

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕС-ДИЗАЙНУ

Кафедра фінансів та бізнес-консалтингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Економічна безпека підприємства: методи оцінки та формування
механізму її забезпечення

Рівень вищої освіти	другий (магістерський)
Спеціальність	072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
Освітня програма	Фінансово-інвестиційний бізнес-консалтинг

Виконав:
студент групи МгФІБК1-23
Михайло ГУТНІЧЕНКО

Керівник: Андрій ЗОЛКОВЕР

Рецензент: Ірина ТАРАСЕНКО

Київ – 2024

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Факультет	Управління та бізнес-дизайну
Кафедра	Фінансів та бізнес-консалтингу
Рівень вищої освіти	другий (магістерський)
Спеціальність	072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
Освітня програма	Фінансово-інвестиційний бізнес-консалтинг

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ФБК

_____ Ірина ТАРАСЕНКО
« ___ » _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

ГУТНІЧЕНКО МИХАЙЛО ОЛЕГОВИЧ

1. Тема кваліфікаційної роботи: Економічна безпека підприємства: методи оцінки та формування механізму її забезпечення
Науковий керівник: Золковер Андрій Олександрович, д. е. н., доц., затверджений наказом КНУТД від 03.09.2024 р.№ 188-уч
2. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні документи, фінансова звітність, облікові реєстри та інша документація АТ ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ», наукові статті, підручники, посібники, періодичні видання, монографії.
3. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити поняття «економічна безпека підприємств», проаналізувати діяльність мебельних підприємств України взагалі та ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» зокрема, розробити інвестиційний проект з метою підвищення економічної безпеки.
4. Дата видачі завдання 16.09.2024 р.

5. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Ім'я, прізвище та посада наукового керівника	Підпис, дата			
		Завдання видав		Завдання прийняв	
Вступ	Андрій ЗОЛКОВЕР	02.10.2024		02.10.2024	
Розділ 1	Андрій ЗОЛКОВЕР	10.10.2024		10.10.2024	
Розділ 2	Андрій ЗОЛКОВЕР	16.10.2024		16.10.2024	
Розділ 3	Андрій ЗОЛКОВЕР	17.10.2024		17.10.2024	
Висновки	Андрій ЗОЛКОВЕР	27.10.2024		27.10.2024	

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Орієнтований термін виконання	Примітка про виконання
1	Вступ	18.09 - 20.09.2024	
2	Розділ 1. Теоретичні основи дослідження економічної безпеки підприємства	21.09 - 02.10.2024	
3	Розділ 2. Оцінювання рівня економічної безпеки ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ»	03.10 - 10.10.2024	
4	Розділ 3. Стратегічне управління економічною безпекою ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ»	11.10 - 16.10.2024	
5	Загальні висновки	17.10 - 24.10.2024	
6	Оформлення (чистовий варіант)	28.10 - 29.10.2024	
7	Подача кваліфікаційної роботи науковому керівнику для відгуку	30.10.2024	
8	Подача кваліфікаційної роботи на кафедру для рецензування (за 12 днів до захисту)	01.11.2024	
9	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність плагіату (за 10 днів до захисту)	05.11.2024	
10	Подання кваліфікаційної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	07.11.2024	

Із завданням ознайомлений

Студент _____

Михайло ГУТНІЧЕНКО

Науковий керівник _____

Андрій ЗОЛКОВЕР

АНОТАЦІЯ

Гутніченко М. О. Економічна безпека підприємства: методи оцінки та формування механізму її забезпечення. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок». – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2024 рік.

Кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню теоретичних основ та обґрунтуванню практичних напрямів управління економічною безпекою підприємства. Проведено теоретичний аналіз сутності поняття «економічна безпека підприємства», визначено її основні складові, досліджено методи оцінювання та особливості механізму забезпечення економічної безпеки підприємства.

На підставі проведеного аналізу зовнішнього середовища та рівня економічної безпеки ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ», запропоновано набір стратегічних альтернатив щодо управління економічною безпекою підприємства. Обґрунтовано вибір стратегії управління економічною безпекою ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ». У відповідності до обраної стратегії, запропоновано інвестиційний проєкт. Проведено аналіз альтернативних варіантів фінансування будівництва та облаштування нового цеху. За допомогою розрахунків підтверджено економічну доцільність реалізації запропонованого проєкту.

Ключові слова: економічна безпека, методи оцінювання економічної безпеки підприємства, механізм забезпечення економічної безпеки, стратегічне управління, стратегія управління економічною безпекою підприємства.

ANNOTATION

Hutnichenko M. Economic security of the enterprise: methods of assessment and formation of the mechanism of its provision.

Qualification work for a master's degree in specialty 072 – Finance, banking, insurance and financial market – Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2024. The master's thesis is devoted to the study of the theoretical foundations and justification of the practical directions of managing the economic security of the enterprise. A theoretical analysis of the essence of the concept of "economic security of the enterprise" was carried out, its main components were determined, assessment methods and features of the mechanism for ensuring the economic security of the enterprise were investigated.

On the basis of the analysis of the external environment and the level of economic security of enterprise, a set of strategic alternatives for managing the economic security of the enterprise is proposed. The choice of economic security management strategy of enterprise is substantiated. In accordance with the chosen strategy, an investment project is proposed. An analysis of alternative options for financing the construction and fitting out of a new workshop was carried out. With the help of calculations, the economic feasibility of implementing the proposed project was confirmed.

Key words: economic security, methods of assessing the economic security of the enterprise, the mechanism of ensuring economic security, strategic management, the strategy of managing the economic security of the enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Економічна безпека підприємства: сутність, характеристика та основні елементи.....	11
1.2. Методи оцінювання економічної безпеки підприємства.....	23
1.3. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства.....	33
Висновки до першого розділу	39
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ».....	44
2.1. Аналіз зовнішнього середовища діяльності вітчизняних меблевих підприємств.....	44
2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ».....	54
2.3. Оцінювання рівня економічної безпеки ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ».....	72
Висновки до другого розділу	78
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ».....	77
3.1. Концептуальні основи стратегічного управління підприємством.....	80
3.2. Оцінка конкурентного середовища та обґрунтування стратегії підприємства.....	90
3.3. Розробка інвестиційного проєкту з метою підвищення економічної безпеки ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ».....	98
Висновки до третього розділу	109
ВИСНОВКИ.....	111
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	115
ДОДАТКИ.....	121

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Непередбачуваність та турбулентність середовища функціонування підприємств в Україні призводять до необхідності швидкої адаптації та забезпечення безперервного розвитку останніх. Зовнішнє середовище характеризується критичною військово-політичною, соціально-демографічною, економічною та екологічною ситуаціями, мінливістю вітчизняного нормативно-правового середовища економічної діяльності. Відсутність належного рівня економічної захищеності підприємств приводить до зростання їх залежності від зовнішнього середовища, значної їх чутливості до агресивного впливу, втрати ринкових позицій та фінансової автономії, що, в свою чергу, обумовлює пошук нових шляхів сталого розвитку, а інколи й виживання.

Саме використання сучасних методів, інструментів та механізмів управління ЕБП забезпечує вчасну ідентифікацію внутрішніх і зовнішніх загроз, мінімізацію їх негативного руйнівного впливу на економічний стан підприємства. Ефективне управління економічною безпекою сприяє формуванню дієвої системи захисту соціально-економічних інтересів та фінансового стану підприємства на всіх рівнях управління (стратегічному, поточному, оперативному).

Огляд основних досліджень та публікацій. Дослідженню поняття «ЕБП» присвячено численні праці вітчизняних та зарубіжних науковців. В останні роки методологічні аспекти економічної безпеки підприємства досліджували: Зайченко К.С., Діма Н.І., Лезіна А.В., Дідик А.М., Фісуненко П.А. та інші. Методи оцінювання економічної безпеки підприємства розглянули в своїй працях такі науковці, як: Шило Ж.С., Кречко М.Ю., Гавловська Н.І., Матюх С.М., Любохинець Л.С., Ткаченко Т.П., Гречко А.В., Толстова А.В., Хоменко К.В. Зось-Кіор М.В., Дячков Д.В., Павлик Р.В. розглядали систему економічної безпеки підприємства, а дослідження Малюти Л.Я. присвячене організаційному забезпеченню економічної безпеки в контексті інноваційно-технологічного

розвитку підприємства. Механізм забезпечення (управління) економічною безпекою підприємства досліджували: Денисенко М.П., Третяк Є.В., Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю., Кравчук Н.М., Марина А.С., Єланська Н.О., Петренко М.А. В той же час в роботах Ковальчук А.М., Байдали В.В. та Якимовської А.В. наведено основи стратегічного управління економічною безпекою підприємства.

Об'єктом дослідження є діяльності ТОВ «Меблевий стандарт».

Предметом дослідження є методичні положення та практичні інструменти управління економічною безпекою підприємства.

В процесі дослідження було поставлено та вирішувалися такі **завдання**:

- вивчити сутність, характеристика та основні елементи економічної безпеки підприємства;
- розглянути методи оцінювання економічної безпеки підприємства;
- дослідити механізм забезпечення економічної безпеки підприємства;
- провести аналіз зовнішнього середовища діяльності вітчизняних меблевих підприємств;
- здійснити фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Меблевий стандарт»;
- оцінити рівень економічної безпеки ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ»;
- дослідити концептуальні основи стратегічного управління підприємством;
- оцінити конкурентне середовище та обґрунтувати стратегію підприємства;
- розробити інвестиційний проєкт з метою підвищення економічної безпеки ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ».

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, статистичні дані, фінансова звітність ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ», наукові та інтернет- джерела.

Наукова новизна одержаних результатів містить такі елементи:

- удосконалено науково-методичний підхід до процесу формування механізму управління економічною безпекою підприємства, в якому, на відміну від існуючих, поєднано три основні аспекти: (1) ризик-менеджмент, тобто виявлення і детальний аналіз ризиків і загроз зовнішнього середовища з метою забезпечення ефективного протистояння їх впливу; (2) управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом налагодження ефективної взаємодії із стейкхолдерами підприємства, в першу чергу, зі споживачами; (3) управління економічним потенціалом підприємства на основі забезпечення його розвитку.

- набір стратегічних альтернатив управління економічною безпекою підприємства. Вибір стратегії економічної безпеки підприємства здійснюється за результатами аналізу зовнішнього середовища та оцінювання рівня економічної безпеки підприємства.

Методи дослідження. Методичною основою дослідження є сукупність загальнонаукових та спеціальних методів пізнання, а саме: метод теоретичного узагальнення (при дослідженні сутності поняття економічної безпеки, її складових і методів оцінювання), метод моделювання (при графічному представленні послідовності оцінювання економічної безпеки підприємства та результатів аналізу, при моделюванні механізму управління економічною безпекою), методи фінансового та економічного аналізу (при аналізі фінансового стану підприємства, при аналізі зовнішнього середовища, при оцінюванні рівня економічної безпеки та ефективності запропонованого проєкту) та ін..

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці практичних рекомендацій щодо стратегічного управління економічною безпекою підприємства, а також у наданні конкретних рекомендацій щодо підвищення рівня економічної безпеки ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ».

Наукові публікації. Стаття на тему «Механізм управління економічною безпекою підприємства», опублікована у науковому журналі «Актуальні проблеми сталого розвитку».

Структура та обсяг роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна безпека підприємства: сутність, характеристика та основні елементи

Термін «економічна безпека» вперше було офіційно застосовано наприкінці ХХ ст. використано на 40-й сесії Генеральної Асамблеї ООН, яка відбулась в 1985 році і була присвячена прийняттю резолюції «Міжнародна економічна безпека» з метою сприяння прогресу та соціально-економічному розвитку держав [1, с. 8]. Розвиток економічної думки у сфері дослідження питань економічної безпеки на фоні посилення турбулентності зовнішнього середовища, глобалізаційних процесів та виникнення нових ризиків та загроз призвели до того, що інтерес до даної теми значно зріс за останнє десятиріччя. В наш час поняття економічної безпеки (ЕБ) досліджується вже не лише на всіх економічних рівнях (глобальному, міжнародному, макро-, мезо- та мікро-, а також на особистісному рівнях), а не лише на рівні окремої держави [2, с. 103; 3, с. 29].

На найвищому рівні (мегарівні) економічна безпека (міжнародна, а також світова, або глобальна економічна безпека) забезпечується та гарантується в результаті діяльності різноманітних міжнародних організацій та об'єднань, як економічних (Світова організація торгівлі – СОТ), так і валютно-фінансових (Міжнародний Валютний Фонд – МВФ), загальнополітичних (Організація Об'єднаних Націй – ООН), військово-політичних (Організація Північноатлантичного договору – НАТО), а також регіональних (Європейський Союз – ЄС).

Вищенаведені та інші міжнародні організації та об'єднання значно відрізняються між собою за цілями, які вони переслідують, за складом та, відповідно, колами інтересів. Водночас, кожна з цих організацій має певною мірою в своїй сфері сприяти забезпеченню міжнародної економічної безпеки,

тобто комплексу умов співіснування держав, що дозволяє кожній з них реалізовувати свою стратегію економічного розвитку [4, 5]. Рівень економічної безпеки на мегарівні суттєво впливає на економічну безпеку окремих держав, в той час, як політично сильні та економічно розвинені держави можуть контролювати рівні економічної та військово-політичної безпеки далеко за межами власних кордонів.

Далі по ієрархії – економічна безпека держави – захищеність економіки на макроекономічному рівні від небезпечних дій, як навмисних, так і випадкових [6, с. 11]. Гарантами економічної безпеки в даному випадку є президентом та урядом держави. Питання забезпечення економічної безпеки є особливо актуальним для України, оскільки вітчизняна економіка знаходиться на стадії трансформації. Ця трансформація відбувається в умовах повномасштабного військового конфлікту, який провокує загострення соціально-політичної, демографічної та екологічної криз, поглиблює рівень залежності України від міжнародних організацій. Низький рівень економічної безпеки держави, в свою чергу, створює загрози економічній безпеці підприємств (ЕБП), що діють на її території.

Аналіз наукових досліджень дозволив виокремити наступні підходи щодо визначення поняття «економічна безпека підприємства» (рис. 1.1).

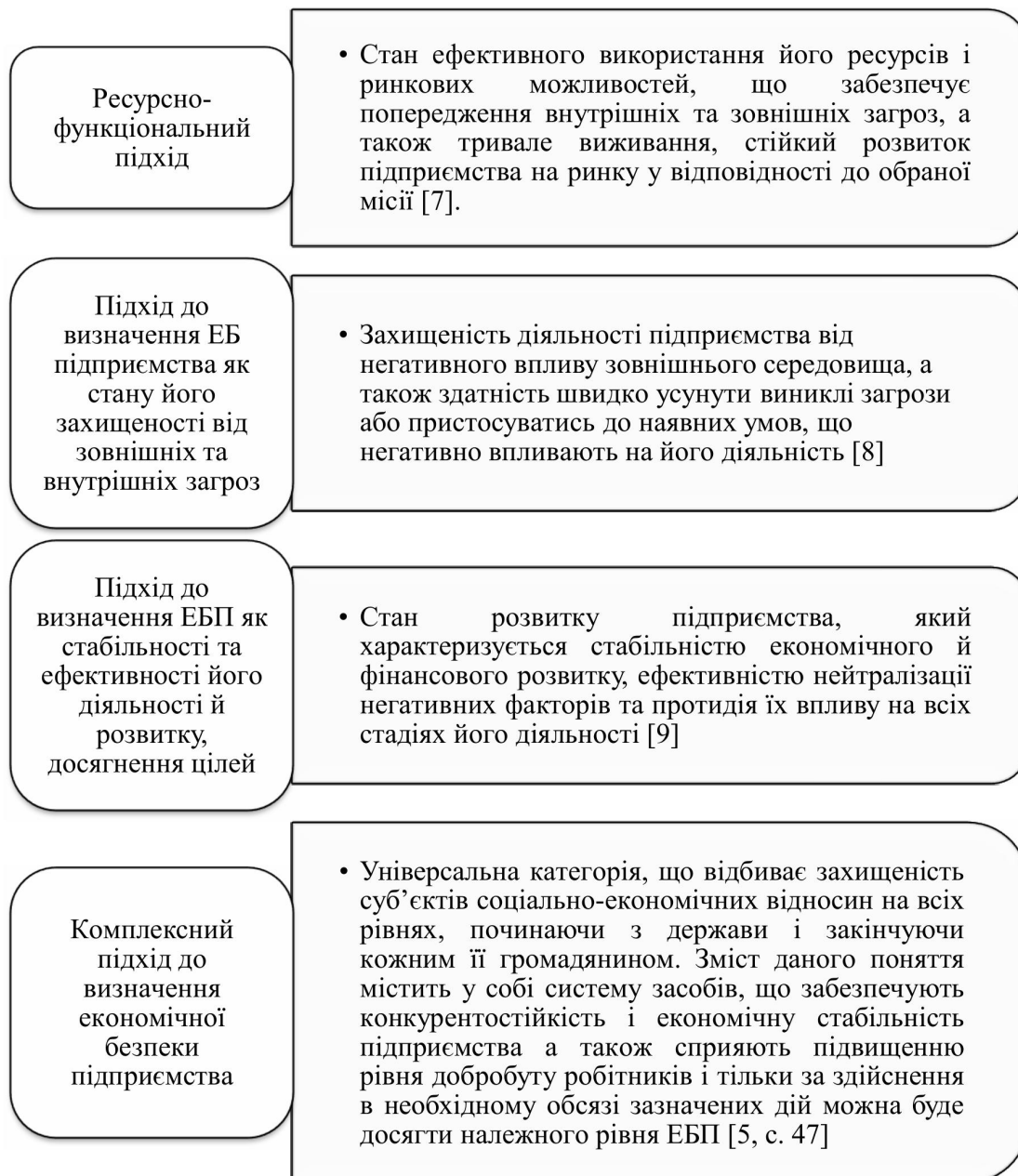


Рис. 1.1. Підходи до визначення поняття «Економічна безпека підприємства»
(побудовано автором за даними [5, 7-9])

Так, ресурсно-функціональний підхід до визначення економічної безпеки підприємства використовується у працях багатьох науковців (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення економічної безпеки підприємства відповідно
до ресурсно-функціонального підходу

Автори	Сутність поняття економічної безпеки підприємства
С.М. Ільяшенко [7]	стан ефективного використання ресурсів і ринкових можливостей підприємства, що забезпечує попередження внутрішніх та зовнішніх загроз і його тривале виживання, стійкий розвиток на ринку у відповідності до обраної місії
І.І. Цигилик, Т.М.Паневник [10, с. 3]	стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу інформації, технології і техніки, устаткування, прав) та підприємницьких можливостей, за якого гарантується найефективніше їх використання для забезпечення стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам)
Л.О. Омелянович, Г.Є. Долматова [11, с. 35]	формування такого стану економічних відносин між всіма видами ресурсів, при якому гарантується стабільність функціонування, підприємницький успіх, прогресивне використання науково-технічних досягнень і соціальний розвиток суб'єкта господарювання
Т.М. Іванюта, А.О. Заїчковський [12]	найбільш ефективно використання корпоративних ресурсів для попередження загроз та забезпечення стабільного функціонування підприємства
Л.О. Іващук [13, 226]	ефективність використання ресурсів підприємства

Аналіз визначень економічної безпеки підприємства відповідно до ресурсно-функціонального підходу (табл. 1.1) показав, що для даного поняття характерними є:

- ефективно використання ресурсів, ринкових та власних можливостей суб'єкта господарювання;
- попередження зовнішніх та внутрішніх, наявних та потенційних ризиків і загроз;
- забезпечення стабільного функціонування та розвитку, тобто сталого розвитку, підприємства.

Визначення економічної безпеки підприємства як стану захищеності та адаптивності підприємства наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Визначення економічної безпеки підприємства як стану його захищеності від зовнішніх та внутрішніх загроз

Автори	Сутність поняття економічної безпеки підприємства
К.С. Зайченко, Н.І. Діма [14]	захищеність підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз, а також фундамент його економічно ефективного функціонування та стабільного розвитку
А. Пекін [15, с. 22]	захищеність діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища, а також як здатність швидко усунути по-різному варіанті загрози або пристосуватися до існуючих умов, які не позначаються негативно на його діяльності
Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко [16, с. 78]	захищеність науково-технічного, технологічного, виробничого та кадрового потенціалу підприємства від прямих (активних) чи непрямих (пасивних) економічних погроз, наприклад, пов'язаних з неефективною науково-промисловою політикою держави або формуванням несприятливої зовнішньої середовища, і здатність до його відтворення
Н.Й. Реверчук [17, с. 21]	система активного захисту від можливих матеріальних, людських і фінансових втрат, у якій наявні чи можливі збитки, менші від встановлених норм
О.В. Радіонов, А.В. Черкасов [18, с. 10]	забезпечення стану захищеності від збитків, які направлені проти власності та які перешкоджають здійсненню економічної діяльності
О.Ф. Яременко [19, с. 168]	захищеність фінансового, інтелектуального, кадрового, технологічного, інформаційного, інтерфейсного, ринкового, правового та екологічного ресурсного потенціалу підприємства від прямих та опосередкованих економічних загроз та небезпек та здатність відновлюватись та розвиватись
Р.М. Скриньковський [200, с. 416]	спеціально побудована система захисних заходів, головна мета котрої полягає у цілеспрямованому та повсякденному забезпеченні безперервної та водночас економічно ефективною і результативною діяльності підприємства за рахунок боротьби із різного роду чинниками та факторами, що чинять негативний вплив на цю діяльність
А. Фалович [4, с. 276]	стан захищеності підприємства від загроз середовища діяльності, спроможність оперативного реагування на зміни у зовнішньому оточенні, що можуть негативно вплинути на його діяльність та вміння пристосовуватися до подій на які неможливо вплинути, при цьому забезпечуючи стабільність розвитку підприємства

Спільним для розглянутих у табл. 1.2 визначень є те, що економічна безпека підприємства розглядається як його захищеність, здатність протистояти та адаптуватись до всіх можливих негативних впливів переважно з боку зовнішнього середовища. При цьому, окремі науковці конкретизують джерела

[16, с. 78] і об'єкти [19, с. 168; 16, с. 78] загроз, можливі наслідки впливу загроз і ризиків для підприємства [17, с. 21; 18, с. 10].

