів внесли істотний вклад у розвиток даного поняття. Т. Гоббс [4] виявив суперечливий характер твердження щодо соціальної природи людини, напрооти стверджуючи, що базовим мотивом поведінки індивідуума є страх та бажання уникнути різних форм небезпек, що в свою чергу призводить до стану перманентності процесів міжособистісної конфронтації у суспільстві, адже як стверджує Т. Гоббс «з рівності можливостей витікає рівність сподівань на досягнення мети», призводячи до постійної недовіри, протидії та жаги до влади. На основі цього Т. Гоббс приходить до висновку, що держава є формою суспільної конвенції спрямованої на впорядкування поведінки індивідів та мінімізації шкоди в процесі їх взаємодії, що в подальшому складає базис для ціннісної оцінки тих чи інших дій як допустимих або протиправних. На противагу Т. Гоббсу, Дж Локк [5] у своїх працях наполягав на схильності людини до співпраці та прагненні до спілкування, а держава є результатом реалізації відповідних прагнень, дозволяючи індивідуумам за рахунок самообмеження власної неконтрольованої поведінки гарантувати особисту безпеку, захищеність права власності та певні суспільні блага. Так чи інакше, проте погляди даних вчених сформували основу до багатовекторного розгляду проблематики безпеки з погляду історичних, філософських, правових, інституціональних та економічних передумов її забезпечення.

Сучасний етап розвитку безпекової проблематики, за твердженнями науковців [6, с. 6] розпочався наприкінці XIX століття і триває досі, орієнтуючи увагу дослідників на аналізі ролі інституційних факторів на економічні процеси, раціоналізацію господарських механізмів управління та пошуку резервів мінімізації витрат.

Вперше тлумачення категорія «безпеки», визначене через поняття «небезпеки» було сформульоване Полем Робером, автором найбільшого на той час словника *Le Grand Robert*, в якому назвав безпеку повною відсутністю небезпек. У післявоєнні часи був сформований окремий науковий напрямок безпекології, основи якого були закладені вченими К. Клаузевицом та К. Хаустофером [7]. В подальшому у межах безпекології виокремилися окремі наукові напрямки, такі як екосесетейт (економічна безпека суспільства), екосерг (економічна безпека регіону), екосесед (економічна безпека закладів вищої освіти) та екосесент (економічна безпека підприємства) [8, с. 291].

Серед представлених наукових напрямків одним з основних в сучасних умовах розвитку соціально-економічних систем виступає саме напрямок економічної безпеки підприємства. Актуалізація проблематики безпечного функціонування суб'єктів господарювання напряму пов'язана з утвердженням ринкової парадигми розвитку економічних відносин з-поміж більшості прогресивних економік світу, при цьому беручи до уваги той факт, що наріжним каменем ринкових відносин виступає саме підприємницький сектор, закономірним є процес зміщення фокусу наукового дискурсу у бік формування ефективних господарських механізмів функціонування економічних суб'єктів мікрорівня.

Варто зазначити, що поняття економічної безпеки нерозривне пов'язане з категоріями невизначеності, небезпеки, загрози та ризику. Невизначеність за своєю суттю є загальною об'єктивною філософською категорією буття, сенс якої полягає у високій варіативності потенційних станів середовища протікання явищ (у загальному розумінні – дійсності), що унеможливорює їх детермінованість і значним чином обмежує можливості до прогнозування, при цьому, ринкові

відносини лише каталізують масштаби та інтенсивність впливу невизначеності за рахунок примноження центрів впливу (загальної кількості суб'єктів прямого або опосередкованого впливу на економічні процеси) та розширенням впливу джерел невизначеності. Адже, основними джерелами невизначеності виступають конкурентність (суперечливий характер інтересів учасників економічних відносин, що полягає у неможливості їх одночасного задоволення), асиметрія інформації (диспропорційність у ресурсному розподілі та швидкості розповсюдження інформації в економічному середовищі) та випадковість (наявність різноймовірної можливості виникнення або невиникнення явищ, які за сталості параметрів середовища набувають різних за своїм характером та змістом проявів). Таким чином, базовою властивістю невизначеності є об'єктивність, що обумовлює абсолютний, іманентний будь-якій економічній системі характер, незалежно від специфіки процесів, які в ній протікають. Більш конкретизованими поняттями теорії економічної безпеки є «небезпека» та «загроза». Небезпека представляє собою обмежену частину сценаріїв розвитку подій в загальній множині невизначеності, які потенційно можуть чинити негативний вплив на діяльність господарюючого суб'єкта. В свою чергу загроза, знаходить на нижчому ієрархічному рівні, втілюючи певну конкретизовану небезпеку, що за наявних умов дійсності або стану зовнішнього середовища має високий рівень ймовірності актуалізації. Тобто загроза володіє об'єктивно-суб'єктивним характером, адже її джерелом є стан та окремі чинники зовнішнього середовища, проте потенційний негативний вплив вбачається для конкретного господарюючого суб'єкта. Проте, означений об'єктивно-суб'єктивний характер загрози не дозволяє виразити останню у певних кількісних показниках системного характеру в процесі управління економічною безпекою підприємства, саме тому об'єктивізованим проявом певної загрози на рівні підприємницького суб'єкта є поняття ризику, яке виникає у момент необхідності прийняття господарського рішення, виражаючи собою сукупність якісно та кількісно вимірних наслідків, які при цьому можуть бути пов'язані як з конкретними діями, так і з їх повною відсутністю. Розкриття змісту означених

вище понять дозволяє зрозуміти онтологічні передумови появи поняття економічної безпеки підприємства як окремого об'єкту управління, базовою основою системи цілей якої виступає ефективна протидія, продуктованим зовнішнім середовищем загрозам, з метою підтримки стабільності внутрішніх параметрів функціонування та забезпечення планомірного процесу розвитку підприємницького утворення.

У більш широкому контексті розгляду даної проблематики, необхідність системного підходу до організації процесу управління економічною безпекою пояснюється наступними *причинами*:

— інтелектуалізація процесів економічного розвитку, що призводить до прискорення процесів техніко-технологічного розвитку суспільства, формуючи відповідні виклики перед господарюючими суб'єктами, як щодо потенційних можливостей до мобілізації резервів підвищення продуктивності, так і щодо швидкого морального зносу техніко-технологічної бази;

— активізація зміни кон'юнктури ринку праці, що знаходить своє вираження не лише у зміні кількісних пропорцій у розподілі кадрів між різними секторами економіки, але й у масштабних процесах трансформації традиційних форм зайнятості, залучення трудових ресурсів та оплати праці;

— поява нових видів діяльності, здебільшого інноваційного характеру, що в перспективі можуть якісно трансформувати зміст тих чи інших конкурентних переваг та поточну структуру споживчих потреб;

— зміни нормативно-правового поля функціонування підприємства та високий динамізм політичної кон'юнктури, що лише поглиблюється глобальними тенденціями до соціалізації економік згідно концептуальних засад сталого розвитку, істотного впливу громадського активізму та суспільної думки на діяльність економічних суб'єктів;

— інформатизація та діджиталізація управлінських процесів як джерело додаткової вразливості внутрішніх комунікаційних мереж підприємства, програмного забезпечення та інших елементів інформаційної

інфраструктури підприємства, що можуть містити відомості комерційно чутливого характеру, що вимагають збереження режимності доступу до них;

— слабкий розвиток корпоративної культури та розповсюдженість явищ неетичної ділової практики серед вітчизняних контрагентів;

— виникнення нових форм протиправної конкурентної активності (рейдерства, шахрайства тощо як наслідок процесів маргіналізації та криміналізації суспільства під впливом негативних економічних явищ;

— об'єктивна слабкість та активні процеси дисфункціоналізації вітчизняного інституціонального ландшафту, що виявляється у обмеженості до забезпечення та захисту законних інтересів суб'єктів господарювання, розповсюдженості практик непотизму, саботажу та неформальних комерційних зв'язків серед державних органів влади.

Таким чином, висвітлені вище причини формують широке предметне поле щодо побудови системи управління економічною безпекою підприємства, обумовлюючи тим самим багатоаспектність можливих трактувань поняття економічної безпеки підприємства. Виходячи з цього, пропонуємо виокремити базові *змістові виміри* поняття економічної безпеки підприємства.

1. Економічна безпека як *базова умова функціонування* підприємства. Визначає економічну безпеку у якості так званої «вітальної» властивості будь-якої господарської системи, тобто такої, що формує об'єктивні можливості функціонування ключових бізнес-процесів, основу їх фізичного існування у рамках організованого системного утворення.

2. Економічна безпека як *стан захищеності діяльності підприємства*. Одне з найбільш розповсюджених змістових трактувань, що полягає у розумінні економічної безпеки як ознаки стану досягнення підприємством такого рівня внутрішньосистемних параметрів, що дозволяє обмежити вплив загроз, істотно знизити ризики їх актуалізації, забезпечувати стабільне функціонування організації в поточних умовах.

3. Економічна безпека як *міра захищеності* підприємства. Ідентифікує економічну безпеку як певний кількісно вимірний параметр діяльності, що

характеризує існуючі можливості підприємства до протидії актуальним загрозам, визначаючи загальний рівень його фінансово-економічної стійкості, життєздатності, наявності потенціалу до забезпечення керованості внутрішніх бізнес-процесів.

4. Економічна безпека як *інструмент* забезпечення ефективного функціонування підприємства, полягає у вузькому розгляді функціональних властивостей системи економічної безпеки підприємства, зводячи останні до реалізації моніторингових функцій з метою своєчасної сигналізації про наявність потенційних загроз та формування системи індикаторів поточного безпекового стану.

5. Економічна безпека як *комплекс управлінських заходів* покликаних на забезпечення ефективності діяльності підприємства. У межах даного змістового підходу економічна безпека розглядається у якості сукупності поліфункціонального методичного інструментарію моніторингу та оперативного управління загрозами, які можуть виникати у зовнішньому або внутрішньому середовищі функціонування організації.

6. Економічна безпека як *система управління* підприємством. Дане змістове трактування передбачає визначення економічної безпеки як комплексного організаційного механізму, вбудованого в загальну систему управління підприємством, орієнтоване на динамічну гармонізацію системних параметрів діяльності підприємства, здійснення ефективного прогнозування, превенції та елімінації потенційних загроз, оптимізації поточних показників та забезпечення безпечного розвитку підприємства у перспективі.

Вищеперелічена сукупність змістових вимірів поняття економічної безпеки підприємства представлена у ієрархічному порядку зростання значущості даного поняття у організаційному механізмі управління підприємством.

Таким чином, *систему управління економічною безпекою* підприємства можна визначити як сукупність взаємопов'язаних елементів управлінської інфраструктури підприємства (зокрема, місії, мети, об'єктів, суб'єктів,

інструментального та методичного забезпечення, функціональних складових, критеріїв та умов), націлених на забезпечення сталості та ефективності внутрішньоорганізаційних параметрів, організації заходів своєчасної превенції, оперативного моніторингу, ідентифікації, протидії та елімінації потенційних загроз внутрішнього та зовнішнього джерел походження.

Принагідно зазначимо, що слід уникати обмеженості у визначенні умов формування системи економічної безпеки підприємства, що подекуди призводить до якісного ототожнення останньої з концептуальними засадами організації антикризового управління підприємством, тим самим, надаючи досліджуваній системі характер режимного заходу, що застосовується в умовах передкризового стану підприємства або загостренні умов зовнішнього середовища. Саме тому, пропонуємо сформувати ієрархічну структуру *цільових станів системи управління економічною безпекою підприємства*, згідно якої формується комплекс завдань перед відповідною системою у разі того чи іншого фактичного безпекового стану підприємства:

1. *Стан стабільного функціонування.* У межах даного цільового безпекового стану підприємству характерний низький або близький до критичного рівень ключових показників фінансової (рівні платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості, наростання дебіторської та кредиторської заборгованості), виробничої (рівні продуктивності праці, використання виробничої потужності, стану та ефективності роботи устаткування, низькі показники якості продукції) та збутової діяльності (падіння показників обсягів реалізації, нерівномірність роботи системи постачання, затоварювання, неефективний маркетинг). Ключовими завданнями системи управління економічною безпекою виступатиме часткова реструктуризація діяльності підприємства (відмова від нерентабельних видів діяльності, оптимізація кадрового складу, зміна організаційної структури підприємства на підставі аудиту діяльності структурних підрозділів), витратна оптимізація (усунення непродуктивних витрат ресурсів, перегляд мотиваційної політики, перерозподіл обсягів концентрації витрат у часі), здійснення позареалізаційних операцій з

метою максимального залучення в господарський обіг усіх активів підприємства, перегляд та оновлення комплексу маркетингу (пріоритезація випуску, зміна товарного асортименту, рівнів канальності системи збуту, обраних інструментів просування продукції, обсягів фінансування маркетингу). Таким чином, система управління економічною безпекою фокусується на використанні інструментарію антикризового управління, спрямованого на повернення стійкості внутрішньогосподарських процесів підприємства та збереження останнього як самостійного суб'єкта економічних відносин.

2. *Стан ефективного функціонування.* Даний безпековий стан характеризується достатнім рівнем забезпечення підприємства фінансовими ресурсами, загальною стабільністю системи виробництва та збуту продукції. Цілі системи управління економічною безпекою орієнтовані на комплекс оптимізаційних заходів за всіма функціональними напрямками діяльності з метою ідентифікації та мобілізації існуючих резервів підвищення продуктивності, формування страхових резервів на випадок виникнення кризових ситуацій. Загалом система менеджменту характеризується застосуванням традиційних підходів в управлінні, можливе фрагментарне використання інноваційних інструментів як джерела позитивних організаційних змін.

3. *Стан прогресивного розвитку.* Даний цільовий безпековий стан притаманний підприємствам, що володіють високим рівнем показників виробничо-господарської ефективності, наявністю значного обсягу вільних грошових коштів, можливості використання останніх з метою фінансування розширеного розвитку. Підприємством сформовано достатній безпековий резерв на випадок виникнення форс-мажорних ситуацій, гнучку систему адаптацію до ворожих умов зовнішнього середовища. Завдання управління економічною безпекою представлені розробкою стратегічних програм інноваційного розвитку підприємницької структури, пошуку можливостей входження у нові ринки збуту, аналізу потенційних стратегічних альтернатив розвитку, формування безпечних шляхів реалізації політики інтенсивного розвитку із збереженням

поточного рівня основних безпекових індикаторів. Управлінські заходи характеризується переважним застосуванням інноваційного підходу.

Наведена вище ієрархія цільових безпекових станів доводить необхідність широкого розгляду системи управління економічної безпеки не обмежуючись включенням завдань виключно антикризового характеру, адже потреби до забезпечення економічної безпеки знаходять своє вираження як у ситуації системної кризи, так і в процесі реалізації активної політики інноваційного розвитку підприємства.

Отже, підсумовуючи вищевикладені сутнісні аспекти трактування поняття економічної безпеки, можемо виокремити базові засадничі положення формування цілісної системи управління економічною безпекою підприємства, до яких варто віднести наступні:

- підтримка внутрішньої сталості, впорядкованості, узгодженості та плановірності функціонування господарського механізму підприємства;
- культивування властивостей адаптивності та гнучкості управлінської системи, здатностей до швидкої реакції під впливом загрозливих явищ внутрішнього або зовнішнього характеру прояву;
- забезпечення безперервності господарського циклу, системної узгодженості руху та відповідного кількісного підкріплення ресурсної складової на кождих етапах даного циклу;
- моніторинг динаміки ключових кон'юнктурних факторів (структури потреб та особливостей поведінки споживачів, ринкової активності конкурентів, цінової динаміки, ефективності обраних інструментів просування тощо) з метою забезпечення стійкого ринкового положення підприємства та конкурентоспроможності основних складових його потенціалу;
- організація фізичної захищеності підприємства від протиправних посягань на виробничий, кадровий, інформаційний та інші елементи інфраструктурного потенціалу підприємства;
- юридичне забезпечення правомірності діяльності підприємства (правова обґрунтованість прийнятих управлінських рішень, представлення

законних інтересів у судових інстанціях, моніторинг законотворчих ініціатив та фактичних законодавчих змін);

— управління інтерфейсною складовою (підтримка належної ділової репутації як відповідального економічного контрагента, моніторинг інформаційного та PR-поля).

Таким чином, представлені засадничі положення організації системи управління економічною безпекою підприємства свідчать про високий рівень комплексності порушеної проблематики разом із необхідністю до подальшого більш поглибленого розгляду системних аспектів даного питання.

1.2. Характеристика системи управління економічною безпекою підприємства

Основою побудови будь-якої управлінської системи є прийнятий теоретико-методичний підхід відповідно до якого здійснюється подальше формування основних її елементів (об'єктів, суб'єктів, предмету, мети), інструментального та методичного забезпечення функціонування.

Проте, актуальність дослідження проблематики теоретико-методичних та прикладних аспектів організації систем управління економічною безпекою підприємства зумовило виникнення різноманітної кількості підходів не лише до трактувань даного поняття, а й у контексті його системного розгляду. Узагальнюючи результати проведеного дослідження, сукупність існуючих теоретичних підходів до формування системи управління економічною безпекою підприємства, можна скомпоновати у наступні змістові блоки, стисла характеристика яких представлена нижче.

Блок управлінських підходів вузькофункціонального спрямування (фінансовий, конкурентний, силовий, захисний, інституційний, циклічний, інтервальний) характеризується концентрацією специфічних інструментів управління економічною безпекою на певних функціональних аспектах діяльності підприємства, ототожнюючи поняття економічної безпеки таких

складових із загальною безпекою підприємницької структури. Такий підхід дозволяє досягти високого рівня показників безпеки конкретних напрямків, водночас, залишаючи поза увагою наявність системного зв'язку між функціональними складовими та особливості їх взаємодії.

Блок управлінських підходів системного спрямування (структурно-функціональний, ресурсно-функціональний, процесний) базується на розгляді підприємства як цілісної сукупності взаємопов'язаних елементів, при цьому елементами можуть виступати процеси функції або ресурси. Безпековий стан виражається у відносних показниках ефективності та їх впливі на кінцеві результати, відносно обраного елемента (процесу, функції, ресурсів).

Блок управлінських підходів цільового спрямування (ситуативний, стратегічний, гармонізаційний) базується на розгляді системи управління економічною безпекою у різних часових вимірах реалізації цілей підприємства, основним недоліком виступає ігнорування взаємозв'язку та необхідності управління безпекою на різних ієрархічних рівнях цілей підприємства.

Блок специфічних управлінських підходів інноваційного спрямування (діджитал-підхід, репутаційний, інвайроментальний) включає в себе підходи основою безпекового управління яких слугують найбільш актуальні на сьогодні інноваційні напрямки розвитку підприємств, що у довгостроковій перспективі мають потенціал до формування високої доданої вартості порівняно із традиційними функціональними напрямками діяльності підприємства, проте можливості ігнорування останніх слугують ключовим обмежуючим фактором застосування даних підходів.

Деталізований опис конкретних підходів, які належать до попередньо виокремлених змістових блоків представлено на рисунку 1.1 нижче.

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

БЛОК УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ ВУЗЬКОФУНКЦІОНАЛЬНОГО СПРЯМУВАННЯ

ФІНАНСОВИЙ ПІДХІД

Управлінські зусилля системи економічної безпеки орієнтовані на підтримку задовільного рівня основних індикаторів щодо фінансового стану (платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності), ігнорування нефінансових аспектів господарської діяльності.

КОНКУРЕНТНИЙ (РИНКОВИЙ) ПІДХІД

Ключовим безпековим фактором виступають кількісні та якісні показники кон'юнктурної динаміки, управлінська система орієнтована на забезпечення стійкого ринкового потенціалу підприємства, формування конкурентних переваг, конкурентоспроможності основних складових потенціалу.

СИЛОВИЙ ПІДХІД

Полягає у формуванні комплексу превентивних заходів щодо попередження протиправних дій нелегального або напівлегального характеру, що загрожують фізичній безпеці основних фондів або персоналу підприємства, розкриттю конфіденційної комерційно чутливої інформації.

ЗАХИСНИЙ ПІДХІД

Основною задачею системи управління виступає формування механізмів ефективної оперативної протидії загрозам стабільності функціонування підприємства, забезпечення високої адаптивності та гнучкості організаційної структури, ігнорування безпекових аспектів розвитку.

ІНСТИТУЦІЙНИЙ ПІДХІД

Економічна безпека підприємства розглядається крізь призму стабільності та сприятливості національного інституційного середовища та ключових макроекономічних індикаторів, при цьому безпекові аспекти внутрішніх та зовнішніх процесів взаємодії підприємства ігноруються.

ЦИКЛІЧНИЙ ПІДХІД

Управління економічною безпекою здійснює на основні положень теорії циклічності розвитку економічних систем, залежності безпекового стану підприємства від існуючої динаміки ділової активності на макрорівні відповідних їм спадам та підйомам у діяльності підприємства.

ІНТЕРВАЛЬНИЙ ПІДХІД

Система економічної безпеки будується на основі інтервальних безпекових проміжків ключових індикаторів, в межах яких ймовірність розвитку кризових явищ на підприємстві є мінімальною.

БЛОК УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ СИСТЕМНОГО СПРЯМУВАННЯ

СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ПІДХІД

Передбачає структуризацію наявної системи управління економічною безпекою за функціональною ознакою у межах змістового спрямування діяльності таких як фінансова, кадрова, виробнича, силова, інформаційна екологічна тощо

РЕСУРСНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ПІДХІД

Даним ототожнюється поняття безпеки зі станом максимально ефективного використання та достатності рівня забезпечення наявних ресурсних складових потенціалу підприємства у тактичному та стратегічному часовому вимірі.

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД

Управління економічною безпекою здійснюється на рівні бізнес-процесів, аналізуються ресурсні та функціональні параметри у межах кожного процесу, сукупність ефектів та можливостей до раціоналізації, які продукують існуючими бізнес-процесами підприємства

БЛОК УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ ЦІЛЬОВОГО СПРЯМУВАННЯ

СИТУАЦІЙНИЙ ПІДХІД

Орієнтований на формування високих реактивних якостей наявної системи управління, швидкості та ефективності прийняття оперативних рішень системні та функціональні зв'язки подекуди ігноруються на користь досягнення цілей у короткостроковій перспективі.

СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД

Система управління безпекою формується у якості складової загальної стратегії організації, довгострокових орієнтирів розвитку, необхідних рівнів ресурсних та функціональних параметрів економічної безпеки необхідних для її досягнення.

ГАРМОНІЗАЦІЙНИЙ ПІДХІД

Система управління безпекою орієнтована на гармонізацію, часових, функціональних та просторових характеристик у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування підприємства, забезпечення узгодженості управління на рівні як процесів так і функцій.

БЛОК СПЕЦИФІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ ІННОВАЦІЙНОГО СПРЯМУВАННЯ

ДІДЖИТАЛ-ПІДХІД

Безпекові цілі підприємства формуються у контексті його захищеності та можливостям протидії загроз інформаційно-комунікаційного походження (хакерські та PR-атаки, цифрове шпигунство, захист баз даних та інформації, що містить службову, комерційну таємницю, контроль за цифровою активністю кадрів).

РЕПУТАЦІЙНИЙ ПІДХІД

Ключові загрози безпечному функціонуванню підприємства розглядаються у іміджевому вимірі як з позиції ставлення цільової аудиторії споживачів до діяльності підприємства, так і щодо репутації серед інвесторів, стейкхолдерів, контрагентів, партнерів, власників та акціонерів, що є основою формування гудвілу.

ІНВАЙРОНМЕНТАЛЬНИЙ ПІДХІД

Розглядає процес управління економічною безпекою у межах можливостей до дієвого застосування технологій раціоналізації використання ресурсів, екологізації процесів виробництва, досягнення сталості основних бізнес-процесів щодо ступеня їх екологічної безпечності.

Рисунок 1.1 – Теоретичні підходи до формування системи управління економічною безпекою підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [2, 9, 10, 11, 12]

У рамках даного дослідження було обрано структурно-функціональний підхід до розгляду системи управління економічною безпекою підприємства, що пояснюється можливостями даного підходу щодо найбільш чіткого виокремлення ключових сфер діяльності підприємства, їх основних задач, функцій, проблем та інструментів управління ними, у їх тісному взаємозв'язку з іншими елементами даної системи. Основою структурно-функціонального підходу є диференціація системи управління економічною безпекою підприємства на функціональні складові. Традиційно науковцями виділяється наступні функціональні складові економічної безпеки: техніко-технологічна, фінансова, інтелектуально-кадрова, політико-правова, інформаційна, екологічна та силова. Далі, пропонуємо більш детально розглянути зміст кожної з перелічених функціональних складових.

Техніко-технологічна складова охоплює собою сукупність відносин, що виникають у процесі виробничої діяльності, її матеріально-технічного та технологічного забезпечення. Дана складова покликана на ефективне налагодження процесу безперервного функціонування виробничої системи, її оперативного управління, ресурсного забезпечення, аналізу товарних ринків (з метою ідентифікації споживчих потреб та об'єктивізації їх у вигляді пропонованих споживчих властивостей виробленого товару) та ринку технологій (з метою пошуку варіантів модернізації виробничого устаткування, підвищення показників ефективності його роботи, формування відповідних технологічних стратегій), формування асортиментної політики підприємства.

Фінансова складова охоплює сукупність відносин пов'язаних з управлінням рухом грошових коштів в межах підприємства. Основними завданнями даної складової є здійснення ретельного планування та оцінки фінансового стану господарюючого суб'єкта, підтримці належних рівнів основних показників фінансової діяльності (платоспроможності, ліквідності, ділової активності, рентабельності), аналізу необхідності та можливостей залучення кредитного ресурсу, управління діяльністю підприємства на

фінансовому ринку, формування звітної документації та програмних документів стратегічного рівня.

Інтелектуально-кадрова складова представлена двома ключовими напрямками, а саме управлінням кадровими ресурсами (формування трудових нормативів, мотиваційної політики, комплектації кадрового складу, розподілі зон відповідальності, дотримання належних умов праці, забезпечення соціального та компетентісного розвитку персоналу) та підтримка захищеності та розвитку інтелектуального потенціалу організації (захист прав інтелектуальної власності, збагачення професійної знаннєвої бази працівників підприємства).

Політико-правова складова передбачає організацію ефективного правового забезпечення діяльності, що полягає у налагодженні ефективної роботи юридичної служби (або уповноважених на це осіб) щодо моніторингу легальності господарських операцій, ефективному представленні законних інтересів підприємства у судових інстанціях, а також у юридичних суперечках з контролюючими органами або контрагентами.

Інформаційна складова передбачає організовану діяльність щодо збирання, обробки та систематизації інформації зовнішнього середовища (такої що може представляти собою аналітичну або комерційну цінність), впорядкування руху внутрішніх інформаційних потоків, визначення режимів доступу до інформації, складання відповідних внутрішніх нормативних положень, формування надійної системи віртуального захисту комп'ютерних мереж підприємства, протидія іміджевим атакам на підприємство у зовнішньому інформаційному просторі (мережа Інтернет, ЗМІ).

Екологічна складова спрямована на мінімізацію потенційних впливів негативного характеру з боку підприємницького суб'єкта на навколишнє природне середовище, що може бути зумовлено як особливостями виробничого процесу, так і окремими аспектами організаційно-адміністративної діяльності.

Силова складова націлена на забезпечення фізичних аспектів захищеності та охоронності виробничих фондів та кадрового складу, запобігання несанкціонованого доступу сторонніх осіб на підприємство, протидія кримінальній активності конкурентів (промисловий шпіднаж, прослуховування, перехоплення кореспонденції тощо), зацікавлених осіб (рейдерство), недобросовісних членів трудового колективу (розкрадання майна, підкуп, саботаж тощо).

Одним із важливих етапів комплексного розгляду будь-якої системи управління є аналіз сукупності факторів, що чинять вплив на ефективність її функціонування та можливості до подальшого розвитку, разом з тим, зауважимо, що обрана безпекова проблематика дозволяє дещо модифікувати даний етап дослідження, шляхом здійснення розгляду сукупності загроз притаманних даній системі, що дозволить більш повно розкрити глибину викликів та задач, що постають перед системою управління економічною безпекою.

У рамках даного дослідження було обрано класичний підхід до класифікації *загроз* відповідно до джерел їх виникнення, а саме на *екзогенні* (загрози зовнішнього походження, які є некерованими для підприємства, а управління ними обмежується механізмами моніторингу та превенції) та *ендогенні* (загрози внутрішнього походження, міра потенційних негативних наслідків реалізації яких напряму залежить від ефективності безпекового менеджменту підприємства).

У таблиці 1.1 представлено розгорнутий аналіз ключових загроз системи управління економічною безпекою екзогенного характеру з їх розподілом на наступні види: макроекономічні, кон'юнктурні, політичні, науково-технологічні, соціокультурні, глобальні та загрози форс-мажорного характеру виникнення.

Таблиця 1.1 – Характеристика екзогенних загроз системи управління економічної безпеки підприємства

Вид загрози	Змістова характеристика
Макроекономічні	1. Нестабільна інфляційна динаміка, що попри прийняту регулятором політику інфляційного таргетування залишається вкрай вразливою до зовнішніх фінансово-економічних чинників. 2. Можливості зміни розмірів облікової ставки як джерело невизначеності майбутньої вартості позикових ресурсів. 3. Обмеженість купівельної спроможності вітчизняного споживача, що має тенденції до перманентного зниження. 4. Відсутність політики фіскального стимулювання, високий рівень загального податкового навантаження. 5. Висока волатильність національної валюти, слабка прогнозованість майбутніх коливань валютного курсу. 6. Активні процеси інтелектуальної міграції, від’ємні показники приросту населення. 7. Державна політика у сфері пріоритезації напрямків розвитку, формування відповідних програм розвитку та розподіл їх фінансування.
Кон’юнктурні	1. Високі показники цінової еластичності попиту, домінування ціни як ключової конкурентної переваги. 2. Активні процеси корпоративізації ринку споживчих товарів з точки зору їх ключових гравців, що призводить до формування потужних ринкових структур олігополістичного типу. 3. Трансформаційні процеси ринку трудових ресурсів (популяризація дистанційних форм зайнятості, фрілансу, аутстафінгу, цифровізації процесу пошуку та підбору кадрів). 4. Розповсюдженість застосування неринкових практик регулювання ринку з боку держави, шляхом втручання у відповідні механізми ціноутворення та вільної конкуренції. 5. Низький рівень розвитку організаційної та ділової культури серед вітчизняних контрагентів. 6. Відсутність сформованої інфраструктури вітчизняного фінансового ринку, обмеженість у залученні доступного кредитного ресурсу та окремих фінансових інструментів з боку підприємницьких суб’єктів.
Політичні	1. Недосконалість вітчизняного нормативно-правового поля. 2. Інституційна слабкість правоохоронної та судової системи, розповсюдженість корупції, непотизму, кронізму та трайбалізму як додаткових джерел утвердження впливу неформальних інститутів. 3. Ліберальний характер зовнішньоекономічної політики за відсутності дієвих механізмів захисту та підтримки вітчизняного товаровиробника. 4. Відсутність належної повноти, системності та прогнозованості змін законодавчих актів.
Науково-технологічні	1. Наявність істотних бар’єрів доступу до ринку інновацій та фінансових можливостей до їх комерціалізації на рівні малого та середнього підприємництва. 2. Перманентна деструкція вітчизняного інтелектуального потенціалу як в контексті побудови інфраструктури освітньої та наукової діяльності, так і щодо необхідного кадрового забезпечення. 3. Активна діджиталізація процесів виробничого контролю, фінансового обліку та обміну комерційною інформацією.

Продовження таблиці 1.1

Соціокультурні	1. Високий ступінь впливу медійного середовища на формування громадської думки в умовах контрольованості основних суб'єктів даного середовища впливовими фінансовими групами. 2. Посилення впливу громадської думки як фактору прийняття господарських рішень. 3. Активне використання соціальних мереж як засобу передачі інформації неконтрольованого походження та рівня достовірності в умовах відсутності будь-яких механізмів відповідальності за такі дії. 4. Помітне зниження загального рівня освіченості населення та загальної цифрової грамотності. 5. Утвердження ідей корпоративної соціальної відповідальності та актуалізація проблематики формування нефінансових форм звітності.
Глобальні	1. Нестабільність світових ринків ресурсів, їх помітний вплив на вітчизняні механізми ринкового ціноутворення, особливо у контексті формування цін на енергоносії. 2. Наслідки активних процесів транснаціоналізації, вплив корпоративних структур, що подекуди набуває наддержавного характеру. 3. Непередбачуваність актуалізації тенденцій до глокалізації. 4. Наслідки глобальної пандемії коронавірусної хвороби (проблематика вакцинування, транскордонного переміщення, стійкості національної медичної системи, вірогідність нових мутацій вірусу). 5. Геополітична напруженість, що виявляється у зовнішньоторговельних війнах, санкційній напруженості, ескалації військових конфліктів, які тривалий час перебували у стані «замороженого конфлікту».
Форс-мажорні	Глобальні катастрофи техногенного характеру, деструктивні природно-кліматичні явища, поява нових хвороб високого рівня контагіозності, інші явища непередбачуваного та неконтрольованого характеру.

Джерело: авторська розробка

Далі, у таблиці 1.2 проаналізуємо основні видові групи ендегенних факторів, розподіл на які здійснено відповідно до попередньо виокремлених структурно-функціональних складових економічної безпеки, з метою забезпечення повноти та послідовності розгляду даної проблематики.

Таблиця 1.2 – Характеристика ендегенних загроз системи управління економічної безпеки підприємства

Вид загрози	Змістова характеристика
Техніко-технологічні	1. Відсутність виробничої програми підприємства. 2. Застарілість виробничого устаткування, переважання механічних засобів обробки предметів праці, повільні темпи оновлення . 3. Відсутність планомірної політики управління витратами та обліку надходження, використання та списання ресурсів виробництва.

Продовження таблиці 1.2

Техніко-технологічні	4. Слабкість організації виробничого процесу, низький рівень керованості взаємодії виробничих працівників. 5. Технологічна або ресурсна концентрація, що накладає відповідні обмеження на можливості диверсифікації поставок або заміни основного виду виробничого ресурсу. 6. Неефективність або відсутність системи управління якістю. 7. Недотримання вимог ергономічного виробничого простору, нехтування стандартами та положеннями техніки безпеки. 8. Неефективна товарна політика.
Фінансові	1. Низький рівень вільних обігових коштів підприємства. 2. Слабка платіжна дисципліна, що спричиняє істотне нагромадження фінансових зобов'язань підприємства, виникнення штрафів та пені; відсутність плановірної роботи з дебіторами. 3. Необґрунтованість встановлених планових фінансових показників, відсутність стратегічних підходів у розбудові фінансової політики підприємства. 4. Невідповідність структурних показників капіталу підприємства характерним даному виду діяльності співвідношенням. 5. Відсутність резервних та страхових фондів підприємства. 6. Недосконалості системи обліку та загальної системи фінансового контролінгу на підприємстві. 7. Необґрунтованість цінових параметрів продукції. 8. Обмеженість методичного апарату фінансового аналізу.
Інтелектуально-кадрові	1. Недостатній рівень укомплектованості кадрового складу підприємства. 2. Відсутність регулярних процедур переатестації персоналу та можливостей до підвищення кваліфікаційного рівня. 3. Формалізація системи мотиваційних заохочень, зведення останньої до системи регулярного преміювання, утвердження розуміння останнього як невід'ємної складової заробітної плати. 4. Відсутність систем контролю індивідуальних показників продуктивності праці персоналу. 5. Загальна пасивність та відсутність ініціативної активності серед персоналу у напрямку позитивних виробничих або організаційних змін. 6. Низькі рівні інтелектуальноозброєності персоналу. 7. Неузгодженість ключових аспектів організаційно-штатської політики підприємства. 8. Відтік кадрових ресурсів та зростання показників плинності кадрів.
Інформаційні	1. Низький рівень програмно-технологічного забезпечення, відсутність фінансових можливостей для купівлі інформаційного ресурсу, впровадження сучасних інформаційних систем. 2. Наявність ймовірності зламу внутрішніх комунікаційних мереж підприємства та витіку комерційно чутливої інформації. 3. Високий ступінь залежності реалізації ключових функціональних бізнес-процесів від належної роботи інформаційних систем. 4. Потреба у фахових спеціалістах сфери інформаційних технологій.
Політико-правові	1. Необхідність здійснення постійного моніторингу правомірності здійснених господарських операцій, відповідності їх чинним нормативним положенням, правильності нарахування податкових платежів та зборів. 2. Відмова від використання послуг аудиторських та консалтингових фірм. 3. Розповсюдженість практик тінізації частини отриманого прибутку, приховування обсягів реальних зарплатних виплат, використання некоректних методів оптимізації податкового навантаження.