Крім того, економічна безпека може також розглядатися як стабільність та ефективність діяльності (розвитку), досягнення цілей підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Визначення економічної безпеки підприємства як стабільності та ефективності його діяльності й розвитку, досягнення цілей

Автори	Сутність поняття економічної безпеки підприємства
С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Устенко, С.І. Юрій [21, с. 189]	стан нормальної і рентабельної діяльності підприємств різних видів та комплекс умов і заходів, що забезпечують її
С.М. Шкарлет [22, С. 46-47]	стійкий розвиток (тобто збалансований і безперервний), що досягається за допомогою використання всіх видів ресурсів і підприємницьких можливостей, за якими гарантується найефективніше їх використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішньому і зовнішньому негативному впливу (загрозам)
Л.О. Кошембар [9, с. 5]	стан розвитку підприємства, який характеризується стабільністю економічного й фінансового розвитку, ефективністю нейтралізації негативних факторів та протидія їх впливу на всіх стадіях його діяльності
Л.О. Волощук [23, с. 40]	стан підприємства як економічної системи, що характеризується сукупністю існуючих умов, за яких створюється і зберігається здатність підприємства до функціонування та досягнення цілей розвитку в умовах внутрішніх та зовнішніх загроз, що виникають внаслідок функціонування та розвитку, за рахунок їх попередження та нейтралізації
О.М. Ляшенко, Ю.С. Погорелов, В.Л. Безбожний [24, с. 41-42]	стан розвитку господарюючого суб'єкта, який характеризується стабільністю економічного і фінансового розвитку, ефективністю нейтралізації негативних факторів та протидії їх впливу на всіх стадіях його діяльності

Узагальнення визначень, наведених у табл. 1.3, можна зробити висновок, що економічна безпека підприємства – це стан його стабільної ефективної діяльності та, водночас, забезпечення протидії негативним факторам впливу є також невід'ємною характеристикою ЕБ.

В цілому, поняття економічної безпеки підприємства є багатоплановим, що й обумовлює відсутність єдиного підходу до його визначення. В результаті спроб науковців дати вичерпне визначення даної категорії, об'єднавши її характерні

риси, визначені в межах розглянутих раніше підходів, сформулювався так званий комплексний підхід до визначення ЕБ підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Комплексний підхід до визначення поняття
«Економічна безпека підприємства»

Автори	Сутність поняття економічної безпеки підприємства
М.В. Зось-Кіор, Д.В. Дячков, Р.В. Павлик [25, с. 105]	комплексна характеристика результатів діяльності підприємства, одержаних завдяки ефективному використанню його ресурсів, скерованих на досягнення цілей підприємства й убезпечення його діяльності від загроз зовнішнього та внутрішнього середовища
Лезіна А.В. [2, с. 105]	стан захищеності від загроз, стан ефективного використання ресурсів, здатність до стабільного функціонування, наявність конкурентних переваг та можливість досягнення цілей
О.В. Ареф'єва [5, с. 47]	універсальна категорія, що відбиває захищеність суб'єктів соціально-економічних відносин на всіх рівнях, починаючи з держави і закінчуючи кожним її громадянином. Зміст даного поняття містить у собі систему засобів, що забезпечують конкурентостійкість і економічну стабільність підприємства а також сприяють підвищенню рівня добробуту робітників і тільки за здійснення в необхідному обсязі зазначених дій можна буде досягти належного рівня економічної безпеки підприємства
З.Б. Живко [26, с. 18]	стан, за якого забезпечується економічний розвиток і стабільність діяльності підприємства, захист його життєво важливих інтересів, економічних (матеріальних, інформаційних, фінансових, трудових) ресурсів, та здатність своєчасно, адекватно і без суттєвих втрат реагувати на зміни внутрішньої і зовнішньої ситуації та негативний вплив дестабілізуючих факторів
Н.В. Білошкурська, М.В. Білошкурський [27, с. 88]	стан захищеності суб'єкта господарювання від негативного впливу чинників зовнішнього і внутрішнього походження, що досягається шляхом ефективного використання виробничі ресурсів, адаптації до змін, розробки та реалізації стратегічних напрямів розвитку для забезпечення стійкого функціонування та гармонізації власних інтересів з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища
С.М. Лаптев, В.Г. Алькема, В.С. Сідак, М.І. Копитко [28, с. 43-44]	комплексне поняття, що характеризує стан і здатність підприємства так організувати свою діяльність (виробничу, інноваційну, фінансово-інвестиційну, зовнішньоекономічну тощо), надійно захиститися від негативних факторів впливу дестабілізуючих чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, а також адаптуватися до існуючих умов з найменшими втратами
Юринець З., Байда Б. [29, с.38]	рівень превентивності захисту розвитку підприємництва, що враховує потенційні небезпеки та загрози або їх відсутність, використання ресурсів і ринкових можливостей за наявності внутрішніх і зовнішніх загроз, стійкість, саморегуляцію та цілісність як невід'ємні принципи розвитку підприємницької діяльності. Виходячи з цього, головним завданням економічної безпеки підприємництва є формування сприятливого, безпекового середовища розвитку підприємницької діяльності через запобігання виникнення та реалізації загроз, небезпек і викликів з його боку

Найбільш повне та універсальне визначення ЕБП, на нашу думку, запропонували Н.В. Білошкурська і М.В. Білошкурський. Вони об'єднали всі основні характеристики економічної безпеки підприємства та надали наступне її визначення: це стан захищеності підприємства від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Такий стан досягається на основі ефективного використання ресурсів, адаптації до змін, стратегічного розвитку з метою забезпечення стійкого функціонування та гармонізації інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища [27, с. 88].

Результатом узагальнення всіх досліджених наукових праць стало виокремлення основних характеристик поняття «економічна безпека підприємства», а саме таких:

- стан захищеності підприємства як його здатність до ефективного функціонування в умовах дії внутрішніх і зовнішніх загроз;
- ефективний ризик-менеджмент на підприємстві;
- ефективне використання ресурсів підприємства;
- забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства;
- адаптивність підприємства;
- гармонізація інтересів підприємства та інтересів зацікавлених сторін;
- конкурентоспроможність підприємства.

Слід відмітити, що між вищенаведеними характеристиками економічної безпеки підприємства є тісний взаємозв'язок. Зокрема, ефективне використання ресурсів підприємства та його здатність протидіяти зовнішнім та внутрішнім ризикам та загрозам забезпечують стабільність функціонування та розвитку підприємства; адаптивність та вміння пристосовуватись до мінливих умов зовнішнього середовища є неможливим без гармонізації інтересів підприємства та його ефективної взаємодії зі стейкхолдерами; забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності підприємства передбачає ефективне використання ресурсів, забезпечення стабільного функціонування та розвитку.

Кожен з розглянутих підходів є найбільш ефективним в певних умовах. Так, використання ресурсно-функціонального підходу до визначення ЕБП є

доцільним при дослідженні функціонування промислових підприємств, економічна діяльність яких є ресурсомісткою, а рівень економічної безпеки, таким чином, значною мірою визначається ефективністю системи менеджменту та рівнем технологій, що використовуються. Здійснення ризикових видів економічної діяльності (вуглевидобування, надання транспортних послуг, здійснення операцій з цінними паперами) обумовлює доцільність використання підходу до визначення ЕБП як стану захищеності підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз. Гармонізація інтересів та взаємодія зі стейкхолдерами є важливим аспектом економічної безпеки таких підприємств, як туристичні компанії, посередницькі організації в різних сферах економічної діяльності; а стабільність та ефективність економічної діяльності є дуже важливими характеристиками економічної безпеки для фінансових і медичних організацій, оскільки економічна ефективність їх діяльності безпосередньо залежить від рівня довіри населення та лояльності клієнтів, або пацієнтів.

В цілому, відсутність єдиного підходу до визначення економічної безпеки підприємства є об'єктивно обумовленою. Кожен окремий вид економічної діяльності передбачає використання певного підходу на визначення ЕБП та формування механізму управління економічною безпекою підприємства. При цьому, надзвичайне загострення воєнно-політичної ситуації, соціальних та екологічних проблем, посилення глобалізаційних процесів, підвищення рівня конкуренції на національному та міжнародному ринках, прискорення темпів НТП на світовому рівні, ризикованість та низька інвестиційна привабливість абсолютної більшості видів економічної діяльності в Україні та ін. обумовлюють доцільність використання комплексного підходу до дослідження економічної безпеки будь-якого вітчизняного підприємства.

З огляду на те, що поняття ЕБП є складним та багатограним, важливим етапом дослідження даної категорії є визначення складових (елементів) економічної безпеки підприємства. Результатом аналізу наукових праць [2, с. 103; 14, с. 106-107] стало визначення наступних її складових (рис. 1.2).

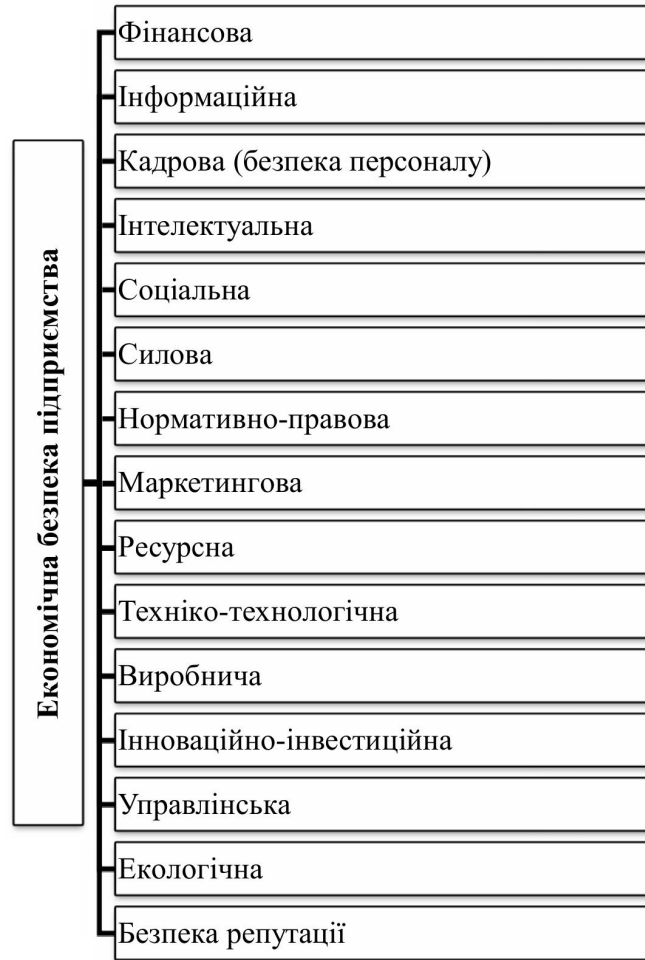


Рис. 1.2. Складові економічної безпеки підприємства
(побудовано автором за даними [2, с. 103; 14, с. 106-107])

Фінансова безпека підприємства є однією зі основних складових ЕБП тому, що наявність фінансових ресурсів є необхідною умовою здійснення будь-якої економічної діяльності, а задовільний фінансовий стан та достатній рівень прибутку надають підприємству можливість вчасно розраховуватись з персоналом, постачальниками, підрядниками та, в цілому, забезпечують можливість розширеного відтворення. І.А. Бланк визначає фінансову безпеку підприємства як кількісно і якісно детермінований рівень його фінансового стану, здатного забезпечити стабільну захищеність інтересів від ідентифікованих реальних і потенційних зовнішніх та внутрішніх загроз, а також сталий розвиток підприємства в цілому. До основних показників, які сигналізують про

ослаблення фінансової безпеки підприємства відносяться: зниження рівня ліквідності, підвищення кредиторської та дебіторської заборгованості, зниження фінансових результатів діяльності підприємства, його фінансової стійкості і незалежності тощо [25]. Крім фінансового стану підприємства, фінансова безпека може характеризуватися також безпекою на ринку цінних паперів, кредитною безпекою.

Надзвичайно важливою складовою ЕБП є також інформаційна безпека [14; 25]. Це захищеність підприємства від небезпек і загроз, пов'язаних з тим, що інформація втрачає такі свої властивості, як: повнота, достовірність, конфіденційність, доступність, своєчасність, актуальність. Забезпечення інформаційної безпеки підприємства здійснюється шляхом захисту комерційної таємниці, забезпечення ефективності внутрішніх інформаційних потоків, якості вхідної інформації та її обробки.

Кадрова та інтелектуальна складові економічної безпеки інколи досліджуються разом, як інтелектуально-кадрова безпека підприємства [23, с. 124; 29, с.39-42]. Так, кадрова безпека підприємства значно залежить від лояльності, компетентності, професіоналізму, досвіду, відповідальності та інших якостей його персоналу. В свою чергу, інтелектуальна складова ЕБП характеризується станом нематеріальних активів та інтелектуальної власності підприємства. Дослідження інтелектуально-кадрової безпеки є доцільним для підприємств (науково-дослідні інститути, заклади вищої освіти, консалтингові компанії та ІТ-організації), діяльність яких носить переважно інтелектуальний характер.

Соціальної безпеки підприємства також є важливою складовою його ЕБ. Соціальна безпека підприємства може бути реалізована на основі дотримання принципів соціальної відповідальності бізнесу. Це дозволяє, сприяючи підвищенню рівнів соціального захисту співробітників підприємства, їх сімей, місцевої громади (регіону), держави, що значно покращує імідж підприємства, забезпечує високий рівень лояльності з боку населення і, таким чином, сприяє високому рівню ЕБП.

Дослідження силової складової ЕБП обумовлене потребою забезпечення безпосереднього захисту персоналу, інформації, майна і коштів підприємства [23, с. 124; 24, с. 175-179; 26, с. 31-32] та є особливо актуальним в Україні через воєнний конфлікт з РФ.

Правова захищеність діяльності підприємства, дотримання чинного законодавства, наявність необхідних патентів, дозволів, ліцензій на здійснення відповідного виду економічної діяльності відносяться до нормативно-правової складової ЕБП [24, с. 175-179; 26, с. 31-32; 29, с. 39-42].

Маркетингова, або ринкова безпека є важливою, оскільки переважна частина ринків є конкурентними. Необхідними заходами для забезпечення ЕБ безпеки в умовах ринку є: дослідження потреб споживачів; відповідне вдосконалення, або розробка нових товарів; встановлення конкурентоспроможної ціни; вибір зручних каналів збуту та розробка ефективної системи маркетингових комунікацій.

Для промислових підприємств надзвичайно важливими є також ресурсна (доступ до якісних ресурсів в достатній кількості, а також безперебійного їх постачання), техніко-технологічна (техніко-технологічні ресурси підприємства з т.з. їх наявності, стану і відповідності сучасним технологіям та рівню розвитку науки і техніки) та виробнича (надійність, безперебійність та ефективність виробничого процесу) складові ЕБП.

Часто, особливо в країнах з розвиненою ринковою економікою, надзвичайно актуальними є питання збереження навколишнього природного середовища. Так, для промислових підприємств стан екологічної безпеки характеризується кількістю викидів в атмосферу та скидів у ґрунт та водоймища шкідливих речовин, прогресивністю технологій, що використовуються при виробництві. Забезпечення екологічної безпеки є також доцільним для підприємств, діяльність яких не наносить безпосередньої школи екології. Такі підприємства можуть створювати так звані «зелені офіси». Слід також підкреслити особливу актуальність питань енергозбереження в Україні у зв'язку із рівнем шкоди, завданої РФ вітчизняній енергетичній системі.

Слід також зазначити, що окремі науковці, серед складових економічної безпеки підприємства виокремлюють також такі, як управлінська [23, с. 124], інноваційно-інвестиційна безпека [29, с. 39-42], а також безпека репутації. Так, управлінська безпека характеризується надійністю та ефективністю системи менеджменту підприємства. Можливість здійснення інвестицій з метою інноваційного розвитку підприємства характеризує інноваційно-інвестиційну складову ЕБП. Безпека репутації, в свою чергу, не обов'язково повинна розглядатись як окрема складова ЕБП, оскільки питання забезпечення належної репутації підприємства значною мірою вирішуються при реалізації заходів щодо забезпечення інших видів безпеки підприємства.

Отже, поняття економічної безпеки підприємства виникло в результаті тривалого економічного розвитку світового співтовариства, а необхідність її забезпечення стала основною умовою здійснення будь-якої економічної діяльності. Дослідження ЕБ здійснюється на всіх економічних рівнях (мега-, макро-, мезо-, мікро- та індивідуальному). Поняття «економічна безпека підприємства» є комплексним та багатогранним, а сам рівень ЕБП суттєво залежить від регіональної, державної та міжнародної економічної безпеки.

Результати аналізу наукового доробку науковців свідчать про те, що існує кілька підходів до визначення економічної безпеки, зокрема, ресурсний, комплексний підходи та ін. Розглянуто також основні характеристики та складові ЕБП. Зроблено висновок про те, що вибір підходу до дослідження економічної безпеки підприємства, а також її складових значною мірою залежить від виду та специфіки діяльності конкретного підприємства.

1.2. Методи оцінювання економічної безпеки підприємства

Різноманітність підходів до визначення поняття «економічна безпека підприємства», велика кількість характеристик ЕБП як економічної категорії, а також складність її як системи елементів обумовлюють наявність значної кількості підходів та методів оцінювання економічної безпеки підприємства.

Так, при оцінювання економічної безпеки підприємства здійснюється моніторинг індикаторів банкрутства підприємства, оцінка ризиків його економічної діяльності, визначення інтегральних коефіцієнтів різномірних факторів, що впливаю на рівень ЕБП, оцінювання внутрішніх та зовнішніх загроз розвитку підприємства, рівень та захищеність економічного потенціалу підприємства тощо.

Слід підкреслити, що оцінювання ЕБП – послідовний науково обґрунтований процес аналізу існуючих чинників, ідентифікація та оцінювання ризиків і загроз з метою визначення напрямів протидії негативному впливу на підприємство. Основою для оцінки економічної безпеки підприємства є всебічний аналіз ризиків та наслідків їх дії на підприємство, що передбачає своєчасний збір та узагальнення достовірної внутрішньої та зовнішньої інформації, використання сучасного економічного інструментарію оцінювання інформації та розрахунку відповідних показників.

В системі менеджменту підприємства немає універсальних інструментів та методів, оскільки на ринку діє значна кількість різноманітних підприємств, а середовище їх функціонування постійно змінюється, вимагаючи, при цьому, адаптивності та гнучкості від систем оцінювання та управління. У зв'язку з цим, відбувається постійне вдосконалення вже існуючих методів оцінювання, зокрема оцінювання економічної безпеки підприємства, а також пошук нових, більш ефективних методів.

Аналіз наукових праць [30-32] дозволив визначити, що найчастіше для оцінювання економічної безпеки підприємства використовуються методичні підходи, наведені на рис. 1.3.

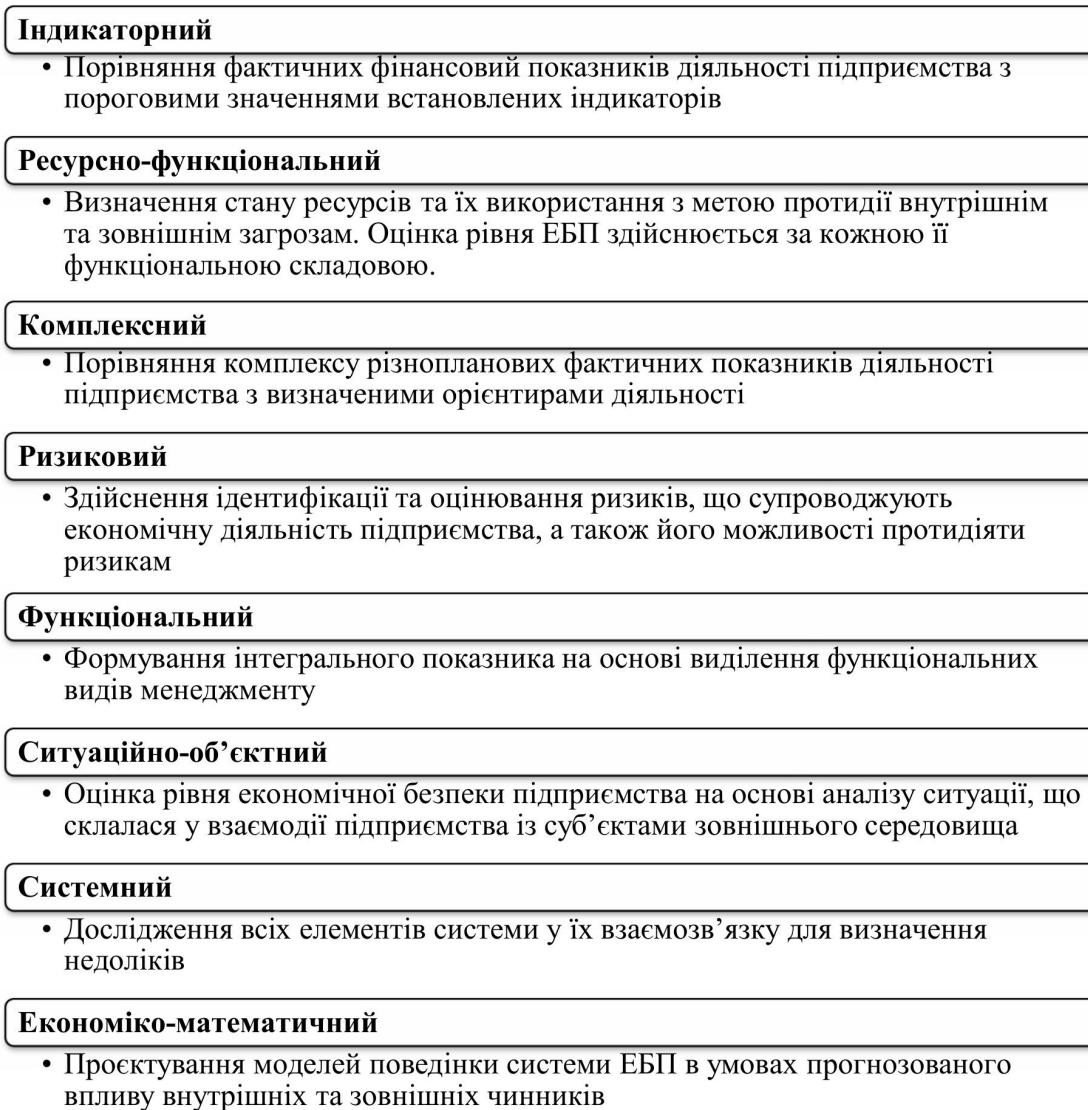


Рис. 1.3. Методи оцінювання економічної безпеки підприємства
(побудовано автором за даними [30-32])

Індикаторний методичний підхід до оцінки економічної безпеки підприємства – це оцінювання індикаторів результативності діяльності підприємства, їх динаміки та відповідності еталонним, нормативним значенням, або середнім (максимальним рівням в даній сфері економічної діяльності. Найчастіше при використанні даного підходу оцінюються фінансові, техніко-технологічні, економічні та соціальні індикатори ЕБП.

Переваги даного методу:

- простота розрахунку індикаторів та їх інтерпретації;

- можливість оцінити як поточний, так і прогнозний рівень ЕБП.

Недоліки індикативного підходу:

- складність визначення граничного рівня індикаторів;
- відсутність встановлених загальних індикаторів.

В цілому, індикаторний підхід до оцінювання економічної безпеки підприємства є недостатньо ефективним, оскільки не дає можливості врахувати технологічні та економічні особливості діяльності окремих підприємств, їх специфіки та потенціалу. Тому для оцінки ЕБП частіше використовується ресурсно-функціональний підхід.

Ресурсно-функціональний методичний підхід – це оцінка окремих складових системи економічної безпеки підприємства, виокремлених та згрупованих за певною ознакою: функціональною, чи ресурсною. Основні переваги даного методу:

- оцінка кожної функціональної (ресурсної складової);
- врахування специфіки певного виду економічної діяльності.

Даний підхід використовується досить часто, хоча його застосування є обмеженим через складнощі в уніфікації та стандартизації системи оцінки ЕБП.

Недоліками ресурсно-функціонального підходу до оцінки ЕБП є:

- відсутність визначеності із переліком функціональних складових діяльності підприємства;
- відсутність аналізу економічних ризиків;
- орієнтація переважно на ретроспективні показники.

Водночас, застосування ресурсно-функціонального підходу є доцільним в деяких випадках, зокрема, коли в певній сфері економічної діяльності вже існують загальновизнані норми і граничні значення показників. Так, існують стандартні методики аналізу загроз банкрутства підприємства, фінансового аналізу, діагностики ефективності управління персоналом підприємства.

Комплексний методичний підхід полягає у порівнянні фактичних показників діяльності підприємства з визначеними орієнтирами діяльності. За результатами аналізу праць науковців, саме комплексна оцінка, а саме

розрахунок інтегрального показника, ЕБП за її окремими функціональними складовими [23, с. 110-136] є найбільш розповсюдженим. Дослідженню окремих складових економічної безпеки підприємства (фінансової, соціальної, інформаційної та ресурсної безпеки) присвячено також дослідження [33], в якому особлива увага приділяється саме фінансовій складовій [33, с. 40-97].

Основними перевагами даного підходу є:

- можливість визначення, поточної, тактичної та стратегічної оцінок;
- враховує різні аспекти діяльності підприємства;
- дозволяє робити обґрунтовані висновки про рівень ЕБП.

Крім того, комплексний підхід до оцінювання ЕБП має певні недоліки:

- суб'єктивізм оцінки в результаті використання експертного методу;
- складність в отриманні інформації щодо рівнів якісних показників та в обґрунтуванні способу розрахунку інтегрального показника ЕБП;
- додаткових зусиль потребує встановлення граничних значень окремих показників.

Ідентифікація та оцінювання внутрішніх та зовнішніх ризиків та загроз здійснюється при застосуванні **ризикового** підходу до оцінки ЕБП. Визначена величина ризику може порівнюватися із величинами фінансових результатів діяльності підприємства. Також в межах даного підходу оцінка рівня ЕБП може здійснюватися на основі оцінювання фінансових результатів підприємства з т.з. їх достатності для управління ризиком.

Так, підхід до оцінювання рівня ЕБП на основі аналізу даних про результати діяльності підприємства із врахуванням загроз економічній безпеці розглядається в монографії Живко З.Б. [26, с. 57-98]. Аналогічним є підхід до оцінювання економічної безпеки, який запропонували Рзаєва Т.Г., Рзаєв Г.І. і Антонюк П.П. в [28, с. 135-197]. Ці науковці також пропонують при оцінці рівня економічної безпеки підприємства враховувати вплив дестабілізуючих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Водночас, необхідність визначення «джерел небезпеки» підкреслюється В.В. Лук'яною та Ю.В. Шутяк у [17, с. 90]. У праці [3, с. 45-57] науковці О.В. Мороз, Н.П. Карачина і А.А. Шиян

наводять методика оцінки рівня ЕБП як стану захищеності підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз, що забезпечує стабільність, стійкість, незалежність та здатність до розвитку.

Ризиковий методичний підхід має свої переваги, а саме:

- дозволяє оцінити конкретні ризики, що загрожують ЕБП;
- забезпечує оцінку можливості підприємства протистояти наявним ризикам.

Недоліки даного методу:

- не враховується наявний потенціал для розвитку;
- складність формалізації динамічних властивостей підприємства з т.з. управління ЕБП.

Функціональний методичний підхід до оцінки ЕБП передбачає формування інтегрального показника економічної безпеки на основі виділення функціональних видів менеджменту підприємства. Переваги методу:

- можливість ідентифікувати проблеми в управлінні підприємством
- детальний аналіз «вузьких місць» менеджменту.

Основним недоліком функціонального методичного підходу є те, що визначається лише внутрішня складова ЕБП.

Складність категорії економічної безпеки підприємства зумовлює необхідність врахування при її оцінюванні як показників, які характеризують результати діяльності та можливість протистояти негативному впливу дестабілізуючих чинників, так і показників, які забезпечують спроможність до ефективної економічної діяльності підприємства в майбутньому. З огляду на це, на особливу увагу заслуговує підхід О.М. Ляшенко, Ю.С. Погорєлова, В.Л. Безбожного та ін. [24, с. 194-209], згідно з яким оцінювання рівня ЕБП запропоновано проводити базуючись на діагностиці рівня гармонізації інтересів підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища (стейкхолдерів). Такий підхід називається **ситуаційно-об'єктним**. Основною перевагою даного підходу є те, що крім оцінки рівня ЕБП, він дозволяє спрогнозувати результати діяльності та розвитку підприємства із врахуванням можливостей зовнішнього середовища.

Водночас, ситуаційно-об'єктний підхід є досить складним для використання вітчизняними підприємства на сучасному етапі розвитку економіки.

Системний підхід до оцінки економічної безпеки підприємства дозволяє дослідити всі елементи ЕБП як економічної системи у їх взаємозв'язку для визначення недоліків, тобто загроз економічній безпеці. Перевагою даного підходу є те, що він забезпечує врахування всієї сукупності факторів, які впливають на рівень економічної безпеки та підприємство в цілому.

До недоліків системного методу оцінювання економічної безпеки підприємства слід віднести:

- складність визначення всіх факторів, що впливають на рівень економічної безпеки підприємства;
- трудомісткість проведення оцінки.

В працях [32, 14] виокремлено також **економіко-математичний** підхід до оцінки ЕБП. Зокрема, Ілляшенко О.В. [7] запропонувала здійснювати комплексну оцінку рівня ЕБП на основі економіко-математичної моделі, яка враховує стан економічної безпеки за кожним видом менеджменту. Особливістю даного підходу є те, що в його основі лежить проектування моделей поведінки системи економічної безпеки підприємства в умовах прогнозованого впливу внутрішніх та зовнішніх чинників, для кожного з яких встановлюється своя вагомість. Розрахунки здійснюються на основі опрацювання статистичних даних, їх уніфікації та співставлення. Основним недоліком, що обмежує застосування даного методу, є складність проектування моделі оцінювання економічної безпеки підприємства.

Слід також відмітити, що деякі науковці пропонують для оцінки економічної безпеки підприємства застосовувати формальні критерії, зокрема, інформації про наявність відділу ЕБ, положення щодо організаційної політики економічної безпеки, передбачених видатків на ЕБП, програмних засобів її забезпечення; інформації про випадки та успішність вірусних атак, внутрішніх розслідувань при виникненні відтоку інформації та ін. [34, с. 72-84].

В цілому, аналіз наукової літератури свідчить що одним із найбільш універсальних та популярних підходів до оцінювання ЕБП є саме її комплексна оцінка. Даний підхід дозволяє врахувати специфіку економічної діяльності підприємства та, при необхідності, здійснювати її адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища. Використання комплексного підходу до оцінювання економічної безпеки дасть змогу:

- врахувати інтереси зацікавлених сторін;
- визначити основні елементи економічної безпеки, оцінити їх рівні, динаміку та взаємозв'язки;
- використати результати аналізу для вибору основних стратегічних напрямів підвищення рівня ЕБ підприємства з метою досягнення його цілей.

Результати аналізу та узагальнення наукових досліджень [504-506] дозволили сформувати послідовність оцінювання економічної безпеки підприємства (рис. 1.4).

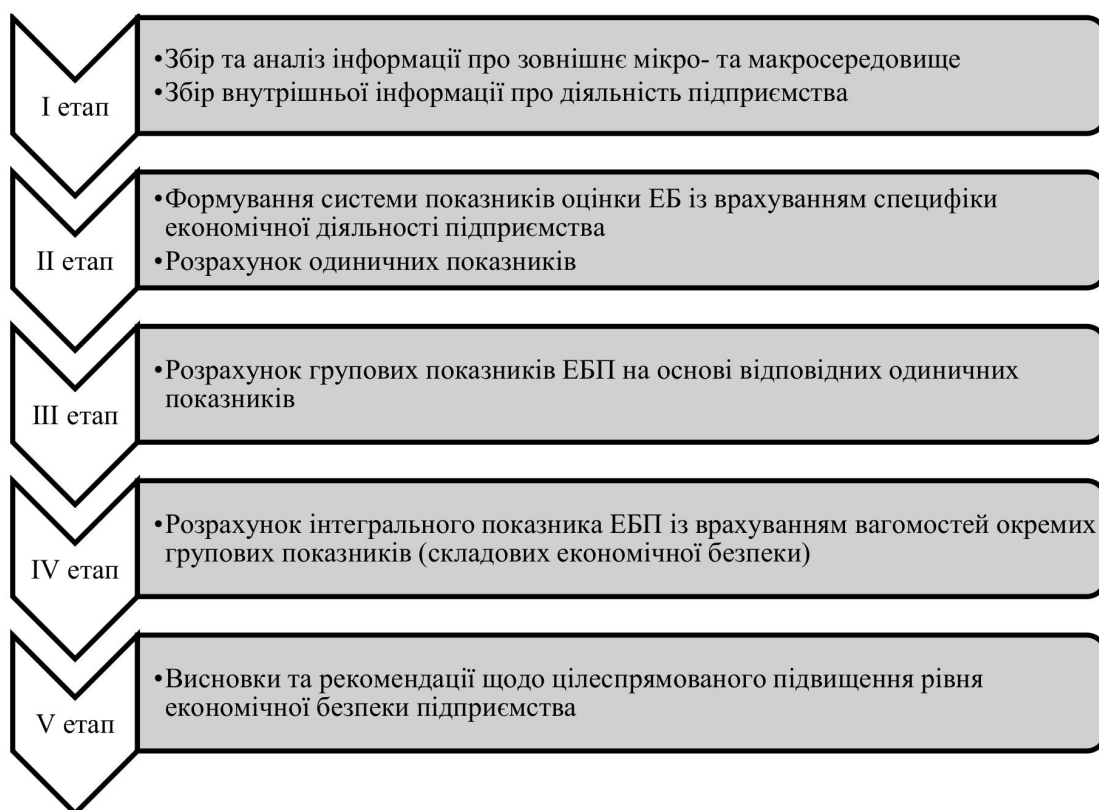


Рис. 1.4. Етапи оцінювання економічної безпеки підприємства
(побудовано автором за даними [30-32])

Таким чином, оцінювання економічної безпеки підприємства запропоновано здійснювати за етапами (рис. 1.4):

I етап. Збір та аналіз інформації.

Забезпечення економічної безпеки підприємства передбачає протидію внутрішнім та зовнішнім ризикам та загрозам. З огляду на це збір та аналіз інформації про стан і тенденції зовнішнього макросередовища (воєнно-політичних, соціально-демографічний, економічних, екологічних ринкових, інноваційно-інвестиційних та ін. факторів); мікросередовища (кон'юнктура ринку, лояльність споживачів, активність та добросовісність конкурентів, надійність постачальників та посередників) та внутрішнього середовища (специфіка діяльності, розмір підприємства, особливості менеджменту, виробничого процесу і т.д).

II етап. Формування системи та розрахунок одиничних показників економічної безпеки ЗВО.

Систему показників ЕБП доцільно формувати у вигляді ієрархічної структури, на найвищому рівні якої знаходиться інтегральний показник, а на найнижчому – одиничні показники. При цьому слід забезпечувати, з одного боку, врахування максимальної кількості одиничних показників. З іншого боку, не слід занадто ускладнювати розрахунки, тому доцільно обмежити кількість одиничних показників, перш за все уникаючи дублюючих та взаємопов'язаних показників, між якими існує функціональна залежність.

Оскільки одиничні показники оцінювання ЕБП мають різну розмірність, проведення розрахунків вимагає їх нормування, тобто приведення до безрозмірного вигляду, що можливо здійснити за формулою [3]:

$$P_i = \left(\frac{P_i - P^{\min}}{P^{\text{em.}} - P^{\min}} \right); \quad (1.1)$$

де, \tilde{P}_i – нормоване значення одиничного показника, $\tilde{x} \in [0; 1]$;

P_i ; P^{min} ; P^{etm} . – відповідно фактичне, мінімально можливе та еталонне значення одиничного показника;

n – кількість одиничних показників в окремій групі.

III етап. Розрахунок групових показників економічної безпеки підприємства.

Обчислення групових показників ЕБП здійснюється за наступною формулою:

$$K_i = \sum_{i=1}^n \tilde{P}_i / n, \quad (1.2)$$

Визначення групових коефіцієнтів вагомості може проводитися за допомогою методу експертних оцінок, сутність якого полягає в узагальненні оцінок вагомостей, наданих групою експертів. Перевагами експертного методу, за умови дотримання методології його проведення, є гнучкість, достовірність, надійність, високий рівень точності. Однак, необхідно зважати також на певні недоліки, а саме те, що точність і достовірність результатів оцінювання залежить від кваліфікації, навичок, здібностей та досвіду експертів. Тому необхідно приділити особливу увагу вибору експертів, щоб забезпечити належну якість і не допустити суб'єктивність оцінок.

IV етап. Розрахунок інтегрального показника економічної безпеки підприємства, що здійснюється за формулою:

$$I = \sum_{j=1}^m K_j \cdot b_j, \quad (1.3)$$

де, b_j – вагомість j -тої групи показників ЕБП; m – кількість груп показників.

V етап. Висновки та рекомендації щодо цілеспрямованого підвищення економічної безпеки підприємства.

Відповідно до вищенаведеного підходу, інтегральний показник ЕБП формується таким чином, щоб враховувати всі найважливіші складові економічної безпеки. Це дозволяє дослідити чинники, які впливають на

економічну безпеку підприємства на основі аналізу одиничних, групових та інтегрального показників, що, в свою чергу, дозволяє виявити резерви підвищення ЕБП, які можуть бути використані при реалізовані в системі менеджменту підприємства.

Отже, існує значна кількість методичних підходів до оцінювання економічної безпеки підприємства. Кожен із розглянутих підходів має певні переваги та недоліки. Вибір методу оцінки ЕБП залежить від специфіки економічної діяльності підприємства, його величини, а також мети проведення такої оцінки.

Комплексний підхід до оцінювання ЕБП було обрано з огляду на його універсальність та відносну популярність. Цей підхід забезпечує оцінку економічної безпеки підприємства на основі аналізу внеску кожної складової в інтегральний показник ЕБП. Результати аналізу одиничних, групових та інтегрального показників на рівень економічної безпеки підприємства є основою для прийняття відповідних управлінських рішень.

1.3. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства

Здійснення економічної діяльності нерозривно пов'язано з необхідністю постійно реагувати й адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище діяльності вітчизняних підприємств характеризується невизначеністю та значною турбулентністю, а саме: критичною військово-політичною, соціально-демографічною економічною та екологічною ситуаціями, мінливістю вітчизняного нормативно-правового середовища функціонування економічних суб'єктів. Це обумовлює зменшення показників фінансової стійкості, автономії, фінансових результатів та рентабельності, ділової активності українських підприємств. Відсутність належного рівня економічної захищеності діяльності підприємств приводить до зростання їх залежності від зовнішнього середовища, значної їх чутливості до агресивного впливу, втрати ринкових позицій та фінансової автономії, що, в

свою чергу, обумовлює пошук нових шляхів сталого розвитку, а інколи й виживання. Саме використання сучасних методів, інструментів та механізмів забезпечення ЕБП забезпечує вчасну ідентифікацію внутрішніх та і зовнішніх загроз, мінімізацію їх негативного руйнівного впливу на економічний стан підприємства.

Забезпечення економічної безпеки підприємства є регулярним і безперервним процесом, пов'язаним із підготовкою, обґрунтуванням, прийняттям, контролем реалізації та оцінкою ефективності управлінських рішень, спрямованих на перетворення стану небезпеки в захищеність за рахунок контролю використання ресурсів і власності підприємства, а також комбінування зовнішніх чинників впливу, прогнозування і моніторингу викликів і загроз ЕБ, їх відображення та нейтралізації з мобілізацією наявних резервів [35]. Крім того, забезпечення ЕБП може розглядатись як складний комплексний інтегрований елемент загальної системи управління підприємством на всіх рівнях її забезпечення. Цей процес передбачає сукупність організаційних, профілактичних пропагандистських, контролюючих і захисних заходів, які живляються з метою реалізації цілей безпеки підприємства [36].

Необхідність забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств обумовлюється необхідністю гарантування захищеності їх економічних інтересів. Поряд зі створенням інноваційно-інвестиційних та інших фондів підприємства, необхідно також виділяти кошти на поточне та стратегічне забезпечення ЕБП як запоруки довгострокового функціонування підприємства та його сталого розвитку [37, с. 497].

Непередбачуваність та турбулентність зовнішнього середовища призводять до необхідності для економічних суб'єктів швидко адаптуватись та забезпечувати свій безперервний розвиток, що, в свою чергу, зумовлює послаблення функціональних зав'язків між окремими системами підприємств, дестабілізації економічної діяльності та посилення ризиків діяльності підприємств. Водночас, зростання фінансової результативності підприємств, забезпечення розширеного відтворення та відповідного потребам розвитку рівня

ЕБП визначають потребу в систематичних та ефективних заходах щодо забезпечення стійкості та захищеності економічного суб'єкта. Інвестування в економічну безпеку сприяє формуванню дієвої системи захисту соціально-економічних інтересів та фінансово стану підприємства на всіх рівнях управління (стратегічному, поточному, оперативному).

Ефективність забезпечення економічної безпеки будь-якого економічного суб'єкта передбачає якісний захист його економічних інтересів, що досягається відповідальними ставленням та професійною діяльністю всіх співробітників підприємства. Виняткове досягнення певних економічних показників діяльності підприємства є необхідною, але не достатньою умовою забезпечення економічної безпеки підприємства. Оптимальним підходом до забезпечення ЕБП є залучення компетентних спеціалістів, економістів, інженерів, техніків-технологів, менеджерів різних ланок до спільного прийняття управлінських рішень, вирішення проблемних господарських, виробничих, фінансово-економічних та інших питань.

Вибір певних варіантів забезпечення економічної безпеки підприємства здійснюється виходячи із стратегічних цілей суб'єкта господарювання, його поточного фінансово-економічного стану та наявних ресурсів. Розмаїття підходів до визначення, оцінювання та управління ЕБП дає змогу створити унікальну комбінацію заходів, яка сприятиме досягненню стану захищеності економічних інтересів підприємства відповідно до особливостей його функціонування, зовнішнього середовища та визначених напрямів розвитку [5037, с. 497].

В свою чергу, механізм забезпечення економічної безпеки підприємства визначається як єдина система форм, методів та важелів впливу на господарську, фінансову та інші види діяльності даного суб'єкта господарювання, які спрямовані на формування достатнього для досягнення стратегічних, тактичних та оперативних його цілей рівня економічної безпеки, а раціональне використання їх різних комбінацій сприяє стабільному функціонуванню, захищеному від дії зовнішніх та внутрішніх загроз [37, с. 496].

Також механізм забезпечення економічної безпеки підприємства може бути визначено як структурно взаємопов'язану сукупність заходів і способів, що підсилюють вплив на чинники, від стану яких залежить результативність економічної безпеки. При цьому, структуру механізму забезпечення ЕБП можна розглядати як сукупність взаємопов'язаних елементів, а саме таких [37, с. 498; 38, с. 66-67; 39, с. 62; 511]:

- 1) об'єкти:
 - напрями діяльності підприємства, або складові ЕБП: фінансова, правова, технологічна, інформаційна, екологічна, кадрова, інтелектуальна, силова, виробнича, управлінська, комерційна;
 - майно і ресурси (матеріально-технічні, технологічні, енергетичні, фінансові, інтелектуальні, інформаційні);
 - персонал, різні структурні підрозділи, служби;
- 2) суб'єкти: керівництво, менеджери, економісти, техніки-технологи та інші особи, служби і підрозділи, які відповідають за рівень економічної безпеки підприємства;
- 3) принципи: законності, системності узгодженості, безперервності, доцільності, поєднання превентивних та реактивних заходів, реалістичності, вимірюваності, конкретності, адаптивності, організованості, динамічності, результативності, перспективності та ін.;
- 4) методи: моніторинг, статистичні та аналітичні, прогнозування та планування, адміністративні та організаційні, захисту від загроз;
- 5) інструменти (засоби): інформаційні, аналітичні, техніко-технологічні, економічні, ідеологічні, організаційно-інституціональні, правові, силові, соціально-психологічні;
- 6) функції: інформаційна, ідентифікаційна, захисна, оцінювання, регулююча, превентивна, забезпечувальна, інноваційна, соціальна;
- 7) важелі (регулювання): можливість маневрування ресурсами, корегування стратегії;

8) забезпечення: система інформаційно-аналітичного забезпечення, нормативна база, правова база, кадровий склад.