Продовження таблиці 1.2

Екологічні	1. Ступінь негативного впливу підприємства на еколого-природне середовище конкретної місцевості та кількісних показників даного впливу, що може слугувати приводом застосування штрафних санкцій. 2. Екологічність внутрішнього виробничого середовища підприємства, ступінь захищеності працівників від його негативних проявів. 3. Ступінь екологічної відповідальності підприємства та загальний рівень відкритості його екологічної політики.
Силові	1. Нерозвинутість організаційних механізмів протидії рейдерству, промислового шпигунству, зовнішнім PR-атакам, іншим проявам криміногенної поведінки конкурентів або зацікавлених осіб. 2. Порушення внутрішніх положень підприємства щодо режимності доступу та порядку користування внутрішньою інформацією. 3. Підкуп співробітників, внутрішній саботаж, розкрадання майна підприємства.

Джерело: авторська розробка

Проведений аналіз основних функціональних складових та розгорнутої характеристики загроз дозволяє сформулювати перелік ключових *завдань*, що постають перед системою управління економічної безпеки, а саме:

- забезпечення безперервності, плановості, ритмічності, рівномірності, технологічної та ресурсної незалежності виробничої діяльності;
- організація ефективного фінансового менеджменту, підтримка безпечних рівнів ключових фінансово-економічних індикаторів;
- провадження обґрунтованої та дієвої мотиваційної політики, збереження, підтримка і збагачення наявних нематеріальних активів;
- моніторинг правової обґрунтованості господарських рішень та захист легальних інтересів підприємства;
- забезпечення захищеності внутрішніх інформаційних систем та їх ефективної роботи щодо збору аналізу та обліку інформаційних потоків;
- екологічний аудит та послідовна рестрикція виявлених деструктивних ефектів виробничого або адміністративного характеру;
- наявність фізичної охорони підприємства та дієздатних механізмів протидії криміналізованим формам ворожої конкурентної активності.

Викладені вище теоретичні основи побудови системи управління економічної безпеки підприємства дозволяють візуалізувати основні її структурні компоненти, що представлено на рисунку 1.2 нижче.



Рисунок 1.2 – Логіко-структурна схема системи управління економічною безпекою підприємства
Джерело: авторська розробка

Далі, пропонуємо більш ґрунтовно дослідити *інструментальне забезпечення* реалізації заходів системи управління економічною безпекою, виділивши ключові із них у межах кожної з структурно-функціональних складових, що представлено на рис. 1.3 нижче.

ВАЖЕЛІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ		
ФІНАНСОВА СКЛАДОВА Формування служби фінансового контролінгу; моніторинг показників прибутковості окремих напрямків діяльності; формування резервних фондів; активна робота з дебіторами; обґрунтованість обрання форм розрахункових операцій; зниження частки низьколіквідних активів; обґрунтованість основних положень системи управління витратами; моніторинг показників фінансового стану ключових контрагентів; забезпечення обґрунтованості інвестиційних рішень; забезпечення жорсткої платіжної дисципліни; ретельний облік та аналіз основних напрямків надходжень та витрат ресурсів.	ІНФОРМАЦІЙНА СКЛАДОВА Побудова цілісної інформаційної інфраструктури підприємства (спеціалізованих програм захисту, моніторингу цифрової активності працівників, внутрішніх нормативних положень щодо питань доступу до інформації та порядку його отримання); відслідковування інформаційних приводів та згадок підприємства в мережі Інтернет та популярних соціальних мережах; впровадження автоматизованих цифрових системи обробки та обліку інформації; реагування на будь-які спроби неправомірного впливу на ділову репутацію підприємства; технічний захист комунікаційних систем на підприємстві.	ЕКОЛОГІЧНА СКЛАДОВА Проведення екологічного аудиту підприємства; заохочення процесів індивідуальної екологічної відповідальності з боку працівників; регулярний екологічний моніторинг прийнятих господарських рішень; пошук можливостей до здійснення екологічної оптимізації існуючих бізнес-процесів як виробничого, так і адміністративного характеру; фінансування громадських еко-ініціатив у рамках політики корпоративної соціальної відповідальності; моніторинг ключових контрагентів за критерієм екологічності діяльності; раціональна політика щодо поводження з відходами.
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-КАДРОВА СКЛАДОВА Гармонізація системи матеріальної та нематеріальної мотивації, забезпечення контролю трудових показників ефективності та їх прямої кореляції з відповідними заходами мотивації; культивування сприятливого середовища адаптації персоналу; використання сучасних форм підбору та залучення працівників; оптимізація системи розподілу відповідальності, уникнення дублювання функцій; тимбілдінг; формування посадових інструкцій; розробка процедури врегулювання внутрішніх конфліктів.		
ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНА СКЛАДОВА Дослідження ринку технологічних інновацій на предмет можливості реалізації сучасних автоматизованих систем управління виробництвом; вдосконалення прийнятих методик виробничого менеджменту; застосування технологій ощадливого виробництва; динамічне планування ресурсного забезпечення виробництва; відслідковування зміни поведінки споживачів відносно основного виду продукції підприємства; диверсифікація товарного асортименту; диверсифікація техніко-технологічного потенціалу; регламентація основних бізнес-процесів виробничої діяльності, здійснення їх безперервної оптимізації.		СИЛОВА СКЛАДОВА Формування окремого охоронного підрозділу підприємства або найм профільних спеціалістів; підтримка належного технічного забезпечення реалізації охоронної діяльності (засобів відео-фіксації сигналізації, контрольно-пропускної системи); регулярні перевірки приміщень на предмет наявності технічних засобів промислового шпівонажу; налагодження дієвої співпраці та відповідних зв'язків з правоохоронними органами; формування організаційного механізму протидії рейдерській діяльності; перевірка цифрового та кримінального минулого нових працівників.
ПОЛІТИКО-ПРАВОВА СКЛАДОВА Оперативне відслідковування актуальних змін нормативно-правових актів, що прямо або опосередковано регулюють сферу основної діяльності підприємства; моніторинг та оцінка юридичних наслідків прийняття тих чи інших господарських рішень; використання послуг аудиторських та консалтингових компаній з метою перевірки законності основних аспектів діяльності підприємства та уникнення потенційних штрафних санкцій; належне фінансування роботи юридичного відділу; придбання сучасного програмного забезпечення у роботі юридичного відділу; залучення зовнішніх спеціалістів при розгляді судових справ.		

Рисунок 1.3 – Важелі системи управління економічною безпекою

Джерело: авторська розробка

Представлена сукупність важелів за різними функціональними напрямками засвідчує наявність широкого спектру управлінських інструментів та заходів щодо реалізації безпекових функцій та завдань досліджуваної управлінської системи

Наступним елементом системи управління економічною безпекою є підсистема моніторингу, яка грає одну з ключових ролей у забезпеченні реактивних властивостей управлінської системи та своєчасному попередженні негативних явищ різних джерел походження. До основних *особливостей формування та функціонування підсистеми моніторингу* у рамках досліджуваної системи варто віднести:

- побудова системи моніторингових індикаторів стану внутрішнього та зовнішнього середовища, встановлення відповідної інтерпретуючої методики;
- визначення джерел формування інформаційної бази здійснення моніторингу, забезпечення перевірки якості, цілості та достовірності відповідних інформаційних масивів;
- визначення порядку сигналізації відповідальних осіб щодо фактів виявлення критичних відхилень моніторингових індикаторів;
- формування ієрархічних рівнів підсистеми моніторингу відповідно до стратегічних, тактичних та оперативних безпекових цілей;
- визначення часових проміжків здійснення моніторингових процедур, автоматизація окремих аналітичних операцій у їх рамках;
- ідентифікація причин виявлених відхилень, якими зазвичай виступають кризові ситуації, встановлення їх джерел та масштабу потенційного деструктивного впливу на безпекові параметри;
- формування аналітичних зведень щодо поточної безпекової ситуації на підприємстві, стану та характеру протікання найбільш вагомих для підприємства кризових процесів;
- прогнозування перспективних показників безпекового стану підприємства.

Узагальнюючи наведені вище управлінські аспекти організації підсистеми моніторингу, варто зауважити, що реалізація відповідних спостережних функцій у межах системи економічної безпеки потребує як безперервного та послідовного підходу до здійснення такої діяльності, так і належного узгодження

її інформаційного забезпечення з боку усіх функціональних підрозділів господарської структури.

Не менш важливим елементом у забезпеченні стабільності реалізації ключових завдань системи управління економічною безпекою є формування у межах підприємства профільного організаційного утворення, здатного якісно узгоджувати функціональні та процесні аспекти реалізації системних положень безпекової політики, не лише у межах підсистеми моніторингу, а й в цілому по підприємству. Таким організаційним утворенням може слугувати профільна служба безпеки на підприємстві, на яку покладені більш широкі управлінські та організаційні функції, аніж у рамках традиційного її сприйняття у якості елемента силової складової. Ключовими *завданнями*, що постають перед *службою безпеки* на підприємстві є наступні:

- забезпечення безпекової режимності у частині питань доступу сторонніх осіб на підприємство, дотримання правил технічної безпеки, доступу до службової інформації або такої, що представляє комерційну таємницю, користування інформаційними системами підприємства;

- відслідковування руху інформаційних потоків, запобігання витокам інформації, заходи технічного попередження виникнення таких ситуацій;

- залученість до процесу формування установчих документів, внутрішньоорганізаційних регламентів, посадових інструкцій, нормативних положень що регламентують безпекові питання доступу до конфіденційної інформації, ініціювання оновлення такої документації;

- облік та забезпечення справності функціонування безпекової інфраструктури підприємства (камер відеоспостереження, сейфів, пропускних механізмів, інформаційних систем тощо), їх модернізація та оновлення;

- аналіз, виявлення та організаційне управління критичними безпековими чинниками за всіма функціональними напрямками діяльності;

- ініціювання та проведення службових розслідувань;

- організаційна підтримка кадрового відділу щодо питань перевірки цифрової та професійної активності як нового, так і нині працюючого персоналу;

— підтримка зв'язку з правоохоронними структурами.

Широкий спектр висвітлених вище завдань служби безпеки підприємства вимагає належного рівня організації процесу їх виконання, що потребує ефективного структурного розподілу даної служби за відповідними завданнями. Далі, пропонуємо розглянути стисло характеристику основних структурних підрозділів служби безпеки підприємства.

Інформаційно-аналітичний підрозділ виконує функції моніторингу, збору та обробки інформації, що представляє собою безпековий інтерес у контексті можливих загроз для підприємства; забезпечення цифрової захищеності конфіденційних відомостей; попередження та протидія зовнішньо інспірованим PR-атакам на підприємство, моніторинг інтерфейсної складової, розробка пропозицій щодо вдосконалення внутрішніх регламентуючих безпекових норм.

Виробничо-технічний підрозділ здійснює контроль за безпечністю виробничого простору, проведення регулярних інструктажів та відслідковування дотримання норм техніки безпеки; формування ресурсних резервів; контроль за своєчасністю та якістю проведених ремонтних робіт; здійснення періодичних перевірок технічного стану обладнання.

Підрозділ ризик-менеджменту орієнтований на реалізацію аналітичних завдань щодо безперервного моніторингу, ідентифікації та пріоритезації наявних ризиків у роботі підприємства, сценарного моделювання розвитку кризових явищ та їх впливу на підприємство, розробки рекомендаційних заходів щодо управління такими процесами або мінімізації їх негативних наслідків.

Охоронний підрозділ реалізує комплекс завдань щодо забезпечення фізичної захищеності підприємства, належній роботі відповідних технічних засобів; перевірки кадрового складу, окремих адміністративних приміщень; дотримання попередньо згаданих аспектів безпекової режимності; за необхідності застосування силових засобів захисту підприємства у їх законний спосіб.

Отже, проаналізувавши основні теоретичні положення щодо формування системи управління економічною безпекою можна сформулювати послідовність

заходів щодо її ефективної побудови та імплементації у господарську діяльність підприємства:

1. Визначення ключових засадничих положень функціонування підприємства, а саме місії, цілей, специфічних особливостей (об'єктний склад системи економічної безпеки, масштаб та сфера діяльності підприємства, наявні організаційні та фінансові можливості).

2. Дослідження основних тенденцій розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, ідентифікація найбільш критичних процесів або явищ кризового характеру, здійснення порівняльного аналізу досвіду інших підприємств подібних до даного (за сферою або масштабом).

3. Вибір методичного підходу та конкретних методів оцінки поточної системи або процесів управління економічною безпекою, відповідно до отриманих результатів та даних на попередніх етапах.

4. Проведення оціночних процедур у відповідності до обраної методики, розрахунок поточного рівня економічної безпеки, аналіз основних причин та факторів, що обумовлюють отриманий результат.

5. Формування комплексу управлінських заходів щодо вдосконалення наявної або цілковитого реінжинірингу існуючих процесів системи управління економічною безпекою підприємства.

6. Впровадження та гармонізація, розроблених управлінських заходів відповідно до поточних особливостей господарської системи на яку направлені відповідні поліпшувальні процеси.

7. Оперативний контроль та коригування належності реалізації розроблених заходів, проведення підсумкової оцінки ефективності їх впровадження.

Підсумовуючи вищевикладене, можна констатувати, що система управління економічною безпекою підприємства представляє собою фундаментальну основу ефективного функціонування та розвитку будь-якого підприємницького утворення в ринкових умовах, проте її побудова потребує ретельної теоретико-методичної проробки усіх функціональних аспектів

діяльності організації та наявності відповідних компетентнісних якостей, у відповідальних за впровадження даної системи осіб.

1.3. Методичні аспекти оцінки процесу управління економічною безпекою підприємства

Невід’ємною складовою будь-якого процесу управління є наявність спеціалізованого методичного апарату, який з одного боку надає послідовний алгоритм проведення тих чи інших оціночних процедур, а з іншого, виступає першопочатковою основою до подальшого прийняття господарських рішень, оскільки саме ефективна оцінка слугує найбільш дієвим інструментом визначення реальних проблем, їх джерел виникнення, характеру, інтенсивності, потенційних наслідків і найголовніше – конкретних заходів здатних забезпечити їх вирішення.

Загалом існуючі методичні підходи до оцінки управління економічною безпекою підприємства можна розподілити за двома змістовими групами:

- методичні підходи *ретроспективної спрямованості* (базуються на використанні фактичних даних щодо діяльності підприємства у попередні періоди, фокусуючись на поточному безпековому потенціалі організації);
- методичні підходи *перспективної спрямованості* (спрямовані на ґрунтований аналіз умов функціонування підприємства, ступеню уразливості підприємства до потенційних ризиків та загроз у майбутньому).

Далі пропонуємо розглянути основні методичні підходи до здійснення оцінки процесу управління системою економічної безпеки підприємства, а саме індикаторний, порівняльний, сценарний, ризиковий, критеріальний, інтегральний, економіко-математичний підхід та підходи фінансового аналізу.

Індикаторний підхід полягає у відборі певних абсолютних або відносних показників у якості індикаторів стану економічної безпеки, тобто таких показників кількісне значення та якісна інтерпретація яких дозволяє екстраполювати відповідні результати на рівень усього підприємства. Істотним

недоліком використання даного підходу є складність підбору якісного складу індикаторів, суб'єктивність такого підбору, а також висока варіативність шкал інтерпретації значень індикаторів.

Порівняльний підхід полягає у зіставленні безпекових параметрів функціонування підприємства з аналогічними показниками конкуруючих фірм, ринкового лідера або самостійно обраного «еталонного вектора». Підхід не дозволяє ефективно оцінити внутрішні передумови та причини того чи іншого стану економічної безпеки, ігноруючи вплив внутрішньосистемних факторів на рівень безпеки.

Підходи фінансового аналізу. У рамках даної групи підходів проведення аналітичних процедур обмежується показниками та методами притаманними фінансовому аналізу, тобто зорієнтованих на дослідження фінансової складової, рівень економічної безпеки якої ототожнюється з загальним безпековим рівнем розвитку підприємства. Ключовим недоліком використання підходу є нехтування впливом інших функціональних сфер діяльності підприємства (окрім фінансової) на поточний стан економічної безпеки.

Сценарний підхід базується на здійсненні ймовірнісних розрахунків та прогнозуванню потенційних наслідків об'єктивізації того чи іншого варіанту розвитку умов зовнішнього середовища, слугуючи основою моделювання стратегій розвитку безпекової системи підприємства. Використання сценарного підходу потребує наявності великих масивів даних, необхідних для забезпечення достатнього рівня достовірності та репрезентативності таких результатів.

Ризиковий підхід базується на концентрації методичних інструментів оцінки на ідентифікації та кількісному вимірі ризикованості діяльності підприємства за всіма функціональними напрямками. Водночас, варто зазначити, що даний підхід істотно звужує можливості адекватної оцінки економічної безпеки проблематикою виміру загроз, уникаючи розгляду внутрішніх властивостей управлінської системи підприємства.

Критеріальний підхід передбачає використання сукупності аналітичних критеріїв (як абсолютних, так і відносних) з метою оцінки рівня економічної

безпеки конкретного функціонального напрямку. Головним недоліком методу є відсутність комплексності оцінки економічної безпеки, неможливості кількісного узагальнення сукупності різнорідних критеріїв та формування цілісного представлення про рівень економічної безпеки підприємства в цілому.

Економіко-математичний підхід передбачає побудову моделі економічної безпеки підприємства, шляхом встановлення певних математичних залежностей, що за рахунок відповідних функцій дозволяє математично розрахувати поточний безпековий стан та здійснити прогнозування аналізованих параметрів. Одним з головних обмежень підходу є високий рівень об'єктивності і неможливості врахування якісних факторів, оскільки факт наявності математичної залежності не завжди є тотожним існуванню реального причинно-наслідкового зв'язку.

Інтегральний підхід передбачає комплексне охоплення усіх структурно-функціональних складових економічної безпеки підприємства, забезпечуючи високий рівень деталізації оцінки ефективності налагодження внутрішніх господарських процесів та взаємозв'язку між ними, даний підхід дозволяє як відокремлено розглядати безпекові параметри організації, так і сформулювати загальне представлення про поточний рівень економічної безпеки.

Далі, пропонуємо сформулювати послідовність реалізації процесу діагностики досліджуваної управлінської системи, основні етапи якого візуалізовано на рисунку 1.4 нижче.

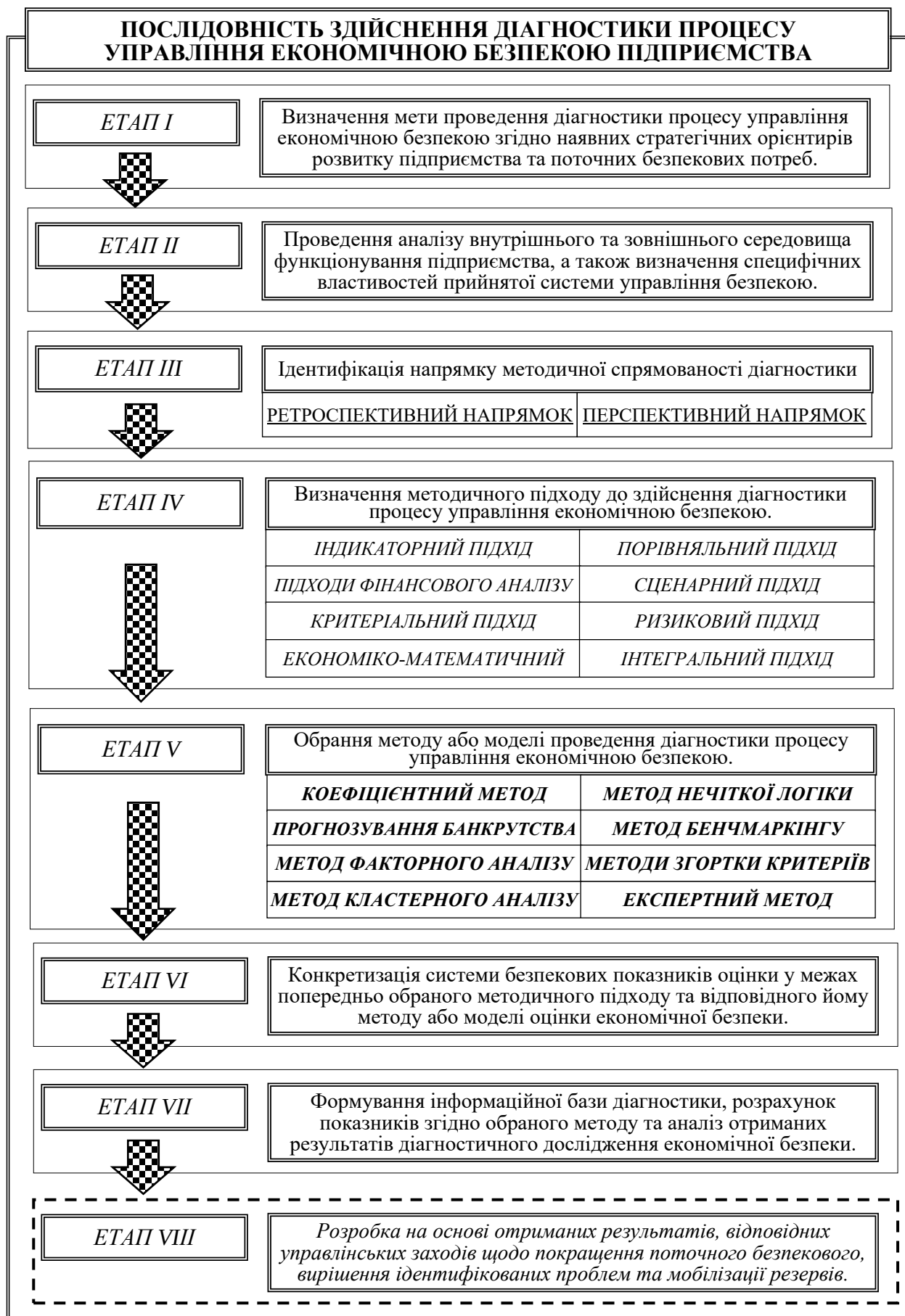


Рисунок 1.4 – Порядок діагностики процесу управління системою економічної безпеки підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [13, 14, 15, 16]

Далі більш детально пропонуємо розглянути сукупність методів, які застосовуються у практиці оцінювання процесу управління системою економічної безпеки підприємства.

Коефіцієнтний метод базується на використанні відносних показників, що характеризують певні безпекові властивості системи, дозволяє охопити велику кількість функціональних та процесних площин проведення аналізу.

Експертний метод застосовується у випадку неможливості кількісного виміру безпекових параметрів стану об'єкта дослідження або відсутності необхідної кількості даних для проведення таких розрахунків. Передбачає формування групи фахівців, які керуючись власними знаннями та досвідом оцінюють об'єкт дослідження. Ключовий недолік методу – суб'єктивізм, складності підбору експертів та збалансованого формулювання питань.

Метод нечіткої логіки передбачає здійснення оцінки ризик-факторів ступінь кількісного впливу яких залишається невідомим, однак якісний характер зв'язку даних факторів та рівня економічної безпеки присутній на високому рівні.

Методи прогнозування банкрутства представлені сукупністю ймовірнісних моделей, обрання яких здійснюється в залежності від конкретного виду підприємства або напрямку його діяльності, що дозволяють кількісно оцінити можливість настання стану повної неплатоспроможності суб'єкта господарювання, що відповідає катастрофічному рівню економічної безпеки. На сьогоднішній день розроблена велика кількість відповідних моделей та методик, найбільш розповсюдженими серед них є моделі Е. Альтмана, Р. Лиса, Р. Тафлера, У. Бівера, В. П. Мартиненка, О. О. Терещенка, О. Н. Проскури, О. П. Зайцевої і т.д. Застосування даних методів є більш характерним для антикризового управління підприємством, оскільки орієнтовне на визначення ступеня критичності поточного стану, що є обмежуючим фактором при діагностиці рівня управління економічною безпекою підприємства.

Метод бенчмаркінгу є одним із методів порівняльного підходу, який полягає у організації ґрунтовного дослідження конкурентного середовища

функціонування підприємства у розрізі безпекових параметрів діяльності ключових підприємств-конкурентів. Метод передбачає здійснення глибокого порівняння, оцінки, аналізу причин відхилень та імплементації найкращих господарських практик, утім основним обмеженням виступає складнощі забезпечення необхідним рівнем інформаційних ресурсів та нехтування специфічними особливостями підприємства, що власне використовує дану методику оцінки економічної безпеки.

Метод факторного аналізу дозволяє кількісно оцінити ступінь впливу факторів на стан економічної безпеки підприємства, що надає можливість виокремлення найбільш впливових чинників, які в подальшому стають ключовим об'єктом безпекових заходів підприємства. Складність полягає у забезпеченні достовірності та повноти сформованої вибірки факторів.

Метод згортки критеріїв дозволяє комплексно оцінити рівень економічної безпеки за рахунок побудови багатокритеріальної моделі оцінки, при цьому відсутні обмеження по розмірності та типу змінних, оскільки в процесі використання методу усі значення нормуються, а обрані критерії «згортаються» в один узагальнений критерій.

Метод кластерного аналізу надає можливість здійснити групування великої кількості підприємств у кластери відповідно до наявного рівня їх економічної безпеки, водночас, основною проблемою залишається формування потужного масиву даних для проведення усіх необхідних розрахункових процедур.

Таким чином, провівши аналіз основних методичних підходів до оцінки процесу управління економічною безпекою, у рамках даного дослідження пропонується обрати інтегральний підхід з використанням коефіцієнтного методу, що дозволяє нам сформулювати цілісну систему оцінки процесу управління економічною безпекою, відповідна система показників представлена нижче на рис. 1.5.

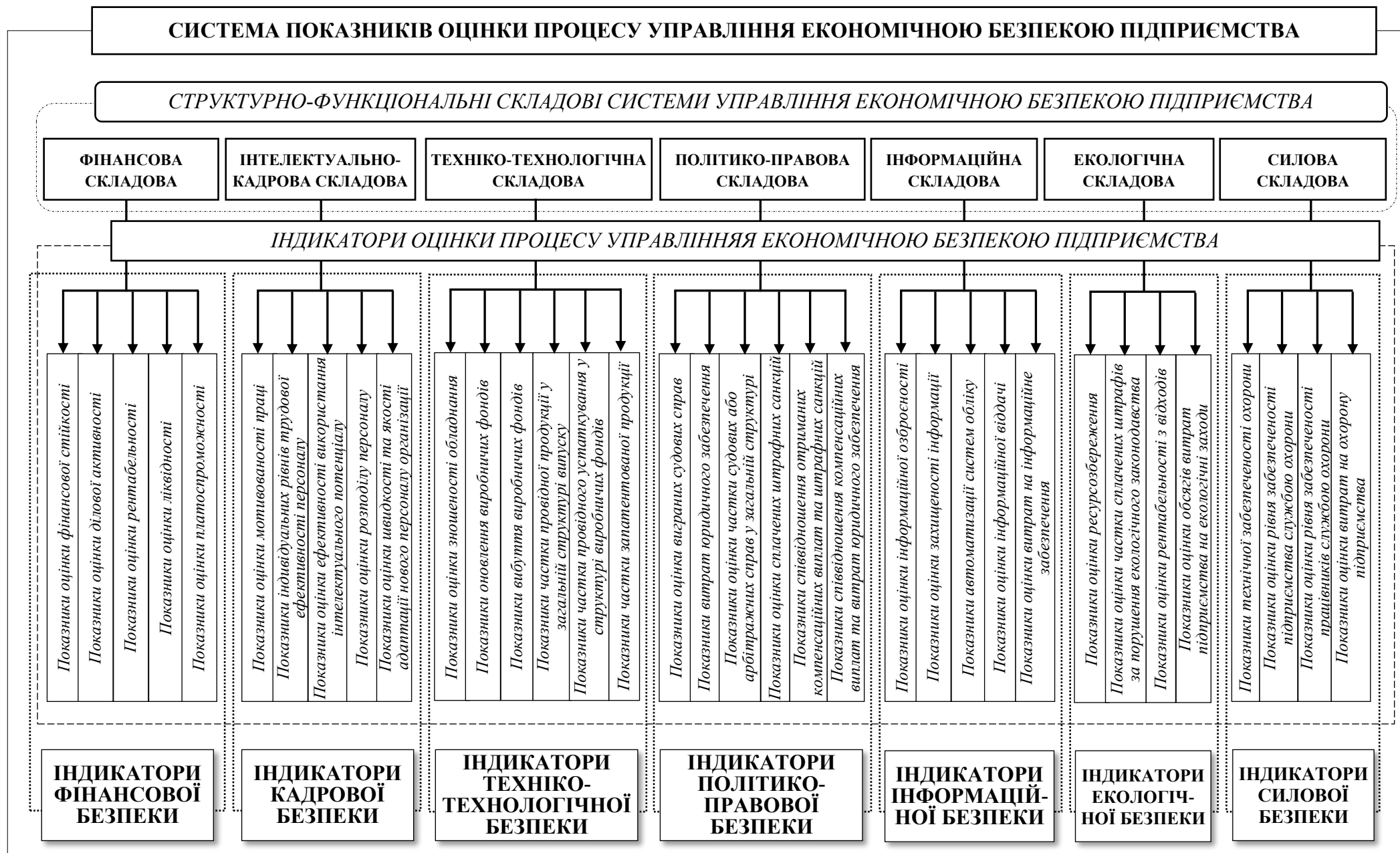


Рисунок 1.5 – Система показників оцінки процесу управління економічною безпекою підприємства
Джерело: [17, 18, 19, 20]

Отже, представлена система показників оцінки процесу управління економічною безпекою підприємства заснована на використанні інтегрального підходу володіє високим рівнем деталізації, комплексно відображаючи параметри економічної безпеки кожної з функціональних складових, що слугує достатнім обґрунтуванням для подальшого використання даної системи у наступних розділах даної роботи.

Висновки до розділу 1

Отже, в процесі дослідження теоретико-методичних засад організації системи управління економічною безпекою підприємства було встановлено, що дана система представляє собою сукупність взаємопов'язаних елементів управлінської інфраструктури підприємства, націлених на забезпечення сталості та ефективності внутрішньоорганізаційних параметрів, організації заходів своєчасної превенції, оперативного моніторингу, ідентифікації, протидії та елімінації потенційних загроз внутрішнього та зовнішнього джерел походження. В процесі аналізу сутнісної характеристики економічної безпеки було проаналізовано історичний розвиток даного поняття та сучасні змістові виміри його трактування. Ідентифіковано основні причини необхідності формування системи управління економічною безпекою, визначено цільову ієрархію станів даної системи, що включає в себе стан стабільного функціонування, стан ефективного функціонування та стан прогресивного розвитку. Виділено основні засадничі положення формування системи управління економічною безпекою.

Визначено та обґрунтовано основні теоретичні підходи до формування системи управління економічною безпекою, здійснено групування даних підходів за змістовими блоками (управлінські підходи вузькофункціонального, системного, цільового та інноваційного спрямування). Обґрунтовано застосування структурно-функціонального підходу до аналізу системи управління економічною безпекою, охарактеризовано основні функціональні складові економічної безпеки, визначено основні загрози безпечному функціонуванню підприємства, а саме екзогенні

(макроекономічні, кон'юнктурні, політичні, науково-технологічні, соціокультурні, глобальні та форс-мажорні) та ендогенні (згідно функціональних складових). Побудовано логіко-структурну схему системи управління економічною безпекою, охарактеризовано основні інструменти даної системи в межах функціональних складових. Проаналізовано особливості формування підсистеми моніторингу та служби безпеки підприємства. Запропонована послідовність формування системи управління економічною безпекою на підприємстві.

Здійснено систематизація методичних підходів до проведення оцінки процесу управління економічної безпеки підприємства, а саме індикаторний, порівняльний, сценарний, ризиковий, критеріальний, інтегральний, економіко-математичний підхід та підходи фінансового аналізу; надана їх стисла характеристика. Розглянуто комплекс конкретних методів проведення відповідних оціночних процедур, а саме експертний та коефіцієнтний метод, методи нечіткої логіки, бенчмаркінгу, прогнозування банкрутства, згортки критеріїв, а також методи факторного та кластерного аналізу. Запропоновано порядок здійснення діагностики системи управління економічною безпекою підприємства, сформовано відповідну систему показників оцінки в межах функціональних складових економічної безпеки.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ КП «ПРОМІНЬ»

2.1. Господарсько-правові засади функціонування підприємства та його загальна характеристика

Одним із базових етапів реалізації дослідження економічних показників функціонування та безпекового стану підприємницької структури є аналіз нормативно-правових та загальногосподарських аспектів його діяльності, що дозволяє з одного боку, виокремити найбільш суттєві умови, правила, обмеження та зобов'язання підприємства, обумовлені положеннями чинного законодавства, а з іншого, ідентифікувати специфічні галузеві та вузькофункціональні особливості ведення господарської діяльності підприємством у межах конкретної сфери економічної діяльності, поточних кон'юнктурних умов та загальних стратегічних перспектив розвитку у межах наявних комерційних інтересів та доступних фінансово-економічних можливостей підприємства. У рамках даного дисертаційного дослідження у якості підприємства на базі якого формується об'єктне поле дослідження є Комунальне підприємство «Промінь у Святошинському районі м. Києва» (далі – КП «Промінь»).

КП «Промінь» – одне з найбільших комунальних підприємств м. Києва, що реалізує свою діяльність у сфері надання широкого спектру послуг щодо організації харчування на рівні установ соціальної інфраструктури міста, а саме закладах загальної середньої освіти (далі – ЗЗСО), дитячих будинках, навчальних та реабілітаційних центрах, спеціальних школах та пришкільних інтернатах Святошинського району м. Києва. Виходячи із особливостей організаційно-правової форми досліджуваного підприємства, власником підприємства виступає Київська міська рада, повноваження якої реалізуються від імені територіальної громади міста на основі законодавчих засад відповідної форми власності.

Історія КП «Промінь» бере свій початок 10 жовтня 2001 року, коли на підставі розпорядження Святошинської районної у місті Києві державної адміністрації була

здійснена реорганізація Державного комунального підприємства дрібнооптової торгівлі та громадського харчування і на його базі сформовано КП «Промінь» у підпорядкуванні Київській міській раді; пізніше на підставі рішення №218/7555, попередньо згаданого органу, КП «Промінь» було повернуто у підпорядкування Святошинської районної у м. Києві державної адміністрації, що відповідає його поточному юридичному та господарському статусу.

Ключовим аспектом, що визначає правові особливості управління є форма власності підприємства. Досліджуване підприємство КП «Промінь» належить до комунальної форми власності, що несе у собі ряд істотних відмінностей порівняно з державною та приватною формами власності, до найбільш вагомих з яких слід віднести наступні:

- складає об'єкт власності конкретної місцевої або територіальної громади, при цьому управлінський аспект реалізується шляхом прямого підпорядкування даних підприємницьких структур відповідним органам місцевого самоврядування, уповноважених представляти інтереси громади;

- пріоритетність задоволення потреб та реалізації інтересів територіальної громади у діяльності комунального підприємства;

- комунальні підприємства виступають інструментом імплементації функціональних обов'язків місцевих органів влади у питаннях реалізації інфраструктурних, культурних, соціальних, екологічних та інших потреб громади;

- дуалізм правового режиму провадження комунального підприємництва, що полягає у можливості одночасної регламентації як у рамках норм публічного, так і приватного права;

- здійснення будь-яких юридичних дій пов'язаних із зміною правового статусу або інші правочинів пов'язаних з фактами використання або розпорядження об'єктами комунальної власності можуть мати місце лише на підставі рішень місцевих органів влади або вповноважених ними суб'єктів.