Зважаючи на специфіку категорії «економічна безпека підприємства», треба відмітити особливу роль в її забезпеченні діагностики та прогнозування стану зовнішнього макро- та мікросередовища. Саме ретельний збір інформації про стан та тенденції зовнішнього середовища, ідентифікація, оцінка, аналіз та прогнозування ризиків та загроз зовнішнього середовища є тією складовою механізму економічної безпеки, який, хоч і є надзвичайно витратним, однак необхідним для ефективного управління економічною безпекою вітчизняних підприємств у сучасних надзвичайно складних воєнно-політичних, економічних, соціально-демографічних та інвестиційних умовах.

Таким чином, механізм управління економічною безпекою підприємства передбачає перш за все забезпечення протидії ризикам загрозам з боку зовнішнього середовища. Відповідно до запропонованого підходу, передбачається протидія загрозам ЕБП на основі інвестування в розвиток тих складових економічного потенціалу підприємства, вдосконалення яких має здатність забезпечити протидію виявленим ризикам та загрозам. Так, наприклад, підвищений ризик відключення електроенергії обумовлює доцільність забезпечення підприємства альтернативним джерелом електроенергії (генераторами, акумуляторами), тобто здійснення інвестицій в матеріально-технічну складову ЕБП.

Крім того, важливим елементом механізму забезпечення економічної безпеки підприємства є ефективність його взаємодії із зацікавленими сторонами (споживачами, співробітниками, інвесторами, партнерами, постачальниками, посередниками, конкурентами, фінансовими установами та ін.). Доцільність налагодження партнерських зв'язків з іншими суб'єктами економіки для сучасних підприємств має на меті реалізацію стратегічних і тактичних завдань управління [38]. В цілому, в умовах загострення конкуренції, посилення євроінтеграційних та глобалізаційних процесів пошук партнерів та

налагодження партнерських зв'язків є особливою умовою забезпечення конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства.

Ефективність такої взаємодії підвищує рівень конкурентоспроможності, що опосередковано впливає на розвиток підприємства та забезпечує протидію ризикам та загрозам зовнішнього середовища. Так, налагодження та диверсифікація партнерських зв'язків із постачальниками може мінімізувати ризик можливих перебоїв у постачанні сировини та матеріалів для забезпечення функціонування підприємства, навіть в умовах відповідних дефіцитів, що є цілком імовірною загрозою в умовах військового стану.

Слід також зазначити, що важливим елементом механізму забезпечення ЕБП є забезпечення належної якості його товарів, робіт, послуг. Необхідність забезпечення якості та ефективності діяльності підприємства в цілому обумовлюється тим, що саме якість та ефективність є визначальними умовами забезпечення конкурентоспроможності економічного суб'єкта, і, таким чином, його економічної безпеки. Лояльність наявних та залучення нових споживачів підприємства значною мірою визначається репутацією, що формується на основі значної кількості складових: людський капітал підприємства, тобто його компетентність та професійність виконання обов'язків; матеріально-технічне забезпечення, інформаційно-комунікаційні ресурси, поширеність інформації про підприємство тощо. Отже, основою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства є якість його продукції та ефективність економічної діяльності в цілому, а ефективна маркетингова діяльність та взаємодія із зацікавленими особами перетворює окремі властивості підприємства і його продукції у конкурентні переваги, забезпечуючи, таким чином, певний рівень конкурентоспроможності. В свою чергу, конкурентоспроможність є одним із найбільш суттєвих чинників економічної безпеки підприємства. Основною відмінністю економічної безпеки від конкурентоспроможності є те, що економічна безпека передбачає також можливість підприємства протистояти ризикам і загрозам зовнішнього та внутрішнього середовища.

Формування механізму управління економічною безпекою підприємства передбачає визначення алгоритму дій для співробітників служби безпеки, який має містити рекомендації щодо використання відповідних методів, інструментів і важелів. Основою для застосування запропонованого механізму управління економічною безпекою підприємства є результати оцінювання рівнів економічної безпеки, а також визначення стану зовнішнього середовища.

Враховуючи сутність ЕБП, механізм управління нею повинен формуватися на основі поєднання захисного (ситуаційного), системного та гармонізаційного підходів. Зокрема, використання захисного підходу передбачає необхідність забезпечення ефективності виявлення і протидії загрозам економічній безпеці підприємства, що є основним завданням забезпечення ЕБП. Системний підхід обумовлює дослідження економічної безпеки як системи, інтегрованої в більш складну соціально-економічну систему – підприємство, що обумовлює доцільність розвитку його економічного потенціалу як основи для забезпечення ЕБП. Застосування гармонізаційного підходу до управління, в свою чергу, дозволяє досягти гармонізації інтересів підприємства із суб'єктами внутрішнього (співробітники, власники) та зовнішнього (споживачі, постачальники, посередники, громадські організації тощо) середовища, що сприяє довгостроковому забезпеченню ЕБП на основі підвищення його конкурентоспроможності.

В цілому, механізм управління економічною безпекою підприємства є сукупністю методів та інструментів, дія яких забезпечує цілеспрямовану взаємодію суб'єктів і об'єктів в системі управління ЕБП. За результатами проведеного аналізу, запропоновано механізм управління економічною безпекою підприємства розглядати перш за все як захисний механізм (рис. 1.5).

Дія механізму управління ЕБП (рис. 1.5) спрямовується перш за все на протидію загрозам економічній безпеці шляхом пливу, а також на рівень економічного потенціалу і конкурентоспроможності підприємства.



Рис. 1.5. Механізм управління економічною безпекою підприємства (побудовано автором на основі аналізу [37, с. 498; 38, с. 66-67; 39, с. 62; 511])

В основу механізму управління економічною безпекою підприємства покладено:

- ризик-менеджмент, тобто виявлення і детальний аналіз ризиків і загроз зовнішнього середовища з метою забезпечення ефективного протистояння їх впливу;
- управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом налагодження ефективної взаємодії із стейкхолдерами підприємства, в першу чергу, зі споживачами;
- управління економічним потенціалом підприємства на основі забезпечення його розвитку.

Для забезпечення сталого розвитку в сучасних складних умовах господарювання підприємство повинно постійно працювати в напрямку забезпечення власної економічної безпеки. Ефективність управління ЕБП характеризується ступенем досягнення цілей та стратегічних орієнтирів управління. Внутрішня ефективність може характеризуватися зростанням рівнів економічної, фінансової, правової, технологічної, інформаційної, екологічної, кадрової, інтелектуальної, силової, виробничої, управлінської, комерційної та інших складових економічної безпеки підприємства.

Зовнішня ефективність механізму управління ЕБП характеризується, з одного боку, узгодженістю інтересів та рівнем налагодженості взаємозв'язків зі стейкхолдерами (споживачами, постачальниками, посередниками, конкурентами, фінансовими інституціями, представниками влади та місцевих громад того, що значно впливає на конкурентоспроможність підприємства і дозволяє мінімізувати значну частину ризиків з боку мікросередовища. З іншого боку, механізм управління економічною безпекою підприємства вимагає вивчення макросередовища (політичних, економічних, соціально-демографічних та інших чинників) з метою врахування можливостей і загроз макrorівні та забезпечення своєчасної адаптації до цих умов. При цьому, для забезпечення ефективності управління ЕБП суб'єкти такого управління використовують різноманітні методи та інструменти.

Отже, формування дієвого механізму управління економічною безпекою підприємства дозволить вирішити одну з найважливіших проблем сучасного менеджменту – підвищення рівня ЕБ вітчизняних підприємств в сучасних надзвичайно складних умовах. Щоб забезпечити власну економічну безпеку та посилити свої позиції на ринку, підприємство повинно постійно працювати над впровадженням стратегічного управління в існуючий механізм управління, що у майбутньому забезпечить ефективну довгострокову стабільну діяльність. Це формує потенціал пошуку та реалізації ділових можливостей підприємства, що забезпечить йому сталий розвиток у періоди підвищеної ризиковості економічної діяльності.

Висновки до першого розділу

Отже, поняття економічної безпеки підприємства виникло в результаті тривалого економічного розвитку світового співтовариства, а необхідність її забезпечення стала основною умовою здійснення будь-якої економічної діяльності. Дослідження ЕБ здійснюється на всіх економічних рівнях (мега-, макро-, мезо-, мікро- та індивідуальному). Поняття «економічна безпека підприємства» є комплексним та багатогранним, а сам рівень ЕБП суттєво залежить від регіональної, державної та міжнародної економічної безпеки.

Результати аналізу наукового доробку науковців свідчать про те, що існує багато підходів до визначення економічної безпеки, зокрема, ресурсний, комплексний підходи та ін. Розглянуто також основні характеристики та складові ЕБП. Зроблено висновок про те, що вибір підходу до дослідження економічної безпеки підприємства, а також її складових значною мірою залежить від виду та специфіки діяльності конкретного підприємства.

Існує значна кількість методичних підходів до оцінювання економічної безпеки підприємства. Кожен із розглянутих підходів має певні переваги та недоліки. Вибір методу оцінки ЕБП залежить від специфіки економічної діяльності підприємства, його величини, а також мети проведення такої оцінки.

Комплексний підхід до оцінювання ЕБП було обрано з огляду на його універсальність та відносну популярність. Цей підхід забезпечує оцінку економічної безпеки підприємства на основі аналізу внеску кожної складової в інтегральний показник ЕБП. Результати аналізу одиничних, групових та інтегральних показників на рівень економічної безпеки підприємства є основою для прийняття відповідних управлінських рішень.

За результатами проведеного дослідження особливостей формування механізму забезпечення економічної безпеки запропоновано механізм, дія якого спрямовується перш за все на протидію загрозам економічній безпеці шляхом впливу на рівень економічного потенціалу і конкурентоспроможності підприємства.

В цілому, формування дієвого механізму управління економічною безпекою підприємства дозволить вирішити одну з найважливіших проблем сучасного менеджменту – підвищення рівня ЕБ вітчизняних підприємств в сучасних надзвичайно складних умовах. Щоб забезпечити власну економічну безпеку та посилити свої позиції на ринку, підприємство повинно постійно працювати над впровадженням стратегічного управління в існуючий механізм управління, що у майбутньому забезпечить ефективну довгострокову стабільну діяльність. Це формує потенціал пошуку та реалізації ділових можливостей підприємства, що забезпечить йому сталий розвиток у періоди підвищеної ризиковості економічної діяльності.

Розділ 2. ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ»

2.1. Аналіз зовнішнього середовища діяльності вітчизняних меблевих підприємств

Українська меблева галузь є однією з ключових у вітчизняній економічній системі та налічувала станом на початок 2024 року 11020 суб'єктів господарювання (станом на 01.03.2024 за кодом КВЕД 31 – виробництво меблів), більше 90 % яких є представниками малого та середнього бізнесу. З них 7329 економічні суб'єкти були діючими [40].

Структуру меблевої галузі України за величиною підприємств у 2023 році наведено на рис. 2.1.

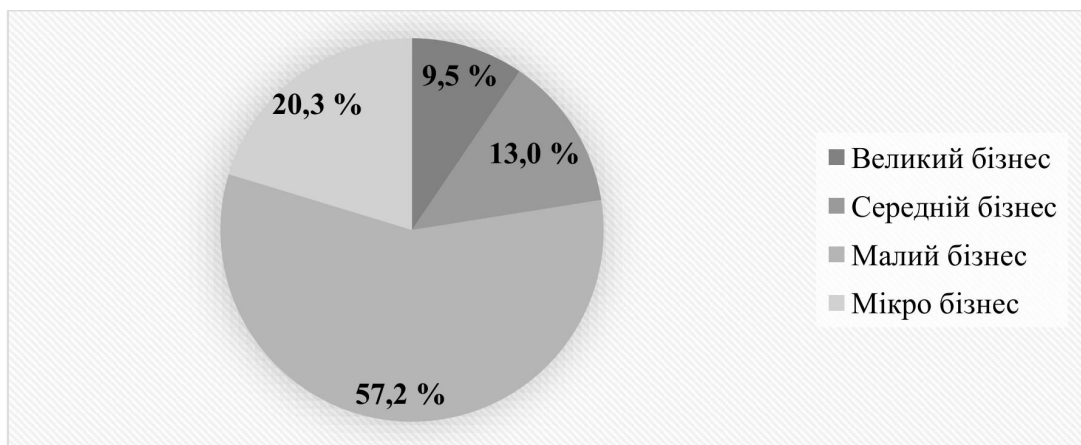


Рис. 2.1. Структура меблевої галузі України в 2023 році
(побудовано автором за даними [40])

Переважає більшість підприємств (57,2 %) меблевої галузі в Україні є представниками малого бізнесу (рис. 2.1). Найменшою є питома вага великих меблевих підприємств – 9,5 %.

Крім того, в загальній чисельності вітчизняних підприємств меблевої галузі за формою власності переважають фізичні особи-підприємці (ФОП), питома вага яких складає 88 %. Лише 1292 підприємства, тобто 12 % в структурі

підприємств галузі належить юридичним особам. Серед цих підприємств 81,3 % є діючими економічними суб'єктами, які отримували дохід у 2023 році.

Найсуттєвішим ризиком для вітчизняних підприємств меблевої галузі протягом останніх років є воєнні дії. Одним із наслідків даної ситуації стало скорочення частки підприємств меблевої галузі, які не перебувають в процесі припинення діяльності та відповідне збільшення частки тих, діяльність яких вже припинено, та тих, що перебувають в стані припинення діяльності (рис. 2.2-2.4).

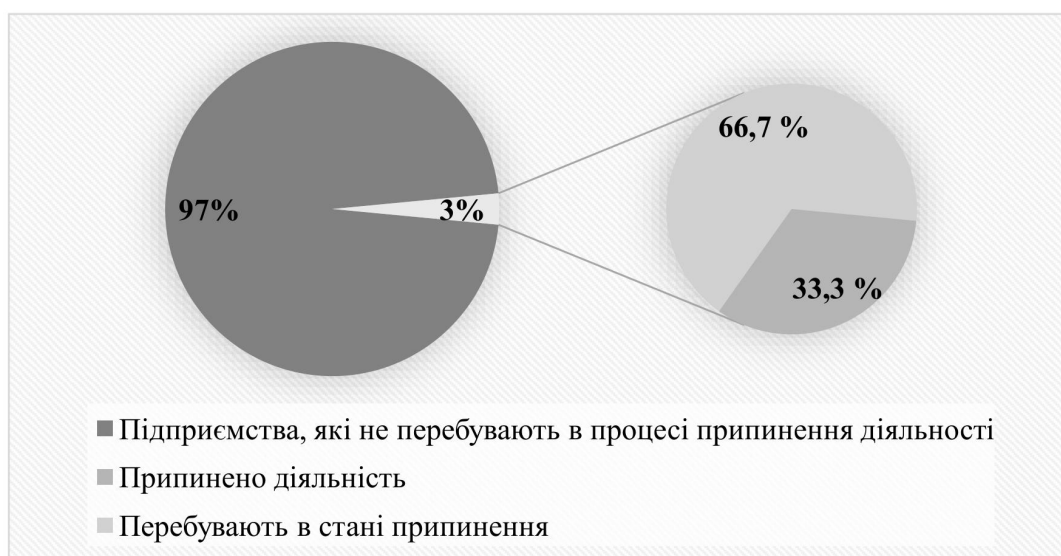


Рис. 2.2. Стан підприємств меблевої галузі України у 2021 році
(побудовано автором за даними [41])

Як свідчать дані рис. 2.2, в 2021 році підприємств меблевої галузі в Україні переважно (97 %) не перебували в процесі припинення діяльності, тобто функціонували досить ефективно. 1 % в загальній кількості підприємств меблевої галузі в 2021 році припинили свою діяльність, а 2 % – знаходились в стані її припинення.



Рис. 2.3. Стан підприємств меблевої галузі України у 2022 році
(побудовано автором за даними [41])

Стан значної кількості підприємств, що займаються виготовленням меблів в Україні різко змінюється в 2022 році у зв'язку із початком повномасштабної війни України та РФ (рис. 2.3). Частка підприємств, які не знаходились у стані припинення діяльності, скоротилась до 93 %. Протягом року припинило свою діяльність 6 % підприємств від їх загальної кількості.

В 2023 році (рис. 2.4) криза в меблевій галузі поглибилась і свою діяльність протягом року припинило 9 % від загальної кількості меблевих підприємств, а 1% – знаходились в процесі припинення.

Стан ринку меблів в Україні не був стабільним протягом 2018-2023 рр. При цьому, експорт меблів стабільно перевищує імпорт, що пояснюється наявністю в розпорядженні вітчизняних підприємств меблевої галузі великих запасів деревини та потужностей для її обробки.



Рис. 2.4. Стан підприємств меблевої галузі України у 2023 році
(побудовано автором за даними [41])

Обсяги експорту меблевої продукції зросли в цілому на 48,1 % з 2014 по 2023 рік, досягнувши у 2023 році 786,49 млн. доларів США. Однак, з початком повномасштабної війни РФ проти України, імпорту і експорту меблів знизилась на 46% та 23% відповідно [41]. Динаміку імпорту та експорту меблевої продукції в Україні протягом 2014-2023 рр. наведено на рис. 2.5.

Дані рис. 2.5. свідчать про те, що з 2015 по 2020 рр. спостерігалось помірне зростання обсягів імпорту та експорту меблевої продукції в Україні. Так, ланцюгові прирости обсягів експорту вітчизняної експортної продукції склали: 0,2 % в 2016 році; 36,3 % в 2017 році; 15,2 % в 2018 році; 8,2 % в 2019 році та 11,0 % в 2020 році. В 2021 році відбулось стрімке зростання експорту – на 40,1 % у порівнянні з 2020 роком. В цілому, протягом 2009-2021 рр. експорт українських меблів щорічно зростав в середньому на 13,5% з 0,2 млрд. доларів США до абсолютного максимуму у 2021 році у розмірі 1,05 млрд. доларів США. За 2022 рік меблевим підприємствам вдалося втримати експорт на рівні 0,8 млрд. доларів США, з яких 91,1% припадало на країни ЄС.

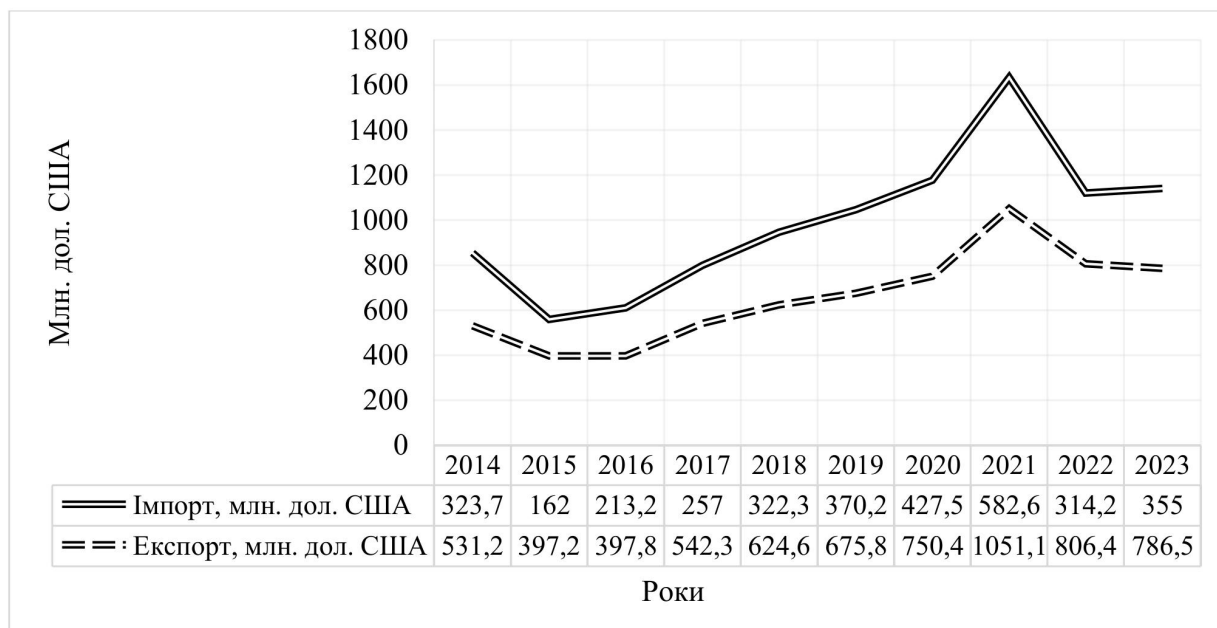


Рис. 2.5. Динаміка експорту та імпорту меблевої галузі в Україні
(побудовано автором за даними [41, 42])

Також стрімко зросли у 2021 році обсяги імпорту продукції меблевої галузі в Україну – на 36,3 %. Початок повномасштабної війни РФ проти України на початку 2022 року призвів до різкого падіння обсягів експорту (на 23,3 %) та обсягів імпорту (на 46,1 %) в цьому році. Вже в 2023 році темпи падіння обсягів експорту значно сповільнились і склали – 2,0 %. При цьому, обсяг імпорту дещо зріс порівняно з 2022 роком (на 13,0 %), однак до досяг довоєнного рівня. Можна зробити висновок про те, що, безумовно, війна негативно вплинула на стан меблевої галузі в Україні. І цілому, протягом 2014-2023 рр. обсяги імпорту меблів в Україну зросли на 9,7 %.

Слід зазначити, що основним регіоном експорту в періоді, що аналізується, був Європейський Союз. Саме країни ЄС станом на кінець 2023 року отримували 96 % всього експорту меблевої продукції, яка експортувалась з України (рис. 2.6).

Найбільшими споживачами вітчизняних меблів, як наведено на рис. 2.6, є Польща. Питома вага експорту вітчизняних меблів у Польщу протягом 2018-2023 рр. скоротилась з 36 до 29 % і у 2023 році експорт в цю країну склав 224,93

млн. дол. США. Частка Німеччини, навпаки, зросла протягом цього періоду з 12 до 21 % і у 2023 р. Німеччина придбала української меблевої продукції на 165,69 млн. дол. США. Третьої за величиною українського меблевого експорту є Данія, частка якої дещо знизилась з 5 до 6 % в період з 2018 по 2023 року і склала в 2023 році 43,7 млн. дол. США. При цьому, обсяг експорту меблевої продукції з України в країни Азії та Африки зменшився втричі та вдвоє відповідно. Водночас, експорт до Великої Британії, Болгарії та Швейцарії зріс, незважаючи на повномасштабну війну в Україні.