Основна мета діяльності досліджуваного підприємства полягає у наданні якісних послуг з організації харчування для громади Святошинського району м. Києва, а саме у відповідних закладах освітньої, лікувальної та реабілітаційної інфраструктури району з метою досягнення позитивних соціальних та економічних результатів.

Ключовими напрямками у яких реалізує свою діяльність КП «Промінь» є:

1. Надання послуг з організації харчування та забезпечення супровідною харчовою продукцією ЗЗСО, лікувальних закладів, реабілітаційних центрів, пришкільних інтернатів, дитячих садків тощо.

2. Виготовлення кондитерської та іншої борошняної продукції, а саме пиріжків, булок, тортів, печива, кексів тощо.

3. Виготовлення і збут кулінарної продукції.

4. Надання виїзних послуг з організації харчування, зокрема організація банкетів, колективних обідів, фуршетів, інших святкових заходів.

Загальна інформація про КП «Промінь» представлена нижче у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про КП «Промінь»

Повна назва	Комунальне підприємство "Промінь в Святошинському районі м. Києва"
Скорочена назва	КП "Промінь"
ЄДРПОУ:	21636104
Юридична адреса:	03146, м. Київ, Святошинський район, вул. Якуба Коласа, 15
Керівник:	Ковганич Інна Анатоліївна
Електронна поштова адреса:	promin2017@ukr.net
Телефон:	380444030815

Джерело: складено на основі даних звітності підприємства

Організаційна структура КП «Промінь» представлена трьома основними функціональними блоками, а саме адміністративними відділами (планово-економічний відділ, відділи збуту, кадрів, бухгалтерія та юрист), виробничими відділами (відділ матеріально-технічного забезпечення, секція №3, об'єднана виробнича секція, кондитерська секція, виробничі секції їдалень та головний технолог) і обслуговуючі відділи (адміністративно-господарський відділ та ремонтна служба).

Узагальнено, організаційну структуру КП «Промінь» подано на рис. 2.1 нижче.

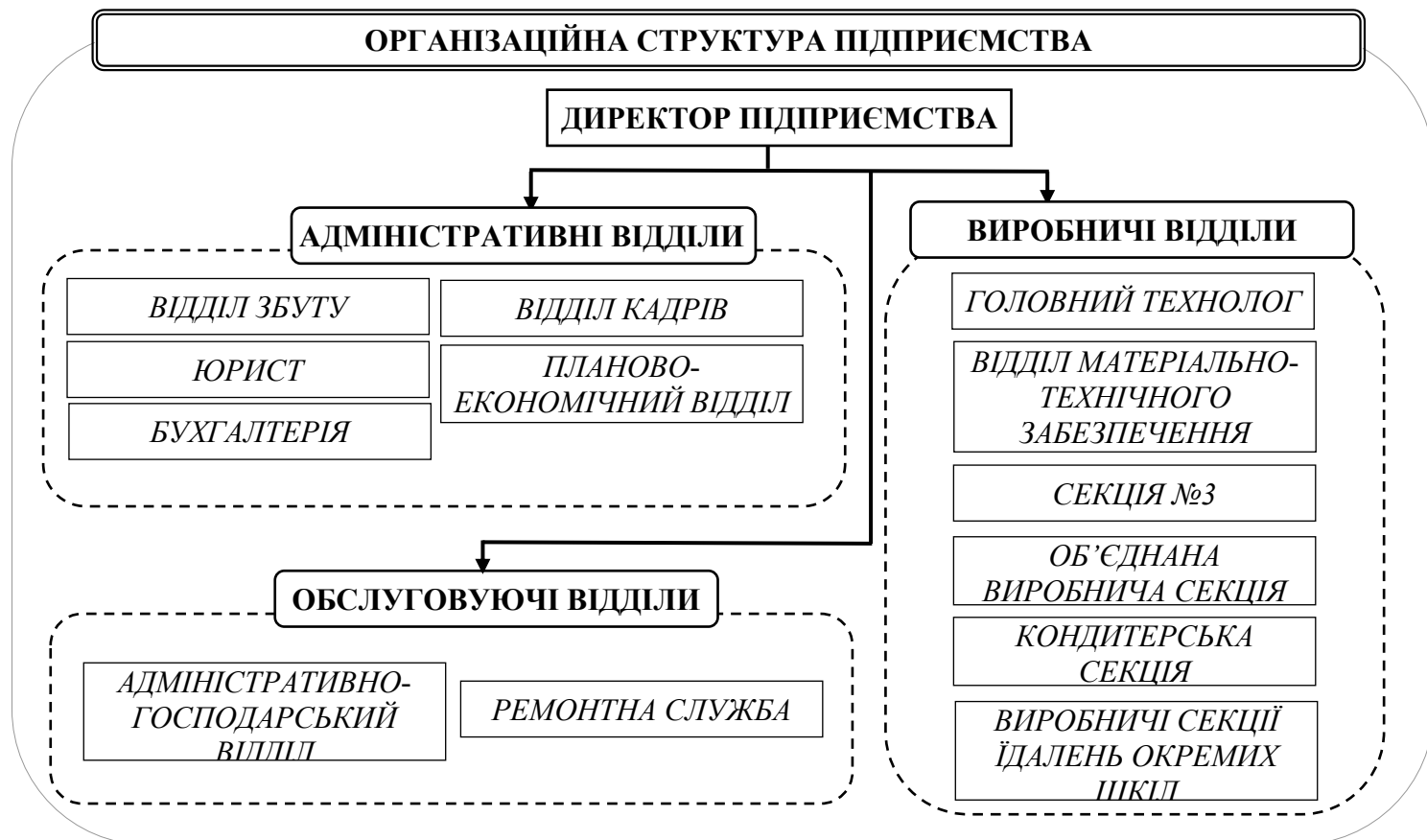


Рис. 2.1 – Узагальнена схема організаційної структури КП «Промінь»

Джерело: авторська розробка

Основним напрямком діяльності досліджуваного підприємства є організація шкільного харчування у ЗЗСО Святошинського району м. Києва, зокрема підприємством обслуговується 33 ЗЗСО із 48 ЗЗСО (яку перебувають у комунальній власності) Святошинського району, що у кількісному вимірі охоплює близько 16 000 учнів ЗЗСО, які споживають готову продукцію КП «Промінь»; станом на кінець 2020 року на підприємстві КП «Промінь» працює 181 особа.

Основними режимами у межах яких КП «Промінь» має можливість надавати послуги з організації харчування в об'єктах соціальної інфраструктури району є наступні:

1. П'ятиразовий (даний режим здебільшого характерний для лікувальних, реабілітаційних установ та інтернатів, передбачає 5 прийомів їжі з проміжними інтервалами у 3,4 години).

2. Триразовий (даний режим використовується для надання послуг з харчування вихованцям пришкільних закладів освіти).

3. Дворазовий (даний режим застосовується для учнів ЗЗСО 1-4 класів, які навчаються у групах продовженого дня).

4. Одноразовий (даним режимом передбачається надання послуг з приготування обідів для учнів ЗЗСО Святошинського району 1-4 класів, що відносяться до пільгових категорій населення із відповідним законодавчо закріпленим правом на отримання соціальної допомоги (обіди фінансуються за рахунок коштів місцевого бюджету); групи продовженого дня (5-7 класи); інші учні ЗЗСО).

Попередньо згаданий правовий статус КП «Промінь» обумовлює низку особливостей організації господарських процесів. Розглядаючи дане питання у розрізі відмінних рис здійснення управлінської діяльності на підприємствах комунальної форми власності, варто зазначити, що узагальнено такі підприємства можна розподілити на декілька функціональних типів:

— соціальні (даний тип комунальних підприємств вирізняється специфічною цільовою орієнтацією на задоволення соціальних потреб населення інтелектуального, екологічного, побутового, культурного характеру, при цьому отримання економічної вигоди поступається першочерговістю цілям задоволення вищезазначених потреб конкретної громади);

— інфраструктурні (охоплюють комунальні підприємства, що здійснюють обслуговування інженерних, комунікаційних, транспортних, каналізаційних та інших важливих інфраструктурних систем громади);

— комерційні (даний тип включає в себе підприємства різного виробничо-господарського спрямування, які не знаходяться у статусі природної монополії, виступаючи рівноправними учасниками ринку, метою яких є отримання максимальної комерційної вигоди).

Варто зауважити, що незважаючи на високу соціальну значущість та загальну роль функціонування КП «Промінь» у повноцінній роботі ЗЗСО Святошинського району, дане підприємство відноситься до комерційного типу комунальних

підприємств, адже діє на основі господарського розрахунку, націлене на якісне та своєчасне виконання взятих зобов'язань та отримання співмірного обсягу комерційної вигоди.

Отримання підприємством замовлення на надання послуг з організації харчування здійснюється на підставі результатів проведення місцевими органами влади публічних тендерних процедур на вільних конкурентних умовах. При цьому, ціна повного обіду, представленого безпосередньо для учнів ЗЗСО, які не підпадають під пільгові категорії населення, встановлюється Київською міською державною адміністрацією. Актуальна нині вартість повного обіду складає для учнів 1-4 класів – 23,95 грн., для учнів 5-11 класів – 27,85 грн. Якісний та кількісний склад готової продукції КП «Промінь», а також перелік позицій примірного тижневого меню для учнів 1-4 та 5-11 класів формується підприємством у відповідності до регламентованих Кабінетом Міністрів України норм (постанова від 24 березня 2021 року №305), зокрема для вікової групи учнів 6-11 років енергетична цінність обіду має становити у межах 630-735 ккал; 11-14 років – 720-840 ккал; 14-18 років – 810-945 ккал. Приклад страв представлених у меню КП «Промінь» для харчування учнів 1-4 класів на 1 тиждень, представлені нижче у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Перелік страв меню КП «Промінь» для учнів 1-4 класів (1 тиждень)

Понеділок	Вівторок	Середа	Четвер	П'ятниця
Овочі (за сезоном)	Салат з овочів	Галушки сирні з маслом та сметаною або оладки з сиру з сметаною або сирники з сметаною або запіканка	Овочі (за сезоном)	Овочі свіжі натуральні або квашені
Сир твердий	Шніцель або котлета зі свинини		Тефтелі з риби або риба смажена	Битки з філе курки або фрикадельки
Сосиска варена з маслом	Каша гречана розсипчаста			Каша рисова
	Компот з свіжих фруктів			
Каша пшенична	Хліб житній		Картопляне пюре або картопля тушкована	Чай з цукром та лимоном
Чай з цукром та лимоном				
Хліб житній			Компот з свіжих фруктів	Фрукти
Фрукти	Фрукти		Хліб житній	Хліб житній

Джерело: складено на основі документів КП «Промінь»

Зауважимо, що представлене меню попередньо проходить затвердження на рівні Головного управління держпродспоживслужби в. Києві на предмет відповідності складу мультипрофільного меню встановленим вимогам органами центральної виконавчої влади, керуючись Законом України «Про забезпечення санітарного та епідеміологічного благополуччя населення».

Виходячи з особливостей функціонування ринку шкільного харчування м. Києва (замовниками виступають здебільшого районні адміністрації, використовуючи механізм публічних тендерних процедур) та загальної ринкової кон'юнктури (сформовані конкурентні позиції гравців на ринку шкільного харчування, їх потенціал, наявність комерційних гравців), обумовлює вкрай специфічну структуру споживачів продукції підприємства, яка вирізняється надмірним рівнем концентрації контрактної вартості послуг, що надає КП «Промінь» навколо одного замовника, зокрема, найбільшим замовником виступає Управління освіти, молоді та спорту Святошинської районної в м. Києві державної адміністрації (99,7 %), істотно менші обсяги замовлень здійснюється такими установами як Управління праці та соціального захисту населення Святошинської районної в м. Києві державної адміністрації (0,2 %) та Святошинський районний у м. Києві центр соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді (0,1 %).

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що КП «Промінь» є найбільшим підприємством Святошинського району м. Києва, що надає послуги з організації шкільного харчування, тим самим відіграючи важливу роль в контексті стабільного функціонування відповідної освітньої інфраструктури. Окрім основного виду діяльності підприємство виготовляє ряд кондитерських та борошняних виробів, а також може надавати послуги виїзного харчування. Попри наявність стабільно функціонуючого виробничо-господарського комплексу підприємства, загрозливим видається надмірна концентрація замовників послуг підприємства, що в перспективі може нести у собі ряд негативних наслідків.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану КП «Промінь»

Одним з першочергових етапів у здійсненні комплексного економічного аналізу діяльності досліджуваного підприємства є аналіз основних фондів та розрахунок показників використання основних виробничих засобів, що беручи до уваги виробничий профіль підприємства (виробництво готових страв у ЗЗСО м. Києва) зайвий раз підкреслює важливість такого аналізу, який має на меті виявлення основних тенденцій зміни структури (рівень реальної вартості основних засобів у майні підприємства), стану (показники зносу, оновлення, вибуття основних засобів) та показників використання основних фондів (фондомісткість, фондоозброєність, рентабельність основних засобів тощо), які напряду відображають загальні перспективи розвитку підприємства у розрізі його виробничого потенціалу. Розрахунок згаданих вище показників приведений у табл. 2.3 нижче.

Таблиця 2.3 – Показники використання основних засобів КП «Промінь»

Показник	Роки					Абсолютний приріст			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017 Δ	2018 Δ	2019 Δ	2020 Δ
Фондомісткість, грн/грн	0,061	0,047	0,039	0,036	0,051	-0,014	-0,008	-0,003	0,016
Фондоозброєність, тис. грн/ос.	8,518	7,739	7,568	6,951	6,462	-0,779	-0,171	-0,617	-0,489
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	0,356	0,302	0,077	0,218	0,289	-0,054	-0,225	0,140	0,071
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,252	0,301	0,344	0,391	0,422	0,049	0,043	0,047	0,031
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,748	0,699	0,656	0,609	0,578	-0,049	-0,043	-0,047	-0,031
Фондовіддача, грн/грн	16,395	21,186	25,812	28,060	19,542	4,790	4,627	2,248	-8,518
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	0,038	0,055	0,061	0,069	-0,492	0,017	0,006	0,008	-0,561

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Проведений аналіз представлених вище показників свідчить про наявність негативних тенденцій у динаміці розвитку виробничого потенціалу підприємства, зокрема помітним є системне падіння рівня придатності основних засобів КП «Промінь», що у 2016 р. становив 0,748, проте знижуючись впродовж наступних п'яти років досяг рівня 0,578 у 2020 р. Погіршує описану ситуацію низький рівень реальної вартості даних активів у майні підприємства, що у 2016 р. складав 35,6 %, а у 2020 р. становив 28,9 %.

однак внаслідок систематичного зниження досягнув 28,9 % у 2020 р. Позитивною тенденцією видається поступове зростання рівня фондівіддачі, за виключенням 2020 р., що пояснюється падінням виручки підприємства внаслідок пандемії коронавірусної хвороби, утім, варто враховувати, що високі рівні фондівіддачі обумовлені низькою вартістю та загальною застарілістю основних фондів підприємства. Слід також наголосити, що КП «Промінь» демонструє наднизькі рівні рентабельності основних засобів (при їх загальній низькій вартості), що протягом усього аналізованого періоду не перевищує 7%, а у 2020 р. досягає рівня 49,2%.

Таким чином, на основі проведеного аналізу розрахованих показників, можна стверджувати про низький рівень ефективності використання основних засобів КП «Промінь».

Далі пропонуємо розглянути показники майнового стану КП «Промінь», результати розрахунку яких представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники майнового стану КП «Промінь» (2016-2020 рр.)

Показник	Роки					Абсолютний приріст			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017 Δ	2018 Δ	2019 Δ	2020 Δ
Коефіцієнт зносу	0,252	0,301	0,344	0,391	0,422	0,049	0,043	0,047	0,031
Коефіцієнт оновлення ОЗ	0,007	0,000	0,017	0,020	0,000	-0,007	0,017	0,003	-0,020
Коефіцієнт вибуття ОЗ	0,050	0,049	0,049	0,055	0,031	-0,001	0,000	0,006	-0,024

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Представлені розрахунки свідчать про наявність вагомих проблем у динаміці зміни показників майнового стану КП «Промінь», зокрема станом на 2020 р. має місце високий рівень зносу основних засобів (42,2%), хоча абсолютні прирости відповідного показника дещо скорочуються протягом аналізованого періоду, загальна динаміка морального та технічного старіння основних засобів підприємства набуває загрозливого значення у довгостроковій перспективі. Підкріплює попередню тезу, значення показника оновлення основних засобів, ненульові значення якого спостерігалися лише у 2016 р. (0,007) та у 2018 р. (0,017), в цілому не маючи помітного позитивного впливу на загальний рівень майнового стану КП «Промінь». Закономірним у даному контексті видається хронічне перевищення показника вибуття основних засобів над відповідним показником оновлення протягом усього досліджуваного періоду.

Узагальнюючи окреслені тенденції, можна стверджувати про низький рівень майнового стану КП «Промінь».

Наступним етапом проведення економічного аналізу є розрахунок показників використання оборотних засобів КП «Промінь», що втілений у визначенні рівнів ділової активності підприємства. Даний тип аналізу дозволяє оцінити швидкість обертання різних груп оборотних активів, а також загальну тривалість одного оберту, що в залежності від тієї чи іншої групи оборотних активів напряду характеризує ефективність управління ними та може слугувати інструментом ідентифікації точкових проблем за відповідними управлінськими напрямками.

Результати розрахунків показників ділової активності КП «Промінь» подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники ділової активності КП «Промінь» (2016-2020 рр.)

Показник	Роки					Абсолютний приріст			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017 Δ	2018 Δ	2019 Δ	2020 Δ
Коефіцієнт ділової активності (оборотності оборотних засобів)	11,459	10,375	3,695	3,572	6,433	-1,084	-6,680	-0,123	2,861
Коефіцієнт оборотності запасів	30,895	29,309	26,316	27,099	21,493	-1,586	-2,994	0,783	-5,605
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості.	619,275	490,672	4,833	4,409	22,169	-200,603	-485,838	-0,424	17,760
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	23,443	20,818	4,351	4,187	9,432	-2,625	-16,467	-0,164	5,246
Коефіцієнт тривалості одного обороту оборотних засобів	31,852	35,179	98,776	102,181	56,737	3,327	63,596	3,405	-45,444
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів	0,528	0,744	75,515	82,779	16,465	0,216	74,771	7,264	-66,314
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, днів	15,570	17,533	83,885	87,179	38,696	1,963	66,352	3,294	-48,483

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Отримані результати розрахунку показників ділової активності свідчать про суперечливі тенденції розвитку КП «Промінь» у рамках даного аналітичного розрізу.

Зокрема, протягом 2016-2017 рр. на підприємстві спостерігаються порівняно високі рівні оборотності оборотних активів (11,459 та 10,375), кредиторської заборгованості (23,443 та 20,818) та надвисокі рівні оборотності дебіторської заборгованості (619,275 та 490,672), останнє пояснюється наявністю низького рівня дебіторської заборгованості порівняно зі значними обсягами чистої виручки. Проте, починаючи з 2018 р. ситуація змінюється на діаметрально протилежну, що виявилось у різкому зниженні показників оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості, а також оборотності оборотних активів. Одним з найбільш негативних явищ з-поміж виявлених є значне зростання тривалості одного обороту кредиторської заборгованості, що у 2019 та 2020 роках становив 87 та 39 днів відповідно (високі значення даного показника у перспективі можуть спричинити ріст закупівельних цін або слугувати підставою до накладання штрафних санкцій з боку кредиторів). Причиною появи, описаних негативних явищ у 2018 р. стала набуття підприємством високого рівня дебіторської заборгованості (внаслідок замороження рахунків дебітора), що в умовах надвисокої концентрації одного замовника у їх загальній структурі спричинило розбалансування показників ділової активності у 2018-2019 рр. Загалом, беручи до уваги представлені аналітичні результати ділова активність КП «Промінь» знаходиться на низькому рівні, що спричинено низкою кризових явищ зовнішнього середовища та загальною вразливістю підприємства до дій контрагентів та різного роду форс-мажорних обставин.

Перспективними напрямками у сфері вирішення проблем низького рівня ділової активності підприємства є дослідження можливостей розвитку нових напрямків діяльності з метою забезпечення споживчої диверсифікації і часткової зміни виробничого профілю підприємства у межах поточної галузі його функціонування.

Базовим елементом організації ефективного господарського процесу у сучасних умовах техніко-економічного та соціального розвитку виступає кадровий

потенціал, як для підприємств з низьким рівнем автоматизації та цифровізації виробничих процесів (використання фізичної сили та механічних навичок персоналу), так і для високотехнологічних суб'єктів господарювання (персонал формує інтелектуальний базис стабільного функціонування та перспективного розвитку). Саме тому аналіз використання трудових ресурсів посідає особливе місце в процесі оцінки економічного стану підприємства. Аналізуючи, кадрові аспекти управління, досліджуваного підприємства, варто брати до уваги висвітлені на попередніх етапах роботи специфічні аспекти функціонування КП «Промінь», зокрема приналежність останнього до комунальної форми власності, високий ступінь залежності від бюджетної політики місцевих органів влади та діяльності розпорядників бюджетних коштів і т. д.

Розрахунок основних показників ефективності використання трудових ресурсів та заробітної плати представлений у табл. 2.6 нижче.

Таблиця 2.6 – Показники ефективності використання трудових ресурсів та заробітної плати КП «Промінь» (2016-2020 рр.)

Показник	Роки					Абсолютний приріст			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017 Δ	2018 Δ	2019 Δ	2020 Δ
Вартісний показник продуктивності, тис. грн.	139,65 2	163,95 6	185,07 2	194,10 7	145,81 2	24,305	21,116	9,035	-48,295
Коефіцієнт обороту за наймом	0,136	0,098	0,081	0,024	0,011	-0,039	-0,016	-0,057	-0,013
Коефіцієнт обороту за вибуттям	0,101	0,078	0,096	0,146	0,149	-0,023	0,018	0,050	0,004
Коефіцієнт постійності кадрів	0,869	0,917	0,823	0,845	0,912	0,048	-0,094	0,022	0,067
Фонд оплати праці, тис. грн.	6594,0	10336,8	11271,6	10749,6	11998,8	3742,80 0	934,80 0	- 522,00 0	1249,20 0

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Візуалізація окремих показників ефективності використання трудових ресурсів та їх порівняння з показником чистого доходу КП «Промінь» подано нижче на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 – Порівняння окремих показників ефективності використання трудових ресурсів і чистого доходу КП «Промінь» (2016-2020 рр.)

Джерело: складено автором на основі даних табл. 2.6

Аналіз отриманих показників свідчить, що протягом 2016-2019 рр. спостерігається ріст абсолютних значень рівня вартісних показників продуктивності КП «Промінь» з 139,652 тис. грн. у 2016 р. до 194,107 тис. грн. у 2019 р., при цьому, слід зазначити, що абсолютні прирости даного показника протягом вказаного періоду істотно скорочуються, що свідчить про наявність обмеженого потенціалу до їх росту у перспективі. Разом з тим, представлена на рис. 2.2 динаміка показників продуктивності праці, чистого доходу та фонду оплати праці демонструє істотне зниження відповідних рівнів у 2020 р., що пояснюється впливом пандемічних умов функціонування ЗЗСО та об'єктивній неможливості КП «Промінь» підтримувати допандемічні рівні надання послуг. Варто також відмітити наявність тенденції до скорочення показника коефіцієнту обороту за наймом, а також значне перевищення рекомендованих рівнів показника обороту за вибуттям КП «Промінь». У даному випадку, такі значення згаданих показників сигналізують про низький конкурентний рівень досліджуваного підприємства у якості роботодавця, що напряду пов'язано з високою плинність кадрів на підприємстві та неможливістю встановлення конкурентного, у поточних умовах, рівня заробітної платні, водночас, поглиблює описану проблему, факт нераціонального співвідношення динаміки обороту за вибуттям та коефіцієнту постійності кадрів (який протягом 2016-2020 рр. зберігає

стабільно високий рівень), що свідчить про слабкість інструментів адаптації, залученого нового персоналу, сприяючи тим самим, розвитку деструктивних явищ у сфері ефективного адміністрування та перспективного розвитку підприємства. Таким чином, приведені вище результати аналізу, свідчать про низький рівень використання трудових ресурсів КП «Промінь».

Загальними рекомендаційними заходами щодо вирішення виявлених проблем у сфері кадрового управління можуть слугувати проведення аудиту існуючого кадрового складу підприємства, індивідуальних показників ефективності працівників, їх кваліфікаційного рівня та відповідності займаним посадам; пошук резервів до формування конкурентних умов, заходів контролю та мотивації праці; розробка заходів спрямованих на поліпшення адаптаційного періоду новоприбулого персоналу.

Фінансова складова функціонування підприємницької структури посідає центральне місце в організації управлінської діяльності, забезпечуючи не лише належне стабільне та повноцінне задоволення потреб у грошовому ресурсі виробничих та адміністративних відділів підприємства, але й відповідає за ефективне управління відповідними фінансовими потоками для динамічної підтримки фінансового стану підприємства, своєчасного виконання відповідних зобов'язань та уникнення дефіцитів. Традиційний підхід у здійсненні аналізу фінансового стану охоплює широке коло аспектів, включаючи оцінку рівнів фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності підприємства, з метою визначення наявних проблем та перспектив їх подальшого подолання у межах досліджуваного підприємства. Далі, пропонуємо провести послідовний аналіз окреслених аспектів фінансового стану КП «Промінь».

Для початку, проведемо оцінку рівня показників фінансової стійкості КП «Промінь». Фінансова стійкість підприємства відображає наявний потенціал підприємства щодо своєчасного та повного задоволення його фінансових зобов'язань з врахуванням поточної структури фінансових ресурсів підприємства та обсягів відповідних грошових надходжень. Розрахунок показників фінансової стійкості КП «Промінь» подано нижче у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники фінансової стійкості КП «Промінь» (2016-2020 рр.)

Показник	Роки					Абсолютний приріст			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017 Δ	2018 Δ	2019 Δ	2020 Δ
Коефіцієнт автономії	0,514	0,486	0,135	0,417	0,438	-0,028	-0,350	0,282	0,020
Коефіцієнт фінансування (фінансової стабільності)	1,057	0,944	0,156	0,716	0,778	-0,113	-0,788	0,559	0,062
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,514	0,486	0,135	0,417	0,438	-0,028	-0,350	0,282	0,020
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,243	0,259	0,061	0,255	0,209	0,016	-0,197	0,193	-0,046
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,303	0,370	0,419	0,478	0,339	0,066	0,049	0,059	-0,139
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Отримані показники свідчать про незадовільний рівень показника коефіцієнту автономії КП «Промінь» протягом усього досліджуваного періоду (окрім 2016 р.), що знаходить на рівні меншому за 0,5. Аналогічна ситуація прослідковується з коефіцієнтом фінансування, що свідчить про істотне перевищення позичкового капіталу КП «Промінь» над рівнем власного капіталу. Значний вплив на рівень окремих показників фінансової стійкості КП «Промінь» зумовило аномальний ріст дебіторської заборгованості підприємства у 2018 р., що призвело до падіння показника коефіцієнту фінансової стійкості (0,135) та коефіцієнту забезпечення власними оборотними засобами (0,061) до критично низьких рівнів у відповідному часовому проміжку. Загалом, динаміка рівнів коефіцієнту фінансової стійкості сигналізує про низькі можливості КП «Промінь» до належного покриття фінансових зобов'язань за рахунок власного капіталу та довгострокових зобов'язань. Позитивним чинником видається достатній рівень забезпечення КП «Промінь» власними оборотними коштами, що можна прослідкувати у значному перевищенні нормативних значень показників маневреності власного капіталу та забезпеченості власними оборотними засобами. Унаслідок відсутності у досліджуваного підприємства будь-яких кредитів та інших фінансових зобов'язань довгострокового характеру, коефіцієнт фінансового левериджу КП «Промінь» протягом 2016-2020

років знаходиться на рівні 0; даний факт демонструє відсутність у підприємства перспективних планів розвитку та загалом частково характеризує якість довгострокового планування на підприємстві. Таким чином, можна констатувати низький рівень фінансової стійкості КП «Промінь», що несе у собі відповідні ризики щодо своєчасного задоволення фінансових зобов'язань досліджуваного підприємства.

Далі, пропонуємо розглянути показники ліквідності КП «Промінь». Ліквідність за своїм економічним змістом відображає фінансові можливості підприємства до швидкого покриття поточних зобов'язань за рахунок наявних активів, враховуючи структуру, кількісний та якісний склад останніх. Результати розрахунку показників ліквідності КП «Промінь» подано у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники ліквідності КП «Промінь» (2016-2020)

Показник	Роки					Абсолютний приріст			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017 Δ	2018 Δ	2019 Δ	2020 Δ
Коефіцієнт покриття ліквідності	1,321	1,349	1,065	1,342	1,264	0,028	-0,284	0,276	-0,078
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,039	1,016	1,003	1,105	0,949	-0,024	-0,013	0,102	-0,156
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,999	0,952	0,024	0,370	0,667	-0,047	-0,928	0,346	0,298
Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	25,878	22,583	0,981	1,566	13,765	-3,295	-21,602	0,585	12,198

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Представлені показники оцінки рівня ліквідності КП «Промінь» свідчать про збереження підприємством достатнього рівня ліквідності протягом 2016-2020 рр., відповідно до встановлених нормативних значень. Зокрема, оборотні активи підприємства протягом усього аналізованого періоду повністю покривають обсяги поточних зобов'язань, що демонструється значеннями коефіцієнту покриття ліквідності, що перевищує 1. При цьому, незважаючи на незначну динаміку зниження абсолютних приростів, показники швидкої ліквідності також знаходяться на високому рівні. За рахунок наявності значних обсягів коштів на рахунках у банках КП «Промінь» володіє високими показниками абсолютної ліквідності, навіть

незважаючи на істотне зменшення відповідного показника (у 2016 р. кошти на рахунках в банках забезпечували майже повне покриття поточних зобов'язань КП «Промінь» зумовивши значення показника абсолютної ліквідності на рівні 0,999, що унаслідок появи диспропорцій у вигляді аномального рівня дебіторської заборгованості у 2018 р. знизився до 0,024, відновившись у 2019 та 2020 роках до рівня 0,370 та 0,667 відповідно). Вкрай нестабільною видається динаміка співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості КП «Промінь», що в цілому свідчить про перманентне перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською. Отже, на основі проведеного аналізу можна стверджувати про високий рівень ліквідності КП «Промінь», що здебільшого забезпечується наявністю потужного грошового резерву представленого коштами КП «Промінь», що знаходяться на рахунках у банківських установах.

Заключним етапом в аналізі фінансового стану досліджуваного підприємства є розрахунок показників рентабельності, що найбільш чітко відображає результативність виробничої та адміністративної діяльності підприємства шляхом співвідношення отриманого обсягу фінансового результату відповідно до обраного напрямку аналітичного дослідження. У даному випадку, пропонуємо розрахувати найбільш важливі з погляду обраного об'єкту дослідження показники рентабельності КП «Промінь». Результати отриманих розрахунків подано у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Показники рентабельності КП «Промінь» (2016-2020 рр.)

Показник	Роки					Абсолютний приріст			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017 Δ	2018 Δ	2019 Δ	2020 Δ
Коефіцієнт рентабельності активів	0,016	0,018	0,008	0,008	-0,122	0,003	-0,011	0,000	-0,130
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,027	0,036	0,036	0,038	-0,286	0,009	0,000	0,001	-0,324
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,008	0,008	0,007	0,007	-0,080	0,000	-0,001	0,000	-0,087
Коефіцієнт рентабельності продажу	0,003	0,004	0,004	0,004	-0,037	0,001	0,000	0,000	-0,041
Коефіцієнт рентабельності валового прибутку	0,290	0,346	0,358	0,358	0,315	0,056	0,012	0,000	-0,043

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Графічне представлення окремих показників таблиці 2.9 та їх порівняння з абсолютним значенням показника чистого прибутку КП «Промінь» подано на рис. 2.3.

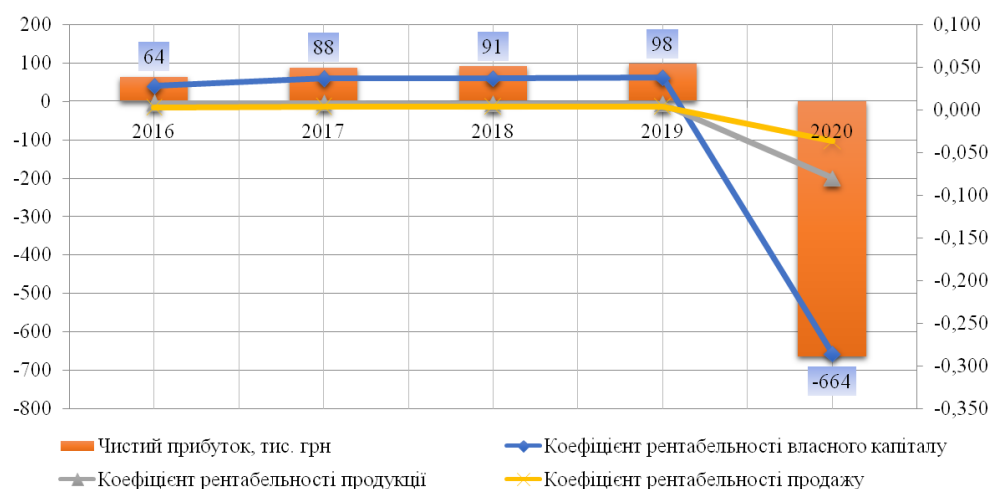


Рисунок 2.3 – Порівняння окремих показників рентабельності та чистого прибутку КП «Промінь» (2016-2020 рр.)

Джерело: складено автором на основі даних табл. 2.9

Представлені вище аналітичні результати свідчать, що протягом 2016-2019 рр. діяльність КП «Промінь» супроводжується наднизькими показниками рентабельності, зокрема значення коефіцієнтів рентабельності продукції та рентабельності продажів стабільно не перевищує значення 0,01; дещо вищими є показники рентабельності власного капіталу на рівні близько 0,036 (пояснюється порівняно низькими значеннями власного капіталу КП «Промінь»). Рентабельність активів зменшилася з рівня 0,016 у 2016 р. до 0,008 у 2019 р. Протягом останнього аналітичного року спостерігається критичне зниження усіх показників рентабельності КП «Промінь», обумовленого появою чистого збитку у розмірі 664 тис. грн. Причиною наднизьких рівнів показників рентабельності КП «Промінь» є особливості ринкового ціноутворення, що домінують у сфері шкільного харчування, зокрема практика проведення тендерних процедур і низький рівень бюджетних можливостей місцевого самоврядування, що власне і призводить до ситуації у якій наднизька ціна стає основною конкурентною перевагою і одночасно єдиним способом підтримки нормального функціонування комунального підприємства. Поява кризових явищ пандемічного характеру у 2020 р., що особливо негативно

позначились на сфері громадського харчування, лише поглибило існуючу проблему. Утім, примітним видається, високий рівень показників рентабельності валового прибутку, що навіть у 2020 р. досягає значення 0,315 і свідчить про зосередження проблемних аспектів забезпечення належного рівня рентабельності КП «Промінь» саме у частині адміністративних та збутових витрат. Отже, загалом, отримані результати свідчать про низький рівень рентабельності КП «Промінь».

Підсумовуючи проведений ґрунтовний аналіз фінансового стану КП «Промінь», можна стверджувати про наявність великої кількості проблемних аспектів у забезпеченні стабільного та стійкого фінансового положення досліджуваного підприємства, що виявляє себе у існуванні значних диспропорцій окремих груп активів та пасивів, загальному низькому рівні платоспроможності та наднизьких рівнях надходження чистого прибутку; підприємство володіє резервними можливостями для підтримки достатнього рівня фінансової стабільності за рахунок високих показників ліквідності, утім дана ситуація видається вкрай загрозливою у розрізі перспективних безпекових станів підприємства та можливостей його розвитку.

2.3. Оцінювання ефективності управління економічною безпекою КП «Промінь»

Економічна безпека як самостійний предмет дослідження у межах окремого підприємницького утворення характеризується наявністю широкого кола підходів до здійснення його кількісної оцінки, вираженого як у великій кількості методичних підходів (ризиковий, індикаторний, критеріальний тощо), так і самих методів, які застосовуються у їх межах (коефіцієнтний, експертний, факторний тощо що вимагає забезпечення ретельності та якісної обґрунтованості обраного методичного апарату, який має відповідати специфічним особливостям досліджуваного підприємства та належним чином реалізовувати поставлені у рамках дослідницької роботи аналітичні цілі.

Виходячи із результатів аналізу теоретико-методичних аспектів сутнісної інтерпретації поняття управління економічною безпекою у сучасних умовах та отриманих висновків в процесі аналізу економічного стану та ключових господарських засад функціонування досліджуваного підприємства КП «Промінь» у межах даного підрозділу пропонується застосувати структурно-функціональний підхід до оцінювання ефективності системи управління економічною безпекою КП «Промінь». Основою структурно-функціонального підходу до аналізу управління економічною безпекою є розуміння останньої як системи, структура якої представлена окремими функціональними блоками, що відображають основні напрямки управлінської діяльності господарського утворення у рамках яких постає і знаходить своє вирішення (ефективне або неефективне) поточна та перспективна безпекова проблематика. Обрання структурно-функціонального підходу у якості методичного базису оцінювання управління економічною безпекою КП «Промінь», обумовлене наступними перевагами:

- забезпечення сутнісної сегментації поняття економічна безпека підприємства за конкретними функціональними сферами його діяльності у межах яких формуються найбільш впливові фактори щодо її забезпечення;
- можливість гнучкого формування системи показників кількісної оцінки, адаптованої відповідно до особливостей досліджуваного підприємства, а також специфічних рис конкретної функціональної складової;
- повнота та цілісність проведеного аналізу, що досягається за рахунок багатоаспектного розгляду основних функціональних напрямків діяльності підприємства з можливістю обрання необхідного рівня деталізації;
- комплексний характер методичного підходу дозволяє оцінювати отримані результати у межах кожної функціональної складової у їх тісному взаємозв'язку та взаємообумовленості в контексті впливу на безпековий стан підприємства;
- забезпечення більш точного процесу ідентифікації критичних безпекових точок діяльності підприємства, локалізуючи тим самим, спектр можливих організаційно-управлінських заходів щодо посилення економічної безпеки.

Таким чином, у межах даної частини роботи пропонується оцінити рівень ефективності управління економічною безпекою КП «Промінь» шляхом аналізу ключових безпекових показників у межах фінансової, інтелектуально-кадрової, техніко-технологічної, політико-правової, інформаційної, екологічної та силової складових економічної безпеки на основі представленої на рис. 1.5 системи показників оцінювання.

Для початку пропонуємо оцінити рівень управління економічною безпекою КП «Промінь» за фінансовою складовою. Фінансова складова економічної безпеки характеризує можливості підприємства до підтримки необхідно рівня, структури та динаміки фінансових ресурсів, необхідних для стабільного протікання господарських процесів та своєчасного виконання зобов'язань. Аналіз фінансової складової КП «Промінь» пропонується здійснити за показниками представленими у табл. 2.11.

Таблиця 2.12 – Характеристика показників оцінки фінансової складової економічної безпеки КП «Промінь»

Назва показника	Характеристика
Коефіцієнт фінансової стійкості	Характеризує фінансову спроможність підприємства у розрізі його можливостей до забезпечення власних фінансових зобов'язань за рахунок власного капіталу та довгострокових запозичень і визначається співвідношенням останніх до загальної суми пасивів.
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Визначає частку власних оборотних коштів підприємства у структурі його власного капіталу, характеризуючи можливості підприємства до швидкої мобілізації власних коштів для задоволення відповідних фінансових зобов'язань.
Коефіцієнт поточної ліквідності	Характеризує здатність до оперативної трансформації наявних активів підприємства у грошову форму для найбільш швидкого задоволення фінансових зобов'язань, визначається часткою оборотних засобів у загальній структурі поточних зобов'язань.
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	Характеризує рівень забезпеченості підприємства власними оборотними коштами, відображаючи частку матеріальних оборотних активів, яка може бути покрита за рахунок власних оборотних коштів.
Коефіцієнт оборотності оборотних запасів	Дозволяє оцінити ефективність використання оборотних запасів підприємства кількісно визначаючи частоту відповідних оборотів протягом досліджуваного періоду у вигляді частки чистого доходу та середньої вартості оборотних засобів.
Тривалість обороту кредиторської заборгованості	Визначає денну тривалість здійснення 1 обороту кредиторської заборгованості, слугуючи універсальним індикатором наявності платіжної дисципліни на підприємстві та його надійності у якості контрагента.
Коефіцієнт рентабельності активів	Слугує загальним показником економічної ефективності діяльності підприємства, характеризуючи частку отриманого підприємством чистого прибутку у її кількісному співвідношенні до середньої вартості активів.

Джерело: складено автором

Результати проведених розрахунків за обраними показниками аналізу рівня фінансової безпеки КП «Промінь» та їх візуалізація подані у табл. 2.13 та рис. 2.5 нижче.

Таблиця 2.13 – Показники оцінки фінансової складової економічної безпеки КП «Промінь» (2016-2020 рр.)

Назва показника	Фактичне значення показника					Абсолютні відхилення			
	2016	2017	2018	2019	2020	$\Delta_{2016-2017}$	$\Delta_{2017-2018}$	$\Delta_{2018-2019}$	$\Delta_{2019-2020}$
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,514	0,486	0,135	0,417	0,438	-0,028	-0,350	0,282	0,020
Коефіцієнт маневриності власного капіталу	0,303	0,370	0,419	0,478	0,339	0,066	0,049	0,059	-0,139
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,321	1,349	1,065	1,342	1,264	0,028	-0,284	0,276	-0,078
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	0,243	0,259	0,061	0,255	0,209	0,016	-0,197	0,193	-0,046
Коефіцієнт оборотності оборотних запасів	30,895	29,309	26,316	27,099	21,493	-1,586	-2,994	0,783	-5,605
Тривалість обороту кредиторської заборгованості	15,570	17,533	83,885	87,179	38,696	1,963	66,352	3,294	-48,483
Коефіцієнт рентабельності активів	0,016	0,018	0,008	0,008	-0,122	0,003	-0,011	0,000	-0,130

Джерело: складено автором на основі розрахунків

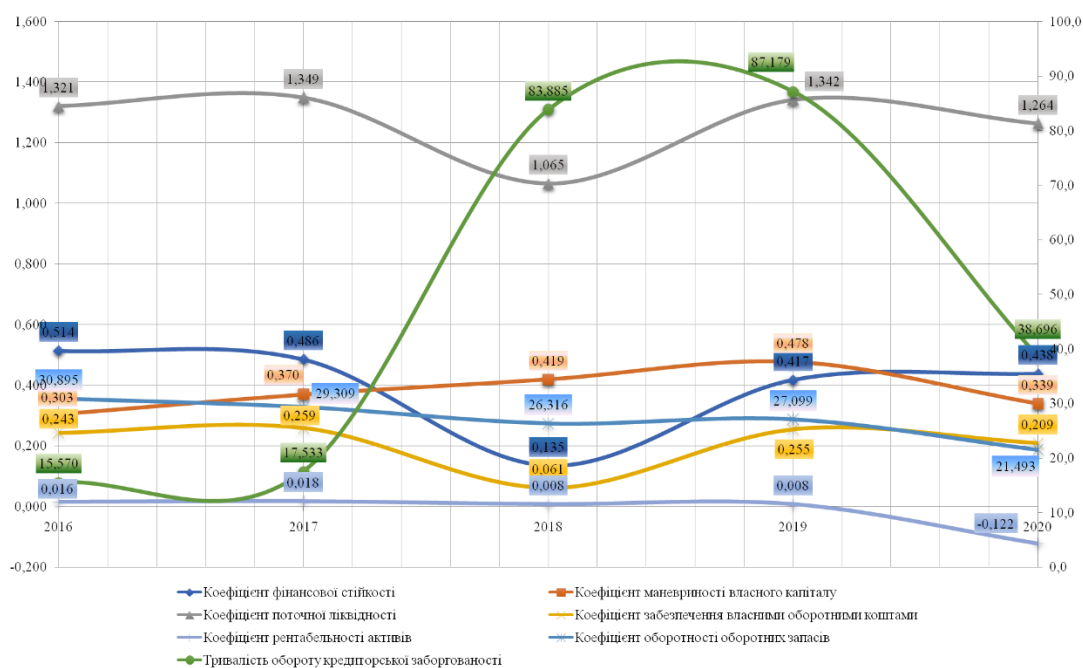


Рисунок 2.5 – Динаміка показників оцінки фінансової складової економічної безпеки КП «Промінь» (2016-2020 рр.)

Джерело: складено автором на основі даних табл. 2.13

Результати проведених розрахунків свідчать про наявність стійких негативних тенденцій розвитку основних показників фінансової безпеки КП «Промінь». З точки зору аналізу безпекової проблематики, варто відзначити високий рівень тривалості одного обороту кредиторської заборгованості, який у 2018 та 2019 р. досягнув рівня вище 83 та 87 днів, що напряду пов'язане з виникненням аномальних значень дебіторської заборгованості у структурі балансу КП «Промінь» у 2018 р., вищезначений факт відповідним чином позначився на динаміці усіх показників фінансового стану досліджуваного підприємства, відзначившись їх істотним падінням у 2018 р., що представлено на рис. 2.5. Також варто відзначити низькі показники рівня фінансової стійкості та наднизькі значення показника рентабельності активів, що унаслідок отримання збитків у 2020 р., досяг мінімального протягом досліджуваного періоду значення, на рівні 0,122. Єдиним відносно стабільним індикатором фінансової безпеки КП «Промінь» залишається показник поточної ліквідності, який навіть у кризові для підприємства 2018 та 2020 р. зберігає задовільне значення. Загалом рівень фінансової безпеки КП «Промінь» знаходиться на низькому рівні.

Далі, пропонуємо оцінити показники інтелектуально-кадрової безпеки КП «Промінь», що характеризують здатність підприємства до ефективного управління кадрами та загалом наявного інтелектуального потенціалу підприємства. Узагальнена характеристика аналітичних показників, обраних для відповідного оцінювання представлена у табл. 2.14 нижче.

Таблиця 2.14 – Характеристика показників оцінки інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки КП «Промінь»

Назва показника	Характеристика
Коефіцієнт плинності кадрів	Характеризує здатність підприємства до налагодження стабільних економічних та неекономічних умов робочого середовища, кількісно оцінюючи рівень відтоку кадрів.
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати	Відносний показник ефективності використання економічних засобів мотивації праці, що передбачає співставлення темпів росту продуктивності з показниками росту матеріальної винагороди
Норма доходності від використання інтелектуального потенціалу	Виражає частку прибутку підприємства отриманого від залучення наявного інтелектуального потенціалу, вираженого у відповідних активах нематеріального характеру.

Продовження табл. 2.14

Коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників організації до середнього рівня по галузі у регіоні (коефіцієнт мотивації)	Характеризує внутрішні можливості підприємства до встановлення конкурентних умов оплати праці у порівнянні з середньогалузевими регіональними значеннями, що на пряму впливає на вмотивованість персоналу до збереження робочого місця або його зміни.
Коефіцієнт фізичного старіння кадрів	Визначає частку осіб пенсійного та передпенсійного віку у загальній структурі персоналу організації.
Частка новачків, які працюють більше 1 року, з числа прийнятих протягом 2 років	Характеризує рівень внутрішніх властивостей кадрових механізмів управління підприємства щодо можливостей формування належного адаптаційного середовища до залученого персоналу.
Фондоозброєність працівників, тис. грн/ос.	Характеризує у вартісному вимірі ступінь забезпеченості персоналу підприємства основними засобами, визначається співвідношенням вартості останніх до чисельності персоналу

Джерело: складено автором

Розрахунок показників оцінки економічної безпеки за інтелектуально-кадровою складовою КП «Промінь» представлена у табл. 2.15, а графічне представлення динаміки їх зміни подано на рис. 2.6.

Таблиця 2.15 – Показники оцінки інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки КП «Промінь» (2016-2020 рр.)

Назва показника	Фактичне значення показника					Абсолютні відхилення			
	2016	2017	2018	2019	2020	$\Delta_{2016-2017}$	$\Delta_{2017-2018}$	$\Delta_{2018-2019}$	$\Delta_{2019-2020}$
Коефіцієнт плинності кадрів	0,101	0,107	0,096	0,146	0,149	0,006	-0,012	0,050	0,004
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати	0,953	0,749	1,035	1,100	0,673	-0,204	0,286	0,065	-0,427
Норма доходності від використання інтелектуального потенціалу	0	0	0	0	0	0,000	0,000	0,000	0,000
Коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників організації до середнього рівня по галузі у регіоні (коефіцієнт мотивації)	0,872	0,886	0,929	0,946	0,974	0,014	0,042	0,018	0,028
Коефіцієнт фізичного старіння кадрів	0,111	0,117	0,081	0,073	0,094	0,006	-0,036	-0,009	0,021
Частка новачків, які працюють більше 1 року, з числа прийнятих протягом 2 років	0,655	0,778	0,650	0,176	0,200	0,123	-0,128	-0,474	0,024
Фондоозброєність працівників, тис. грн/ос.	8,518	7,739	7,170	6,917	7,461	-0,779	-0,569	-0,252	0,544

Джерело: складено автором на основі розрахунків

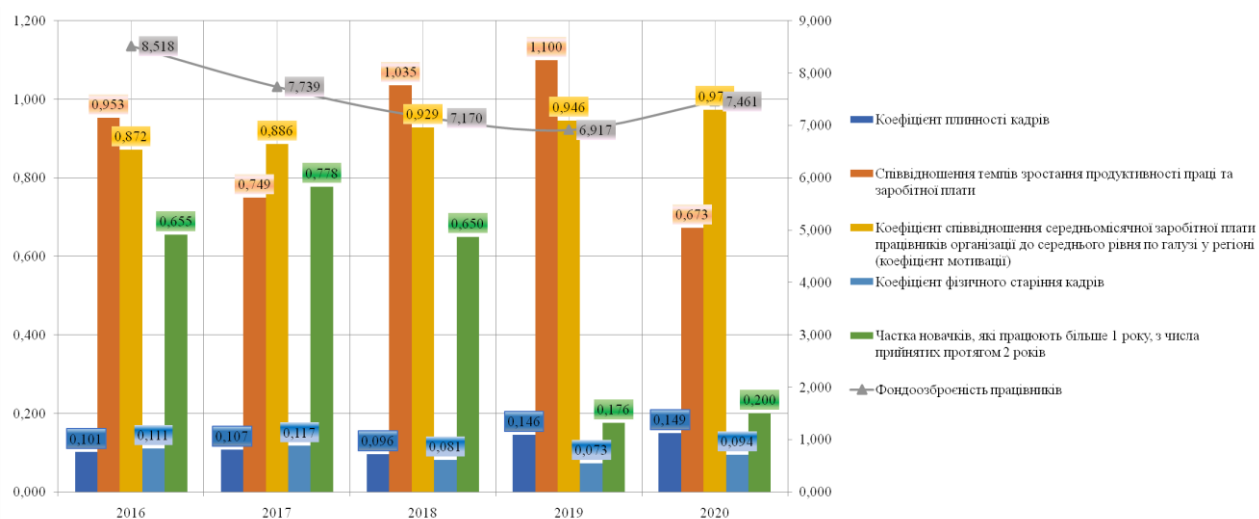


Рисунок 2.6 – Динаміка показників оцінки інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки КП «Промінь» (2016-2020 рр.)

Джерело: складено автором на основі даних табл. 2.15

Представлені показники економічної безпеки КП «Промінь» за інтелектуально-кадровою складовою сигналізують про наявність деяких загрозливих тенденцій розвитку у межах даної функціональної сфери діяльності. Зокрема, протягом усього аналізованого періоду на підприємстві спостерігається високий рівень плинності кадрів, що дещо знизився з рівня 0,101 у 2016 р. до 0,096 у 2018 р., утім протягом 2019 р. згаданий показник зріс до 0,146, а вплив пандемії, що зумовив істотне скорочення кількості робочих місць призвів до подальшого росту, згаданого показника до рівня 0,149 у 2020 р. Динаміка плинності кадрів відповідним чином корелює з показником частки новачків, працюючих більше 1 року з числа прийнятих протягом двох років, які попри відносно задовільні показники у 2016-2018 рр. демонструють значне падіння до рівня 0,176 у 2019 р. та 0,200 у 2020 р. Іншою негативною тенденцією є перманентне падіння рівнів фондоозброєності, зумовлене високим рівнем зносу основних засобів. Принагідно зазначимо, що представлені показники свідчать про позитивний вплив процесу наближення зарплати по підприємству до середньогалузових регіональних значень до відповідних показників продуктивності праці. Загалом рівень інтелектуально-кадрової безпеки КП «Промінь» є низьким, що пояснюється наявністю постійно діючих проблем кадрової політики у сфері мотивації та адаптації, а також відсутністю реальних інтелектуальних активів здатних приносити додаткові прибуткові надходження.

Наступною аналізованою функціональною складовою економічної безпеки КП «Промінь» є техніко-технологічна, що характеризує як поточні виробничо-технічні безпекові параметри діяльності, так і можливості до безпечного розвитку та функціонування у перспективі, в контексті впливу процесів морального зношення устаткування та нових потреб ринку з боку споживачів. Оцінку рівня безпеки за даною складовою пропонується здійснити за наступними показниками (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Характеристика показників оцінки техніко-технологічної складової економічної безпеки КП «Промінь»

Назва показника	Характеристика
Коефіцієнт провідної продукції	Характеризує структурну частку продукції підприємства, що виробляється відповідно до кращих ринкових аналогів.
Коефіцієнт провідного устаткування	Характеризує структурну частку устаткування підприємства, що відповідає сучасним аналогам на ринку технологій.
Коефіцієнт запатентованої продукції	Визначає частку продукції, що складає об'єкт інтелектуальної власності та захищена відповідними правовими документами (патентами).
Коефіцієнт зносу	Відображає кількісний показник зношеності обладнання, виражений у відношенні суми нарахованого зносу до первісної вартості виробничих фондів.
Коефіцієнт оновлення ОЗ	Характеризує відносний рівень заміни застарілого устаткування новими аналогами, у вигляді відношення вартості введених виробничих фондів за рік, до їх загальної вартості на кінець року.
Коефіцієнт вибуття ОЗ	Характеризує відносний рівень вибуття застарілого устаткування, у вигляді відношення вартості виведених виробничих фондів за рік, до їх загальної вартості на початок року.

Джерело: складено автором

Результати розрахунку описаних показників ефективності управління техніко-технологічною безпекою КП «Промінь» подано нижче у табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – Показники оцінки техніко-технологічної складової економічної безпеки КП «Промінь» (2016-2020 рр.)

Назва показника	Фактичне значення показника					Абсолютні відхилення			
	2016	2017	2018	2019	2020	$\Delta_{2016-2017}$	$\Delta_{2017-2018}$	$\Delta_{2018-2019}$	$\Delta_{2019-2020}$
Коефіцієнт провідної продукції	0	0	0	0	0	0,000	0,000	0,000	0,000
Коефіцієнт провідного устаткування	0	0	0	0	0	0,000	0,000	0,000	0,000
Коефіцієнт запатентованої продукції	0	0	0	0	0	0,000	0,000	0,000	0,000
Коефіцієнт зносу	0,252	0,301	0,344	0,391	0,422	0,049	0,043	0,047	0,031
Коефіцієнт оновлення ОЗ	0,007	0,000	0,017	0,020	0,000	-0,007	0,017	0,003	-0,020
Коефіцієнт вибуття ОЗ	0,050	0,049	0,049	0,055	0,031	-0,001	0,000	0,006	-0,024

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Отримані показники, свідчать про стрімкі темпи застарівання технічної бази КП «Промінь», що можна спостерігати у динаміці показника зносу, що протягом

досліджуваного періоду зріс з рівня 0,252 у 2016 р. до 0,422 у 2020 р. Погіршують ситуацію показники оновлення основних засобів, що знаходяться на вкрай низькому рівні, а протягом 2017 та 2020 р. відповідають нульовим значенням. Разом з цим, показники коефіцієнту вибуття істотно перевищують рівні оновлення основних засобів і зберігають сталу динаміку протягом 2016-2020 рр. на рівні близько 0,050. Унаслідок відсутності у товарній номенклатурі КП «Промінь» інноваційно-орієнтованої продукції, загальному фізичному і моральному зносу обладнання та відсутності продукції захищеної патентами відповідні відносні показники оцінки за даними техніко-технологічними аспектами перебувають на рівні 0 протягом усього досліджуваного періоду. Загалом, беручи до уваги окреслені тенденції, можна зробити висновок, що рівень захищеності техніко-технологічної складової КП «Промінь» перебуває на дуже низькому рівні.

Далі розглянемо політико-правові аспекти управління економічною безпекою КП «Промінь» з метою оцінки можливостей підприємства до компетентного юридичного представлення власних інтересів у судових інстанціях, в процесі комунікації з владними структурами та інших аспектів юридичного забезпечення діяльності підприємницької структури. Характеристика показників на основі яких буде здійснено відповідне оцінювання подано нижче у табл. 2.18.

Таблиця 2.18 – Характеристика показників оцінки політико-правової складової економічної безпеки КП «Промінь»

Назва показника	Характеристика
Коефіцієнт штрафних санкцій	Визначається відношенням обсягу сплачених підприємством штрафних санкцій до обсягу отриманого чистого доходу за відповідний період
Коефіцієнт судових та арбітражних справ в загальній структурі контрактів	Характеризує частку контрактів підприємства за якими розпочато судові провадження.
Коефіцієнт виграних судових, арбітражних справ	Розраховується часткою судових справ, які були виграні підприємством з-поміж загальної кількості судових проваджень.
Коефіцієнт витрат юридичного забезпечення	Характеризує частку витрат підприємства у структурі чистого доходу, якою фінансується повноцінне функціонування юридичного відділу, його кадрового забезпечення та інших витрат відповідного спрямування.

Джерело: складено автором

Результати проведених розрахунків за обраними показниками, що характеризують рівень політико-правової безпеки КП «Промінь» у період 2016-2020 рр., представлені у табл. 2.19 нижче.

Таблиця 2.19 – Показники оцінки політико-правової складової економічної безпеки КП «Промінь» (2016-2020 рр.)

Назва показника	Фактичне значення показника					Абсолютні відхилення			
	2016	2017	2018	2019	2020	$\Delta_{2016-2017}$	$\Delta_{2017-2018}$	$\Delta_{2018-2019}$	$\Delta_{2019-2020}$
Коефіцієнт штрафних санкцій	0	0	0	0	0	0,000	0,000	0,000	0,000
Коефіцієнт судових та арбітражних справ в загальній структурі контрактів	0	0	0,998	0	0	0,000	0,998	-0,998	0,000
Коефіцієнт виграних судових, арбітражних справ	0	0	1	0	0	0,000	1,000	-1,000	0,000
Коефіцієнт витрат юридичного забезпечення	0,013	0,012	0,017	0,014	0,011	-0,001	0,005	-0,003	-0,003

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Отримані результати розрахунків свідчать, що протягом 2016-2020 рр. на КП «Промінь» не було накладено штрафних санкцій, що характеризує досліджуване підприємство як надійного контрагента та свідчить про ефективну роботу юридичної служби. Разом з тим, підприємство не фігурувало у судових провадженнях протягом усього аналізованого періоду, окрім 2018 р., що пов'язано з позовом до розпорядника бюджетних коштів (що складає 99,8 % контрактної структури підприємства) щодо виникнення надвисокого рівня непогашеної дебіторської заборгованості. Згадане судове провадження завершилося на користь КП «Промінь» про що і свідчить значення відповідного показника у 2018 р. на рівні 1. Варто додати, що враховуючи масштаб діяльності підприємства рівень витрат юридичного забезпечення залишається низьким коливаючись протягом 2016-2020 рр. у межах 0,011 – 0,017. Загалом, проведений аналіз свідчить про середній рівень безпеки КП «Промінь» за політико-правовою складовою.

Далі, пропонуємо оцінити рівень економічної безпеки КП «Промінь» за інформаційною складовою, що в умовах активної діджиталізації та цифровізації інформаційних потоків набуває особливої ваги, враховуючи масштаб та впливовість продукованих даними процесами потенційних загроз. Основні показники оцінки інформаційної безпеки КП «Промінь» представлені у табл. 2.20.

Таблиця 2.20 – Характеристика показників оцінки інформаційної складової економічної безпеки КП «Промінь»

Назва показника	Характеристика
Коефіцієнт інформаційної озброєності	Характеризує вартісний рівень придбаних підприємством інформаційних ресурсів у співвідношенні на одного працівника.
Частка витрат підприємства на інформаційне забезпечення	Характеризує частку витрат, що витрачається підприємством на придбання та підтримку належного рівня захищеності інформації у загальній структурі чистого доходу.
Коефіцієнт захищеності інформації	Визначається співвідношенням витрачених підприємством коштів на забезпечення захищеності інформації у співвідношенні до витрат на придбання інформації.

Джерело: складено автором

КП «Промінь» протягом досліджуваного періоду 2016-2020 рр. не здійснювало жодних операцій з придбання інформаційних ресурсів або здійснення будь-якого роду заходів із забезпечення захищеності або режимності доступу до наявних у розпорядженні підприємства інформаційних ресурсів, що зумовлює нульовий рівень відповідних показників протягом 2016-2020 рр. Таким чином, можна стверджувати, що рівень інформаційної безпеки КП «Промінь» знаходиться на дуже низькому рівні, оскільки підприємством не здійснюється жодних заходів щодо підтримки захищеності цифрових систем підприємства та інших аспектів інформаційної політики, включаючи публічний віртуальний простір.

Наступною оцінюваною функціональною складовою економічної безпеки КП «Промінь» є екологічна. Екологічні аспекти ведення підприємницької діяльності в умовах домінування підходів сталості у забезпеченні розвитку економічних суб'єктів актуалізують даний напрям як в контексті комерційних (штрафів, санкцій, пільг тощо), так і некомерційних (репутація) вигід для підприємств. Проведення оцінки екологічної безпеки КП «Промінь» пропонується здійснити за наступними показниками (табл. 2.21).

Таблиця 2.21 – Характеристика показників оцінки екологічної складової економічної безпеки КП «Промінь»

Назва показника	Характеристика
Частка витрат підприємства на здійснення екологічних заходів	Характеризує долю витрат підприємства, що спрямовується на реалізацію екологічних ініціатив та загальну екологізацію діяльності підприємницької структури.
Частка витрат підприємства на впровадження технологій ресурсозбереження	Характеризується відносна частка витрат підприємства, що спрямовується на імплементацію сучасних ресурсозберігаючих технологій енергетичного, виробничого або організаційного характеру.

Продовження табл. 2.21

Коефіцієнт рентабельності продукції з відходів	Показник прибутковості продукції підприємства отриманої за рахунок переробки або вторинного використання відходів.
--	--

Джерело: складено автором

Протягом 2016-2020 рр. КП «Промінь» не було понесено витрат за напрямками пов'язаними із посиленням рівня екологічності виробництва, впровадження технологій ресурсозбереження та інших заходів відповідного спрямування; підприємством не здійснюється переробки або вторинного використання отриманих харчових відходів. Таким чином, можна стверджувати, що унаслідок відсутності будь-яких видів активності підприємства за даним функціональним напрямком, аналізовані показники протягом усього досліджуваного періоду дорівнюють 0, а рівень екологічної безпеки КП «Промінь» є дуже низьким. Зазначимо, що хоча діяльність підприємства не супроводжується прямими негативними впливами на навколишнє середовище, утім унаслідок відсутності цілеспрямованої екологічної політики підприємство несе альтернативні втрати, а також актуальним залишається загроза появи законодавчих обмежень у сфері екологічного законодавства, що призведе до необхідно сплати підприємством штрафних санкцій.

Останньою з досліджуваних функціональних складових безпеки КП «Промінь» є силова. Силова складова уособлює у собі класичне розуміння безпеки підприємства як стану фізичної захищеності його активів, саме тому у рамках даної складової було обрано ряд специфічних показників, пов'язаних із охоронним забезпеченням КП «Промінь», які подані у табл. 2.22 нижче.

Таблиця 2.22 – Характеристика показників оцінки силової складової економічної безпеки КП «Промінь»

Назва показника	Характеристика
Коефіцієнт витрат на охорону підприємства	Характеризує частку витрат підприємства, що спрямовується на забезпечення фізичної захищеності майна, утримання охоронної служби та її кадрового складу.
Коефіцієнт забезпеченістю службою охорони	Визначається співвідношенням кількості працівників залучених до охоронної служби підприємства до загальної кількості працівників.

Джерело: складено автором

Розрахунок показників ефективності управління силовою безпекою КП «Промінь» протягом 2016-2020 рр. представлено у табл. 2.23.

Таблиця 2.23 – Показники оцінки силової складової економічної безпеки КП «Промінь» (2016-2020 рр.)

Назва показника	Фактичне значення показника					Абсолютні відхилення			
	2016	2017	2018	2019	2020	$\Delta_{2016-2017}$	$\Delta_{2017-2018}$	$\Delta_{2018-2019}$	$\Delta_{2019-2020}$
Коефіцієнт витрат на охорону підприємства	0,016	0,017	0,018	0,019	0,035	0,001	0,001	0,001	0,016
Коефіцієнт забезпеченості службою охорони	0,030	0,024	0,019	0,019	0,022	-0,006	-0,005	0,000	0,003

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Результати отриманих розрахунків свідчать про недостатній рівень ресурсної забезпеченості охорони підприємства, зважаючи на масштаб діяльності КП «Промінь», що втілене у відповідних значеннях коефіцієнту витрат на охорону підприємства, який попри незначний ріст протягом аналізованого періоду з рівня 0,016 у 2016 р. до 0,035 у 2020 р. (при цьому, варто взяти до уваги зменшення бази розрахунку показника у 2020 році) залишається на вкрай низькому рівні. Показники рівня забезпеченості охороною також знаходяться на низькому рівні у межах 0,019 – 0,030; проте слід зауважити, що виробничий персонал підприємства (що становить левову частку) розподілений між виробничими секціями їдальнь шкіл, охорона яких покладена на ЗЗСО. Отже, беручи до уваги представлені результати, можна стверджувати, що рівень управління силовою складовою економічної безпеки КП «Промінь» є нижчим середнього.

Підсумовуючи викладені вище результати оцінювання рівня управління економічною безпекою КП «Промінь» протягом 2016-2020 рр. за структурно-функціональним підходом, можна стверджувати про наявність загрозливої динаміки у розвитку безпекових параметрів підприємства за усіма аналізованими складовими. Незважаючи на критичність показників інформаційної та екологічної безпеки КП «Промінь» найбільш загрозливим видаються виявлені проблеми фінансового (низькі показники прибутковості, фінансової стійкості та платоспроможності) та кадрового характеру (високі показники плинності кадрів, низька конкурентоспроможність підприємства на ринку праці), існування та перспектива загострення яких у майбутньому може спричинити необхідність проведення санаційних заходів або ініціювання відкриття процедури визнання підприємства банкрутом.

2.4. Таксономічний аналіз ефективності управління економічною безпекою КП «Промінь»

Аналіз проблематики ефективності управління економічною безпекою підприємства представляє собою складний та багатокomпонентний процес, що охоплює широке коло кількісних та якісних індикаторів безпекового стану підприємства, які характеризують його можливості до підтримки сталості внутрішнього середовища протікання господарських процесів та наявних резистентних можливостей стосовно загроз зовнішнього характеру, охоплюючи усі функціональні та процесні аспекти його діяльності. Таким чином, обрання математичного апарату аналізу предмета дослідження вимагає врахування попередньо означеної багатокomпонентності та різноплановості аналізованих параметрів, з метою отримання найбільш репрезентативного та методично коректного результату. Беручи до уваги обраний на попередніх етапах роботи структурно-функціональний підхід до аналізу ефективності управління економічною безпекою КП «Промінь» та комплексний характер порушеної проблематики найбільш доцільним видається використання таксономічного аналізу у якості інструменту економіко-математичного аналізу.

Сутність таксономічного аналізу полягає у складанні системи аналітичних ознак предмету дослідження, що формують собою точки багатовимірному простору з подальшим визначенням таксономічної (евклідової) відстані між ними. Додатковою перевагою даного методу є необхідність здійснення попередньої стандартизації показників з метою приведення останніх до порівняного вигляду та забезпечення репрезентативності дослідження незалежно від видових характеристик обраних аналітичних ознак (абсолютні, відносні, натуральні, вартісні тощо), тим самим, дозволяючи методично розширити площину аналізу в контексті можливості обрання тих чи інших показників, які характеризують предмет дослідження.

Реалізація таксономічного аналізу ефективності управління економічною безпекою КП «Промінь» здійснюється за наступними етапами:

1. Ідентифікація аналітичних ознак (показників) ефективності управління економічною безпекою КП «Промінь» на підставі яких будуть здійснені подальші розрахунки, побудова на їх основі матриці спостережень, що має наступний вигляд:

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{1j} & x_{1m} \\ x_{i1} & x_{ij} & x_{im} \\ x_{n1} & x_{nj} & x_{nm} \end{bmatrix} \quad (2.1)$$

де: n – кількість досліджуваних періодів;

m – кількість аналітичних ознак оцінки рівня економічної безпеки КП «Промінь»;

x_{ij} – значення j -ї аналітичної ознаки для i -го періоду.

У рамках даної роботи, пропонується групування обраного масиву показників економічної безпеки КП «Промінь» на основі структурно-функціонального підходу – за фінансовою, інтелектуально-кадровою, техніко-технологічною, політико-правовою, інформаційною, екологічною та силовою складовими (32 показники).

2. Встановлення якісної спрямованості впливу, обраних аналітичних ознак, а саме стимулюючого (+) для прямої залежності росту показника і рівня економічної безпеки та дестимулюючого (–) для оберненої.

3. Проведення стандартизації отриманих показників з метою приведення їх до порівняного з математичної точки зору вигляду, формування на основі отриманих розрахунків матриці стандартизованих показників. Стандартизація значень здійснюється за наступною формулою:

$$y_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{\sigma_j} \quad (2.3)$$

де: $\bar{x}_j$ – середнє арифметичне значення j -ої аналітичної ознаки;

σ_j – середньоквадратичне відхилення j -ої аналітичної ознаки.

4. Встановлення значень еталонного вектору у межах стандартизованих значень аналітичних ознак, представленого максимальними та мінімальними значеннями ознаки в залежності від типу її впливу (стимулюючого або дестимулюючого):

$$y_{0j} = \begin{cases} \max_i y_{ik}, & \text{за умови стимулюючого впливу аналітичної ознаки} \\ \min_i y_{ik}, & \text{за умови дестимулюючого впливу аналітичної ознаки} \end{cases} \quad (2.4)$$

Результати проведених розрахунків відповідно до представлених вище етапів здійснення таксономічного аналізу, подані у табл. 2.16-2.18.

Таблиця 2.16 – Матриця спостережень для проведення таксономічного аналізу, 2016-2020 рр.