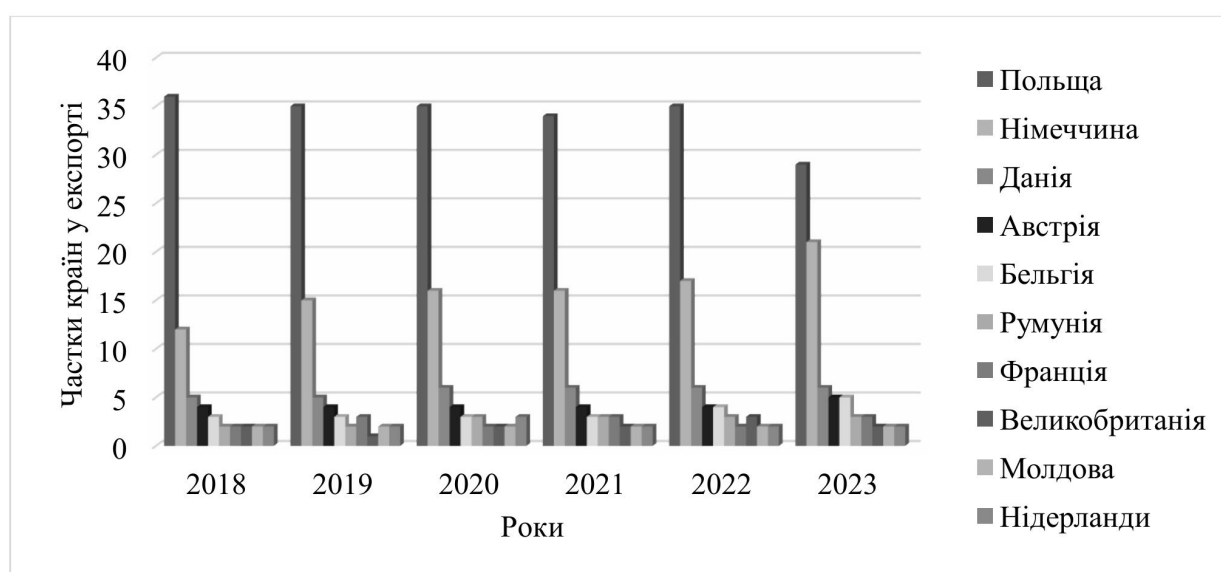


Рис. 2.6. Структура експорту продукції меблевої галузі України у 2018-2023 рр. (побудовано автором за даними [41])

Щодо імпорту продукції меблевої галузі України, то основними регіонами, які постачають меблі в Україну є Азія та Європа (рис. 2.7). На початку повномасштабної війни країни ЄС були найактивнішими за обсягами імпорту, але у 2023 році лідерами стали азіатські країни.

Як свідчать дані табл. 2.7, найбільшим імпортером меблевої продукції до України є Китай. Обсяги постачання меблів з Китаю до України в 2023 році склали 193,57 млн. дол. США, а частка Китаю в імпорті зросла з 44 % у 2018 році до 55 % у 2023 році. Друге місце в імпорті продукції меблевої галузі в Україну

належить Польщі. Частка польської продукції зросла 9 до 11 % протягом 2018-2023 рр., а її обсяги в 2023 році склали 40,21 млн. дол. США. На третьому місці знаходиться Італія, частка якої в імпорті меблевої продукції коливається в межах 1-8 % протягом періоду, що аналізується. Обсяги імпорту меблів з Італії до України в 2023 році склали 26,63 млн. доларів США. При цьому, інші країни-експортери демонструють зростання обсягів імпорту з кожним роком.

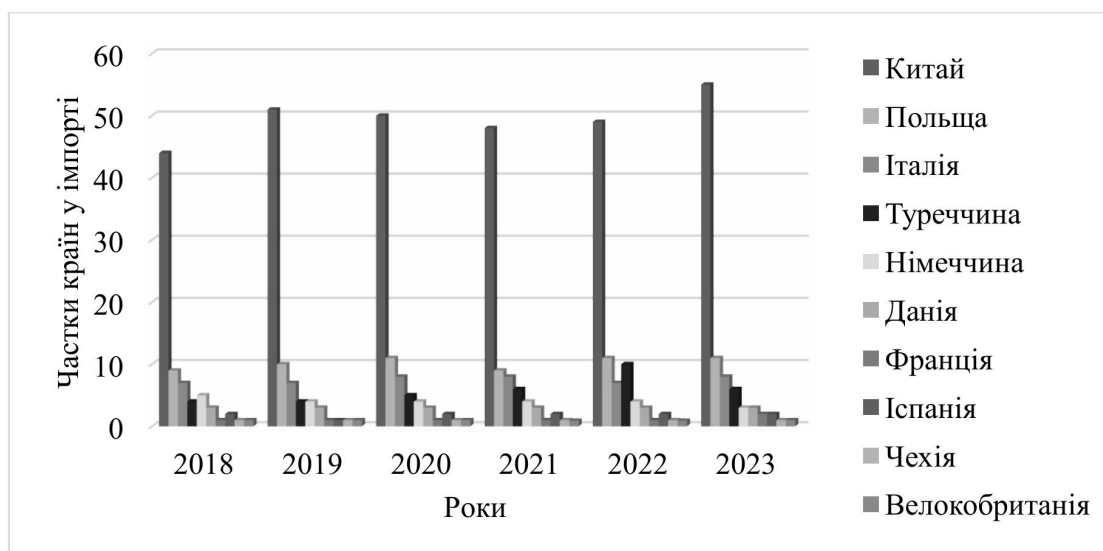


Рис. 2.7. Структура імпорту меблевої продукції в Україну
(побудовано автором за даними [41])

Українські виробники у 2022-2023 рр. мали можливість замістити своїми товарами більш дорогі імпортні аналоги та отримати більшу частку ринку. Адже обсяг імпорту меблів з рівня 582,3 млн. дол. США у 2021 скоротився до 311,6 млн. дол. США у 2022, і за 11 місяців 2023 було імпортовано на суму 315,4 млн. дол. США.

Меблева галузь України частково залежна від імпорту, хоча основний матеріал, деревину, вітчизняні меблеві підприємства закупають на внутрішньому ринку. Важливим аспектом розвитку меблевої галузі України є те, що Україна має значні можливості для виробництва дерев'яних меблів завдяки своїм природним ресурсам. Це не завжди забезпечує конкурентну ціну, оскільки корупція та нелегальні вирубки лісу роблять ринок непрозорим. Законодавчі

обмеження створюють штучний дефіцит сировини, що призводить до збільшення її вартості для підприємств галузі. Не зважаючи на зазначене, деревина є ключовим ресурсом для меблевої галузі, і це відображається у великому обсязі виробництва дерев'яних виробів. Зокрема, значна частина виробництва спрямована на експорт, що допомагає зменшити торговельний дефіцит.

Зворотним боком даної ситуації є те, що саме сировина, а не сучасні технології забезпечують досить високий рівень експорту меблевої продукції з України. Так, експорт дерев'яних меблів підвищився на 40 % протягом 2018-2021 рр., і у 2021 році склав 1 051,11 млн. доларів США. Однак наслідки повномасштабної війни РФ проти України призвели до зниження експорту меблевої продукції з України та в тому числі виробів із деревини. У 2023 році ці обсяги знизилися до 786,49 млн. доларів США, що на 2% менше порівняно з рівнем 2022 року.

Також важливу ролі у виробництві меблевої продукції відіграє такий ключовий матеріал, як ДСП. В Україні ДСП виробляють три підприємства, задовольняючи внутрішній попит. Однак, при виготовленні ДСП використовується до половини імпортних складових, таких як хімікати та папір для ламінування, що значно знижує частку української сировини (до 50%).

Негативні наслідки повномасштабної війни в Україні знайшли своє відображення, крім іншого, у тенденції зменшення попиту на імпортні меблі в умовах війни. Так, у 2023 році імпорт меблевої продукції становив 354,96 млн. доларів США, що на 46% менше порівняно з 2021 роком. При цьому, цільовими товарами імпорт є лампи та інше освітлювальне обладнання, складає 30% від всього імпорту меблевої продукції в Україну. Основним постачальником такої продукції є Китай (близько 70 %). Також освітлювальне обладнання в Україну постачається з Італії, Польщі, Іспанії та Німеччини.

Іншим ключовим матеріалом є ДСП, яке виробляють три підприємства в Україні, задовольняючи внутрішній попит. Однак, при виготовленні ДСП

використовується до 50% імпортних складників, таких як хімікати та папір для ламінування, що знижує частку української сировини до 50%.

В цілому, вітчизняна меблева галузь стикається з низкою викликів, загроз та ризиків. Основні з таких викликів, а також їх наслідки для меблевої галузі, наведено на рис. 2.8.

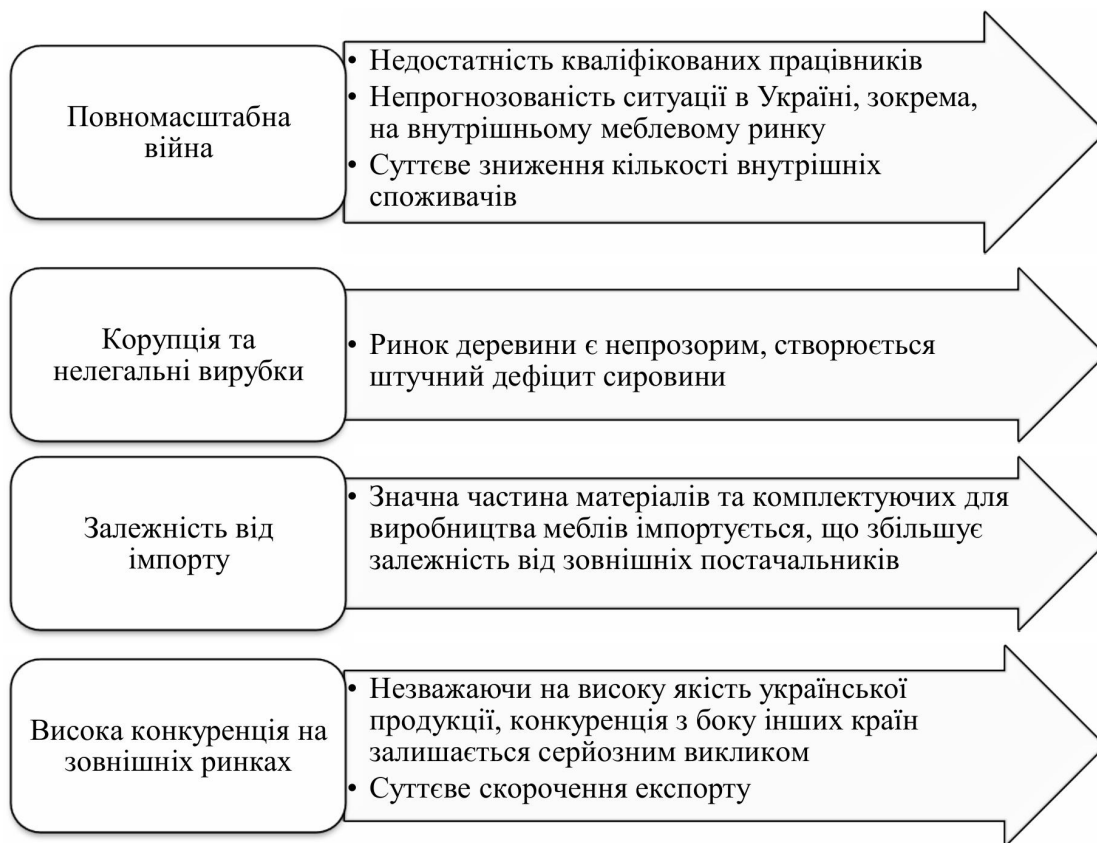


Рис. 2.8. Виклики меблевій галузі в Україні та їх наслідки
(побудовано автором за даними [41])

Так, найбільш суттєвий вплив на економіку України та, зокрема, на вітчизняну меблеву галузь, починаючи з лютого 2022 року, має війна. Відбулось [40, 42]:

1. Скорочення території: значна частка території нашої держави знаходиться під окупацією, на певній її території йдуть воєнні дії.

2. Зменшення чисельності населення: більше 6 млн. чол. виїхало закордон, багато загиблих не лише серед тих, хто захищає Україну, а й серед мирного населення, є полонені.

3. Фізичне знищення, або неможливість використання виробничих потужностей. За опитуваннями, проведеними Українською Асоціацією Меблевиків в результаті військових дій на території України близько 5% меблевих підприємств було повністю зруйновано.

4. Порушення логістичних та ділових зв'язків. У 2021 році основною країною-імпортером в Україну фанери та МДФ, була білорусь – 46,5% загального імпорту. Однак у 2022 та 2023 рр. Україна відмовилася повністю від ДСП, МДФ та фанери країни-агресора та білорусі, скоротивши суму закупівлі там плитних матеріалів для меблевиробництва з 151,6 млн. дол. США до нуля. Загалом обсяг імпорту ДСП, МДФ та фанери скоротився вдвічі (з 312 до 145 млн. дол. США).

5. Значна інфляція та відповідне зниження купівельної спроможності населення з одночасним зростанням попиту з боку міжнародних благодійних фондів та комерційних організацій в рамках облаштування житлових просторів для переселенців та осіб, які втратили житло внаслідок військових дій рф.

Все вищезазначене призвело до того, що суттєво скоротився вітчизняний ринок меблевої продукції, як імпорт, так і експорт. До початку повномасштабного вторгнення рф на територію України обсяг внутрішнього меблевого ринку оцінювався фахівцями у 1-1,2 млрд. дол. США [515]. Станом на сьогодні такі ритейлери, як Епіцентр, Jysk, MebelOK.com вийшли на довоєнний рівень в певні місяці або вже його перевищили, принаймні у гривневому еквіваленті. Падіння ринку на 20-35% збігається і з думкою постачальників такої сировини, як ДСП та ППУ. Тож за різними думками внутрішній ринок меблів у 2023 році оцінюється на рівні 700-800 млн. доларів США. За оцінкою компанії MebelOK.com, частка онлайн продажів меблів становить близько 12-15%. І хоча падіння в 2023 році скоротилось до 10-20% порівняно з 2021 роком, конкуренція в інтернеті виросла [42].

Також протягом останніх років відбувся перерозподіл ринку серед лідерів. Так, ІКЕА закрила єдиний офлайн магазин в Україні. В цей же період Jysk збільшив кількість магазинів в Україні до 90 та наростив виторг на 35,5% у 2022 році (128,3 млн. дол. США) в порівнянні до попереднього року (127,9 %). Епіцентр наприкінці 2023 відкрив в Києві магазин нового формату – «Центр меблів Grand» із продукцією середнього та преміум класу. В цілому, Епіцентр вже має 40 меблевих центрів. Через повномасштабне вторгнення компанія втратила 3 магазини, але протягом 2022-2023 рр. побудувала 3, а в одному з торгових центрів було проведено повну реконструкцію.

За 2022 рік кількість зареєстрованих підприємств та підприємців з кодом КВЕД 31 «виробництво меблів» скоротилося на 12,9%, тобто 1/8 частина галузі припинила діяльність лише протягом року [515]. Водночас, завдяки значним запасам деревини та потужностям для її обробки, є можливість для подальшого розвитку та розширення виробництва дерев'яних виробів. Це, в свою чергу, може мати негативні екологічні наслідки в майбутньому.

Отже, меблева галузь України має значний потенціал для зростання, завдяки наявності природних ресурсів та потужностей для виробництва. Однак, виклики, пов'язані з корупцією, нелегальними вирубками, залежністю від імпорту та війною, вимагають подальших зусиль для стабілізації та розвитку ринку. Для забезпечення сталого розвитку та просто функціонування вітчизняних меблевих підприємств життєво необхідним є забезпечення ефективності управління їх економічною безпекою.

2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Меблевий стандарт»

ТОВ «Меблевий стандарт» – реєстраційна назва компанії, яка на ринку більше відома як меблева фабрика і торгова марка «Дорос». Компанія була заснована в 2002 році, і, в першу чергу, націлена на виробництво якісних меблів, доступних широкому колу покупців. ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» є великим

виробником серійних корпусних меблів в Україні, що виробляє переважно меблі для дому, а саме такі: сучасні шафи та, зокрема, шафи-купе, меблі для офісу, вітальні, передпокоїв тощо. В компанії постійно досліджуються сучасні тенденції дизайну інтер'єрів, що дозволяє запропонувати клієнту рішення, що ідеально йому підійде, задовольнить його потреби до будь-якого домашнього чи робочого простору.

Багаторічний досвід виробництва шаф-купе забезпечує можливість виготовляти багатофункціональні моделі з сучасною естетикою та високою якістю. Ретельно сплановане серійне виробництво сприяє доступності наших меблів. Усі шафи «Doros» виготовляються на фабриці обладнаній відповідно до сучасних міжнародних стандартів якості та безпеки виробництва меблів. Усі матеріали, які використовуються, є екологічно чистими та сертифікованими. ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» чітко притримується всіх галузевих стандартів.

Меблі «Doros» складаються з високоякісних матеріалів та фурнітури, а саме: ДСП з перевірених на міцність компонентів та систем, що закупаються у провідних виробників. Компанія пропонує на ринку моделі власного дизайну, а також займається розробкою моделей меблів під замовлення відповідно до запитів оптових покупців. Крім того, серед складових успішності меблевих компаній засновники компанії «Doros» обрали в якості пріоритетної побудову міцних відносин із партнерами – постачальниками і покупцями – на основі чесності і довіри. Основними торговими партнерами ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» є гуртові покупці меблів – меблеві ритейлери.

Основні етапи розвитку підприємства наведено на рис. 2.9.

Значимим етапом розвитку компанії стало придбання виробничих потужностей і налагодження власного меблевиробництва (рис. 2.9). Крім того, важливою для компанії віхою розвитку став перехід в 2005 році на випуск серійної продукції й започаткування торгової марки «Doros». Придбання власного меблевого конструктора, який дозволяє створювати для кінцевих покупців індивідуальні меблі з готових компонентів, дозволило починаючи з 2016 року значно розширити асортимент. Такий конструктор був на той час

новинкою в меблевій галузі та значно сприяв популяризації продукції торгової марки «Doros». Завдяки можливостям цього конструктора ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» отримала можливість налагодити партнерські зв'язки із значною кількістю меблевих рітейлерів. Наші гуртові покупці змогли розширити коло кінцевих покупців, наростити обсяги продажів.

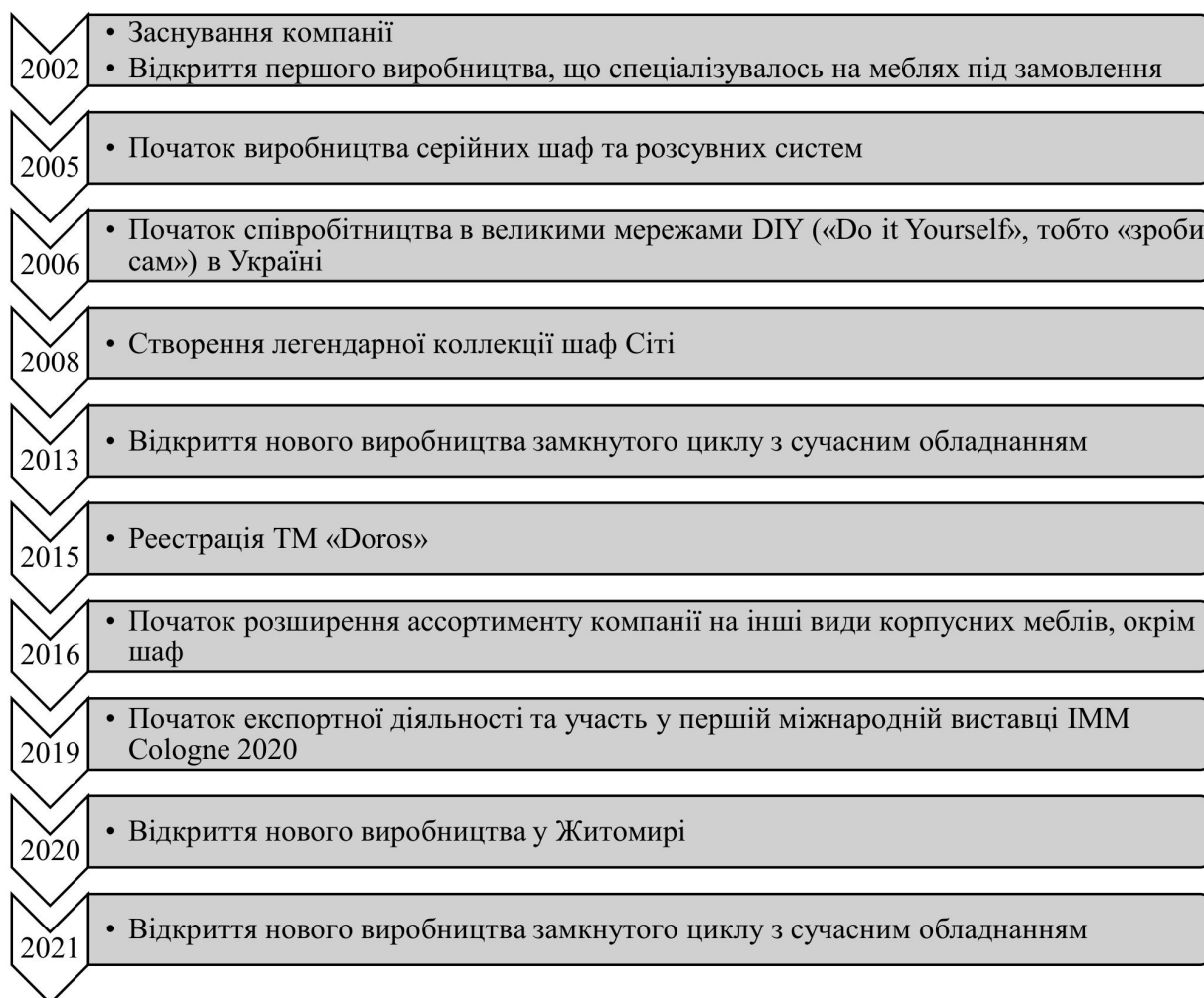


Рис. 2.9. Розвиток ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ»
(побудовано автором за даними [43])

На даний момент компанія має вже більше 20 років досвіду у виробництві меблів, виготовивши за цей час вже більше 1 млн. одиниць корпусних меблів. При цьому на меблі «Doros» надається 10 років гарантії на експлуатацію. ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» має в своєму розпорядженні 2 фабрики (у м. Київ та

у м. Житомир) загальною площею виробничих потужностей 12000 м². Виробництво та реалізація меблів здійснюється спільно із партнерами компанії (близько 150), зокрема: Епіцентр, Rozetka, MebelOk, shafamania, Макромоблі на ін. Крім того, продукція компанії експортується у більш ніж 15 країн світу.