Назва складової	Назва показника	Умовне позначення	Фактичне значення показника				
			2016	2017	2018	2019	2020
Фінансова	Коефіцієнт фінансової стійкості	K ₁	0,514	0,486	0,135	0,417	0,438
	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	K ₂	0,303	0,370	0,419	0,478	0,339
	Коефіцієнт поточної ліквідності	K ₃	1,321	1,349	1,065	1,342	1,264
	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	K ₄	0,243	0,259	0,061	0,255	0,209
	Коефіцієнт оборотності оборотних запасів	K ₅	30,895	29,309	26,316	27,099	21,493
	Тривалість обороту кредиторської заборгованості	K ₆	15,570	17,533	83,885	87,179	38,696
	Коефіцієнт рентабельності активів	K ₇	0,016	0,018	0,008	0,008	-0,122
Інтелектуально-кадрова	Коефіцієнт плинності кадрів	K ₈	0,101	0,107	0,096	0,146	0,149
	Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати	K ₉	0,953	0,749	1,035	1,100	0,673
	Норма доходності від використання інтелектуального потенціалу	K ₁₀	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників організації до середнього рівня по галузі у регіоні (коефіцієнт мотивації)	K ₁₁	0,872	0,886	0,929	0,946	0,974
	Коефіцієнт фізичного старіння кадрів	K ₁₂	0,111	0,117	0,081	0,073	0,094
	Частка новачків, які працюють більше 1 року, з числа прийнятих протягом 2 років	K ₁₃	0,655	0,778	0,650	0,176	0,200
	Фондоозброєність працівників, тис. грн/ос.	K ₁₄	8,518	7,739	7,170	6,917	7,461
Техніко-технологічна	Коефіцієнт провідної продукції	K ₁₅	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Коефіцієнт провідного устаткування	K ₁₆	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Коефіцієнт запатентованої продукції	K ₁₇	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Коефіцієнт зносу	K ₁₈	0,252	0,301	0,344	0,391	0,422
	Коефіцієнт оновлення ОЗ	K ₁₉	0,007	0,000	0,017	0,020	0,000
	Коефіцієнт вибуття ОЗ	K ₂₀	0,050	0,049	0,049	0,055	0,031
Політико-правова	Коефіцієнт штрафних санкцій	K ₂₁	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Коефіцієнт судових та арбітражних справ в загальній структурі контрактів	K ₂₂	0	0	0,998	0	0
	Коефіцієнт виграних судових, арбітражних справ	K ₂₃	0	0	1	0	0
	Коефіцієнт витрат юридичного забезпечення	K ₂₄	0,013	0,012	0,017	0,014	0,011
Інформаційна	Коефіцієнт інформаційної озброєності	K ₂₅	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Частка витрат підприємства на інформаційне забезпечення	K ₂₆	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Коефіцієнт захищеності інформації	K ₂₇	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Екологічна	Частка витрат підприємства на здійснення екологічних заходів	K ₂₈	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Частка витрат підприємства на впровадження технологій ресурсозбереження	K ₂₉	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Коефіцієнт рентабельності продукції з відходів	K ₃₀	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Силова	Коефіцієнт витрат на охорону підприємства	K ₃₁	0,016	0,017	0,018	0,019	0,035
	Коефіцієнт забезпеченості службою охорони	K ₃₂	0,030	0,024	0,019	0,019	0,022

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Таблиця 2.17 – Розрахунок показників для стандартизації значень аналітичних ознак, 2016-2020 рр.

Назва складової	Показник	Фактичне значення показника					$X_{jсер}$	σ_j
		2016	2017	2018	2019	2020		
Фінансова	K ₁	0,514	0,486	0,135	0,417	0,438	0,398	0,136
	K ₂	0,303	0,370	0,419	0,478	0,339	0,382	0,061
	K ₃	1,321	1,349	1,065	1,342	1,264	1,268	0,106
	K ₄	0,243	0,259	0,061	0,255	0,209	0,205	0,074
	K ₅	30,895	29,309	26,316	27,099	21,493	27,023	3,203
	K ₆	15,570	17,533	83,885	87,179	38,696	48,572	31,265
	K ₇	0,016	0,018	0,008	0,008	-0,122	-0,015	0,054
Інтелектуально-кадрова	K ₈	0,101	0,107	0,096	0,146	0,149	0,120	0,023
	K ₉	0,953	0,749	1,035	1,100	0,673	0,902	0,165
	K ₁₀	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	K ₁₁	0,872	0,886	0,929	0,946	0,974	0,921	0,038
	K ₁₂	0,111	0,117	0,081	0,073	0,094	0,095	0,017
	K ₁₃	0,655	0,778	0,650	0,176	0,200	0,492	0,252
	K ₁₄	8,518	7,739	7,170	6,917	7,461	7,561	0,552
Техніко-технологічна	K ₁₅	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	K ₁₆	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	K ₁₇	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	K ₁₈	0,252	0,301	0,344	0,391	0,422	0,342	0,061
	K ₁₉	0,007	0,000	0,017	0,020	0,000	0,009	0,008
	K ₂₀	0,050	0,049	0,049	0,055	0,031	0,047	0,008
Політико-правова	K ₂₁	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	K ₂₂	0,000	0,000	0,998	0,000	0,000	0,200	0,399
	K ₂₃	0,000	0,000	1,000	0,000	0,000	0,200	0,400
	K ₂₄	0,013	0,012	0,017	0,014	0,011	0,013	0,002
Інформ-аційна	K ₂₅	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	K ₂₆	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	K ₂₇	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Екологічна	K ₂₈	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	K ₂₉	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	K ₃₀	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Силова	K ₃₁	0,016	0,017	0,018	0,019	0,035	0,021	0,007
	K ₃₂	0,030	0,024	0,019	0,019	0,022	0,023	0,004

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Таблиця 2.18 – Стандартизована матриця спостережень для проведення таксономічного аналізу, 2016-2020 рр.

Назва складової	Показник	Стандартизоване значення показника					Еталонне значення	Тип впливу
		2016	2017	2018	2019	2020		
Фінансова	K ₁	0,855	0,646	-1,935	0,142	0,292	0,855	+
	K ₂	-1,282	-0,195	0,607	1,569	-0,699	1,569	+
	K ₃	0,497	0,766	-1,918	0,697	-0,043	0,766	+
	K ₄	0,507	0,722	-1,942	0,668	0,045	0,722	+
	K ₅	1,209	0,714	-0,221	0,024	-1,726	1,209	+
	K ₆	-1,056	-0,993	1,129	1,235	-0,316	-1,056	-
	K ₇	0,560	0,608	0,411	0,414	-1,994	0,608	+
Інтелектуально-кадрова	K ₈	-0,819	-0,544	-1,052	1,130	1,285	-1,052	-
	K ₉	0,310	-0,930	0,810	1,202	-1,392	1,202	+
	K ₁₀	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,150	+
	K ₁₁	-1,311	-0,934	0,193	0,661	1,391	1,391	+
	K ₁₂	0,939	1,292	-0,824	-1,328	-0,079	-1,328	-
	K ₁₃	0,647	1,133	0,627	-1,251	-1,157	1,133	+
	K ₁₄	1,733	0,322	-0,709	-1,166	-0,181	1,733	+
Техніко-технологічна	K ₁₅	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000	+
	K ₁₆	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000	+
	K ₁₇	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000	+
	K ₁₈	-1,473	-0,673	0,028	0,803	1,315	-1,473	-
	K ₁₉	-0,227	-1,049	1,008	1,316	-1,049	1,316	+
	K ₂₀	0,356	0,258	0,258	1,040	-1,913	-1,913	-
	K ₂₁	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	-
Політико-правова		0,000	0,000	0,998	0,000	0,000	0,000	
	K ₂₂	0,000	0,000	1,000	0,000	-6,609	1,000	+
	K ₂₃	-0,019	-0,769	1,678	0,329	-1,219	1,678	+
	K ₂₄	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	-	+
Інформаційна	K ₂₅	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	-	+
	K ₂₆	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	-	+
	K ₂₇	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	-	+
Екологічна	K ₂₈	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	-	+
	K ₂₉	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	-	+
	K ₃₀	-0,758	-0,567	-0,370	-0,277	1,972	1,972	+
Силова	K ₃₁	1,767	0,323	-0,960	-0,892	-0,237	1,767	+

Джерело: складено автором на основі розрахунків

5. Розрахунок евклідової відстані між стандартизованими значеннями аналітичних ознак та відповідними їм значеннями еталонного вектору:

$$d_{i0} = \sqrt{\sum_{j=1}^n (y_{ij} - y_{0j})^2}, \quad (2.5)$$

де d_{i0} – відстань між y_{ij} та значеннями сформованого еталонного вектора.

6. Визначення інтегрального показника ефективності управління економічною безпекою, що дозволяє кількісно оцінити міру відхилення наявного рівня економічної безпеки за кожним періодом, одночасно за всіма ознаками у порівнянні з їх еталонними значеннями. Реалізація даного етапу потребує розрахунку таких показників: середнє значення відхилень аналітичних ознак від еталонного вектора, середньоквадратичне відхилення відстаней векторів окремих періодів від еталонного вектора, максимальне значення відхилення від еталонного вектора (за правилом 3-х сигм) та проміжний показник рівня ефективності управління економічною безпекою підприємства, що здійснюється за формулами (2.6) – (2.9) відповідно, що подані нижче.

$$M(d_{i0}) = \overline{d_0} = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m d_{i0}, \quad (2.6)$$

де $M(d_{i0})$ – середній рівень відхилень аналітичних ознак від еталонного вектора.

$$\sigma_0 = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (d_{i0} - \overline{d_0})^2}, \quad (2.7)$$

де σ_0 – середньоквадратичне відхилення d_{i0} .

$$d_0 = \overline{d_0} + 3 \times \sigma_0, \quad (2.8)$$

де d_0 – максимальний рівень відхилення від еталонного вектора, розрахований відповідно до правила 3-х сигм.

$$c_i^* = \frac{d_{i0}}{d_0}, \quad (2.9)$$

д: c_i^* – проміжне значення показника рівня ефективності управління економічною безпекою підприємства.

Розрахунок кінцевого інтегрального показника оцінки рівня ефективності управління економічною безпекою здійснюється за наступною формулою:

$$C_i = 1 - c_i^*, \quad (2.10)$$

де C_i – показник рівня ефективності управління економічною безпекою.

У якості шкали для здійснення якісної інтерпретації отриманих результатів таксономічного аналізу рівня економічної безпеки підприємства за відповідними структурно-функціональними складовими пропонується використання шкали Харінгтона.

Шкала Харінгтона представляє собою багатоінтервальну дискретну вербально-числову шкалу, що складається з 5 інтервалів, що характеризують міру наближення досліджуваного об'єкта до ідеального стану [21]. Шкала інтерпретації результатів таксономічного аналізу представлена нижче у табл. 2.19.

Таблиця 2.19 – Шкала інтерпретації результатів таксономічного аналізу

Значення показника оцінки рівня економічної безпеки, %	Якісна інтерпретація рівня економічної безпеки
80–100	Дуже високий рівень
63–80	Високий рівень
37–63	Середній рівень
20–37	Низький рівень
0–20	Дуже низький рівень

Джерело: складено автором на основі [21]

Узагальнено, результати проведених розрахунків відповідно до представлених формул розрахунку за кожною функціональною складовою економічної безпеки КП «Промінь» подані у табл. 2.20 – 2.24.

Таблиця 2.20 – Розрахунок показників ефективності управління фінансовою складовою економічної безпеки КП «Промінь», 2016-2020 рр.

Показник	2016	2017	2018	2019	2020
d_{i0}	2,87175	1,84453	5,4655	2,6841	4,744025
$M(d_{i0})$	3,521962401				
σ_0	1,357146118				
d_0	7,593400754				
c_i^*	0,37819	0,24291	0,7198	0,3535	0,624756
C_i	0,62181	0,75709	0,2802	0,6465	0,375244

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Представлені показники свідчать про середній рівень фінансової безпеки КП «Промінь», при цьому, найнижчі показники протягом аналізованого періоду спостерігалися у 2018 р. (28,0 %) та у 2020 р. (37,5 %). Істотне падіння показника у 2018 р. пояснюється появою аномально високого рівня дебіторської заборгованості підприємства, що відповідним чином вплинуло на всі аналізовані індикатори

безпекового стану фінансової складової, зумовивши відповідний результат. Помітне зниження протягом 2020 р. пояснюється впливом пандемічних реалій функціонування суб'єктів господарювання, що спричинило значне зниження обсягів реалізації продукції КП «Промінь» відповідним чином вплинувши на рівень фінансової безпеки.

Таблиця 2.21 – Розрахунок показників ефективності управління інтелектуально-кадровою складовою економічної безпеки КП «Промінь», 2016-2020 рр.

Показник	2016	2017	2018	2019	2020
d_{i0}	3,681305	4,36897	2,8434	4,4045	4,762385
$M(d_{i0})$	4,01212092				
σ_0	0,681107388				
d_0	6,055443084				
c_i^*	0,607933	0,72149	0,4696	0,7274	0,786463
C_i	0,392067	0,27851	0,5304	0,2726	0,213537

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Аналіз показників економічної безпеки КП «Промінь» за інтелектуально-кадровою складовою свідчить про низькі безпекові рівні кінцевих показників із загальною тенденцією до зниження, що з рівня 39,2 % у 2016 р. досягло рівня 21,3 % у 2020 р. Дана ситуація пояснюється високим рівнем плинності кадрів на підприємстві та неможливістю підтримання конкурентного (у масштабі регіону) рівня оплати праці, а також відсутністю належних мотиваційних та адаптаційних механізмів кадрової політики КП «Промінь».

Таблиця 2.22 – Розрахунок показників ефективності управління техніко-технологічною складовою економічної безпеки КП «Промінь», 2016-2020 рр.

Показник	2016	2017	2018	2019	2020
d_{i0}	3,244929	3,73437	3,1722	4,1112	4,045706
$M(d_{i0})$	3,661681626				
σ_0	0,391934914				
d_0	4,837486367				
c_i^*	0,670788	0,77196	0,6558	0,8499	0,836324
C_i	0,329212	0,22804	0,3442	0,1501	0,163676

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Техніко-технологічна складова безпеки аналізованого підприємства також перебуває у незадовільному стані, що обумовлено впливом ряду деструктивних чинників, зокрема технологічна відсталість та високий рівень зношеності основних

засобів підприємства, відсутність своєчасного та належного рівня їх оновлення (окрім 2018 р., спостерігається незначний ріст рівня безпеки до 34,4 %) разом із перманентною відсутністю заходів щодо залучення новітніх способів налагодження виробничих процесів, що в кінцевому результаті, призвело до падіння рівня техніко-технологічної безпеки КП «Промінь» у 2020 році до рівня 16,3%.

Таблиця 2.23 – Розрахунок показників ефективності управління політико-правовою складовою економічної безпеки КП «Промінь», 2016-2020 рр.

Показник	2016	2017	2018	2019	2020
d_{i0}	1,969443	2,64304	0,998	1,6786	8,141462
$M(d_{i0})$	3,086111087				
σ_0	2,58228962				
d_0	10,83297995				
c_i^*	0,181801	0,24398	0,0921	0,155	0,751544
C_i	0,818199	0,75602	0,9079	0,845	0,248456

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Рівень економічної безпеки КП «Промінь» за політико-правовою складовою перебуває на середньому рівні, найвище значення якого спостерігалось у 2018 р. (90,7%), обумовлено успішною участю підприємства у судових позовах пов'язаних з виникненням надвисоких рівнів дебіторської заборгованості та достатністю фінансування відповідних функціональних напрямів враховуючи масштаб діяльності підприємства. Значне падіння показника у 2020 р. до рівня 24,8 % пояснюється об'єктивною неможливістю підтримки підприємством достатнього рівня фінансування даного напрямку в умовах загальної збитковості діяльності.

Таблиця 2.24 – Розрахунок показників ефективності управління силовою складовою економічної безпеки КП «Промінь», 2016-2020 рр.

Показник	2016	2017	2018	2019	2020
d_{i0}	2,730252	2,92161	3,595	3,4828	2,003888
$M(d_{i0})$	2,946694202				
σ_0	0,57340691				
d_0	4,666914931				
c_i^*	0,585023	0,62603	0,7703	0,7463	0,429382
C_i	0,414977	0,37397	0,2297	0,2537	0,570618

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Отримані показники свідчать про середній рівень силової безпеки підприємства, який не перевищує 60 % протягом усього аналізованого періоду, і обумовлено недостатністю забезпечення підприємства відповідними

кваліфікованими спеціалістами за достатнім рівнем фінансового забезпечення даного функціонального напрямку.

Беручи до уваги нульові значення фактичних показників оцінки економічної безпеки КП «Промінь» за екологічною та інформаційною складовою вважаємо за доцільне прийняти рівень економічної безпеки досліджуваного підприємства за даними показниками на рівні 0 %. Даний факт пояснюється відсутністю будь-яких дій пов'язаних із захистом або поліпшенням інформаційного та екологічного середовища функціонування КП «Промінь», що у поточних умовах несе у собі ряд критичних загроз в контексті перспектив його подальшого розвитку.

Таким чином пропонуємо узагальнити проведений аналіз представивши усі аналізовані показники за відповідними функціональними складовими та розрахувавши загальний показник ефективності управління економічною безпекою КП «Промінь» для кожного з аналізованих періодів (табл. 2.25, рис. 2.4).

Таблиця 2.25 – Зведені показники рівня ефективності управління економічною безпекою КП «Промінь» за функціональними складовими, 2016-2020 рр.

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Структурно-функціональна складова	Значення показника економічної безпеки за роками					Графічне відображення
	2016	2017	2018	2019	2020	
Фінансова	62,2%	75,7%	28,0%	64,7%	37,5%	
Інтелектуально-кадрова	39,2%	27,9%	53,0%	27,3%	21,4%	
Техніко-технологічна	32,9%	22,8%	34,4%	15,0%	16,4%	
Політико-правова	81,8%	75,6%	90,8%	84,5%	24,8%	
Інформаційна	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Екологічна	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Силова	41,5%	37,4%	23,0%	25,4%	57,1%	
Загальний показник ефективності управління економічною безпекою	36,8%	34,2%	32,7%	31,0%	22,5%	

Представлені розрахунки у табл. 2.25 свідчать про наявність стійкої тенденції до зниження рівня ефективності управління економічною безпекою КП «Промінь», протягом усього аналізованого періоду (протягом п'яти років показник знизився з рівня 36,8% до 22,5%), при цьому, в контексті пошуку можливих заходів до вирішення виявлених даним аналізом проблем, особливої уваги потребують питання забезпечення фінансової та техніко-технологічної безпеки, а також формування базових засад інформаційної та екологічної політики.

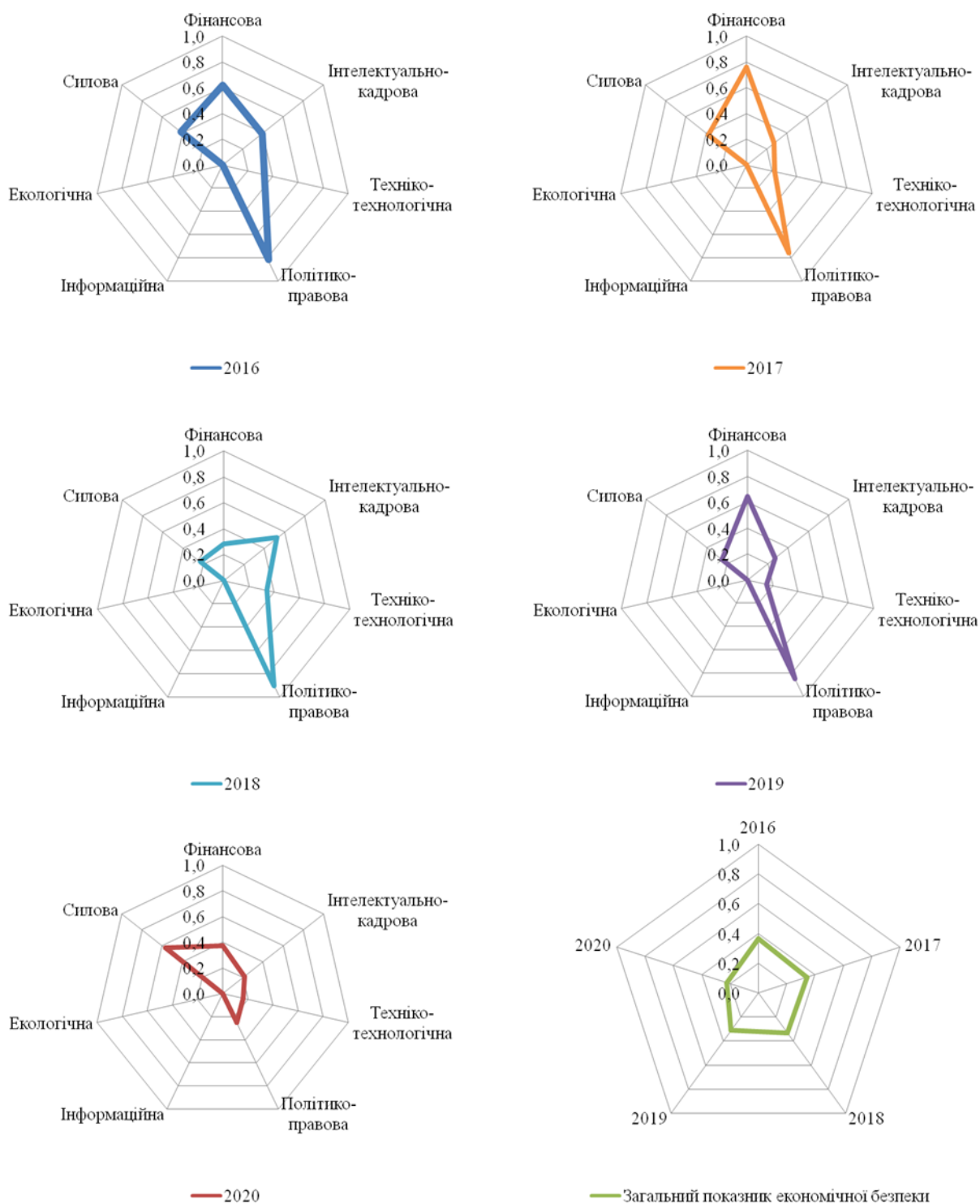


Рис. 2.4 – Зведені показники загального рівня ефективності управління економічною безпекою КП «Промінь», 2016-2020 рр.

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Отже, проведений таксономічний аналіз ефективності управління економічною безпекою КП «Промінь» підтвердив отримані у попередніх підрозділах роботи низькі показники економічної безпеки, виявивши загальну тенденцію до їх зниження та

перспективні напрямки можливих пропозицій до покращення даного стану (фінансова та техніко-технологічна складові економічної безпеки).

Висновки до розділу 2

Отже, в процесі написання другого розділу магістерської дисертації було проаналізовано ключові господарсько-правові засади функціонування КП «Промінь», надано його стислу характеристику, проведено комплексне оцінювання фінансово-економічного стану та поточного рівня економічної безпеки за кожною із структурно-функціональних складових.

Проведення аналізу господарсько-правових засад діяльності КП «Промінь», дозволило встановити, що підприємство є найбільшим постачальником послуг організації шкільного харчування в Святошинському районі м. Києва, охоплюючи широке коло державних ЗЗСО, інтернатів, дитячих будинків та медично-реабілітаційних центрів, що відповідним чином підтверджується вартісною та кількісною структурою контрактів підприємства. Підприємство функціонує на правових засад комунальної форми власності, керуючись у своїй виробничій діяльності постановами Кабінету Міністрів України та встановленими нормами та нормативами Держпродспоживслужби.

Аналіз використання основних фондів підприємства свідчить про наявність істотних проблем у техніко-технологічному забезпеченні виробничої діяльності, що виявляється у високому рівні зносу основних фондів та відсутності стабільно високих, перевищуючих темпи вибуття, темпів оновлення основних засобів. КП «Промінь» у достатній мірі забезпечений оборотними засобами, утім існує проблема у забезпеченні стабільності показників оборотності кредиторської та дебіторської заборгованості, а також забезпеченні низьких рівнів тривалості таких оборотів. За результатами аналізу ефективності використання трудових ресурсів та заробітної плати, можна констатувати, що підприємство немає достатньої фінансової спроможності до підтримки конкурентного рівня заробітної плати, а також існує ряд

проблем із забезпеченні прийнятних рівнів плинності кадрів, а також формування необхідного мотиваційного та адаптаційного середовища праці.

В процесі аналізу показників загального фінансового стану КП «Промінь» було виявлено низку загрозливих тенденцій, що здебільшого виявляють себе у наднизьких показниках рентабельності більшість з яких не досягають рівня 0,1 %, а також у невідповідності нормативним значенням ключових показників платоспроможності підприємства, що формує ряд небезпечних з позиції економічної безпеки ризиків діяльності пов'язаних з можливим невиконанням підприємством власних фінансових зобов'язань у разі виникнення кризових ситуації. Позитивними залишаються показники ліквідності КП «Промінь», що досягається за рахунок високого рівня коштів на рахунках у банках, що є найбільш ліквідним активом.

У якості основного теоретико-методичного підходу до оцінювання рівня ефективності управління економічною безпекою КП «Промінь» було обрано структурно-функціональний підхід, відповідно до якого наявне предметне поле було розділено за структурно-функціональними складовими економічної безпеки – фінансовою, інтелектуально-кадровою, техніко-технологічною, політико-правовою, інформаційною, екологічною та силовою. У рамках кожної складової було здійснено підбір аналітичних коефіцієнтів її оцінки, проведено відповідні розрахунки та надано на їх основі аналітичний висновок. Встановлено, що поточний стан ефективності управління економічною безпекою КП «Промінь» знаходиться на низькому рівні.

Побудовано математичну модель оцінки впливу чинників на ефективність управління економічною безпекою КП «Промінь» на основі виділених структурно-функціональних складових та показників їх оцінки, на основі яких застосовано інструментарій таксономічного аналізу, що дозволив кількісно узагальнити показники рівня економічної безпеки КП «Промінь» за усіма складовими протягом аналізованого п'ятирічного періоду. Результати проведеного таксономічного аналізу підтвердили попередні аналітичні висновки, продемонструвавши загальну негативну тенденцію щодо падіння загального рівня економічної безпеки КП «Промінь», що у 2020 р. досягнув 22,5 %.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРЕМСТВА

3.1. Проблеми ефективної реалізації процесу управління економічною безпекою КП «Промінь» в сучасних умовах та шляхи їх вирішення

Процес ідентифікації проблемних аспектів забезпечення ефективності функціонування системи управління економічною безпекою підприємства та вироблення відповідних прикладних заходів до їх вирішення вимагає багатовекторного розгляду даного питання, що має охоплювати як поточну кон'юнктурну динаміку зовнішнього середовища функціонування господарської структури, так і її виключні внутрішні особливості, що значним чином впливають на можливості та загальну ефективність потенційних оптимізаційних заходів. При цьому, слід враховувати, що у разі незадовільного поточного стану економічної безпеки досліджуваного підприємства, пропоновані інструменти до його відновлення повинні відображати найбільш вагомі точки впливу на господарську діяльність через стимулювання яких можна досягнути загального безпекового оздоровлення підприємства.

Таким чином, беручи до уваги висвітлені у попередніх підрозділах роботи результати аналізу економічної безпеки КП «Промінь», а також специфічні господарські та правові особливості його поточного функціонування як суб'єкта підприємництва пропонуємо реалізувати процес формування пропозицій до покращення безпекового стану КП «Промінь» за наступним алгоритмом:

1. Пріоритезація факторів впливу зовнішнього характеру з метою виокремлення процесів та явищ, які грають першочергову роль у конструюванні безпекової політики підприємства, як з позиції загроз та деструкції економічного потенціалу організації, так і в контексті можливостей до формування нових безпекових резервів.

2. Виділення найбільш критичних проблем забезпечення стабільності системи управління економічною безпекою досліджуваного підприємства у рамках кожної із її структурно-функціональних складових та формування блоку можливих рішень.

3. Ідентифікація ключових проблем безпекового функціонування підприємства, що об'єднують внутрішнє та зовнішнє безпекове середовище на основі визначених на попередніх етапах відповідних аналітичних елементів.

4. Побудова дерева рішень, що представляє собою інструмент інтеграції безпекових цілей підприємства (виражених у якості проблемних напрямків діяльності) та конкретизованих форм можливих управлінських пропозицій.

5. Вибір та обґрунтування заходів із вдосконалення процесу управління економічною безпекою досліджуваного підприємства.

Для початку, здійснимо *аналіз факторів зовнішнього середовища* функціонування КП «Промінь», які чинять найбільш істотний вплив на можливості до забезпечення стабільності безпекової системи підприємства на сучасному етапі його розвитку. До таких факторів пропонуємо віднести наступні:

- специфічні особливості функціонування ринку шкільного харчування у м. Києві, засновані на використанні тендерних процедур в процесі вибору підприємств-надавачів відповідних послуг, що в умовах слабкої бюджетної спроможності регіонального бюджету обумовлює домінування ціни як фактору виграшу тендерної пропозиції;
- відсутність повноцінної державної політики у сфері шкільного харчування, що обмежується існуванням регламентуючих норм нутрієнтного складу готових страв, залишаючи поза увагою проблематику якісних аспектів функціонування даного ринку послуг, зокрема конкурентної політики;
- вплив пандемічних реалій, зокрема динаміки інфікування та встановленого місцевою владою рівня карантинних обмежень, на можливості до функціонування підприємств соціальної сфери;
- дифузія засадничих положень концепції сталого розвитку до побутового рівня, що виражається у актуалізації тенденцій до відповідального споживання серед споживачів та обрання відповідним чином найбільш екологічного та здорового раціону;
- перманентна динаміка до зниження показників купівельної спроможності основних груп населення;

- наявність стійкого негативного сприйняття та базового іміджевого бекграунду функціонування комунальних підприємств у споживчій свідомості населення, незалежно від результативності діяльності таких організацій;
- активізація комерційних гравців на ринку шкільного харчування м. Києва з більшими технологічними потужностями та якісно вищими показниками готової продукції.

Далі, пропонуємо виділити найбільш вагомі проблемні аспекти у забезпеченні стабільного безпекового стану КП «Промінь» у рамках кожної структурно-функціональної складової та можливі напрямки їх вирішення.

В результаті проведеного аналізу *фінансової складової* економічної безпеки КП «Промінь» було встановлено, що підприємство володіє низкою критичних проблем у забезпеченні стабільного фінансового стану, що і обумовлює її низький рівень (37,5% у 2020 році). Підприємству характерна наявність значних дисбалансів у структурі активів та пасивів, що істотно знижує можливості до підтримки належного рівня фінансової стійкості, окрім цього має місце наднизький рівень прибутковості підприємства, обумовлений необхідністю встановлення мінімального рівня рентабельності з метою набуття цінових переваг в процесі участі у тендерних процедурах. Водночас підприємству притаманна надмірна концентрація споживачів продукції, що несе у собі ряд потенційних ризиків. Поточний рівень фінансового забезпечення КП «Промінь» дозволяє підтримувати прийнятні рівні платоспроможності лише у стабільних, позбавлених впливу кризових факторів, умовах. Виходячи з цього, можливими напрямками підвищення рівня фінансової безпеки КП «Промінь» можуть слугувати:

- розширення масштабу діяльності підприємства у напрямку виходу на нові локальні ринки (інші райони м. Києва);
- розробка та поступовий перехід підприємства до нових видів діяльності у межах галузі громадського харчування з метою диверсифікації структури споживачів підприємства за рахунок входження останнього на комерційний ринок;

- оптимізація витратної структури калькуляцій примірних меню шкільного харчування з метою виявлення потенційних резервів зростання прибутковості;
- проведення аудиту системи управління підприємства на предмет ефективності, професійної та кількісної відповідності потреб підприємства у адміністративному ресурсі та поточного рівня його залучення;
- активізація стратегічного фінансового планування, формування відповідної стратегії, заснованої на використанні існуючих фінансових резервів (підприємство володіє значним обсягом коштів на рахунках в банках) у напрямку розробки та впровадження довгострокових проєктів розвитку;
- формування юридичних (деталізація контрактних положень та відповідних правових механізмів у частині своєчасного виконання фінансових зобов'язань контрагентів) та господарських (створення страхового запасу та фінансового резерву) запобіжників виникнення кризових станів, спричинених несвоєчасністю надходження грошових коштів за надані послуги.

Інтелектуально-кадрова складова безпеки досліджуваного підприємства характеризується наростанням впливу низки деструктивних процесів, втілених у понаднормових рівнях плинності кадрів, низьких адаптаційних якостях робочого середовища підприємства та ресурсною обмеженістю до культивування мотиваційного ресурсу праці персоналу. Варто додати, що окрім суто управлінських аспектів, однією з проблем є неможливість підприємства підтримувати конкурентний рівень заробітної плати, обумовлена означеними вище проблемами фінансового забезпечення. Також слід зауважити, слабкий розвиток інтелектуального потенціалу підприємства у частині використання провідної-матеріально-технічної та нематеріальної бази організації управління виробничими та адміністративними процесами. На основі виявлених проблем, можливими напрямками управлінських пропозицій до вдосконалення поточного стану інтелектуально-кадрової безпеки можуть бути:

- вдосконалення положень організаційно-штатської політики у частині забезпечення ефективності розподілу персоналу між виробничими секціями їдальнь шкіл, руху та розподілу обов'язків між їх працівниками;
- формування прогресивних положень мотиваційної політики, заснованій на прогресивній шкалі матеріальної винагороди відповідно до обсягу виконаної роботи;
- проведення регулярної переатестації працівників з метою перевірки відповідності кваліфікаційних якостей персоналу потребам та вимогам підприємства;
- працевлаштування молодих фахівців за рахунок залучення учнів міжгалузевих навчально-виробничих комбінатів району та закладів професійної освіти;
- проведення аудиту використання робочого часу адміністративним та виробничим персоналом на предмет кількісної відповідності персоналу обсягу необхідної трудової активності, що виступає потенційним резервом оптимізації.

Дослідження безпекових аспектів у рамках *політико-правової складової* безпеки КП «Промінь» засвідчило, що підприємство має потенціал до забезпечення достатнього юридичного представлення власних інтересів за різними напрямками діяльності, утім єдиним проблемним аспектом видається недостатність фінансування даного функціонального напрямку враховуючи масштаб діяльності підприємства. До можливих поліпшувальних заходів у межах виявлених проблем політико-правової складової безпеки КП «Промінь» відносимо наступні: (1) моніторинг стану законотворчої активності місцевих та державних органів влади у напрямку регламентації окремих положень функціонування сфери шкільного харчування; (2) аудит наявних контрактів КП «Промінь» на надання послуг шкільного харчування у частині дотримання фінансових зобов'язань, можливий перегляд відповідних змістових положень; (3) забезпечення стабільності фінансування функціонування юридичної служби та відповідного інформаційно-технічного забезпечення; (4) налагодження продуктивної комунікаційної взаємодії підприємства з районними та місцевими органами влади.

Найбільш впливовою проблемою забезпечення безпеки *техніко-технологічної складової* КП «Промінь» було виявлено високий рівень зношеності виробничого

устаткування, що лише поглиблюється вкрай низькими темпами їх оновлення та загалом відсутністю у підприємства провідних зразків виробничого обладнання. Однією з проблем є також асортиментна політика підприємства, що характеризується конкурентною слабкістю та низькою споживчою привабливістю готової продукції. Підвищення рівня техніко-технологічної безпеки може бути реалізовано за такими напрямками: (1) оновлення виробничих фондів підприємства на більш продуктивні аналоги з метою скорочення обсягу ручної праці та кількості залученого виробничого персоналу; (2) здійснення технологічної диверсифікації націленої на забезпечення ресурсної та асортиментної гнучкості підприємства у виробництві готових страв; (3) моніторинг технологічних новацій на ринку профільного виробничого обладнання; (4) оновлення асортиментного складу примірних меню шкільних страв; (5) пошук нових за своїми зовнішніми та смаковими характеристиками рецептур страв з метою забезпечення привабливості готової продукції для споживачів страв шкільного харчування; (6) забезпечення інклюзивності шкільних примірних меню (введення спеціальних дієтичних, вегетаріанських та інших варіацій стандартних меню).

Інформаційна складова безпеки досліджуваного підприємства є одним із найменш захищених напрямків управлінської діяльності, що пояснюється відсутністю у підприємства сучасних систем захисту інформаційних систем як у межах внутрішнього, так і зовнішнього інформаційного середовища, а також низьким рівнем залучення у господарську практику інформаційних систем управління підприємством. Посилення інформаційної безпеки КП «Промінь» може бути досягнуто за такими напрямками: (1) оновлення матеріально-технічної бази циркуляції інформаційних потоків на підприємстві, встановлення сучасних інформаційних систем управління на комп'ютерне обладнання підприємства; (2) розробка цифрових форм контролю продуктивності праці адміністративного персоналу; (3) організація системи цифрового захисту інформаційних систем підприємства; (4) проведення курсів (тренінгів) з цифрової грамотності та інформаційної безпеки серед працівників; (5) створення можливостей прямої комунікації споживачів продукції та підприємства (соціальні мережі, месенджери); (6)

формування нормативних положень підприємства щодо визначення складу, порядку доступу та використання службової та конфіденційної інформації.

Проблеми у забезпеченні *екологічної складової безпеки* КП «Промінь» обумовлені в першу чергу повною відсутністю намагань підприємства до покращення екологічності діяльності, а будь-які рішення виробничого або адміністративного характеру ухвалюються на основі виключно економічних параметрів, не враховуючи екологічний аспект. Досягнення екологічної безпеки можливе за наступними напрямками: (1) перевірка відповідальності основних контрагентів, на предмет походження, якісних характеристик та екологічності закупівельної сировини; (2) забезпечення місцевого контролю якості отриманих продуктів харчування; (3) попроцесна перевірка послідовності приготування страв та впливу проміжних стадій переробки на кінцеві нутрієнтні показники та їх вплив на здоров'я учнів; (4) вивчення можливостей вторинного безпечного використання окремих елементів матеріально-технічного забезпечення їдальнь; (5) утилізація, комерційна або некомерційна реалізація отриманих відходів їдальнь (наприклад, укладання домовленостей з притулками для тварин); (6) мінімізація використання паперових носіїв інформації в адміністративній діяльності підприємства. їх поступова цифровізація.

Результати аналізу рівня захищеності *силової складової безпеки* КП «Промінь» свідчить, що загалом підприємство та персонал у достатній мірі забезпечено фізичною охороною. Утім, слід зауважити, що окрім номінальної наявності працівника охорони підприємство потребує забезпечення відповідним технічним обладнанням (відеонагляд, контроль режимності інформації, пропускна система тощо), що потребує значного фінансового забезпечення реалізації таких заходів.

Проведений аналіз ключових проблем та можливих варіацій управлінських заходів у межах кожної з функціональних складових економічної безпеки КП «Промінь» дозволяє ідентифікувати ключові проблеми забезпечення стабільності системи управління економічною безпекою досліджуваного підприємства, які об'єднують і лежать в основі, означених вище проблем у межах функціональних складових безпеки.

1. Критичний показник концентрованості споживачів послуг підприємства.

Незважаючи на той факт, що готові страви КП «Промінь» споживає широке коло осіб-учнів ЗЗСО, основним контрагентом, що здійснює розрахунок за надані підприємством послуги є Управління освіти, молоді та спорту Святошинської районної в м. Києві державної адміністрації, що становить 99,7 % контрактної структури замовлень підприємства. Актуалізація ризиків у межах даної проблеми призвела до загальної дестабілізації фінансового стану КП «Промінь» у 2018 році, що призвело до збільшення показника дебіторської заборгованості на 16472%.

2. Наднизькі значення показників прибутковості підприємства.

Потреба підприємства у виграші тендеру на надання послуг як виключного способу підтримки функціонування вимагає встановлення мінімальних рівнів цінової пропозиції, що слугує єдиною конкурентною перевагою КП «Промінь» і призводить до того, що значення коефіцієнта рентабельності продукції підприємства ледве досягає 0,008, нівелюючи тим самим будь-які можливості підприємства до формування фінансових резервів та обмежуючи маневреність можливих управлінських заходів у сфері безпеки.

3. Проблема фінансової незалежності підприємства, яка полягає у патовій для досліджуваного підприємства ситуації, адже, з одного боку, структура замовлень підприємства обмежується єдиним споживачем послуг, а з іншого, потенційні можливості розвитку неможливі в умовах відсутності фінансового ресурсу та перманентній динаміці показників рентабельності, близької до нульових значень.

Отже, ідентифікований вище перелік ключових проблем забезпечення стабільності системи управління економічною безпекою КП «Промінь» дозволяє конкретизувати у їх межах найбільш дієві заходи, реалізація яких позитивно вплине на кожну з аналізованих функціональних складових і матиме інтегрований ефект; для цього пропонується використати інструмент дерева рішень, що представляє собою ієрархічну структуру цілей підприємства, у якій цілі першого рівня відображають базову спрямованість управлінських заходів (вирішення ідентифікованих ключових проблем),

а цілі нижчих рівнів формують поле можливих конкретних пропозицій. Графічне представлення побудованого дерева рішень КП «Промінь» подано на рис. 3.1 нижче.

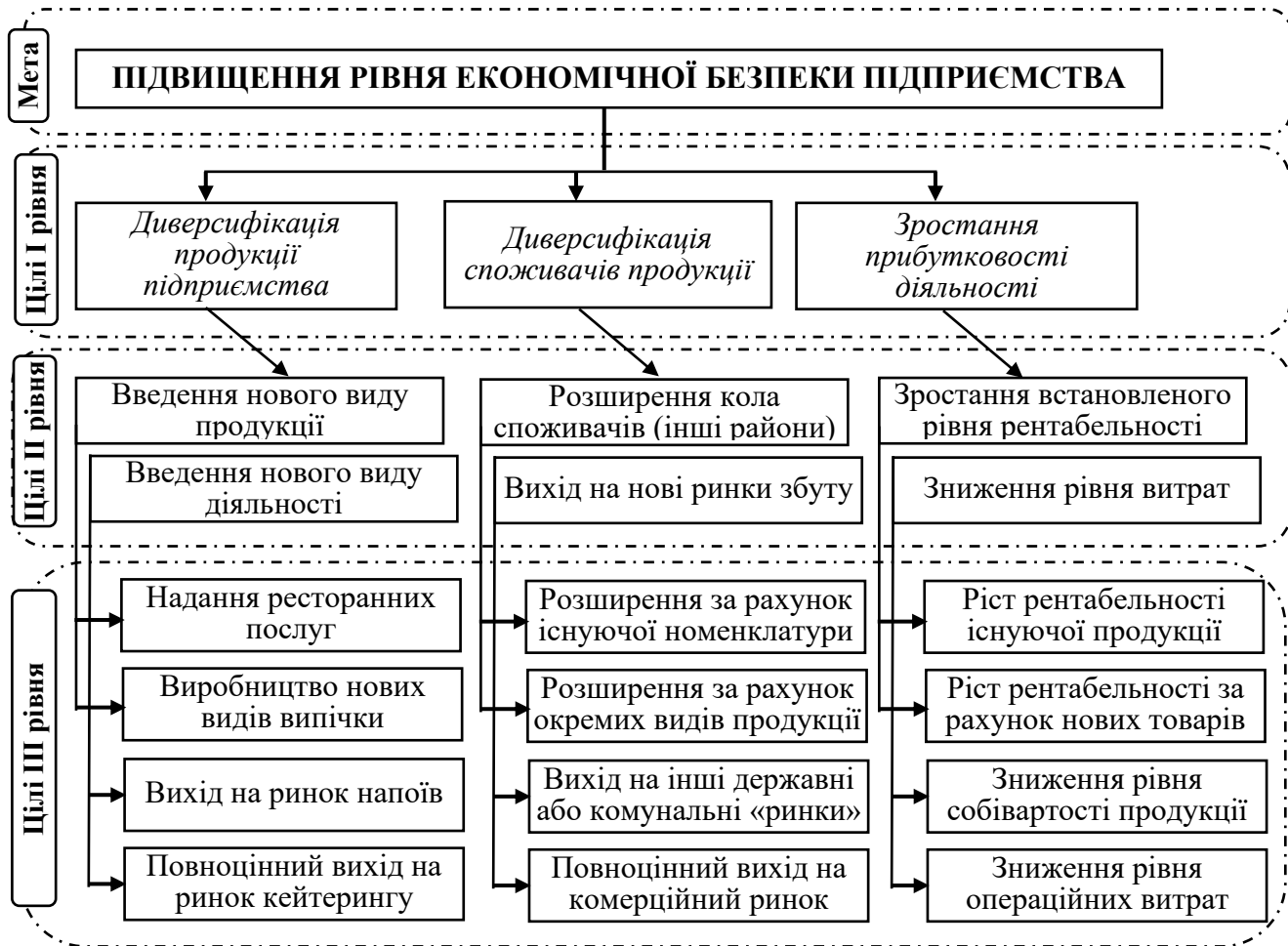


Рисунок 3.1 – Дерево цілей КП «Промінь»

Джерело: авторська розробка

Таким чином, проаналізувавши представлене вище дерево цілей КП «Промінь» у якості заходів щодо вдосконалення системи управління економічною безпекою з метою забезпечення стабільності діяльності КП «Промінь» пропонується реалізація заходів, що сутнісно об'єднують окреслені ключові проблемні аспекти безпекового стану та представлені у дереві цілей можливі напрямки їх вирішення:

1. *Проект сервісу громадського харчування «Як у бабусі», що передбачає створення цифровізованої платформи для замовлення готової «домашньої» їжі, за доступними цінами для побутових споживачів.*

2. *Проект кейтерингового сервісу «Як у бабусі»*, що передбачає надання послуг із забезпечення готовими «домашніми» стравами клієнтів корпоративного сектору.

Отже, на основі проведеного ґрунтового аналізу проблем та перспективних напрямків вдосконалення поточного безпекового стану КП «Промінь» було визначено основоположні причини наявного на досліджуваному підприємстві низького рівня економічної безпеки та сформовано конкретні пропозиції у рамках визначених у дереві цілей основних напрямків їх вирішення, що відповідає первинній цільовій спрямованості проведеного аналізу – підвищення рівня економічної безпеки КП «Промінь» з метою забезпечення стабільності його діяльності.

3.2. Обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення управлінських засад забезпечення підвищення рівня економічної безпеки КП «Промінь»

В результаті проведеного у попередніх підрозділах роботи ґрунтового аналізу економічного стану та рівня забезпечення економічної безпеки (за структурно-функціональними складовими та загального) досліджуваного підприємства КП «Промінь», а також ідентифікації ключових проблем та перспективних напрямків їх вирішення, у якості пропозицій було запропоновано впровадження на підприємстві нового виду діяльності, а саме створення сервісу громадського харчування «Як у бабусі» та кейтерингового сервісу «Як у бабусі».

Зміст пропонованих заходів із впровадження сервісу громадського харчування та кейтерингового сервісу «Як у бабусі» полягає у комплексі управлінських дій з відкриття нового напрямку діяльності КП «Промінь» у межах основного виробничо-технічного профілю підприємства (сфери організації харчування), орієнтованого як на побутового споживача, так і на корпоративний сектор споживачів харчової продукції.

Ключовою відмінністю, що визначає *унікальність ціннісної пропозиції* проєкту сервісу «Як у бабусі» полягає у можливості до перетворення існуючих низькоконкурентних характеристик продукції підприємства у вагомі конкурентні

переваги, шляхом створення спеціалізованого сервісу приготування «домашньої їжі», яка за своїми смаковими характеристика відповідатиме традиційним стравам, які є широковідомими серед українського споживача. Окрім цього, даними пропозиціями не передбачено залучення додаткових приміщень для надання відповідних послуг (ресторанів, виробничих секцій), оскільки виробництво страв буде здійснюватися на базі існуючих, незалучених у виробничий процес, потужностей КП «Промінь», а відсутність необхідності у ресторанних закладах пояснюється дистанційованістю взаємодії підприємства та споживача через створення сайту сервісу та відповідного додатку. Просування сервісу буде здійснено шляхом використання інструментів цифрового маркетингу, що істотним чином впливатиме як на ефективність рекламних заходів, так і на розмір кошторису на маркетингові заходи.

Визначальними перевагами проєкту сервісів «Як у бабусі», що обґрунтовують доцільність подальшої проробки та впровадження даних пропозицій відповідно до отриманих результатів економічного та безпекового аналізу КП «Промінь» є наступні:

- використання наявного досвіду функціонування підприємства у галузі громадського харчування, що посилюється загальною поточною орієнтованістю підприємства на страви традиційної української кухні;
- налагодженість каналів поставки рецептурних складників страв, що дозволить уникнути витрат часу на пошук та залучення нових постачальників та позитивним чином вплине на рівень виробничої собівартості;
- залучення потужностей КП «Промінь», які наразі перебувають поза використанням в основних виробничих процесах, що позитивним чином впливає на рівень загальної виробничої ефективності підприємства, зменшуючи тим самим потребу у капітальних інвестиціях;
- наявність джерел залучення кваліфікованого кадрового ресурсу (відповідно до потреб проєкту) за рахунок активної співпраці підприємства з навчально-виробничими комбінатами району та професійно-технічними училищами.

У якості обраної методології до обґрунтування доцільності реалізації даного проєкту та планування налагодженості процесу управління проєктом у процесі його впровадження пропонується використати *проєктний підхід*. Основою проєктного підходу є здійснення ґрунтовного планування процесу реалізації проєктних заходів, що враховує спектр найбільш впливових чинників внутрішнього та зовнішнього середовища реалізації проєкт. В даному випадку, пропонуємо використати два напрямки реалізації проєктного підходу для забезпечення послідовності та планомірності аналізу пропозицій, а саме залучення *інструментарію проєктного аналізу* (як основи до обґрунтування доцільності реалізації проєкту та аналізу впливу зовнішніх чинників на можливості до його реалізації) та *інструментарію проєктного управління* (як організаційного базису планування забезпечення ресурсної та часової координованості процесу імплементації пропонованих проєктних заходів). Узагальнюючи, основними перевагами залучення проєктного підходу до реалізації сформованих управлінських пропозицій щодо підвищення рівня економічної безпеки КП «Промінь» є наступні:

— *управлінська спрямованість підходу* (передбачає можливість застосування гнучкого управлінського інструментарію планування процесу реалізації проєкту на всіх етапах його впровадження, що дозволяє забезпечити належний рівень наукової обґрунтованості, методичної повноти та структурованості процесу);

— *безпекова спрямованість підходу* (багатоаспектний характер інструментарію проєктного аналізу та високий ступінь деталізації процесу проєктного управління дозволяє мінімізувати вірогідність появи управлінських помилок, істотно знизивши ризики пов'язані з дотриманням часових та вартісних параметрів у процесі реалізації запропонованих заходів).

Таким чином, використовуючи теоретичні та прикладні інструменти проєктного підходу пропонуємо провести аналіз економічної доцільності реалізації проєкту, що слугуватиме економічним обґрунтування необхідності та ефективності пропонованих заходів із створення сервісу «Як у бабусі», за наступним алгоритмом:

1. Аналіз *маркетингової доцільності* реалізації проєкту (аналіз основних показників кон'юнктурної динаміки ринку громадського харчування м. Києва, SWOT-аналіз проєкту сервісу «Як у бабусі»).

2. Аналіз *соціальної доцільності* реалізації проєкту (визначення ключових груп споживачів продукції проєкту, аналіз впливу соціального середовища).

3. Аналіз *екологічної доцільності* реалізації проєкту (аналіз стану екологічного середовища та вплив на нього реалізації і функціонування проєкту «Як у бабусі»).

4. Аналіз *техніко-технологічної доцільності* реалізації проєкту (визначення основних параметрів проєкту у частині місцезнаходження, масштабу, необхідної виробничої інфраструктури проєкту, обсягів витрат відповідного спрямування).

5. Аналіз *ключових стейкхолдерів проєкту* (передбачає визначення та ранжування впливовості стейкхолдерів проєкту, шляхом побудови матриці стейкхолдерів).

6. Аналіз *фінансової доцільності* реалізації проєкту (здійснення розрахунку основних витратних показників проєкту та кінцевої ціни реалізації).

7. Проведення *календарного та сітьового планування* проєкту (побудова графіку виконання робіт, сіткових графіків, WBS- та OBS-матриці).

8. Формування канви бізнес-моделі пропонованого проєкту «Як у бабусі».

Далі, пропонуємо здійснити аналіз економічної доцільності реалізації проєкту сервісу громадського харчування та кейтерингового сервісу «Як у бабусі» відповідно до вищезначеної послідовності методичних елементів аналізу.

Аналіз *маркетингової складової реалізації* проєкту грає важливу роль у формуванні розуміння наявних можливостей та загроз виходу підприємства на ринок з новою продукцією, оцінюючи основні показники ринкової діяльності конкурентів та загальні тенденції у галузі, що диктуються зміною споживчих вподобань та актуалізацією окремих напрямків в конкретний момент часу. У межах аналізу маркетингової доцільності реалізацію проєкту «Як у бабусі» пропонується провести аналіз ринку ресторанних закладів та ринку кейтерингу м. Києва. Зазначимо, що незважаючи на те що пропонованим проєктом не передбачається відкриття

ресторанного закладу, утім основними конкурентними гравцями цільового ринку проєкту є саме ресторани та заклади громадського харчування м. Києва.

Статистичні дані свідчать, що серед закладів ресторанного бізнесу домінуючою формою власності є приватна (98,3 %), при цьому станом на 2019 рік загальна кількість таких господарюючих суб'єктів складала 57712, з яких переважна частина припадає на ресторани, бари та кафе – 52,2 %, і майже чверть на заклади швидкого харчування (фаст-фуд ресторани, 21 %) [22, с. 204].

Аналіз регіональних аспектів розподілу суб'єктів ресторанного бізнесу свідчить, що найбільша кількість таких закладів функціонує у м. Києві та Київській області (4505), при цьому найменший показник характерний для Тернопільській області (769). Такий розподіл пояснюється рівнем купівельної спроможності населення різних регіональних утворень та загальними показниками привабливості ведення бізнесу. Дані інформаційного сервісу Start Business Challenge свідчать, що при порівнянні відносних показників забезпеченості ресторанными закладами мешканців Західної Європи (32 заклади на 10000 населення), в Україні даний показник є меншим на 54 % [23].

Стосовно кількісних показників ціноутворення на ринку ресторанного бізнесу у м. Києві, дані свідчать, що серед низького цінового сегменту розмір середнього чеку складає 200 грн і характерний здебільшого ресторанам із самообслуговуванням; у середньому ціновому сегменті середній чек варіюється у діапазоні 200-400 грн; у високому (елітному) – 1000-1500 грн [24, с. 43]. Експерти сфери ресторанного господарства зазначають, що однією з актуальних ринкових тенденцій є поступове зміщення підходів рестораторів у політиці ціноутворення з елітних ресторанів до більш «демократичного» цінового сегменту [25]. Варто також відзначити зростання ринкової привабливості вітчизняної сфери ресторанного господарства в контексті здійснення інвестицій довгострокового характеру, що за приблизними оцінками експертів може забезпечити віддачу на рівні 15-20 % значення показників рентабельності [26].

Показники розвитку ринку кейтерингу також свідчать про наявність широких можливостей в контексті реалізації пропонованого проєкту, зокрема рівень освоєності

даного ринку послуг складає близько 3-5 %, при орієнтовній оцінюваній ємності на рівні близько 72 млн. грн [27, с. 12]. Слід також зазначити, що на ринку кейтерингу наразі функціонує близько 25-30 організацій, водночас рівень ціни за надання відповідних послуг виїзного обслуговування складає у середньому на 20-25 %, аніж у ресторанних закладах аналогічного профілю діяльності [28, с. 284]. У структурі основних споживачів послуг кейтерингу домінують корпоративні споживачі (близько 70%), при цьому, у період становлення вітчизняного ринку кейтерингу переважними гравцями виступали зарубіжні організації, то на поточний момент близько 80% замовлень послуг кейтерингу виконується вітчизняними суб'єктами господарювання [28, с. 315].

Неможливо оминати вплив спалаху коронавірусної хвороби та обмежувальних протиепідеміологічних заходів, що напряду вплинуло на можливості здійснення основного виду діяльності закладами ресторанного господарства, спричинивши закриття близько 40 % підприємств галузі [29].

Далі, з метою повного розкриття маркетингової складової проєкту розглянемо проєкт у розрізі традиційного маркетингового підходу 4Р:

1. Product (продукт): основним продуктом проєкту є продаж страв за «бабусиними» рецептами, які спрямовані на виникнення у споживачів ностальгічних асоціацій, почуття теплоти та захищеності, страви є простими та смачними, пакування буде створене у жовтій кольоровій гамі для формування відчуття тепла, ситості, затишку та задоволеності споживача продукції.

2. Price (ціна): цінова політика передбачає застосування фіксованої ціни комплексного меню, з можливістю для споживача власноруч komponувати страви за власним бажанням без зміни ціни, у ціні закладено базовий (мінімальний рівень рентабельності).

3. Place (місце): усі взаємодії з клієнтами здійснюватимуться через мобільний додаток та сайт, доставка здійснюється шляхом залучення кур'єрських служб.

4. Promotion (просування): ключовим засобом просування товару виступатимуть інструменти діджитал маркетингу, можливість оперативного моніторингу яких дозволить оперативно вносити зміни у маркетингову політику.

Фіналізуємо проведені результати маркетингового аналізу доцільності пропонованого проєкту його SWOT-аналізом. Матриця SWOT-аналізу проєкту сервісу громадського харчування та кейтерингового сервісу «Як у бабусі» подана у табл.3.1.

Таблиця 3.1 – Матриця SWOT-аналізу проєкту «Як у бабусі»

	Сильні сторони 1. Унікальність ціннісної пропозиції. 2. Наявність тривалого досвіду роботи у галузі громадського харчування. 3. Зручність та комфорт додатку. 4. Відкритість до комунікації. 5. Зв'язок з місцевою владою. 6. Демократичність пропонованих цін. 7. Смакові характеристики страв. 8. Дистанційність взаємодії.	Слабкі сторони 1. Нестійкий фінансовий стан. 2. Високі ризики, пов'язані з ефективністю інструментів діджитал маркетингу. 3. Обмеження організаційно-правової форми підприємства. 4. Відсутність значних фінансових ресурсів. 5. Неадаптованість підприємства до ринкових форм взаємодій.
Можливості 1. Використання карантинних обмежень та дистанційності в умовах пандемії. 2. Падіння купівельної спроможності населення. 3. Популяризація онлайн - комерції. 4. Відсутність нових ціннісних пропозицій у сфері громадського харчування. 5. Відхід від традиційних підходів у маркетингу.	Даною стратегією передбачається максимальне застосування діджитал маркетингу як одного з найбільш ефективних інструментів залучення споживачів у період карантинних обмежень, що дозволить швидко наростити аудиторію споживачів, а висока якість продукції та демократичні ціни дозволять створити об'єктивні стимули щодо утримання такої аудиторії на тривалий час (навіть «посткарантинний»).	Даний аспект стратегії включатиме наступні напрямки: популяризація діджитал маркетингу дозволяє легко найняти кваліфікованих фахівців у даній справі; карантинні обмеження та закриття великої кількості ресторанів частково знижує конкурентну напруженість і переносити її у віртуальну площину, на яку проєкт на відміну від ресторанів першопочатково орієнтований; акцент на новизні продукції та її оригінальності.
Загрози 1. Негативний імідж комунальних підприємств у свідомості споживачів. 2. Висока конкурентність ринку. 3. Несприйняття споживачем послуги. 4. Зміна цін на ключові ресурси. 5. Упереджене ставлення до якості та смаку страв. 6. Вибірковість підходу інвесторів до вибору об'єкту інвестування.	Стратегія має будуватися на максимальній культивуванні сильних сторін для мінімізації можливих загроз, що виявляється у зниженні скептицизму пов'язаного з підприємством споживачів за рахунок якості продукції, доступності страв, а також зручності та незвичності здійснення замовлення. Фокусуванні уваги інвесторів на оригінальності ціннісної пропозиції та зниженні потенційних ризиків інвестування за рахунок прямої взаємодії комунального підприємства з місцевими бюджетами, як гарантами.	Стратегія проєкту має будуватися на елімінації можливих ризиків пов'язаних із актуалізацією загроз та слабкими сторонами підприємства, що має виявлятися у підборі кваліфікованих фахівців діджитал маркетингу, ґрунтовній проробці продуктової політики підприємства, ретельності фінансового та організаційного планування на передінвестиційній стадії проєкту, забезпечення високої якості продукту як безумовної конкурентної переваги особливо на ринку харчування.

Джерело: авторська розробка

Підсумовуючи, отримані результати маркетингового аналізу доцільності впровадження проєкту сервісу громадського харчування та кейтерингового сервісу «Як у бабусі», можна зробити наступні висновки:

- статистичні показники ємності ринку ресторанного господарства свідчать про наявність можливостей до активного росту даного сегменту, зокрема відповідно до відносних показників інтенсивності забезпеченості даними закладами на 10 тис. ос.;
- домінування фактору цінової привабливості страв пропонуванних ресторанными закладами на противагу рівню його представницькості;
- низький рівень освоєності та високі показники ємності вітчизняного ринку кейтерингових послуг;
- значне скорочення кількості потенційних конкурентів проєкту унаслідок деструктивного впливу пандемічних реалій функціонування ресторанного бізнесу.

Таким чином, проаналізовані маркетингові аспекти реалізації проєкту сервісу громадського харчування та кейтерингового сервісу «Як у бабусі» свідчать про доцільність його впровадження.

Наступним етапом аналізу є *соціальний аналіз* проєкту сервісу громадського харчування та кейтерингового сервісу «Як у бабусі», що передбачає визначення основних груп цільової аудиторії проєкту, їх якісних та кількісних параметрів, а також дослідження впливу та реактивних дій соціального середовища в процесі реалізації проєктних заходів. Результати соціального аналізу проєкту приведені у табл. 3.2 нижче.

Таблиця 3.2 – Соціальний аналіз доцільності реалізації проєкту «Як у бабусі»

Складова аналізу	Характеристика	
	Цільова група	Опис споживчої поведінки
Визначення та характеристика груп цільової аудиторії та особливостей їх споживчої поведінки з позицій ключових конкурентних переваг проєкту	1. Студенти	Обрана цільова група включає до свого складу осіб у віковому діапазоні 17-25 років, які об'єктивно не володіють достатнім рівнем доходів для використання послуг закладів харчування середнього сегменту цін, разом з тим, не володіючи достатньою кількістю часу для самостійного приготування їжі. Ключовим мотиваційним фактором для даної групи є рівень доступності послуги, що в свою чергу за умови відповідності декларованих характеристик продукції дозволить забезпечити лояльність цільової групи. Орієнтовний рівень середнього доходу групи (здебільшого «автономне споживання») складає 2 тис. грн.

Продовження табл. 3.2

	2. Люди середнього віку	Дана цільова група споживачів включає до свого складу осіб у віковому діапазоні 30-40 років, характеризується фізичною, психологічною, особистісною та професійною зрілістю, має стабільну роботу та грошовий дохід, притаманна поміркованість та адекватність в процесі прийняття рішень.
	2.1. Люди з середнім рівнем доходів	Дана цільова підгрупа споживачів характеризується ретельністю та бережливим ставленням у питаннях розпорядження власними фінансами, що в контексті пропонованого проєкту збалансовує купівельну спроможності групи та споживчий запит. Орієнтовний рівень середнього доходу групи складає 15-20 тис. грн.
	2.2. Люди з високим рівнем доходів	Дана цільова підгрупа споживачів характеризується високим рівнем щомісячного доходу і високим рівнем споживчих запитів щодо якості харчування, нехтуючи їх ціновими параметрами (за виключенням ефекту Веблена). Ключовими факторами є якість продукції, оригінальність, позитивне враження. Орієнтовний рівень середнього доходу групи складає вище 35 тис. грн.
	3. Корпоративні клієнти (для кейтерингу)	Дана цільова група споживачів включає в себе великі підприємства корпоративного типу, які зацікавлені у отриманні послуг кейтерингу за двома можливими напрямками – забезпечення централізованого харчування співробітників на постійній основі та одноразові заходи (корпоративні заходи, благодійні вечори і т.д.). Першочерговими для цільової групи є фактори якості, корисності, смакових характеристики готових страв, важливим є також рівень ціни, що слугує додатковою перевагою у ході конкурентної боротьби з іншими підприємствами.
Аналіз можливих негативних соціальних впливів проєкту та ймовірності до суспільного супротиву його реалізації	Пропоновані заходи з впровадження проєкту сервісу громадського харчування та сервісу кейтерингу «Як у бабусі» позбавлені будь-яких антисоціальних проявів, маргінальних або контраверсійних ідей чи поглядів, що володіють неоднозначними з точки зору моральності якостями. Напроти, проєктом ставиться за мету культивування позитивної емоційної реакції споживача, пов'язаної із ностальгічними дитячими спогадами, відчуттям родинного затишку, наголошуючи на важливості формування такої атмосфери у реальному житті. Таким чином, проєкт не має ризиків соціального характеру, напроти, транслює позитивний емоційний та соціальний меседж до власної цільової аудиторії.	

Джерело: авторська розробка

Таким чином, проведений соціальний аналіз доцільності впровадження проєкту сервісу громадського харчування та кейтерингового сервісу «Як у бабусі», свідчить, що для сервісу громадського харчування цільовими групами населення є студенти, люди середнього віку із середнім та високим рівнем доходів; щодо сервісу кейтерингу цільовою групою споживачів виступають корпоративні клієнти. Загалом проведений аналіз не виявив вагомих та загрозливих перепон до соціального характеру, які б свідчили б про недоцільність реалізації пропонованих проєктних заходів.

Далі, пропонуємо здійснити екологічний аналіз доцільності впровадження проекту сервісу громадського харчування та кейтерингового сервісу «Як у бабусі», що передбачає дослідження первинних екологічних умов функціонування проекту, його потенційного впливу на навколишнє середовище та визначення можливих заходів з поліпшення екологічної відповідальності проекту та здійснення екологічного моніторингу, відповідні результати представлені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Екологічний аналіз доцільності реалізації проекту «Як у бабусі»

Складова аналізу	Характеристика
Дослідження первинних екологічних умов	Природно-кліматичні умови регіону відповідають помірно-континентальному типу клімату. Найбільш промислово небезпечними об'єктами є підприємства з виробництва електроенергії, розподілення газоподібного палива, оброблення та видалення безпечних відходів, виробництва плит, труб та пластмас. Рівень забруднення повітря станом на 2019 рік оцінювався як високий . Лісові ресурси складають 41,7% площі міста. У 2019 році в м. Києві зібрано 1 449 772,11 тон побутових відходів, більшість з яких було захоронено на сміттєзвалищах та полігонах. Істотні екологічні проблеми складають забруднення водойм, низька ефективність очисних споруд та несанкціоновані сміттєзвалища. Рівень екологічності умов знаходиться на рівні нижче середнього [30].
Визначення ступеня негативного впливу проекту на екологію	Основним видом діяльності проекту є виробництво їжі за домашніми рецептами, даний вид діяльності має мінімальний негативний вплив на навколишнє середовище, адже не продукує токсичних відходів або газоподібних речовин. Вплив проекту на екологію здебільшого має опосередкований характер і виявляється у низькому рівні розвитку вітчизняної екологічної інфраструктури (відсутність культури сортування сміття та технічних можливостей їх правильної переробки; відсутність потенційних альтернатив пластику, або певних технічних засобів екологізації виробничого процесу, що обумовлено обмеженістю доступу до такого ресурсу). Саме тому, даний проєкт доцільно віднести до категорії А .
Дослідження екологічних альтернатив	В даному випадку розгляд потенційних альтернатив можливий за наявності токсичності діяльності проекту та існуванні реальних альтернатив до його зміни. Проте, функціонуючі на разі підприємства ресторанного та кейтерингового бізнесу стикаються з тими самими проблемами та викликами, які у більшості своїй мають об'єктивний характер.
Формування заходів із попередження або зниження негативних екологічних впливів	Заходами щодо посилення екологічної відповідальності проекту можуть слугувати: сортування сміття, налагодження співпраці з притулками для тварин, впровадження енергозберігаючих технологій, зниження використання газу та бережливе використання води, забезпечення контрольованості походження продуктів для приготування страв, їх органічності, зменшення використання пластику у процесі приготування та пакування товару.
Екологічний моніторинг	Екологічний моніторинг проекту має здійснюватися шляхом безперервного контролю поведінки з відходами, контролю походження та якості продукції, попередження негативних екологічних інцидентів.

Джерело: авторська розробка

Результати проведеного екологічного аналізу свідчать, що проєкт «Як у бабусі» за критерієм екологічності відноситься до категорії А і безпечним з точки зору впливу на навколишнє середовище, що свідчить про доцільність відповідних заходів.

Наступною складовою проєктного аналізу доцільності реалізації сервісу «Як у бабусі» є аналіз техніко-технологічних аспектів його впровадження, у рамках якого пропонується визначити питання місцезнаходження, асортиментного ряду, необхідності залучення технологій та інших елементів виробничої інфраструктури, а також загальну потребу у капітальних інвестиціях на реалізацію проєкту «Як у бабусі».

Таблиця 3.4 – Техніко-технологічний аналіз доцільності реалізації проєкту

Складова аналізу	Характеристика
Визначення місцезнаходження	м. Київ, Святошинський р-н, вул. Якуба Коласа, буд. 15. Вибір даного місцезнаходження виробничої інфраструктури проєкту обумовлено перш за все тим, що його реалізація як у юридичній, так і у фізичній площинах планується на базі підприємства КП «Промінь», яке розташовується за відповідною адресою. Більш того, такий підхід дозволить зберегти існуючі у підприємства зв'язки з постачальниками ресурсів.
Масштаб та проєктні обсяги виробництва	Цех на базі діючого підприємства, оновлений та частково підсилений додатковими основними засобами. На підприємстві на даний час простоє декілька виробничих цехів та устаткування необхідної площі та функціональних характеристик. Плановий рівень потужності складатиме 16 200 обідів у рік. Плановий обсяг потужності визначений наступним чином. Прийнятий обсяг щоденної реалізації обідів взято на рівні 140 штук, що у місяць складає 4200 шт. (підприємство працюватиме без вихідних). Таким чином, річний обсяг складатиме 50 400 порцій. Співвідношення обсягів діяльності сервісу індивідуальних та корпоративних замовлень (кейтерингу) на рівні 2:1, з чого випливає плановий показник річної потужності на рівні 75 600 порцій.
Технологія та обладнання	Технологія виробництва та вид устаткування буде здійснено на відносно «традиційних» засадах для даної галузі. Сам характер виробничої діяльності проєкту не є інноваційним, що і пояснює попереднє твердження. Сервіс «Як у бабусі» планує функціонувати у галузі громадського харчування, при цьому, цільовим напрямком є саме виробництво традиційних страв, що не потребує інноваційного обладнання або технології (на відміну, наприклад, від так званої молекулярної кухні) і представлене здебільшого традиційним кухонним приладдям, устаткуванням та технологіями приготування страв.
Інфраструктура об'єкта проєктування	Виходячи з того, що проєкт реалізується на базі КП «Промінь», планується залучення приміщень та устаткування, що наразі знаходиться у простої. На даний час, такі елементи виробничої структури підприємства як виробничі секції та об'єднана виробнича секція простоюють, що дозволяє вигідним чином поєднати потреби підприємства у підвищенні виробничої ефективності разом із потребами проєкту у мінімізації витрат разом із збереженням першопочатково покладених параметрів якості та ефективності. Зазначимо, що проєктом планується їх часткова модернізація та підсилення відповідно до потреб планового рівня виробничої потужності, що, власне, і становитиме загальний обсяг капітальних витрат.
Сума витрат на реалізацію проєкту	Орієнтовний рівень витрат за даним напрямком складає – 450 тис. грн.. Розрахована сума необхідних витрат на модернізацію та підтримку необхідного рівня планової потужності проєкту, а також включає вартість сайту та мобільного додатку).