Слід особливо підкреслити, що головну роль на шляху розвитку ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» та, зокрема, компанії «Doros» відіграють власники та співробітники компанії, підприємницькі здібності, наполегливість та майстерність яких значно сприяла тому, що підприємство продовжує свою роботу та є рентабельним, не зважаючи на повномасштабну війну в Україні та інші негативні чинники, що впливають на ефективність економічної діяльності в Україні. Так, показники чисельності, динаміки та структури персоналу ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Показники чисельності персоналу ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ»
у 2021-2023 рр.

Показники	Значення показників,			Абсолютний приріст, тис. грн.	Відносний приріст, %	Частка, %			Структурні зрушення
	осіб					2021	2022	2023	
	2021	2022	2023						
Середня кількість працівників, у тому числі:	16	14	16	0	0	100,00	100,00	100,00	0,00
Директор	1	1	1	0	0	6,25	7,14	6,25	0,00
адміністративно-управлінський персонал	2	1	2	0	0	12,50	7,14	12,50	0,00
Виробничий персонал, в т.ч.:	13	12	13	0	0	81,25	85,71	81,25	0,00
-Основні робітники	11	10	10	-1	-9,09	68,75	71,43	62,50	-6,25
-Допоміжні робітники	2	2	3	1	50,00	12,50	14,29	18,75	6,25

Як свідчать дані табл. 2.1, чисельність співробітників ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» дещо скоротилась в 2022 році (на 2 особи), але вже в 2023 році

робота підприємства стабілізувалась, а чисельність співробітників відновилась до рівня 2021 року. В цілому за період 2021-2023 рр. чисельність співробітників в цілому, чисельність адміністративно-управлінського та виробничого персоналу, хоч і мали незначні коливання, але не змінилися. Однак, дещо знизилась чисельність (з 11 до 10 осіб) і питома вага основних робітників (з 68,75 до 62,50 %) та, водночас, підвищилась чисельність (з 2 до 3 осіб) та питома вага (з 12,50 до 18,75 %) допоміжних робітників.

Динаміку руху робочої сили ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка руху робочої сили ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ»

Найменування показників	Значення показників за роками, тис. грн.			Абсолютний приріст, тис. грн.	Відносний приріст, %
	2021	2022	2023		
Середня кількість працівників	16	14	16	0	0
Кількість прийнятих працівників	1	0	3	2	200,0
Кількість звільнених працівників	1	2	1	0	0
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	0,063	0	0,188	0,125	198,4
Коефіцієнт плинності кадрів	0,063	0,143	0,063	0	0
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,125	0,143	0,250	0,125	100,0
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,563	0,571	0,625	0,062	11,0

Табл. 2.2 свідчить про те, що протягом 2021-2023 рр. відбувались деякі зміни у складі співробітників підприємства. Так, ми спостерігаємо, що нових співробітників приймали в 2021 році (1 особа), коли робота вітчизняних підприємств відбувалась ще у стандартному режимі і в 2023 році (3 особи), коли відбувалось відновлення економічної активності підприємств в Україні. У 2022 році відбулось більше звільнень. В цілому, протягом періоду 2021-2023 рр. Зріс коефіцієнт обороту з прийняття (з 0,063 до 0,188), коефіцієнт плинності кадрів в 2023 році був такий самий, як і у 2021 році (0,063), у 2 рази (з 0,125 до 0,250)

збільшився коефіцієнт загального обороту кадрів, а коефіцієнт стабільності кадрів, що характеризує частку співробітників, які працюють на підприємстві 5 та більше років, зріс з 0,563 до 0,625.

Важливим аспектом управління ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» в цілому, та забезпечення його економічної безпеки, зокрема, є конкурентний рівень оплати праці співробітників, що підтверджується даними табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники оплати праці персоналу
ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» у 2021-2023 рр.

Показники	Значення показників,			Абсолютний приріст, тис. грн.	Відносний приріст, %	Частка, %			Структурні зрушення
	осіб					2019	2020	2021	
	2021	2022	2023						
Фонд оплати праці, тис. грн, у тому числі:	5883,96	4642,56	6323,64	439,68	7,47	100,00	100,00	100,00	0,00
Директор	447,12	405,60	497,40	50,28	11,25	7,60	8,74	7,87	0,27
адміністративно-управлінський персонал	704,64	314,16	791,04	86,40	12,26	11,98	6,77	12,51	0,53
Виробничий персонал, в т.ч.:	4732,20	3922,80	5035,20	303,00	6,40	80,43	84,50	79,63	-0,80
-Основні робітники	4119,72	3372,00	4038,00	-81,72	-1,98	70,02	72,63	63,86	-6,16
-Допоміжні робітники	612,48	550,80	997,20	384,72	62,81	10,41	11,86	15,77	5,36
Середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника (грн), усього, у тому числі:	30,65	27,63	32,94	2,29	7,47	-	-	-	-
Директор	37,26	33,80	41,45	4,19	11,25	-	-	-	-
адміністративно-управлінський персонал	29,36	26,18	32,96	3,60	12,26	-	-	-	-
Виробничий персонал, в т.ч.:	31,21	28,10	33,65	2,44	7,67	-	-	-	-
-Основні робітники	25,52	22,95	27,70	2,18	8,54	-	-	-	-
-Допоміжні робітники	25,52	22,95	27,70	2,18	8,54	-	-	-	-

Фонд оплати праці співробітників ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» (табл. 2.3) протягом 2021-2023 рр. зріс на 439,68 тис. грн., тобто на 7,47 % і у 2023 році склав 6323,64 тис. грн. При цьому найсуттєвіше зріс фонд оплати праці допоміжних робітників (на 384,72 тис. грн., тобто 62,81 %) – через збільшення їх чисельності); директора (на 50,28 тис. грн., тобто 11,25 %) та адміністративно-управлінського персоналу (на 86,40 тис. грн., тобто 12,26 %) – через більш суттєве, порівняно з іншими категоріями персоналу, підвищення рівня оплати праці. Найсуттєвішими структурними зрушеннями стали: скорочення у загальній сумі фонду оплати праці питомої ваги оплати праці основних робітників на 6,16 пункти (з 72,63 до 63,86 %) та зростання частки оплати праці допоміжних робітників на 5,36 пункти (з 10,41 до 15,77 %).

Зросли також середньомісячні витрати на оплату праці співробітників ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ». Так, витрати на оплату праці директора зросли протягом 2021-2023 рр. на 4,16 тис. грн. і склали у 2023 році 41,45 тис. грн. Середньомісячні витрати на оплату праці адміністративно-управлінського персоналу при цьому зросли з 29,36 до 32,96 тис. грн., виробничого персоналу – з 30,33 до 32,38 тис. грн., в т.ч. основних робітників – на 2,44 тис. грн., тобто на 7,82 %, а допоміжних – на 2,18 тис. грн., тобто на 8,54 %. В цілому, середньомісячні витрати на оплату праці співробітників ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» зросли в середньому на 7,47 %, найсуттєвіше для адміністративно-виробничого персоналу (на 12,26 %) та директора (на 11,25 %), найменше – для основних (на 7,67 %) і допоміжних (на 8,54 %).

Важливим етапом аналізу економічної діяльності підприємства є аналіз його активів та пасивів, тобто аналіз майна підприємства та джерел його утворення за допомогою горизонтального (аналіз динаміки) та вертикального (аналіз структури) аналізу балансу. Зокрема, в табл. 2.4. наведено горизонтальний аналіз активів ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ».

Таблиця 2.4

Горизонтальний аналіз активів ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ»
в період 2019-2023 рр.

Показники	Сума, тис. грн.					Абсолютний приріст, тис. грн.		Відносний приріст, %	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023/ 2019	2023/ 2021	2023/ 2019	2023/ 2021
Необоротні активи	114,0	5053,1	10250,2	8700,9	7267,0	7153,0	-2983,2	6274,56	-29,10
Нематеріальні активи:	3,0	37,7	31,8	25,9	19,9	16,9	-11,9	563,33	-37,42
- Первісна вартість	3,0	41,4	41,4	41,4	41,4	38,4	0,0	1280,00	0,00
- Знос	0,0	3,7	9,6	15,5	21,5	21,5	11,9	100,00	123,96
Незавершені капітальні інвестиції	0,0	81,6	4706,2	4706,2	134,3	134,3	-4571,9	100,00	-97,15
Основні засоби	111,0	4933,8	5512,2	3968,8	7112,8	7001,8	1600,6	6307,93	29,04
- Первісна вартість	154,0	5807,3	7736,6	7762,2	12531,5	12377,5	4794,9	8037,34	61,98
- Знос	42,0	873,5	2224,4	3793,4	5418,7	5376,7	3194,3	12801,67	143,60
Оборотні активи	48631,0	57207,6	66013,2	72751,2	84012,5	35381,5	17999,3	72,76	27,27
Запаси	7097,0	11533,4	17121,3	16403,4	21163,2	14066,2	4041,9	198,20	23,61
в т.ч. готова продукція	36,0	154,0	246,4	253,7	1162,3	1126,3	915,9	3128,61	371,71
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	9108,0	11612,9	8975,0	24793,5	28368,9	19260,9	19393,9	211,47	216,09
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,0	217,0	6054,1	6237,2	5187,4	5187,4	-866,7	100,00	-14,32
Інша поточна дебіторська заборгованість	30944,0	26800,6	25297,5	1437,3	686,0	-30258,0	-24611,5	-97,78	-97,29
Гроші та їх еквіваленти	1480,0	7043,3	8529,8	23160,5	27675,3	26195,3	19145,5	1769,95	224,45

<i>Усього активи</i>	<i>48746,0</i>	<i>62260,7</i>	<i>76263,4</i>	<i>81452,1</i>	<i>91279,5</i>	<i>42533,5</i>	<i>15016,1</i>	<i>87,26</i>	<i>19,69</i>
----------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	--------------	--------------

Величина первісної вартості нематеріальних активів підприємства зросла протягом 2019-2023 рр. з тис. грн. в 2019 році до 41,4 тис. грн. Залишкова вартість нематеріальних активів склала в 2023 році 19,9 тис. грн. через нараховану амортизацію. Незавершені капітальні інвестиції значно зросли в 2021-2022 роках (4706,2 тис. грн.) порівняно ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» у 2019 році не мало незавершених капітальних інвестицій, в 2020 році їх величини становила 81,6 тис. грн., а в 2021-2022 рр. – 4706,2 тис. грн., в 2023 році – 134,3 тис. грн. Тобто, порівняно з рівнем 2019 року в 2023 році відбулось зростання показника на 100 %, але порівняно з 2021 роком – скорочення на 97,15 %. На відміну від вартості незавершених капітальних інвестицій, вартість основних засобів ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» зростала послідовно протягом 2019-2023 рр., за винятком 2022 року, і у 2023 році склала 7112,8 тис. грн. При цьому первісна вартість дещо зросла навіть у 2022 році. В цілому вартість необоротних активів протягом періоду зросла більше ніж в 62 рази. Однак в порівнянні з 2021 роком в 2023 році їх вартість скоротилась на 2983,2 тис. грн., тобто на 29,1 %, що безумовно є наслідком початку повномасштабної війни рф проти України.

Водночас, вартість оборотних активів, як і вартість майна ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» в цілому зростали протягом всього періоду, що аналізується. Зокрема, величина оборотних активів збільшилась за 5 років на 35381,5 тис. грн., тобто на 72,76 %. При цьому найсуттєвіше зросла вартість запасів, а саме готової продукції – більш, ніж в 31 раз, та вартість грошей та їх еквівалентів – більш, ніж в 17 разів. Валюта балансу збільшилась на 87,26 %.

Вертикальний аналіз балансу ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» в 2019-2023 рр. наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Вертикальний аналіз балансу ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ»

Показники	Частка, %					Структурні зрушення, пунктів	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023/ 2019	2023/ 2021
Необоротні активи	0,23	8,12	13,44	10,68	7,96	7,73	-5,48
Нематеріальні активи:	0,01	0,06	0,04	0,03	0,02	0,02	-0,02
- Первісна вартість	0,01	0,07	0,05	0,05	0,05	0,04	-0,01
- Знос	0,00	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,01
Незавершені капітальні інвестиції	0,00	0,13	6,17	5,78	0,15	0,15	-6,02
Основні засоби	0,23	7,92	7,23	4,87	7,79	7,56	0,56
- Первісна вартість	0,32	9,33	10,14	9,53	13,73	13,41	3,58
- Знос	0,09	1,40	2,92	4,66	5,94	5,85	3,02
Оборотні активи	99,76	91,88	86,56	89,32	92,04	-7,73	5,48
Запаси	14,56	18,52	22,45	20,14	23,19	8,63	0,73
в т.ч. готова продукція	0,07	0,25	0,32	0,31	1,27	1,20	0,95
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	18,68	18,65	11,77	30,44	31,08	12,39	19,31
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,00	0,35	7,94	7,66	5,68	5,68	-2,26
Інша поточна дебіторська заборгованість	63,48	43,05	33,17	1,76	0,75	-62,73	-32,42
Гроші та їх еквіваленти	3,04	11,31	11,18	28,43	30,32	27,28	19,13
Усього активи	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Як свідчать дані табл. 2.5, майно підприємства представлене переважно оборотними активами, частка яких, хоч і зменшилась протягом 2019-2023 рр. на 7,73 пункти, але складала в 2023 році 92,04 %. Зокрема найбільша питома вага належала дебіторській заборгованості за товари, роботи, послуги (31,08 %), грошам та їх еквівалентам (30,32 %) та запасам (23,19 %). Найсуттєвішим структурним зрушенням стало скорочення іншої поточної дебіторської заборгованості на 62,73 %.

Горизонтальний аналіз пасивів ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» в 2019-2023 рр. наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Горизонтальний аналіз пасивів ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ»

Показники	Сума, тис. грн.					Абсолютний приріст, тис. грн.		Відносний приріст, %	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023/ 2019	2023/ 2021	2023/ 2019	2023/ 2021
Власний капітал	13188,0	27540,1	38537,2	53107,0	68427,6	55239,6	29890,4	418,86	77,56
Зареєстрований (пайовий) капітал	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток	13073,0	27495,1	38492,2	53062,0	68377,6	55239,6	29885,4	423,04	77,64
Неоплачений капітал	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Поточні зобов'язання	35627,0	34720,6	37726,2	28345,1	22851,9	-12775,1	-14874,3	-35,86	-39,43
Поточна кредиторська заборгованість за:									
- Товари, роботи, послуги	5212,0	6067,0	8726,1	7354,0	7176,3	1964,3	-1549,8	37,69	-17,76
- Розрахунками з бюджетом	1274,0	971,2	841,3	1283,5	1998,1	724,1	1156,8	56,84	137,50
- в т.ч. з податку на прибуток	1040,0	949,9	818,3	1271,7	1961,2	921,2	1142,9	88,58	139,67
- Розрахунками зі страхування	20,0	18,8	20,5	14,2	26,9	6,9	6,4	34,50	31,22
- Розрахунками з оплати праці	88,0	82,5	83,8	57,6	109,1	21,1	25,3	23,98	30,19
Інші поточні зобов'язання	29031,0	27581,1	28054,5	19635,8	13541,5	-15489,5	-14513,0	-53,36	-51,73
Усього пасиви	48746,0	62260,7	76263,4	81452,1	91279,5	42533,5	15016,1	87,26	19,69

Власний капітал ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» (табл. 2.6) збільшився протягом 2019-2023 рр. на 55239,6 тис. грн., тобто більше, ніж в 4 рази, і в 2023 році склав 68427,6 тис. грн. Важливим є те, що зростання власного капіталу відбулось виключно за рахунок зростання суми нерозподіленого прибутку.

Підприємство не має довгострокових зобов'язань, а поточні зобов'язання скоротились на 12775,1 тис. грн., тобто на 35,86 % в 2023 році, порівняно з 2019 роком, і склали 22851,9 тис. грн.

Вертикальний аналіз пасивів ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» в 2019-2023 рр. наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Вертикальний аналіз пасивів ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ»

Показники	Частка, %					Абсолютний приріст, тис. грн.	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023/ 2019	2023/ 2021
Власний капітал	27,05	44,23	50,53	65,20	74,96	47,91	24,43
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,10	0,08	0,07	0,06	0,05	-0,05	-0,01
Нерозподілений прибуток	26,82	44,16	50,47	65,15	74,91	48,09	24,44
Неоплачений капітал	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00
Поточні зобов'язання	73,09	55,77	49,47	34,80	25,04	-48,05	-24,43
Поточна кредиторська заборгованість за:							
- Товари, роботи, послуги	10,69	9,74	11,44	9,03	7,86	-2,83	-3,58
- Розрахунками з бюджетом	2,61	1,56	1,10	1,58	2,19	-0,42	1,09
- в т.ч. з податку на прибуток	2,13	1,53	1,07	1,56	2,15	0,02	1,08
- Розрахунками зі страхування	0,04	0,03	0,03	0,02	0,03	-0,01	0,00
- Розрахунками з оплати праці	0,18	0,13	0,11	0,07	0,12	-0,06	0,01
Інші поточні зобов'язання	59,56	44,30	36,79	24,11	14,84	-44,72	-21,95
Усього пасиви	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Дані табл. 2.7 свідчать про те, що структура джерел залучення фінансових ресурсів підприємством ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» суттєво змінила протягом 2019-2023 рр. Частка власного капіталу зросла з 27,05 до 74,96 %, тобто на 47,91 пункти, а частка залученого капіталу, відповідно, скоротилась з 73,09 до 25,04 %. В цілому, найбільшою в структурі джерел фінансування майна підприємства є частка нерозподіленого прибутку, яка в 2023 році склала 24,91

%. Це дозволяє зробити висновок про те, що керівництво підприємства прагне до максимальної стабільності і мінімізації ризиків, навіть якщо це перешкоджає розширенню діяльності ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ». Саме така політика забезпечує підприємству високий рівень ліквідності (рис. 2.10).

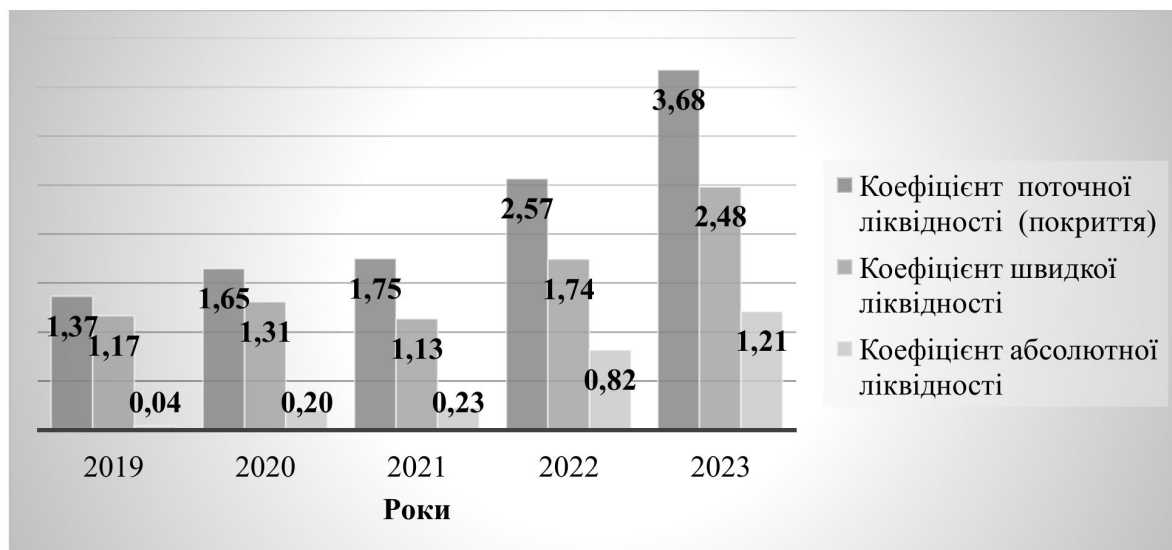


Рис. 2.10. Показники ліквідності балансу ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» (побудовано автором)

Дійсно, показники ліквідності балансу підприємства (рис. 2.10) суттєво зростають протягом 2019-2023 рр. і вже починаючи з 2020 року всі з них знаходяться в межах нормативних значень. Ліквідність в цілому є дуже високою, що є цілком виправданим з т.з забезпечення економічної безпеки в умовах війни та кризових явищ, які вона провокує.

Наступним важливим елементом аналізу фінансового стану підприємства є аналіз платоспроможності (рис. 2.11).

Підприємство має «надлишок» високоліквідних активів, їх величина значно перевищує величину зобов'язань ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ», що забезпечує його високу платоспроможність та підтверджується показниками, наведеними на рис. 2.11.