Джерело: авторська розробка

Асортиментний ряд продукції сервісу «Як у бабусі» представлено нижче у табл.3.5

Таблиця 3.5 – Перелік асортиментних позицій, пропонованих обідів сервісу «Як у бабусі»

Назва меню	Опис комплексного меню	Складові комплексного меню	Вага, грам	Калорійність, ккал
Козацький	Меню включає в себе ключові традиційні страви української кухні, які кожен з нас куштував у бабусі з самого дитинства	Борщ український зі сметаною	245	141
		Вареники з картоплею/м'ясом/печінкою	250	308/393/366
		Пампушки з часником	20	40
		Узвар	250	107
Веганський	Меню для людей, які сповідують ідеї вегетаріанства, меню повністю виключає продукти тваринного походження та містить усі необхідні продукти для заміни повноцінного м'ясного раціону	Овочевий суп	245	105
		Овочеve рагу	220	277
		Макарони/гречка/рис	80	296/274/104
		Солодкий пампух (без глютену, яєць та компонентів тваринного походження)	35	69
Студентський	Меню типового студента, ідеальний як варіант для людей котрі все ще перебувають у статусі студента, так і для тих хто захоче згадати справжній смак студентських років	Бабусин компот	250	149
		Суп з пельменями	300	159
		Котлета домашня	80	185
		Макарони/гречка/рис	80	296/274/104
		Пиріжок з повидлом	35	129
		Бабусин компот	250	149
Грибний	Меню складене зі страв приготованих з дарів лісів українського Полісся, ідеально підходить для тих хто полюбляє гриби проте не має можливості часто споживати	Грибний суп	245	96
		Вареники з грибами	250	300
		Пиріжок з грибами	35	107
		Морс	250	123
Гречаний	Меню складене зі страв, які готуються з однієї з найпоживніших зернових культур – гречки. Саме гречка є єдиною крупою, що містить повний амінокислотний склад	Гречаний суп	245	250
		Гречаники	80	133
		Картопляне пюре	200	88
		Пиріжок з яйцем та цибулею	35	113
		Узвар	250	43
		Курачий бульйон	245	70
Одвічна класика	Меню представляє собою класичне уявлення про повноцінний домашній бабусин обід родом із дитинства, кожен компонент якого полюбляє кожен із нас	Котлета домашня	80	185
		Картопляне пюре	200	88
		Пиріжок з вишнею	35	110
		Бабусин компот	250	149
Застільний	Ідеальний набір для справжнього українського застілля, включає всі необхідні атрибути справжнього козацького святкування важливих подій та пам'ятних дат	Сало свиняче	50	408
		Оселедець слабосолений	50	109
		Квашена капуста та огірочки	100	21
		Мариновані грибочки	20	7
		Розсол	245	37
Східний	Бабусині домашні страви родом з Далекого Сходу, що мають приємний пряний смак, сповнений теплом східних країн.	Шурпа	245	109
		Плов зі свинини	150	517
		Булочка з корицею	35	132
		Узвар	250	43
Капустяний	У цьому меню капуста всьому голова, включає в себе всім добре відомі страви з дитинства, тасмниці приготування яких знають лише справжні бабусі	Капусняк	245	114
		Голубці	200	193
		Пиріжок з капустою	35	105
		Бабусин компот	250	149
Ранковий	Справжній бабусин сніданок пропонується у рамках ранкового сніданку зі справжнім бабусиним варенням із фруктових плодів.	Ліниві вареники	150	172
		Сирники з бабусиним варенням	150	369
		Пиріжок з сиром	35	128
		Бабусине какао	250	161

Джерело: авторська розробка

Отже, проведений техніко-технологічний аналіз доцільності впровадження проєкту сервісу громадського харчування та кейтерингового сервісу «Як у бабусі», свідчить, що виробничий потенціал підприємства відповідає потребам проєкту у технологічних та технічних ресурсах, проте потребує додаткового фінансування у виглядів капітальних інвестицій на купівлю окремих елементів устаткування.

Важливим елементом проведення проєктного аналізу пропонованих заходів є визначення ключових груп стейкхолдерів, що представляють собою групи найбільш зацікавлених сторін у контексті реалізації проєкту та здійснення впливу на нього. Основні групи стейкхолдерів проєкту сервісу громадського харчування та сервісу кейтерингу «Як у бабусі» представлені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Визначення та аналіз ключових стейкхолдерів проєкту «Як у бабусі»

Стейкхолдер	Сутність інтересу
Київська міська державна адміністрація (далі – КМДА)	Інтерес КМДА як ключової установи серед органів місцевого управління м. Києва пояснюється двома аспектами. По-перше, зацікавленість у поживленні ділової активності серед підприємств міста. По-друге, що важливіше, можливість отримання бюджетом Києва безпосередньої частки чистого прибутку (не податку на прибуток, а чистого прибутку).
Керівництво КП «Промінь»	Інтерес керівництва підприємства полягає у виведенні його зі складного фінансового стану, а також перспективному отриманні значних бонусів з прибутку або можливостей вимагати перезаключення трудових договорів з метою збільшення заробітної плати.
Постачальники	Інтерес полягає в наявності отриманні для постачальника додаткового напрямку реалізації власної продукції.
Індивідуальні споживачі послуг	Ключовий інтерес індивідуальних споживачів полягає у ціннісній пропозиції проєкту, якою передбачається продаж смачних за доступними цінами страв, що є відчутною матеріальною вигодою.
Корпоративні споживачі послуг	Ключовий інтерес корпоративних споживачів полягає у забезпеченні потреб працівників в повноцінному та смачному харчуванні з найменш можливий кошт, при цьому без втрати високих показників якості.
Контролюючі органи	Інтерес полягає у виконанні законодавчо покладених функцій з контролю та попередження протиправних дій у різних сферах та напрямках господарської діяльності.
Засоби масової інформації	Інтерес може виявлятися у якості об'єкту сюжету новин, як прикладу комерційної успішності комунального підприємства.
Політичні кола	Інтерес полягає в отриманні певних політичних дивідендів від успіху або поразки проєкту, привласненні чужих заслуг або загостренні уваги на чужих невдачах.
Персонал КП «Промінь»	Вихід підприємства на новий ринок, більш того у даному випадку комерційний, є великою подією у житті підприємства и несе за собою ряд змін та невизначеності (як позитивної так і негативної), де персонал займає ключове місце.
Інвестори проєкту	Інвестори проєкту зацікавлені в отриманні необхідного рівня віддачі від реалізації проєкту за вкладеними у нього власними коштами.
Ініціатор проєкту	Виступає одною з найбільш зацікавлених сторін, адже персонально заінтересований в успіху власного проєкту, що має для нього як матеріальне, так і духовне значення.

Продовження табл. 3.6

Субконтрактори	Зацікавлені в проєкті, з одного боку, як в додатковому джерелі попиту, а з іншого боку, у деяких випадках як дебітора, що має своєчасно розрахуватися за власними зобов'язаннями.
----------------	---

Джерело: авторська розробка

Далі, пропонуємо побудувати матрицю стейкхолдерів; варто зауважити, що у рамках проєктного підходу дослідниками було виокремлено значна кількість методичних підходів до побудови даної матриці. У рамках даної роботи реалізовано підхід, зображений на рис. 3.1 нижче.

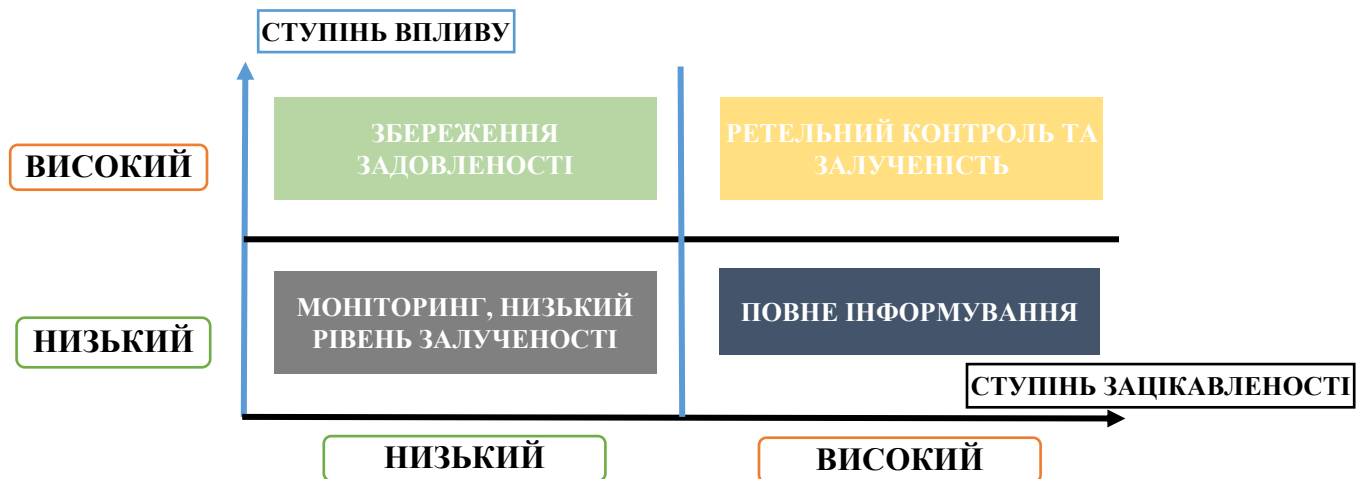


Рисунок 3.1 – Методика побудови матриці стейкхолдерів

Джерело: [31]

Використовуючи представлений на рис. 3.1 підхід побудуємо матрицю стейкхолдерів проєкту сервісу громадського харчування та кейтерингового сервісу «Як у бабусі», яка відображена у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Матриця стейкхолдерів проєкту «Як у бабусі»

СТУПІНЬ ВПЛИВУ	Високий	Контролюючі органи, ЗМІ, політичні кола	Київська міська державна адміністрація, керівництво КП «Промінь», ініціатор, інвестори
	Низький	Персонал КП «Промінь»	Постачальники, субконтрактори, індивідуальні та корпоративні споживачі
		Низький	Високий
СТУПІНЬ ЗАЦІКАВЛЕНOSTІ			

Джерело: авторська розробка

Надамо більш широке тлумаченням відповідній інтерпретації:

Зона «високого впливу-високого інтересу»: найважливіша для проєкту група стейкхолдерів, основна стратегія поведінки полягає до максимальної залученості таких осіб (за необхідності просити допомогу та контактувати особисто).

Зона «високого впливу-низького інтересу»: важлива група стейкхолдерів, особливо з позицій небезпек, які вона потенційно може нести для проєкту, адже варто розуміти, що дана група не має жодного інтересу у проєкті проте є вкрай впливовою, що відповідно потребує дій з підтримки їх задоволеності поточним ходом справ задля уникнення потенційних ризиків непорозуміння та зіткнення інтересів, що може негативним чином повпливати на реалізацію проєкту.

Зона «низького впливу-високого інтересу»: в даній зоні знаходяться групи стейкхолдерів, які є вкрай зацікавленими в позитивних результатах проєкту, проте не здатні жодним чином повпливати на ефективність його реалізації. Для даної групи важливо постійно підтримувати інтерес до проєкту та регулярно інформувати, адже в процесі впровадження результатів проєкту дана група стане вкрай важливим елементом майбутнього успіху проєкту.

Зона «низького впливу-низького інтересу»: групи стейкхолдерів, котрим проєкт видається нецікавим при цьому вони не мають жодного впливу на процес його реалізації. В даному випадку, варто здійснювати моніторинг їх активності (аби група не перейшла в деструктивну по відношенню до проєкту) та проводити достатнє їх інформування.

Базовим елементом проєктного аналізу незалежно від сфери у якій планується реалізація проєктних заходів є *фінансовий аналіз*, що передбачає здійснення планування основних показників витрат, розрахунку собівартості та ціни реалізації продукції, виробництво якої передбачається проєктом. У якості методичної основи проведення калькуляційних розрахунків в процесі фінансового аналізу взято методику таргет-костингу. Зміст таргет-костингу полягає у встановленні планового рівня ціни та базової ставки рентабельності продукції, а подальший розрахунок витратних показників здійснюється методикою зворотного калькулювання.

Пропонованим проєктом передбачається використання фіксованої ціни на весь асортиментний ряд обідів, з можливістю для споживача здійснення індивідуального компонування їх складу, що складає собою додаткову перевагу у використанні саме методики таргет-костингу.

Враховуючи окреслені у попередніх етапах проєктного аналізу особливості позиціювання сервісу «Як у бабусі» як доступної альтернативи існуючим закладам харчування з «демократичними» цінами, визначимо базову ціну обіду на рівні 70 грн., а ставку рентабельності – 20 %. Також зазначимо, що асортиментний ряд продукції проєкту є широким і містить у своєму складі велику кількість страв та позицій меню. Саме тому, пропонуємо представити розрахунок вартості сировини на виробництво одного комплексного обіду за типовим представником, у якості якого вибрано комплексний обід «Одвічна класика», відповідні розрахунки продемонстровані у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Розрахунок вартості сировини на виробництво одного комплексного обіду «Одвічна класика»

Страва	Назва рецептурного компоненту	Кількість, гр.	Вартість, грн./кг	Вартість на одиницю продукції
Бульйон	Цибуля ріпчаста	40	5	0,2
	Куряче м'ясо	250	75	18,75
	Морква	100	4,5	0,45
	Сіль	5	6	0,03
Котлета домашня	Свинина	65	110	7,15
	Цибуля ріпчаста	40	5	0,2
	Куряче яйце	25	50	1,25
	Хліб	20	23	0,46
	Сіль	3	6	0,018
	Перець	0,5	385	0,1925
Картопляне пюре	Картопля	180	7	1,26
	Молоко	20	14	0,28
	Сіль	5	6	0,03
Пиріжок з вишнею	Молоко	15	14	0,21
	Свіжі дріжджі	5	85	0,425
	Цукор	10	35	0,35
	Куряче яйце	25	50	1,25
Бабусин компот	Компотна суміш	63	40	2,52
	Цукор	25	35	0,875
Сумарна вартість сировини на виробництво 1-го комплексного обіду "Одвічна класика"				35,90

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Отже, представлені розрахунки свідчать, що вартість сировини на виробництво одного комплексного обіду «Одвічна класика» складають 35,90 грн.

Далі, розрахуємо увесь обсяг витрат, що складають елементи калькуляції собівартості одного комплексного обіду та визначимо на їх основі ціну реалізації одного комплексного обіду. Зазначимо, що стаття витрат «загальновиробничі витрати» включає в себе витрати на амортизацію (кожна з асортиментних позицій продукції виробляється на одному типі устаткування) та водопостачання.

Узагальнено, результати проведених розрахунків представлені у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Розрахунок ціни одного комплексного обіду

	Стаття калькуляції	Витрати на 1 обід, грн/обід	Витрати на річний обсяг, грн.
1	Сировина і матеріали	35,90	2714077,80
2	Паливо і енергія на технологічні цілі	1,795025	135703,89
3	Основна і додаткова заробітна плата виробничих працівників	9,523809524	720000
4	Нарахування на з/п	2,095238095	158400,00
5	Витрати на утримання та експлуатацію технологічного обладнання	2,513035	189985,45
6	Загальновиробничі витрати	2,829564246	213915,06
7	Собівартість виробництва (СВ)	54,66	4132082,19
8	Адміністративні витрати (А)	1,001058201	75680
9	Витрати на збут (З)	0,811507937	61350
10	Інші операційні витрати (І)	0,359005	27140,78
11	Всього витрати	56,83	4700153,47
12	Плановий показник рентабельності (R)	20%	
13	Ціна одиниці продукції (Ц)	$p.11 \cdot R$	70

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Зауважимо, що сума витрат на оплату відсоткових платежів за кредитом не була включена у загальний розрахунок кінцевої ціни реалізації комплексного обіду, оскільки у рамках даного проєкту пропонується скористатися перевагами організаційно-правової форми КП «Промінь», що дозволяє налагодивши співпрацю з КМДА, отримати компенсаційні виплати за відсотками по кредиту, за рахунок передбачених програм підтримки та розвитку підприємницької активності міста. Додамо, що пропоноване

рішення не є прецедентним для органів місцевої влади, а є реальним механізмом застосованим на практиці.

Таким чином, проведений фінансовий аналіз доцільності впровадження проєкту сервісу громадського харчування та кейтерингового сервісу «Як у бабусі» свідчить про економічну обґрунтованість встановлених проєктом рівнів ціни продукції, що відповідає його маркетинговій стратегії.

Далі, пропонуємо перейти до управлінських аспектів реалізації пропонованих проєктних заходів, а саме *календарного планування*, що передбачає складання конкретного плану-графіку тривалості, послідовності та якісного складу проєктних заходів. Календарний план проєкту «Як у бабусі» представлений у табл. 3.10.

Фаза	№	Задача	Безпосередньо попередня робота	Тривалість (днів)
Передінвестиційна фаза	1	Розробка ідеї та базової концепції проєкту	-	2
	2	Ідентифікація основних учасників проєкту	1	2
	3	Аналіз нормативно-правового забезпечення реалізації проєкту. Визначення та підготовка необхідної документації	1	10
	4	Попереднє визначення потенційних джерел фінансування, комунікація з КМДА	2,3	20
	5	Аналіз можливостей інтеграції концепції проєкту в організаційну та управлінську структуру підприємства	2,3	15
	6	Попереднє маркетингове дослідження цільової аудиторії	5	11
	7	Розробка карт страв та системи руху предметів праці	4	7
	8	Складання детального бізнес-плану реалізації проєкту	6,7	12
	9	Утвердження бізнес-плану на рівні місцевих органів влади	9	15
Інвестиційна фаза	10	Пошук постачальників та відбір постачальників	10	21
	11	Інтеграція проєкту в організаційну та управлінську структуру підприємства	10	15
	12	Заклучення договорів поставки	11,12	3
	13	Організація поставок товарів та послуг	13	21
	14	Розробка мобільного додатку. Налаштування веб-сайту	14	83
	15	Налагодження співпраці з кур'єрськими компаніями	12	12
	16	Монтажні та ремонтні роботи	14	14
	17	Пошук і найм персоналу	12	21
	18	SMM (попередня підготовка маркетингового середовища запуску проєкту)	15,18	46
	19	Запуск проєкту	16,17,19	5

Джерело: авторська розробка

На основні сформованого плану графіку проєкту «Як у бабусі», побудуємо відповідний сітьовий графік та діаграму Ганта (рис. 3.2 та рис. 3.3).

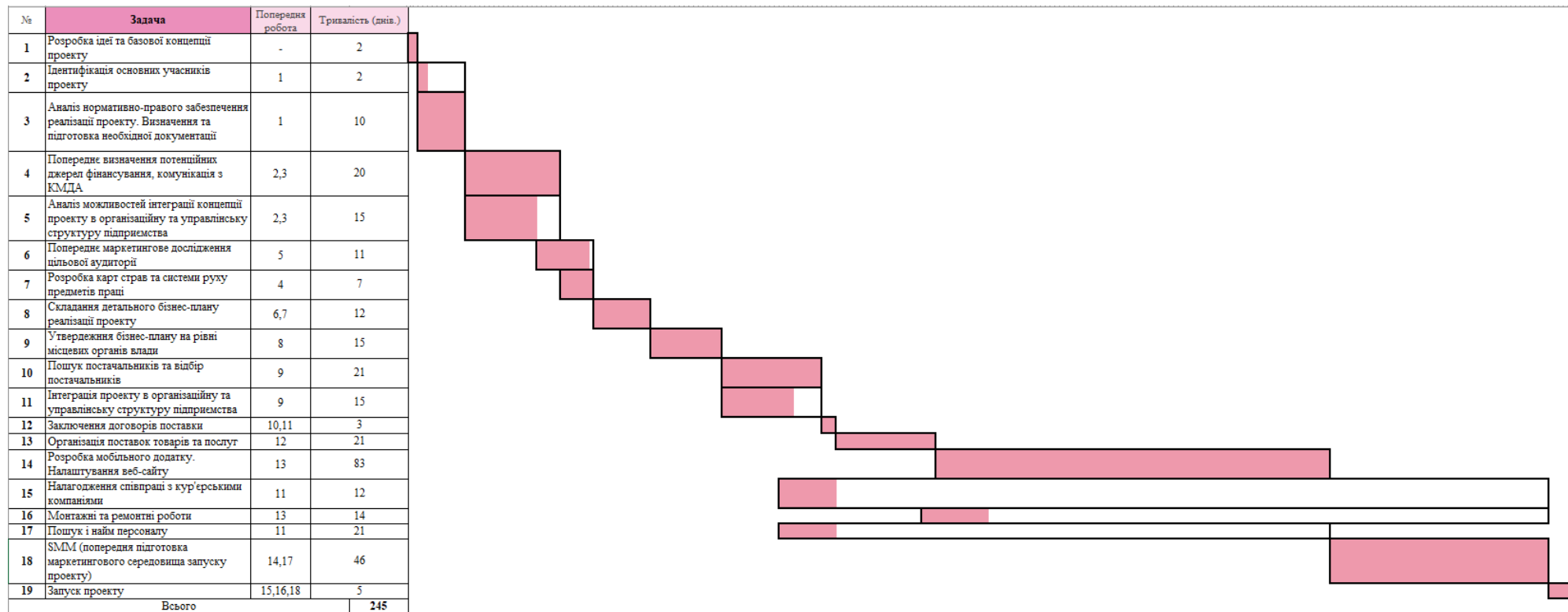


Рисунок 3.2– Діаграма Ганта реалізації проекту сервісу громадського харчування та кейтерингового сервісу «Як у бабусі»

Джерело: авторська розробка

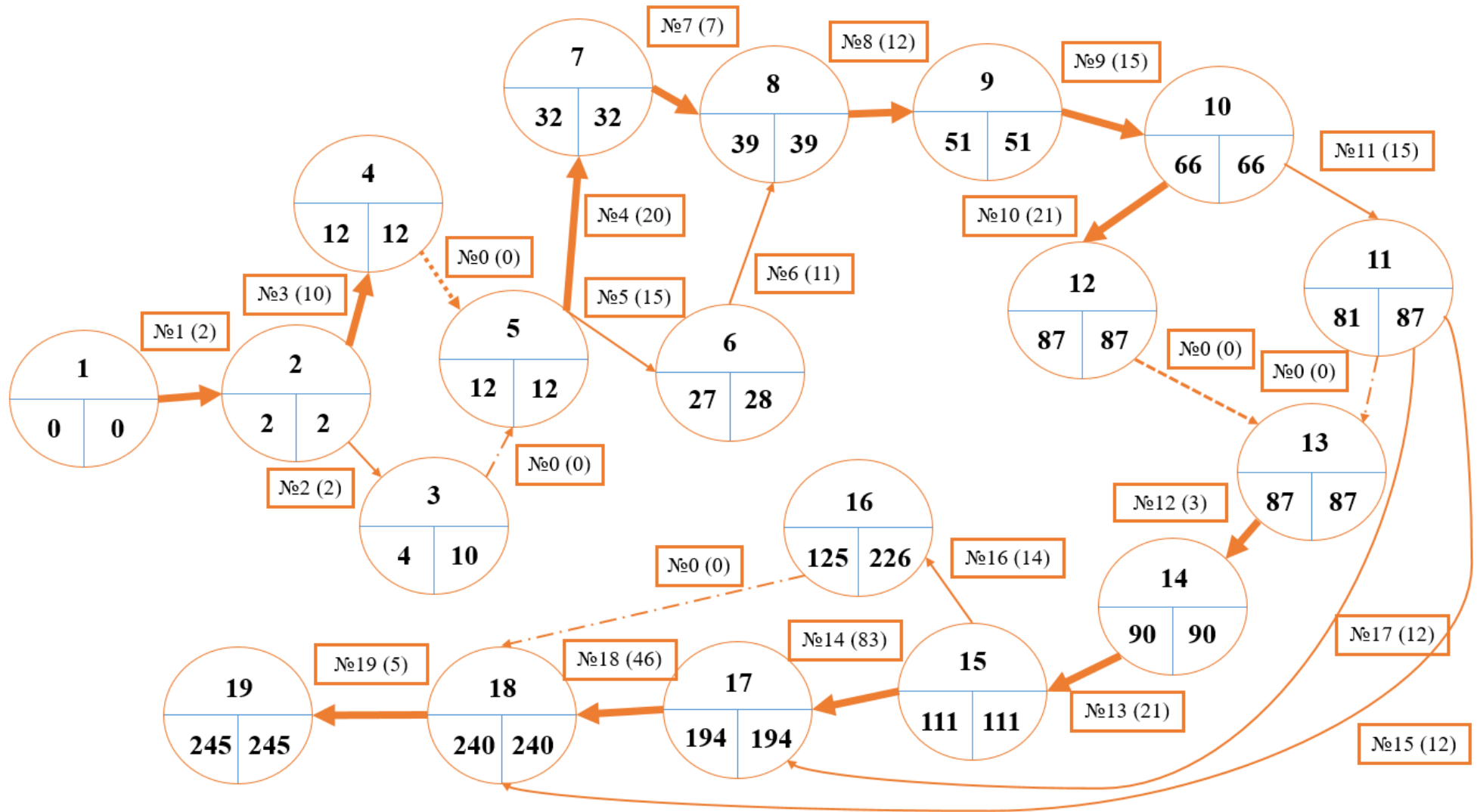


Рисунок 3.3– Сітвовий графік реалізації проєкту сервісу громадського харчування та кейтерингового сервісу «Як у бабусі»

Джерело: авторська розробка

З метою забезпечення більшої структурованості та повноти представлених у календарному плані реалізації проєкту робіт, пропонуємо сформувати WBS-матрицю проєкту «Як у бабусі», що представлена на рис. 3.4 нижче.

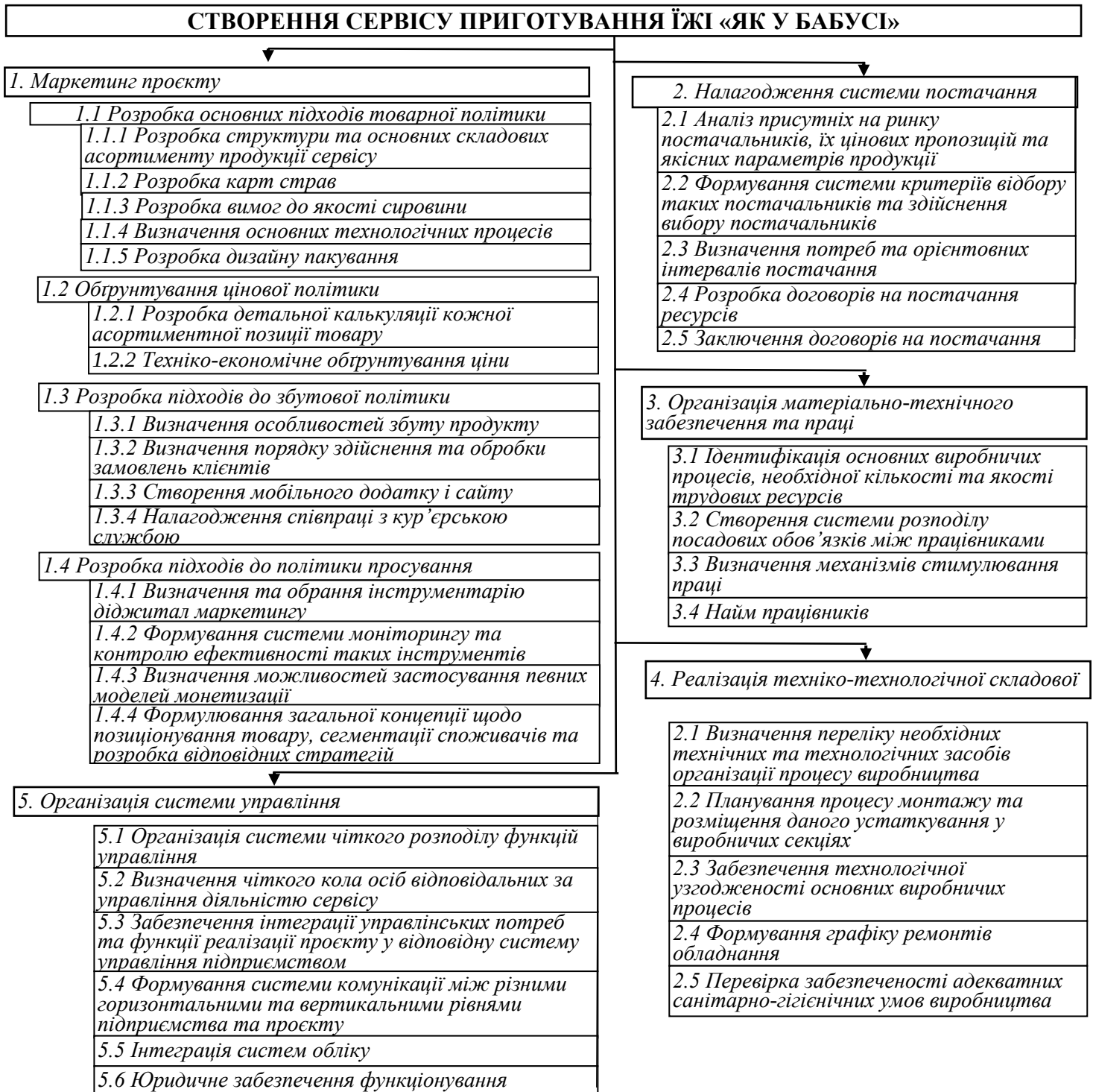


Рисунок 3.4 – WBS-матриця проєкту «Як у бабусі»

Джерело: авторська розробка

Далі, визначимо основних учасників проєкту, при цьому, враховуючи той факт, що даний проєкт реалізується на базі КП «Промінь», доцільно розподілити учасників проєкту на зовнішні та внутрішні.

До *внутрішніх учасників* проєкту відносимо: відділ кадрів, відділ збуту, планово-економічний відділ, юрист, ремонтна служба, відділ матеріально-технічного забезпечення, адміністративно-господарський відділ, головний технолог, бухгалтерія.

Здійснення деталізації ролі внутрішніх учасників проєкту вважаємо недоцільним, оскільки дані аспекти будуть висвітлені в контексті представлення організаційної структури проєкту та зон відповідальності, які відповідають тим чи іншим внутрішнім учасникам проєкту.

До *зовнішніх учасників* проєкту віднесемо компанію, що надає послуги у сфері продуктового ІТ, а також рекламне агентство. Більш детально ролі даних учасників розглянемо нижче.

Компанія, що надає послуги продуктового ІТ – дані компанії спеціалізуються на розробці програмних продуктів та сайтів для компаній, які активно використовують у своїй діяльності інструменти цифрового маркетингу. При цьому, даними компаніями надаються послуги щодо консультування та управління відповідними програмними продуктами.

Рекламне агентство залучення даного учасника особливо актуальне, адже КП «Промінь» не здійснює жодних форм рекламної діяльності, тому і не має організаційних можливостей забезпечення відповідних потреб проєкту.

На основі визначених внутрішніх та зовнішніх учасників проєкту, а також побудованої WBS-матриці сформуємо OBS-структуру. У даній роботі, пропонується скористатися модифікованим підходом до побудови даного аналітичного інструменту, що з одного боку дозволить відобразити організаційну структуру проєкту, а з іншого дозволить конкретизувати розподіл відповідальності за окремі проєктні роботи між учасниками проєкту. Побудована OBS-структура проєкту сервісу громадського харчування та кейтерингового сервісу «Як у бабусі» подана нижче на рис. 3.5.

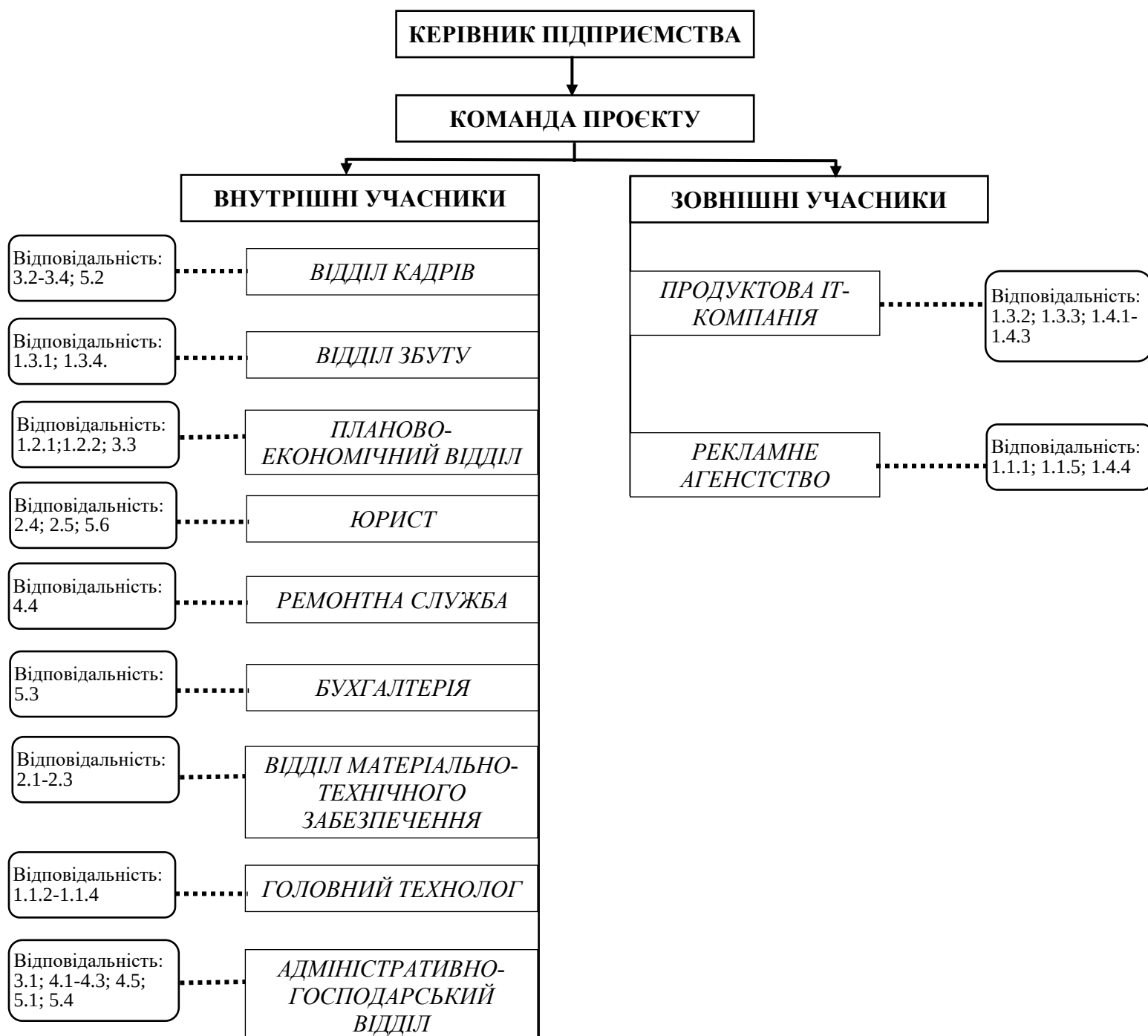


Рисунок 3.5 – OBS-структура проєкту «Як у бабусі»

Джерело: авторська розробка

Таким чином, сформована OBS-структура проєкту «Як у бабусі» дозволяє візуально відобразити як організаційну структуру пропонованого проєкту, так і особливості відповідальнісного розподілу робіт, показаних у WBS-структурі, що разом із результатами календарного та сітьового планування сприяє більш ефективній

координації процесу управління реалізацією проєкту сервісу громадського харчування та кейтерингового сервісу «Як у бабусі» у його часовому, процесному та відповідальністному вимірах.

Заключним етапом оцінювання доцільності реалізації пропонованих заходів за проєктом сервісу громадського харчування та кейтерингового сервісу «Як у бабусі» є побудова базової бізнес моделі проєкту. У даному випадку пропонуємо скористатися універсальним інструментом для здійснення такої побудови, а саме канвою бізнес-моделі (Business Model Canvas), яка дозволяє візуально представити основні змістовні складові проєкту, зв'язки, що формуються між ними, формуючи найбільш повне та комплексне уявлення про проєкт та особливості його функціонування.

Принагідно зазначимо, що у науковій літературі існують різні підходи до побудови, заповнення змістових компонентів та їх тлумачення у канві бізнес-моделі. Для пропонованого проєкту скористаємося підходом Н. Гульчевської та І. Антарова [32], керуючись яким було обрано стратегію побудови бізнес-моделі «від продукту», яка передбачає, що «ядро» проєкту складає певна унікальна ціннісна пропозиція, навколо якої здійснюється подальше формування відповідних компонентів бізнес-моделі.