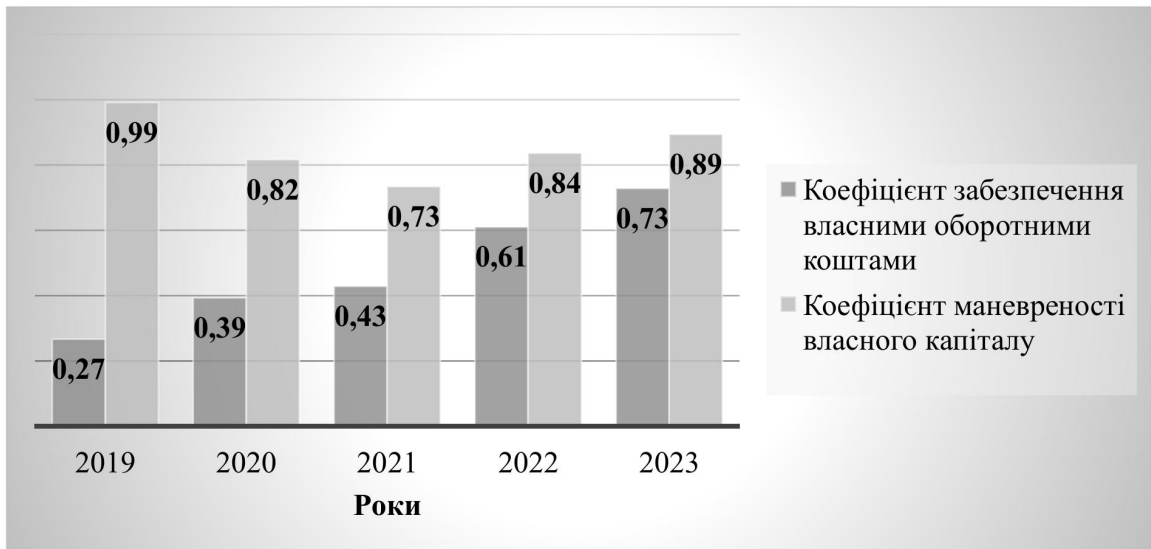


Рис. 2.11. Показники платоспроможності ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» (побудовано автором)

Показники оборотності підприємства наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники оборотності ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ»

Показники	Значення станом на 31.12				Абсолютне відхилення
	2020	2021	2022	2023	
Коефіцієнт оборотності активів	2,27	1,98	1,25	1,85	-0,13
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,07	3,35	2,88	5,25	1,90
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	118,95	108,95	126,92	69,55	-39,40
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,29	2,52	2,64	3,20	0,68
Період оборотності кредиторської заборгованості, днів	159,33	144,97	138,19	114,11	-30,86
Коефіцієнт оборотності запасів	9,65	6,39	4,77	4,71	-1,68
Період оборотності запасів, днів	37,31	56,37	75,52	76,48	20,11
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,92	3,69	1,90	2,39	-1,30
Коефіцієнт мобільності активів	11,32	6,44	8,36	11,56	5,12

Показники оборотності ілюструють, що економічна діяльність ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» супроводжується досить швидким обертання активів та пасивів, зокрема, дебіторської та кредиторської заборгованості, запасів та власного капіталу, що свідчить про високий рівень ділової активності та налагоджені партнерські зв'язки зі стейкхолдерами.

Слід також дослідити показники фінансової стійкості (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники фінансової стійкості ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ»

Показники	Значення показників за роками					Відхилення	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023/2019	2023/2021
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності, концентрації власного капіталу) [$>0,5$]	0,27	0,44	0,51	0,65	0,75	0,48	0,24
Коефіцієнт фінансової залежності	3,72	2,26	1,98	1,53	1,33	-2,38	-0,64
Коефіцієнт заборгованості (коефіцієнт концентрації залученого (позикового) капіталу)	1,55	1,17	0,94	0,67	0,57	-0,98	-0,38
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності (коефіцієнт фінансової стійкості), [>1]	0,27	0,44	0,51	0,65	0,75	0,48	0,24
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	0,27	0,39	0,43	0,61	0,73	0,46	0,30
Коефіцієнт маневреності власних коштів [$0,2$]	0,99	0,82	0,73	0,84	0,89	-0,10	0,16
Коефіцієнт співвідношення зобов'язань і власного капіталу (коефіцієнт фінансування, коефіцієнт фінансового ризику)	2,72	1,26	0,98	0,53	0,33	-2,38	-0,64

Показники фінансової стійкості ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» (табл. 2.9), хоч і були частково поза межами нормативних значень у 2019 та у 2020 році, в 2021-2023 рр. знаходились на досить високому рівні, за виключенням коефіцієнта довгострокової фінансової незалежності. Цей показник, хоч і зріс

протягом періоду з 0,27 до 0,75, але все ще залишається <1 . Це свідчить про доцільність збільшення власного капіталу підприємства. В цілому, ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» протягом 5 років дуже суттєво підвищило рівень власної фінансової стійкості, мінімізувавши, таким чином, рівень фінансових ризиків. Цьому значно сприяло ефективне використання ресурсів підприємства (рис. 2.12).

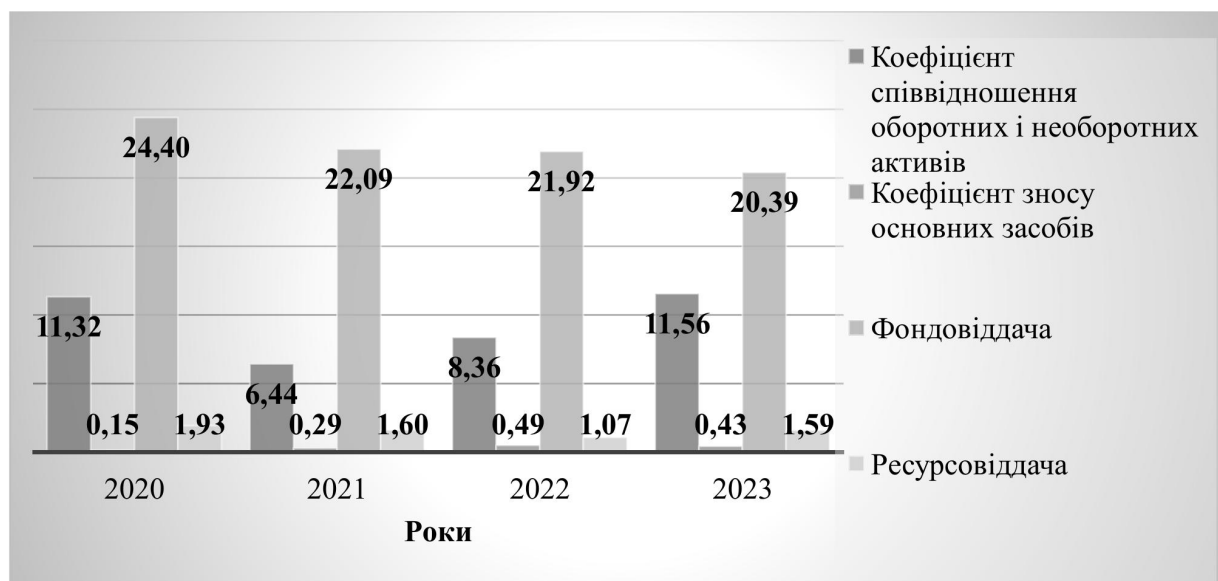


Рис. 2.12. Аналіз використання ресурсів ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ»

Аналіз показників (рис. 2.12) свідчить про те, що активи підприємства є переважно оборотними. Протягом 2020-2022 рр. зростає коефіцієнт зносу основних засобів з 0,15 до 0,49. З огляду на це в 2023 році було придбано додатково основні засоби, що знизило коефіцієнт їх зносу до 0,43. Фондовіддача і ресурсовіддача, хоч і зменшуються протягом 2020-2024 рр., однак залишаються дуже високими (відповідно 20,39 грн. на 1 грн. основних фондів, та 1,59 грн. на 1 грн. ресурсів станом на 2023 рік).

Важливими показниками ефективності функціонування підприємства є також рівень його витрат, зокрема, операційних. Динаміка операційних витрат ФОТ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» протягом 2021-2023 рр. наведено на рис. 2.13.

Дані рис. 2.13 свідчать про те, що операційні витрати підприємства в цілому зросли протягом 2021-2023 рр. Так, собівартість продукції зросли на 17,97 % та у 2023 році склала 111836,3 тис. грн. На 7,47 % зросли витрати на оплати оплати праці співробітників та у 2023 році склали 6323,64 тис. грн. Інші операційні витрати склали в 2023 році 15027,6 тис. грн, що на 7,25 % більше, ніж у 2021 році. Скоротилась протягом 2021-2023 рр. лише сума інших операційних витрат (на 62,89 %) з 58,2 тис. грн у 2021 році до 21,6 тис. грн. у 2023 році. Слід також зазначити, що рівні операційних витрат в 2022 році суттєво скоротились через початок повномасштабної війни в Україні, разом із скороченням масштабів діяльності та, відповідно, абсолютної більшості показників економічної діяльності. Протягом року більшість вітчизняних підприємств змогли адаптуватись до нових надскладних умов та відновили свою діяльність.

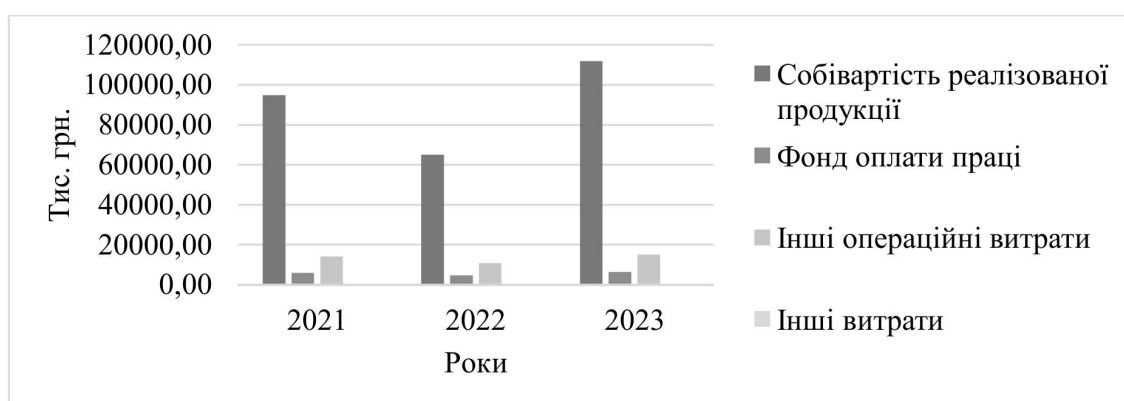


Рис. 2.13. Динаміка операційних витрат ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ»

ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» відноситься до числа тих підприємств, які не просто змогли продовжити функціонування під час війни, а й в 2023 році за деякими показниками досягли рівнів, вищих за довоєнні. Зокрема зросли абсолютні значення фінансових результатів підприємства (рис. 2.14).

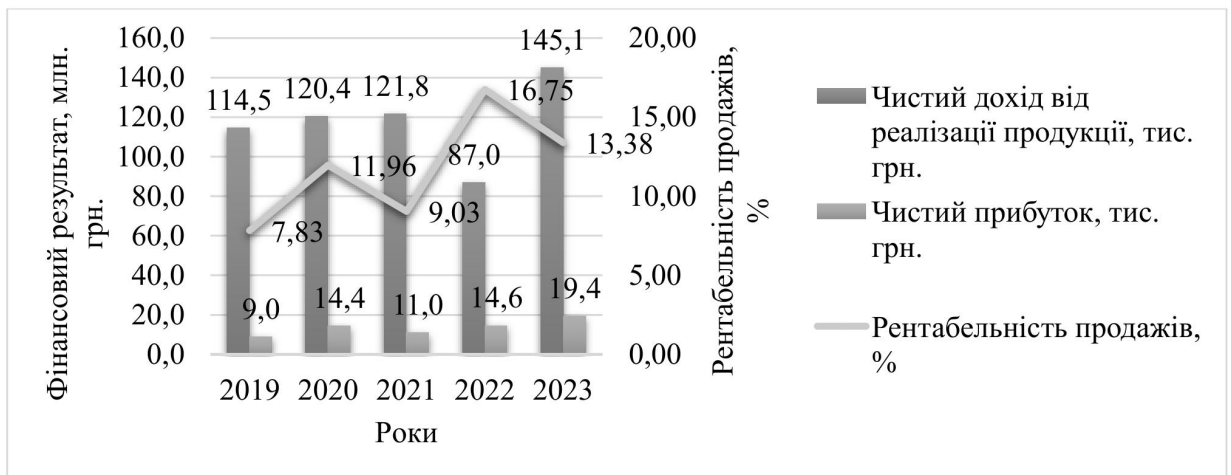


Рис. 2.14. Фінансові результати ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» у 2019-2023 рр.

Чистий дохід підприємства зріс протягом 2019-2023 рр. на 30585,2 тис. грн., тобто на 26,72 %, а у порівнянні з 2021 роком цей показник збільшився на 19,15 %. Оскільки протягом 2021-2023 рр. собівартість продукції зросла на 17,97 %, тобто майже так само, можна зробити висновок, що, нажаль, зростання чистого доходу ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» відбувалось переважно за рахунок інфляції. При цьому, рентабельність продажів дещо все ж таки зросла протягом періоду та у 2023 році склала 13,38 %. Чистий прибуток зріс з 8962 тис. грн. у 2019 році до 19416 тис. грн. у 2023 році. Зростання рівнів фінансових результатів підприємства знайшло своє відображення також у зростанні рентабельності продажів, однак рентабельність активів та власного капіталу знизилась протягом періоду (рис. 2.15).

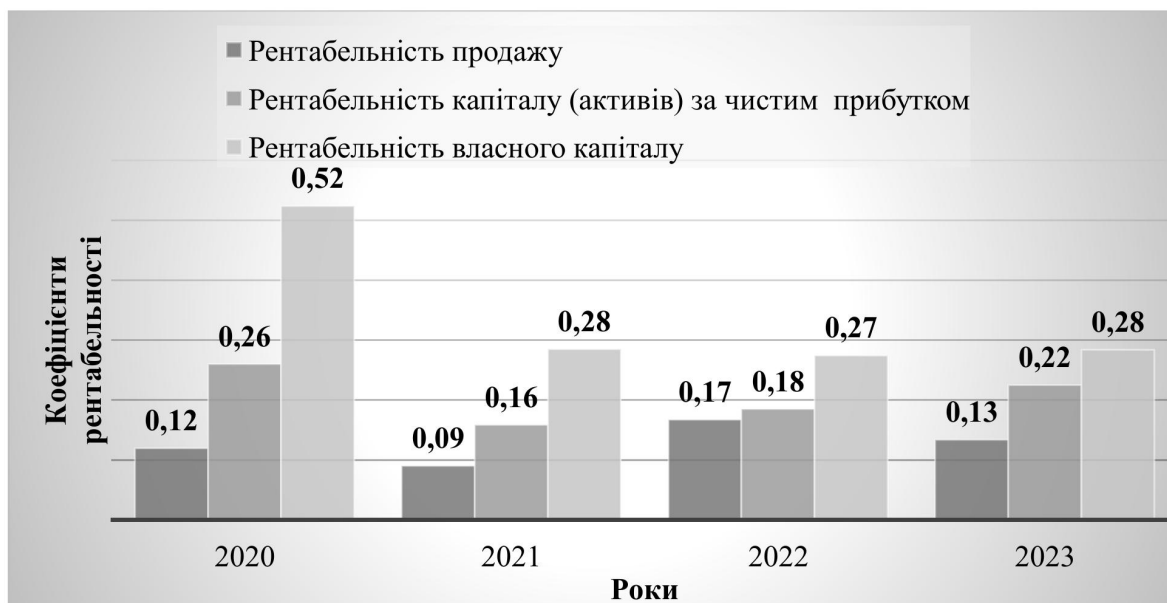


Рис. 2.15. Показники рентабельності ТОВ «Меблевий стандарт»

Дійсно, зростання активів ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» та, зокрема, його власного капіталу призвело до того, що рентабельність активів в 2023 році була на 4 пункти нижче, ніж у 2020 році, хоча й зросла порівняно з 2021 та 2022 рр. Рентабельність власного капіталу знизилась в 2021 році порівняно з 2020 роком з 0,52 до 0,8 протягом 2021-2023 залишалась майже стабільною. Відповідно зріс також період окупності власного капіталу з 1,91 років у 2020 р. до 3,52 років у 2023 р.

2.3. Оцінювання рівня економічної безпеки ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ»

Оцінювання рівня економічної безпеки підприємства є одним із найважливіших етапів управління, який дозволяє відслідковувати рівня та динаміку окремих показників і, відповідно, здійснювати відповідні заходи, приділяючи увагу в першу чергу тим показникам і складовим ЕБП, рівень яких є недостатньо високим.

З метою оцінювання економічної безпеки ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» обрано комплексний методичний підхід. Комплексна оцінка, а

саме розрахунок інтегрального показника ЕБП за її окремими функціональними складовими є найбільш розповсюдженою. В полягає у порівнянні фактичних показників діяльності підприємства з визначеними орієнтирами діяльності. Використання комплексного підходу до оцінювання ЕБП забезпечує можливість визначення, поточної, тактичної та стратегічної оцінок економічної безпеки; враховує різні аспекти діяльності підприємства; дозволяє робити обґрунтовані висновки про рівень ЕБП та запропонувати відповідні заходи.

Враховуючи специфіку діяльності ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» та сучасні умови господарювання вітчизняних підприємств, а також підходи та показники оцінювання рівня ЕБП, запропоновані у науковій літературі [504-507], економічну безпеку підприємства, що досліджується, запропоновано оцінювати за такими основними складовими:

- фінансова безпека;
- кадрова;
- силова;
- маркетингова;
- інформаційна;
- техніко-технологічна;
- правова.

Оцінювання рівня фінансової безпеки ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» наведено у табл. 2.10.

Оцінювання ЕБП здійснюється за 10-бальною шкалою (10 – оптимальний рівень показника). При цьому, занадто високі рівні деяких показників-стимуляторів (показників, що в цілому мають позитивний вплив на рівень економічної безпеки) може оцінюватись як неоптимальний. Так, коефіцієнт абсолютної ліквідності (табл. 2.10) в 2022-2023 рр. знаходився на рівні, що значно перевищує оптимальний (0,2-0,25) і тому бальна оцінка даного показника в цей період є нижчою, ніж 10.

Оцінка рівня фінансової безпеки ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ»
у 2020-2023 рр.

Показники	Значення показників за роками				Вагомість показника	Бальна оцінка показників (0-10 балів)			
	2020	2021	2022	2023		2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт незалежності	0,44	0,51	0,65	0,75	0,2	5	6	7	7
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,65	1,75	2,57	3,68	0,2	8	8	10	10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2	0,23	0,82	1,21	0,2	8	10	8	7
Рентабельність продажів, %	11,96	9,03	16,75	13,38	0,2	9	8	10	9
Коефіцієнт оборотності активів	2,27	1,98	1,25	1,85	0,2	9	9	7	8
Рівень фінансової складової ЕБП	-	-	-	-	-	7,8	8,2	8,4	8,2

В цілому, фінансова складова економічної безпеки ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» знаходиться на досить високому рівні. При цьому, найвищим рівень фінансової безпеки підприємства протягом періоду, що аналізується, був саме у 2022 році. Це пояснюється, імовірно, деякою інертністю меблевого ринку та високим запасом фінансової міцності підприємства.

Кадрова безпека підприємства оцінюється на основі аналізу показників складу, структури та професійного рівня співробітників, а також ефективності системи мотивації та рівня лояльності (табл. 2.11).

В цілому, рівень кадрової складової економічної безпеки підприємства (табл. 2.11) знаходиться на високому рівні, хоча в 2022 році у зв'язку із початком повномасштабного вторгнення РФ в Україну дещо знизилась показники такі показники, як: рівень оплати праці одного співробітника, коефіцієнт плинності кадрів та продуктивність праці.

Таблиця 2.11

Бальна оцінка рівня кадрової безпеки ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ»

Показники	Значення показників за роками			Вагомість показника	Бальна оцінка показників (0-10 балів)		
	2021	2022	2023		2021	2022	2023
Рівень заробітної плати співробітників, грн. на місяць	30,65	27,63	32,94	0,25	9	8	9
Коефіцієнт плинності кадрів	0,063	0,143	0,063	0,25	8	5	8
Продуктивність праці, грн. на чол. на місяць	634,12	517,87	755,53	0,25	9	8	10
Питома вага виробничого персоналу, %	81,25	85,71	81,25	0,25	8	9	8
Рівень кадрової складової ЕБП	-	-	-	-	8,5	7,5	8,8

Розрахунок рівня силової безпеки ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» за 2020-2023 рр. наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка рівня силової безпеки ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ»
у 2020-2023 рр.

Показники	Експертна бальна оцінка за роками				Вагомість показника
	2020	2021	2022	2023	
Ефективність роботи системи безпеки підприємства	5,4	6,1	6,7	8,0	0,33 (0,5 у 2020-2021 рр.)
Надійність споруд та захисного обладнання	7,8	7,8	8,1	8,1	0,33 (0,5 у 2020-2021 рр.)
Наявність надійного укриття на випадок повітряної тривоги	-	-	6,9	8,4	0,33
Рівень силової складової ЕБП	6,6	7,0	7,4	8,2	-

На відміну від показників фінансової та кадрової складової ЕБП, проаналізовані показники силової безпеки не мають числового вимірювання. Тому значення показників силової безпеки ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» встановлені експертним шляхом за 10-бальною шкалою. Значення показників (табл. 2.12) свідчать про те, що силовій безпеці на підприємстві до 2022 року не приділялось пильної уваги, однак рівень її був задовільним протягом 2020-2022 рр. В 2023 році в результаті вдосконалення системи безпеки та облаштування

укриттів на меблевих фабриках підприємства рівень силової складової ЕБП став досить високим.

У табл. 2.13 наведено показники інформаційної безпеки ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ».

Таблиця 2.13

Бальна оцінка рівня інформаційної безпеки ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ»

Показники	Експертна бальна оцінка за роками				Вагомість показника
	2020	2021	2022	2023	
Робота з персональними даними	8,2	8,4	8,4	8,4	0,25
Надійність інформаційних систем	8,8	8,8	8,8	8,8	0,25
Якість та своєчасність інформації	8,6	8,6	7,9	8,2	0,25
Зворотній зв'язок	7,8	7,8	7,5	7,7	0,25
Рівень інформаційної складової ЕБП	8,4	8,4	8,2	8,3	-

Робота з інформацією на підприємстві ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» проводиться досить ефективно, про свідчать стабільно високі рівні показників інформаційної безпеки (табл. 2.13).

Розрахунок рівня маркетингової безпеки ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» за 2020-2023 рр. наведено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Оцінка рівня маркетингової безпеки ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ»

у 2020-2023 рр.