Побудована канва бізнес-моделі проєкту сервісу громадського харчування та кейтерингового сервісу «Як у бабусі» представлена нижче на рис. 3.6.

 Ключові партнери Ключовими партнерами проєкту є насамперед постачальники, незважаючи на те, що проєкт передбачається створення мобільного додатку, його виробнича складова має забезпечуватися належним ресурсним забезпеченням (як з позицій якості, так і щодо ціни). Іншими партнерами є компанія-розробник програмного продукту, а також рекламне агентство	 Ключова діяльність Діяльність у сфері громадського харчування Виробництво страв «домашньої кухні».  Ключові ресурси 1.Трудові (команда проєкту) 2. Фінансові ресурси 3.Інформаційні ресурси (маркетингова інформація). 4.Технологічні ресурси (сайт, додаток, технологія). 5. Виробничі ресурси (техніка, рецептурні складники страв).	Ціннісна пропозиція Виробництво «домашніх страв» страв, чий смак усім знайомий з дитинства за доступними цінами.	 Відносини з клієнтами Проект відкритий до відгуків та пропозицій. Комунікація реалізується через додаток чи сайт.  Канали збуту Збут здійснюється напряму між виробником та покупцем, через мобільний додаток або сайт, основні канали просування: соцмережі, пошукові системи. Комунікація реалізується через соцмережі, додаток або веб-сайт.	 Сегменти користувачів 1. Студенти. 2.1. Люди середнього віку з середнім рівнем доходів. 2.2. Люди середнього віку з високим рівнем доходів 3. Корпоративні клієнти (для кейтерінгу).
 Структура витрат Основною статтями витрат виступають витрати на сировину для приготування страв та заробітна плата персоналу.			 Джерела доходів У якості основних джерел доходів планується серед сегменту студентів та корпоративних (кейтерингових) клієнтів.	

Рисунок 3.6 – Канва бізнес-моделі проєкту сервісу «Як у бабусі»

Джерело: авторська розробка

Отже в процесі здійснення обґрунтування пропонованих проєктних заходів було проведено ґрунтовне дослідження доцільності впровадження проєкту сервісу громадського харчування та кейтерингового сервісу «Як у бабусі» шляхом використання інструментарію проєктного аналізу (маркетинговий, соціальний, екологічний, техніко-технологічний, фінансовий аналіз та аналіз ключових стейкхолдерів), а також відображено особливості реалізації управлінських заходів в ході впровадження проєкту (календарне та сітьове планування, побудова WBS-матриці та OBS-структури проєкту, формування канви бізнес-моделі проєкту). Результати проведеного аналізу свідчать про економічну обґрунтованість та високу комерційну привабливість пропонованих заходів з реалізації сервісу громадського харчування та кейтерингового сервісу «Як у бабусі».

3.3. Вплив запропонованих заходів на рівень економічної безпеки КП "Промінь"

Заключним етапом розробки поліпшувальних заходів в контексті будь-якого організаційно-управлінського напрямку дослідження є розрахунок кількісних показників ефективності реалізації відповідних дій, що дозволяє генералізувати отриманий результат у межах конкретних значень обраних індикаторів ефективності, слугуючи науково-практичною базою та економічно обґрунтованим рушієм до здійснення подальших дій, пов'язаних з їх практичною імплементацією у господарську практику підприємства. Зазначимо, що показники оцінки ефективності управлінських заходів не мають уніфікованої інструментальної бази, а обираються з позиції змісту організаційних заходів та власне предмету дослідження.

Виходячи з того, що пропоновані заходи з впровадження проєкту сервісу громадського харчування та сервісу кейтерингу «Як у бабусі» розроблені на базі проєктного підходу, а обраний вектор цільової спрямованості їх реалізації має безпековий характер (виражений у необхідності вирішення обґрунтованих у попередніх

підрозділах роботи ключових проблем економічної безпеки КП «Промінь»), для оцінки значень економічного ефекту пропонується використати показники інвестиційної ефективності реалізації проєкту (чиста приведена вартість, внутрішня ставка доходності, строк окупності і т.д.), а також розрахувати прогнозні рівні абсолютних та відносних показників прибутковості.

У якості показників розрахунку інвестиційної ефективності реалізації проєкту сервісу громадського харчування та сервісу кейтерингу «Як у бабусі» пропонується використати класичні показники проєктної ефективності, а саме:

1. *Чистий приведений дохід (NPV)* – виступає узагальненим показником оцінки рівня доходності проєкту, дозволяючи шляхом дисконтування привести прогнозовані значення отриманих доходів (вхідних грошових потоків) до поточного рівня вартості за мінусом аналогічно приведених витрат (вихідних грошових потоків).

2. *Внутрішня норма доходу (IRR)* – відносний показник, який розраховується шляхом послідовного ітераційного підбору значення мінімального рівня прибутковості проєкту за якого значення його чистої приведеної вартості досягає нуля, при цьому отриманий показник порівнюється зі значенням облікової ставки, за умови перевищення якої проєкт вважається інвестиційно ефективним.

3. *Індекс прибутковості (PI)* – характеризує рівень прибутковості проєкту на основі зіставлення приведених значень доходних та витратних надходжень проєкту до їх поточної вартості.

4. *Період окупності (PP)* – характеризує мінімально можливий термін протягом якого рівень сукупних доходних надходжень проєкту перевищить обсяг вкладених у нього інвестиційних ресурсів.

5. *Дисконтований період окупності (DPP)* – характеризує мінімальну тривалість повернення вкладених у проєкт інвестиційних ресурсів на основі приведених до поточної вартості грошових потоків.

Результати проведених розрахунків за описаними вище показниками для проєкту сервісу громадського харчування та сервісу кейтерингу «Як у бабусі» узагальнено представлені у табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Показники інвестиційної ефективності заходів у рамках проєкту сервісу громадського харчування та сервісу кейтерингу «Як у бабусі»

Показник	Значення
NPV, грн.	112199,79
IRR, %	8,75
PI	1,023
PP, років	4,263
DPP, років	4,905

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Розраховані показники інвестиційної ефективності реалізації проєкту сервісу громадського харчування та сервісу кейтерингу «Як у бабусі» свідчать що рівень чистого приведенного доходу за проєктом є більшим 0, а ставка внутрішньої доходності перевищує значення поточної облікової ставки (6,5%), що підтверджує за обома показниками ефективність та економічну доцільність розроблених проєктних заходів. Більш того, значення індексу прибутковості на рівні 1,023, що перевищує одиничне порогове значення, також свідчить про інвестиційну ефективність проєкту. Згідно отриманих розрахунків орієнтовна тривалість окупності проєкту сервісу громадського харчування та сервісу кейтерингу «Як у бабусі» складає 4,263 років (місяці), а дисконтований період окупності – 4,905 (59 місяців).

Далі, пропонуємо розрахувати абсолютні та відносні показники прибутковості сервісу громадського харчування та сервісу кейтерингу «Як у бабусі» для першого прогнозного року після впровадження запропонованих заходів, що подано на рис. 3.7.

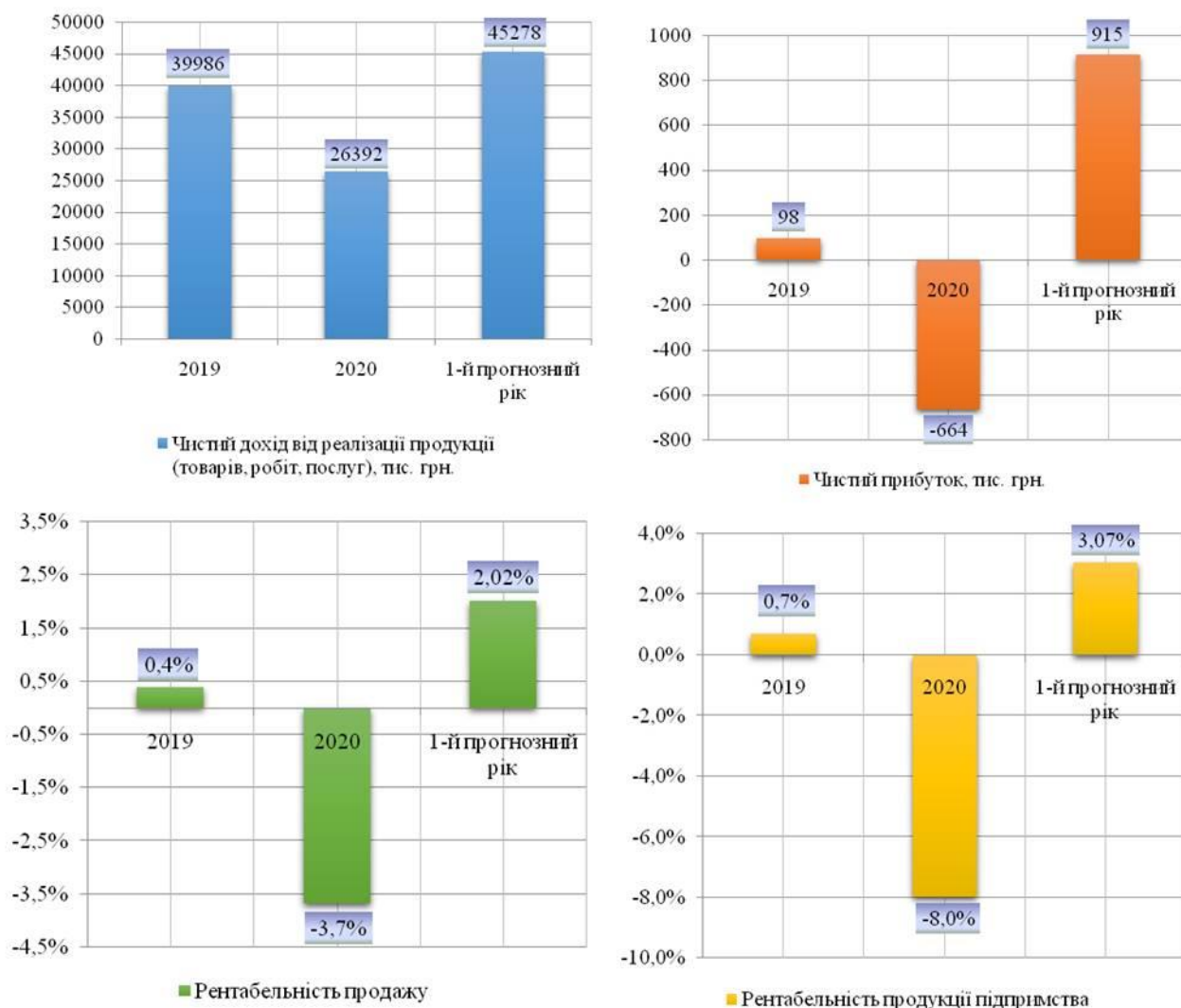


Рисунок 3.7 – Прогнозовані показники прибутковості проєкту «Як у бабусі»

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Базуючись на представлених показниках, можна стверджувати, що реалізація проєктних заходів з впровадження сервісу громадського харчування та сервісу кейтерингу «Як у бабусі» призведе до істотного зростання рівня чистого доходу КП «Промінь» протягом першого прогнозного року до рівня 45278 тис. грн. та збільшення рівня чистого прибутку з 98 тис. до 915 тис. грн. Проведені розрахунки щодо прогнозних показників рентабельності індикують їх загальний ріст, зокрема планове значення показника рентабельності продажу складає 2,02 % та рентабельності продукції підприємства до 3,07 %, що враховуючи методику розрахунку перерахованих показників (база розподілу при розрахунку показника включає в себе фінансові

результати за всіма видами діяльності підприємства) свідчить про позитивні зміни у напрямку вирішення проблематики хронічних наднизьких рівнів рентабельності досліджуваного підприємства КП «Промінь».

Підсумовуючи отримані результати розрахунку показників інвестиційної ефективності та прогнозованих значень рентабельності проєкту сервісу громадського харчування та сервісу кейтерингу «Як у бабусі», у їх взаємозв'язку із ідентифікованими ключовими проблемами забезпечення ефективного управління економічною безпекою КП «Промінь», можна зробити наступні висновки, щодо впливу запропонованих заходів на безпекову ситуацію та її перспективний стан у разі реалізації відповідних заходів:

1. Реалізація проєкту сервісу громадського харчування та сервісу кейтерингу «Як у бабусі» дозволить *диверсифікувати структуру споживачів* продукції КП «Промінь», за рахунок розширення діяльності останнього унаслідок виходу на комерційний ринок, цільової аудиторією якого виступатимуть побутові споживачі (студенти та люди середнього віку) та корпоративні структури.

2. *Зростання рівня рентабельності продажу та рентабельності продукції* КП «Промінь». Реалізація запропонованого комплексу заходів за прогноною оцінкою забезпечить досягнення показника рентабельності продажу на рівні 2,02 % та рентабельності продукції на рівні 3,07 %, що значним чином розширить базу фінансових можливостей КП «Промінь» до забезпечення економічної безпеки інших функціональних напрямків діяльності.

3. Розширення кількості та структурної бази споживачів КП «Промінь» та перспективне збільшення вільного фінансового ресурсу у розпорядженні підприємства *сприятиме досягненню фінансової незалежності* підприємства трансформуючи останнє з адміністративно залежного підприємницького утворення до самостійного, діючого на комерційних засадах, суб'єкта господарювання.

Отже, результати проведених розрахунків ефективності проєктних заходів з впровадження сервісу громадського харчування та сервісу кейтерингу «Як у бабусі» свідчить, що їх реалізація дозволить *вирішити ключові проблеми управління*

економічною безпекою КП «Промінь» в контексті забезпечення стабільності його діяльності та забезпечити фінансове підґрунтя до вдосконалення інших безпекових аспектів розвитку підприємства. Таким чином, впровадження проєкту сервісу громадського харчування та сервісу кейтерингу «Як у бабусі» можна вважати доцільним та економічно ефективним.

Висновки до розділу 3

Отже, в процесі написання третього розділу магістерської дисертації було проаналізовано ключові проблеми поточного безпекового стану КП «Промінь», сформовано широкий перелік можливих напрямків його покращення, на основі аналізу якого запропоновано у якості рекомендаційних заходів впровадження на базі КП «Промінь» сервісу громадського харчування та сервісу кейтерингу «Як у бабусі», надано обґрунтування доцільності їх реалізації та проведено оцінювання перспективних ефектів на стан економічної безпеки КП «Промінь» у разі їх реалізації.

На основі проведеного оцінювання рівня економічної безпеки КП «Промінь» надано характеристику основних проблем системи управління економічною безпекою досліджуваного підприємства у рамках кожної структурно-функціональної складової та розроблено перелік відповідних напрямків можливого їх вирішення. Побудовано дерево цілей КП «Промінь» відповідно до його поточної безпекової ситуації та виокремлено ключові проблеми забезпечення економічної безпеки підприємства на яких має бути орієнтовний фокус уваги пропонованих управлінських заходів, а саме: високий рівень концентрації споживачів продукції КП «Промінь», наднизькі рівні рентабельності та відсутність економічної незалежності КП «Промінь».

З метою вирішення вищезначених проблем було економічно обґрунтовано доцільність пропозицій впровадження сервісу громадського харчування та кейтерингового сервісу «Як у бабусі» на основі використання проєктного підходу до здійснення відповідного обґрунтування та налагодження ефективного та економічно

безпечного процесу впровадження даних заходів. В результаті цього, було проведено маркетинговий, соціальний, екологічний, техніко-технологічний та фінансовий аналіз доцільності реалізації проєкту сервісу громадського харчування та кейтерингового сервісу «Як у бабусі» за кожним з яких було отримано позитивний висновок щодо перспектив та ефективності реалізації даних пропозицій. Додатково було проведено календарне планування процесу реалізації проєкту, побудовано сітьовий графік, діаграму Ганта, проаналізовано ключових стейкхолдерів проєкту, сформовано WBS-структуру та OBS-матрицю, побудовано канву бізнес-моделі проєкту сервісу громадського харчування та кейтерингового сервісу «Як у бабусі».

Оцінювання впливу запропонованих заходів на рівень економічної безпеки КП «Промінь» вкотре підтвердило їх перспективу ефективність, що виявилось у позитивному значенні показника чистої приведеної вартості (112199,79 грн), внутрішньої норми доходу (8,75 %), індексу рентабельності інвестицій (1, 023). Плановий строк окупності проєкту 4,263 роки (51 місяць). Реалізація проєкту громадського харчування та проєкту кейтерингового сервісу «Як у бабусі» дозволить істотно розширити коло потенційних споживачів продукції КП «Промінь», забезпечивши ріст чистого прибутку з 98 тис. грн. до 918 тис. грн., а рентабельності продукції з рівня 0,08 % до 3,07 %, що в свою чергу вирішує окреслені у попередніх підрозділах роботи ключові проблеми управління економічною безпекою КП «Промінь», сприяючи стабілізації його діяльності і свідчить про економічну ефективність та доцільність реалізації запропонованих заходів.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження було обґрунтовано теоретико-методичні засади управління економічною безпекою підприємства та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу управління економічною безпекою КП «Промінь» з метою забезпечення стабільності його діяльності.

В ході проведеного дослідження було поставлено та вирішено наступні завдання:

Надано детальну сутнісну характеристику поняття економічної безпеки підприємства. Проведено ґрунтовний аналіз еволюції семантико-онтологічних аспектів трактування поняття «економічної безпеки», ідентифіковано ключові змістові виміри даного поняття, обґрунтовано необхідність застосування системного підходу до організації процесу управління економічною безпекою. Встановлено, що система управління економічною безпекою підприємства представляє собою сукупність взаємопов'язаних елементів управлінської інфраструктури підприємства (зокрема, місії, мети, об'єктів, суб'єктів, інструментального та методичного забезпечення, функціональних складових, критеріїв та умов), націлених на забезпечення сталості та ефективності внутрішньоорганізаційних параметрів, організації заходів своєчасної превенції, оперативного моніторингу, ідентифікації, протидії та елімінації потенційних загроз внутрішнього та зовнішнього джерел походження. Сформовано ієрархічну структуру цільових безпекових станів системи управління економічною безпекою, що включає в себе стан стабільного функціонування, стан ефективного функціонування та стан прогресивного розвитку.

Розглянуто ключові теоретико-методичні підходи до побудови системи управління економічною безпекою підприємства, останні класифіковано за блоками управлінських підходів системного, цільового та інноваційного спрямування. Обґрунтовано застосування структурно-функціонального підходу до аналізу системи управління економічною безпекою, охарактеризовано основні функціональні складові економічної безпеки. Надано розширену характеристику основних загроз економічної

безпеки відповідно до джерел їх виникнення (екзогенні та ендогенні). Розроблено логіко-структурну схему системи управління економічною безпекою, надано характеристику основним важелям даної системи в межах її функціональних складових. Виділено основні аспекти організації та функціонування підсистеми моніторингу та служби безпеки на підприємстві. Запропоновано послідовність формування комплексної системи управління економічною безпекою.

Проведено систематизацію методичних підходів проведення оцінки процесу управління економічної безпеки, надано їх стислу характеристику. Розглянуто комплекс конкретних методів проведення відповідних оціночних процедур. Надано пропозиції щодо послідовності здійснення діагностики процесу управління системою економічної безпеки та сформовано відповідну систему оціночних показників.

Проаналізовано господарсько-правові засади функціонування досліджуваного підприємства КП «Промінь», надано його стисла характеристика. Встановлено, що КП «Промінь» є найбільшим підприємством-надавачем послуг організації шкільного харчування у закладах освітньої та медико-реабілітаційної інфраструктури Святошинського району м. Києва. Підприємство реалізує свою діяльність на правових засадах комунальної форми власності, утім можливість надання послуг підприємством набувається шляхом виграшу тендеру, що проводиться на вільних конкурентних умовах. Незважаючи на широке коло осіб, що споживають продукцію підприємства, розрахунок за надані КП «Промінь» послуги здійснюється здебільшого (99,8% вартісної структури контрактів) однією установою, втіленою в юридичній особі розпорядника бюджетних коштів.

В ході аналізу фінансово-економічного стану встановлено, що ефективність використання основних фондів КП «Промінь» знаходиться на низькому рівні, аналогічна ситуація прослідковується у показниках майнового стану, що свідчать про стабільне перевищення темпів вибуття основних фондів над темпами їх оновлення. Підприємство у повній мірі забезпечено оборотними засобами, утім варто зазначити, що показники оборотності кредиторської та дебіторської заборгованості характеризуються

нестабільною динамікою зміни, подекуди набуваючи загрозливих для функціонування підприємства значень. КП «Промінь» має високі показники ліквідності, що забезпечується значним обсягом коштів на рахунках в банківських установах. У процесі аналізу показників прибутковості підприємства. було встановлено, що основні показники рентабельності не перевищують значення 0,1 %. Показники платоспроможності підприємства не відповідають нормативним рівням.

Здійснено оцінювання рівня ефективності управління економічною безпекою КП «Промінь» на основі обраного структурно-функціонального підходу та відповідної системи оцінюючих показників у межах кожної із функціональних складових (фінансової, інтелектуально-кадрової, політико-правової, техніко-технологічної, інформаційної, екологічної та силової). За результатами розрахунків по кожній з функціональних складових дано розгорнутий аналітичний висновок щодо поточного безпекового рівня та причин його виникнення; встановлено, що загальний рівень ефективності управління економічною безпекою КП «Промінь» є низьким.

Обґрунтовано використання таксономічного аналізу як основи до побудови математичної моделі впливу чинників на ефективність управління економічною безпекою КП «Промінь», з використанням у якості аналітичних ознак моделі, оцінюючих показників за окремими структурно-функціональними складовими економічної безпеки. Побудована модель підтвердила попередньо отримані результати, продемонструвавши стійку динаміку до падіння рівня економічної безпеки КП «Промінь» протягом усього аналізованого п'ятирічного періоду з рівня 36,8% у 2016 році до 22,5% у 2020 році.

На основі отриманих результатів оцінювання рівня економічної безпеки КП «Промінь», охарактеризовано ключові проблеми безпекового управління досліджуваним підприємством та перспективні напрямки можливих заходів щодо їх вирішення у межах кожної з досліджуваних структурно функціональних складових. Побудовано ієрархічне дерево цілей, ідентифіковано ключові проблеми забезпечення економічної безпеки КП «Промінь», що формують цільовий напрям орієнтації

пропонованих управлінських заходів. До таких проблем віднесено: високий рівень концентрації споживачів продукції КП «Промінь», наднизькі рівні рентабельності та відсутність економічної незалежності.

У якості рекомендаційних заходів щодо підвищення рівня економічної безпеки КП «Промінь» запропоновано впровадження сервісу громадського харчування та кейтерингового сервісу «Як у бабусі». Наведено детальне економічне обґрунтування доцільності реалізації даних заходів, засноване на інтегрованому застосуванні інструментарію проєктного аналізу – здійснено аналіз маркетингової, соціальної, екологічної, техніко-технологічної, фінансової доцільності, аналіз ключових стейкхолдерів; та проєктного управління – сформовано календарний графік реалізації проєкту, побудовано сітьовий графік та діаграма Ганта, сформована WBS-структура проєкту та OBS-матриця, складено канву бізнес-моделі проєкту сервісу громадського харчування та кейтерингового сервісу «Як у бабусі». Загальна кошторисна вартість проєкту складає 4,9 млн. грн.

Проведення оцінювання ефективності впровадження проєкту сервісу громадського харчування та кейтерингового сервісу «Як у бабусі» на економічну безпеку КП «Промінь», дозволило підтвердити ефективність реалізації даних заходів як у розрізі інвестиційної ефективності проєктних пропозицій (NPV - 112199,79 грн; IRR – 8,75 %; PI – 1,023), так і стосовно оцінки їх впливу на вирішення ідентифікованих у межах попередніх підрозділів проблем забезпечення ефективного управління економічною безпекою КП «Промінь». Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить: диверсифікувати структуру споживачів продукції підприємства (залучивши велику кількість індивідуальних побутових споживачів та корпоративний сектор); збільшити абсолютні показники чистого прибутку до рівня 918 тис. грн. та досягти планового рівня рентабельності продукції у першому прогностному році на рівні 3,07 %, що сприятиме нарощенню обсягів вільних грошових коштів підприємства та вирішенню інших функціональних проблем забезпечення економічної безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Голіков І. В. Сутність та еволюція поняття економічна безпека. *Проблеми економіки*. 2014. №. 1. С. 309-314.
2. Тютченко С. М. Забезпечення економічної безпеки підприємств : дис. канд. ек. наук : 08.00.04. Запоріжжя, 2020. – 273 с.
3. Шаблистий В. В. Історико-правові аспекти філософської концепції безпеки людини. *Право і суспільство*. 2012. №. 5. С. 109-115.
4. Гоббс Т. Сочинения в 2 т. Т. 2 / Сост., ред., авт., примеч. В. В. Соколов; Пер. с лат. и англ. М.: Мысль, 1991.
5. Локк Дж. Сочинения: В 3 т. – М., 1985. –Т. 1.
6. Акімова Л. М. Етапи становлення економічної безпеки держави: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2016. № 8.
7. Франчук В. І., Корчинський І. О. Економічна безпека держави: історичні аспекти та характеристика сутності. *Ефективна економіка*. 2019. № 8. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7368>.
8. Вахлакова В. В. Економічна безпекологія: становлення науки. *Проблеми економіки*. 2017. №. 1. С. 290-296.
9. Султыгова М. Б. Теоретические подходы к исследованию понятия «экономическая безопасность организации». *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. 2017. №. 6 (108). С. 164-167.
10. Бовкун О. А. Формування системи діагностики, управління економічною безпекою підприємств агропродовольчої сфери: монографія. Умань. Візаві, 2019. 135 с.
11. Сосновська О. О. Синтез методологічних підходів як основа пізнання сутності економічної безпеки підприємства. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2018. №. 1. С. 207-220.
12. Корчевська Л. О., Жосан Г. В. Методологічні питання економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. №. 29. С. 108-110.

13. Воропай В.А. Аналіз методичних підходів оцінки стану і рівня забезпечення системи економічної безпеки підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2013. № 257. С. 190-195.
14. Данілова Е. І. Порівняльний аналіз методик оцінювання економічної безпеки підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2019. № 7. С. 13-19.
15. Іпполітова І. Я., Сичова А. О. Методичний підхід до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 28. С. 96-101.
16. Фролова Л. В., Роженко О. В. Методичні підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №. 3. С. 199-209.
17. Марущак С. М. Методика оцінки рівня економічної безпеки підприємства на основі теорії нечітких множин. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №. 5. С. 16-21.
18. Довбня С. Б., Гічова Н. Ю. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства. *Фінанси України*. 2008. №. 4. С. 88-97.
19. Халіна В. Ю. Методичний підхід щодо оцінки рівня економічної безпеки підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2014. №. 1. С. 173-181.
20. Буколова В. В. Індикаторний підхід в оцінюванні в економічній безпекології: проблеми застосування. *Бизнес Інформ*. 2017. №. 7. С. 36-42.
21. Мицкевич. А. Управленческие шкалы. Шкалы показателей без планового значения. *Управление предприятием*. 2018. URL: <https://upr.ru/article/upravlencheskie-shkaly-chast-1-shkaly-pokazateley-bez-planovogo-znacheniya/>
22. Антошкова Н. А. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг в Україні. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення»*, (Львів, 18-19 червня 2020 року). 2020. С. 203–205.

23. Державний інфо-сервіс Start Business Challenge. URL: <https://sbc.regulation.gov.ua>
24. Борисенко О. С., Ковтун К. Ю. Основні проблеми та інновації ринку ресторанного бізнесу. *Економічні студії*. 2020. №1. С. 42–46.
25. Яшина О.В. Особливості розвитку ресторанного господарства в Україні *Вісник Буковинської державної фінансової академії*. URL: http://www.rusnauka.com/34_NIEK_2010/Economics/74871.doc.htm.
26. Аветисова А.О. Ресторанні мережі: конкурентні переваги, проблеми, перспективи розвитку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 28. С. 117–123.
27. Івашина Л.Л. Перспективи та проблеми кейтерингу в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 314–317.
28. Коваль М. В. Дослідження ринку ресторанних послуг. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*. – Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2019. Ч. 2. 539 с. С.280–286.
29. Ресторатори вважають визначальними для галузі наступні осінь та зиму. І як вогню бояться повернення “жорсткого” карантину. *УКРІНФОРМ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3085443-gromadske-harcuvanna-zavdannaminimum-viziti.html>.
30. Екологічний паспорт м. Києва. *Управління екології та природних ресурсів виконавчого органу Київської міської ради (КМДА)*. URL: https://ecodep.kyivcity.gov.ua/files/2020/9/1/eco_pasport_2019.pdf.
31. Как работать со стейкхолдерами? (Stakeholder Analysis). *PowerBranding*. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/stakeholders/>.
32. Гульчевская Н., Антаров И. 5 стратегий выбора своего дела. *Бизнес-Лидерство Консалтинговая группа*. URL: <http://proleadership.ru/5-strategiy-vybora-svoego-dela>.
33. Кривда О.В., Очеретяна О.В. Аналіз та методика управління ризиками на підприємствах деревообробної промисловості. *Східна Європа: економіка, бізнес та*

управління. 2020. № 2 (25). С. 235-240. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/25_2020/36.pdf

34. Хринюк О.С., Очеретяна О.В. Фактори виникнення кризових явищ та забезпечення сталого розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №26. URL: <https://economyandsociety.in.ua /index.php/journal/article/view/355>

35. Тульчинська С. О., Бершадська І.І. Напрями удосконалення управління прибутком на підприємстві. *Ефективна економіка*, 2018. Вип. 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6296>

36. Круш П. В. Основи економічної теорії: Навчальний посібник/За заг. ред. ПВ Круша, ВІ Депутат, СО Тульчинської. К.: Каравела, 2008.

37. Круш П. В. Економіка підприємства: Навчальний посібник. К.: Ельга-Н, КНТ. 2007.

38. Круш П. В., Тульчинська С. О., Тульчинський Р.В. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посіб.. К. : Центр учбової літератури, 2008. 206 с.

39. Тульчинська С. О., Ткаченко Т. П., Скоробогатий О. І. Основи управління прибутком підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6098>

40. Круш П. В., Подвігіна В. І., Клименко О. В. Капітал та основні засоби підприємства: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури. 2005. С. 168.

41. Круш П. В. та ін. Формування та розвиток моделі корпоративного управління в трансформаційній економіці. К.: Центр учбової літератури, 2007. С. 264.

42. Деркач О. В., Кавтиш О. П. Проблеми аналізу фінансового стану підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. №. 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1982>

43 Гречко А. В., Гречухін А. С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4744>

44. Шашина М. В., Володін В. В. Інформаційна складова економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. №. 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5176>

45. Тульчинська С. О., Нікітіна М. В. Визначення доцільності фінансового оздоровлення підприємства на підставі оцінки фінансового потенціалу. *Ефективна економіка*. 2014. №. 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2964>

46. Мазур А. О., Кириченко С. О. Методологічні основи ефективного використання ресурсів підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. №. 6. С. 253-258.

47. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Дослідження проблем підвищення прибутковості комунальних підприємств *Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: матеріали XVIII Міжнародної наук.-практ. конф. (м. Київ, 16 листопада 2019)*, 2019. С.55

48. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Теоретичні засади організації менеджменту економічної безпеки підприємства в умовах перманентних загроз сучасності. *Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи: матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції. (м. Умань, 22 жовтня 2020 р.)*. С. 74-76.

49. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Особливості організації маркетингової діяльності як елементу ринкової складової економічної безпеки підприємства. *«Становлення та розвиток маркетингу в Україні: від теорії до практики»*: Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції кафедри маркетингу Уманського національного університету садівництва. (м. Умань, 23 жовтня 2020 р.). С. 136-138.

50. Скоробогатова Н. Є., Солосіч О. С. Безпековий вимір сталого розвитку підприємства: теоретико-методичний аспект. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки: матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції молодих учених та студентів. (м. Умань, 19-20 листопада 2020 р.)*. С. 210-213.

51. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Теоретичні аспекти взаємозв'язку окремих елементів понятійно-категорійного апарату економічної безпеки підприємства. *Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції*. (м. Київ, 25 листопада 2020 року), 2020. С. 75.

52. Солосіч О. С., Місяйло О. В. Особливості забезпечення економічної безпеки процесів управління бізнес-проектами підприємства. *Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції*. (м. Київ, 25 листопада 2020 року), 2020. С. 74.

53. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Напрями протидії рейдерству в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. *Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції*. (м. Київ, 16 грудня 2020 року), 2020. С. 439-440.

54. Кавтиш О.П., Солосіч О.С., Місяйло О.В. Проблематика забезпечення економічної безпеки процесів управління бізнес-проектами підприємства *Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції*. (м. Київ, 16 грудня 2020 року), 2020. С. 371-373.

55. Хринюк О. С, Солосіч О. С. Теоретичні засади організації менеджменту економічної безпеки підприємства в умовах перманентних загроз сучасності. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції*. (м. Київ, 22 квітня 2021 р.). С. 108-109.

56. Хринюк О. С., Солосіч О. С., Місяйло О. В. Забезпечення кадрової безпеки бізнес-проектів підприємства як складової їх конкурентоспроможності. *Управління персоналом в інституційній економіці: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених з міжнародною участю*. (м. Київ, 28 квітня 2021 р.). С. 54-55.

57. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Особливості оцінювання ефективності управління персоналом підприємства на основі безпекового підходу. *Управління персоналом в інституційній економіці*: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених з міжнародною участю. (м. Київ, 28 квітня 2021 р.). С. 50.

58. Хринюк О. С., Солосіч О. С. Безпекові аспекти забезпечення конкурентоспроможності потенціалу вітчизняних підприємств в умовах стратегічних змін зовнішнього середовища. *Сучасні технології управління соціально-економічним розвитком України в умовах стратегічних змін*: матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. (м. Харків, 15 квітня 2021 р.). С. 85-86.

59. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Удосконалення підходів до управління економічною безпекою вітчизняних підприємств як фактор сприяння соціально-економічного розвитку держав. *Сучасні технології управління соціально-економічним розвитком України в умовах стратегічних змін*: матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. (м. Харків, 15 квітня 2021 р.). С. 82-83.

60. Хринюк О. С., Солосіч О. С. Місце антикризового управління в системі управління економічною безпекою підприємства. *Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління*: матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Київ, 8-9 квітня 2020 року), 2021.

61. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Особливості розвитку адаптивних якостей системи управління економічною безпекою підприємства в умовах кризи. *Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління*: матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Київ, 8-9 квітня 2020 року), 2021.

62. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Актуальні проблеми підвищення прибутковості комунальних підприємств як фактору економічної безпеки. *Агросвіт*. 2019. № 22. С. 54–59.

63. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Причини та потенційні наслідки виникнення ризиків діяльності комунальних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2019. №8. С. 76-80.

64. Тульчинська С. О., Солосіч О. С., Тульчинський Р. В. Дослідження напрямів мінімізації впливу ризик-факторів на діяльність комунальних підприємств соціальної сфери м. Києва на прикладі комунального підприємства "Промінь". *Агросвіт*. 2020. № 5. С. 25–30.

65. 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>

66. Тульчинська С. О., Солосіч О. С., Чорній В. В. Вплив діджиталізації управлінських процесів на систему забезпечення економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 54–58. URL: <http://www.investplan.com.ua/index.php?op=1&z=7439&i=7>

67. Хринюк О. С., Солосіч О.С. Процесно-функціональний підхід до формування сучасних систем управління економічною безпекою підприємства. *Приазовський економічний вісник*. №3 (26). URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/3_26_ukr/18.pdf

68. Хринюк О. С., Солосіч О.С. Інтеграція підходів теорії антикризового менеджменту в систему управління економічною безпекою підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. №1 (73). С. 137-146. URL: <https://ev.nmu.org.ua/docs/2021/EV20211.pdf>

ДОДАТКИ