Показники	Експертна бальна оцінка за роками				Вагомість показника
	2020	2021	2022	2023	
Інтернет-присутність	8,0	8,6	8,9	8,9	0,25
Якість продукції	7,1	8,9	8,5	8,3	0,25
Якість обслуговування	7,8	7,6	7,2	8,2	0,25
Ефективність взаємодії із зацікавленими особами	6,9	9,2	9,5	9,5	0,25
Рівень маркетингової складової ЕБП	7,5	8,6	8,5	8,7	-

Як свідчить рівень показників маркетингової діяльності (табл. 2.14), ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» слідкує за основними аспектами успіху своєї продукції серед споживачів. Так, протягом 2020-2023 був досить високим і

підвищувався рівень інтернет-присутності підприємства, на досить високому рівні (за відгуками споживачів знаходились рівні якості продукції та обслуговування).

Надзвичайно важливим аспектом маркетингової діяльності ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ», який, на нашу думку, забезпечує високий рівень конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства, є ефективність його взаємодії із зацікавленими сторонами. В даному випадку, ефективність маркетингової діяльності підприємства, на ряду із якістю продукції, обслуговування та рівнем інтернет-присутності, досягається також партнерством із значною кількістю (близько 200) збутових посередників, торгових платформ.

У табл. 2.15 наведено показники техніко-технологічної безпеки ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ».

Таблиця 2.15

Бальна оцінка рівня техніко-технологічної безпеки ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» у 2020-20213 рр.

Показники	Значення показників за роками				Вагомість показника	Бальна оцінка показників (0-10 балів)			
	2020	2021	2022	2023		2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,15	0,29	0,49	0,43	0,33	8	8	6	7
Фондовіддача	24,40	22,09	21,92	20,39	0,33	9	9	8	8
Ресурсовіддача	1,93	1,60	1,07	1,59	0,33	10	9	8	9
Рівень техніко-технологічної складової ЕБП	-	-	-	-	-	9,0	8,7	7,3	8,0

Рівень техніко-технологічного забезпечення підприємства (табл. 2.15) знаходився на високому рівні, хоча й дещо знизився протягом 2020-2023 рр. Причинами такої ситуації є не стільки знос споруд і обладнання, скільки нарощення обсягів активів, що, на фоні деякої стагнації ринку, знижує рівні фондівіддачі та ресурсівіддачі підприємства.

Слід також зазначити, що ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» при здійсненні своєї діяльності, чітко дотримується всіх нормативно-правових вимог щодо ведення бухгалтерського і податкового обліку, правил розмитнення,

екологічності виробництва, трудового законодавства тощо. Це дозволяє зробити висновок, що правова безпека підприємства знаходиться на високому рівні.

У табл. 2.16 наведено розрахунок інтегрального показника економічної безпеки ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ».

Таблиця 2.16

Інтегральний показник рівня економічної безпеки ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» у 2020-2023 рр.

Показники ЕБП	Рівні показників за роками				Вагомість показника
	2020	2021	2022	2023	
Фінансова безпека	7,8	8,2	8,4	8,2	0,17
Кадрова безпека	-	8,5	7,5	8,8	0,17
Силова безпека	6,6	7,0	7,4	8,2	0,17
Інформаційна безпека	8,4	8,4	8,2	8,3	0,17
Маркетингова безпека	7,5	8,6	8,5	8,7	0,17
Техніко-технологічна	9,0	8,7	7,3	8,0	0,17
Інтегральний показник ЕБП	7,9	8,2	7,9	8,4	-

В цілому, рівень економічної безпеки ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» (табл. 2.16) був високим протягом 2020-2023 рр. В 2023 році рівень ЕБП в результаті зусиль співробітників підприємства не лише відновився після деякого падіння в 2022 році, а й перевищив довоєнний рівень. Це свідчить про те, що підприємство, в цілому, є адаптивним і стійким до ризиків і загроз зовнішнього середовища.

Висновки до другого розділу

За результатами проведених у другому розділі досліджень зроблено наступні висновки. Меблева галузь України має значний потенціал для зростання, завдяки наявності природних ресурсів та потужностей для виробництва. Однак, виклики, пов'язані з корупцією, нелегальними вирубками, залежністю від імпорту та війною, вимагають подальших зусиль для стабілізації та розвитку ринку. Для забезпечення сталого розвитку та просто функціонування

вітчизняних меблевих підприємств життєво необхідним є забезпечення ефективності управління їх економічною безпекою.

Найбільш суттєвий вплив на економіку України та, зокрема, на вітчизняну меблеву галузь, починаючи з лютого 2022 року, має війна. Відбулось скорочення території, чисельності населення України, часто відбувається фізичне зниження споруд, порушення логістичних та ділових зв'язків, спостерігається значна інфляція. В цілому, зовнішнє середовище функціонування вітчизняних підприємств є вкрай несприятливим. Важливими загрозами для підприємств меблевої галузі, крім наслідків воєнних дій, є також корупція та незаконна вирубка лісу, залежність меблевої галузі від імпорту, а також значна конкуренція на зовнішньому ринку.

Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» свідчить про те, що підприємство в цілому має високі показники ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності протягом 2019-2023 рр. Після початку повномасштабної війни рф проти України показники діяльності ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» погіршились, однак керівництву вдалось справитись з даною ситуацією і виправити ситуацію в 2023 році.

Оцінювання рівня економічної безпеки ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» проведено за такими її складовими: фінансовою, кадровою, маркетинговою, техніко-технологічною, інформаційною, силовою. Інтегральний показник економічною безпеки ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» свідчить про високий її рівень протягом 2020-2023 рр. В 2023 році рівень економічної безпеки підприємства в результаті зусиль співробітників підприємства не лише відновився після деякого падіння в 2022 році, а й перевищив довоєнний рівень. Це свідчить про те, що підприємство, в цілому, є адаптивним і стійким до ризиків і загроз зовнішнього середовища.

Розділ 3. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ»

3.1. Концептуальні основи стратегічного управління підприємством

Перед вітчизняними підприємствами, особливо в сучасних надзвичайно складних умовах постає проблема ефективного управління економічною безпекою підприємства, яка дозволила б зменшити рівень загроз при здійсненні економічної діяльності підприємства та захист його від впливу внутрішніх і зовнішніх ризиків [44].

В економічних відносинах підприємство є самостійним суб'єктом господарювання, що реалізує свої інтереси за допомогою виробництва продукції, виконання робіт або надання послуг з метою отримання прибутку й задоволення потреб суспільства (споживачів). Для будь-якого підприємства актуальним є питання підвищення стійкості власного становища у конкурентному середовищі з урахуванням геополітичної й економічної ситуації, вирішення якого можливе лише за умови розроблення стратегії його безпеки [45, с. 144-145].

Стратегічна орієнтація діяльності підприємства є важливою передумовою його сталого розвитку, особливо в умовах воєнного стану. Проте стратегічне управління має стосуватись усіх напрямів діяльності підприємства, зокрема й економічної безпеки. В умовах нестабільності соціально-економічного та політичного середовища належне управління безпекою ускладнене значною кількістю проблем, а саме такими як: нестабільність економіки та її державного регулювання, недосконалість і нестабільність правового середовища, значна тінізація ринку і посилення конкуренції, в т.ч. недобросовісної, недостатність фінансового забезпечення тощо. За таких умов при стратегічному управлінні підприємством доцільно враховувати [46]:

- циклічність розвитку та особливості трансформації вітчизняної економічної системи, що визначає вибір інструментів, методик і моделей ЕБП;

- необхідність використання системного, ситуаційного та цільового підходів при виборі стратегічних пріоритетів розвитку, що в умовах невизначеності зовнішнього середовища дозволяє спрогнозувати перспективи розвитку з врахуванням ризиків;

- перевірені практикою методи, інструменти і моделі стратегічного управління.

Отже, стратегічне управління – це процес розроблення, впровадження та моніторингу стратегії або довгострокового плану дій підприємства з метою досягнення її основних цілей і завдань. Цей процес включає в себе аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів, а також можливостей підприємства.

При цьому, стратегічне управління економічною безпекою підприємства дозволяє посилити всю планову роботу, оскільки використовується для обґрунтування не тільки одного рішення, а для сукупності можливих варіантів поведінки суб'єкта господарювання залежно від змін у зовнішньому середовищі.

Стратегія економічної безпеки – це розроблення довгострокового плану для забезпечення реалізації мети, завдань та досягнення цілей підприємства, в т.ч. забезпечення економічної безпеки, планування розподілу ресурсів в умовах постійної нестабільності зовнішнього середовища та адаптації до нього з метою його захисту від впливу загроз, ризиків і досягнення нормального та безпечного функціонування [47, с. 83]. Стратегія управління ЕБП є інструментом забезпечення стабільності та ефективності економічної діяльності в сучасних умовах ведення бізнесу.

Стратегія економічної безпеки підприємства має бути безпосередньо пов'язана з загальною стратегією підприємства. Домінантними сферами забезпечення економічної безпеки підприємства є стратегії [45, 47]:

- забезпечення росту прибутковості власного капіталу;
- формування ресурсів;
- фінансово-економічної стабільності;
- безпеки інвестиційної діяльності;

- нейтралізації економічних ризиків;
- безпеки інноваційної діяльності;
- захисту конкурентної позиції;
- антикризова стратегія.

Стратегія економічної безпеки підприємства передбачає визначення довгострокових цілей економічної діяльності та вибір найефективніших способів їх досягнення. Цілі стратегії ЕБП мають підпорядковуватися загальній стратегії економічного розвитку та спрямовуватися на сталий розвиток підприємства.

Роль стратегії управління економічною безпекою підприємства є істотною, адже разом з корпоративною стратегією окреслює мету, напрям і перспективи більш передбачуваного розвитку підприємства, що, своєю чергою, є основою гарантування ефективності та стабільності функціонування [48].

Формування стратегічного управління економічною безпекою підприємства має ґрунтуватися на певних стратегічних принципах [46, с. 243], а саме таких:

- системність побудови;
- інтегрованість із загальною системою управління;
- орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства;
- комплексний характер прийняття управлінських рішень;
- високий рівень динаміки управління;
- варіативність підходів до формування окремих управлінських рішень;
- адекватність реагування на деякі загрози економічним інтересам підприємства;
- адаптивність системи економічної безпеки;
- ефективність ухвалених управлінських рішень;
- законність.

Стратегічне управління економічною безпекою підприємства виражається у п'яти функціях (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Функції стратегічного управління економічною безпекою підприємства [46, с. 244]

Так, планування стратегії ЕБП передбачає здійснення прогнозування, розроблення стратегії та бюджетування. Прогнозування є основою для складання стратегічних планів і ґрунтується на проведенні аналізу широкого кола внутрішніх і зовнішніх чинників функціонування підприємства з метою передбачення можливості розвитку та оцінювання ризиків. Систематичний прогноз забезпечує обґрунтованість стратегії економічної безпеки підприємства. З урахуванням результатів проведеного аналізу керівництво підприємства формулює мету, яка досягається, зокрема, за допомогою стратегії ЕБП, розробляє зміст стратегії. В свою чергу бюджетування включає вартісну оцінку програми та розподіл ресурсів.

Організація виконання стратегічних планів у сфері ЕБП здійснюється на основі формування системи економічної безпеки, яка включає перелік процедур,

дій та елементів організаційної культури, що дозволяють досягати цілей стратегії ЕБП.

Координація дій щодо реалізації стратегічних завдань між структурними підрозділами підприємства, включаючи службу економічної безпеки за її наявності, передбачає розподіл обов'язків і відповідальності між співробітниками та структурними підрозділами підприємства.

Мотивація для досягнення стратегічних цілей управління ЕБП пов'язана з розробленням системи стимулів, які спонукають до досягнення певних запланованих результатів у сфері економічної безпеки.

Контроль за процесом виконання стратегії ЕБП полягає у безперервному спостереженні за процесом реалізації стратегічних планів, а також моніторингу діяльності зі зміцнення економічної безпеки на підприємстві. Контроль дозволяє завчасно визначати ризики і загрози, що насуваються; виявляти помилки та відхилення від прийнятих стратегічних планів.

На рис. 3.2. наведено основні етапи стратегічного управління ЕБП.

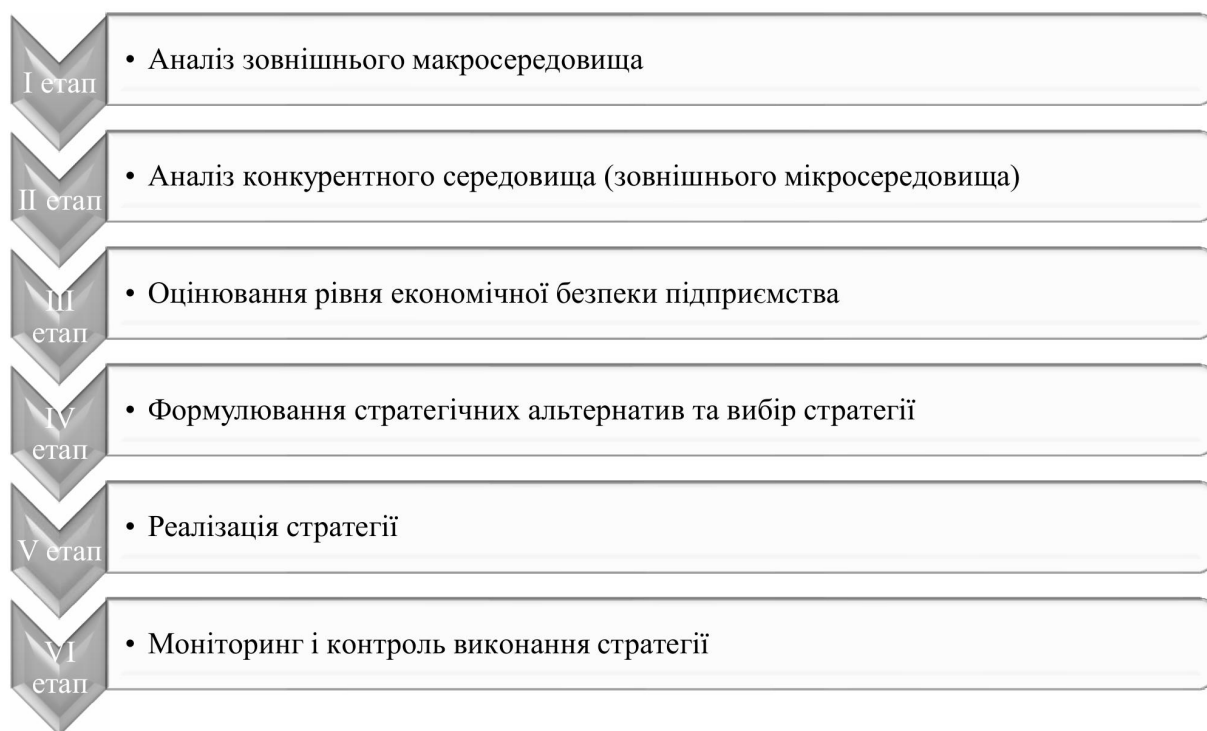


Рис. 3.2. Етапи стратегічного управління ЕБП
(розроблено автором на основі аналізу [45-48])

I етап. Аналіз зовнішнього макросередовища. Аналіз зовнішнього макросередовища вважається вихідним процесом стратегічного управління, тому що забезпечує основу для визначення як місії і цілей підприємства, так і для розробки стратегій поведінки, яка забезпечить виконання місії і досягнення цілей підприємства. У загальному вигляді стратегічне управління – це комплекс рішень і дій, що визначають довгостроковий розвиток економічного суб'єкта. Воно включає аналіз навколишнього середовища, формулювання стратегії, її реалізацію, а також оцінку і контроль. Відмінною рисою стратегічного управління є акцент на моніторингу й оцінці зовнішніх загроз і можливостей у світлі сильних і слабких сторін підприємства [519].

II етап. Аналіз конкурентного середовища. Після того, як інформація про стан макросередовища зібрана, варто проаналізувати існуючі тенденції на ринку, на якому функціонує дане підприємство, щоб зрозуміти, якою є його позиція на ринку та до чого це може призвести в майбутньому. Межа стратегічного планування складає п'ять-десять років. Для того, щоб здійснити процес формулювання стратегії ЕБП, необхідно проаналізувати виявлені стратегічні фактори у світлі поточної ситуації. Цей етап процесу прийняття стратегічних рішень часто згадується як ситуаційний аналіз. Його мета полягає у створенні стратегічної відповідності зовнішніх можливостей і внутрішніх сильних сторін підприємства з урахуванням зовнішніх загроз і внутрішніх слабостей, а також у визначенні на основі цього так званої відмінної компетенції підприємства, тобто специфічних фахових навичок і ресурсів, що знаходяться у його розпорядженні і забезпечують певну конкурентну перевагу.

III етап. Оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. Оцінювання рівня економічної безпеки підприємства, виявлення показників, що не задовольняють порогові значення, лежить в основі визначення тих «слабких сторін», пріоритет в усуненні яких має бути на першому місці під час

формування стратегії ЕБП. Підприємству, залежно від встановленого рівня його економічної безпеки можуть бути рекомендовані певні стратегії ЕБП (рис. 3.3.

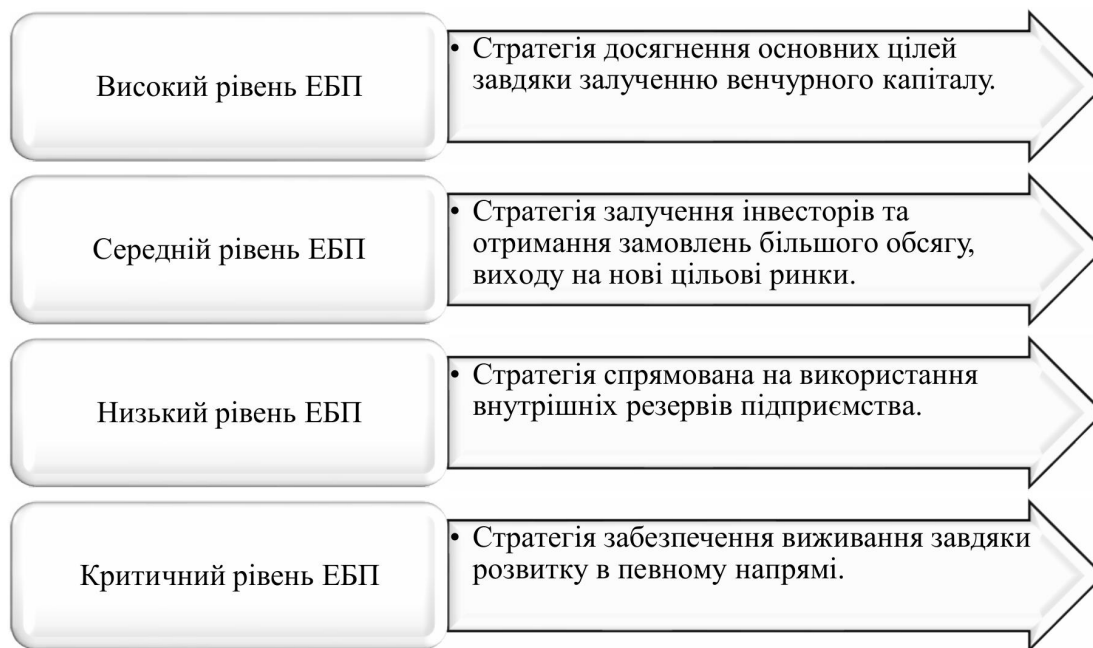


Рис. 3.3. Стратегії ЕБП в залежності від рівня економічної безпеки підприємства [45, с. 147-149]

Як видно з рис. 3.3, підвищення рівня економічної безпеки підприємства може бути досягнуто на основі реалізації стратегій, які дають можливість змінити рівень безпеки з нижчого на вищий. Ці стратегії будуть містити план реорганізації, створення нової виробничої структури, налагодження партнерських зв'язків, розширення взаємодії із клієнтами, вихід на нові ринки, ефективне використання кадрового потенціалу підприємства.

IV етап. Формулювання стратегічних альтернатив та вибір стратегії ЕБП. На цьому етапі стратегічного управління здійснюється розробка стратегії – власне стратегічне планування. Формуються альтернативні варіанти стратегічних планів, програм і дається їхня порівняльна оцінка, аналізуються і підтверджуються стратегічні розробки, забезпечується узгодженість різних планів, програм та інвестиційних рішень. Широко використовується методика «портфельного планування», коли формується не один варіант стратегії, а

складається пакет (портфель) можливих стратегій. З такого портфеля і робиться відбір найкращої для конкретних умов стратегії.

Варіантна розробка стратегії ЕБП включає: вибір стратегічних альтернатив, їх аналіз і визначення оптимальної стратегії; формування функціональних стратегій ЕБП. Для цього необхідно сформулювати стратегічні цілі забезпечення економічної безпеки підприємства, розробити цільові стратегічні нормативи та прийняти основні стратегічні рішення у сфері забезпечення ЕБП. Обирається одна з домінуючих сфер стратегії забезпечення економічної безпеки, а також фінансова політика та формується портфель стратегічних альтернатив для реалізації поставлених цілей.

V етап. Реалізація стратегії ЕБП. Реалізація стратегії може забезпечуватися через єдиний стратегічний план підприємства або через плани і програми стратегічних господарських підрозділів при загальному контролі на рівні підприємства, або шляхом включення окремих стратегічних завдань (інвестиційних і науково-технічних) в тактичні та оперативні плани і програми. Головним завданням етапу реалізації стратегії ЕБП є просування в напрямку досягнення стратегічних цілей при максимально можливому пристосуванні до реальних умов.

VI етап. Моніторинг і контроль виконання стратегії ЕБП. Моніторинг ефективності виконання стратегічних планів з управління економічною безпекою підприємства та їх коригування на цьому етапі забезпечує безперервний циклічний характер стратегічного планування, його орієнтацію на максимальне врахування змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Таким чином, розробка стратегії підприємства, в т.ч. розробка стратегії ЕБП, передбачає дослідження динаміки макроекономічних процесів, тенденцій розвитку вітчизняних ринків, можливостей диверсифікації діяльності підприємства. На основі стратегії визначається політика підприємства за основними напрямками діяльності: фінанси, кадри, постачання та збут, маркетинг, виробництво тощо. У процесі розробки стратегії економічної безпеки підприємства особлива увага приділяється виробництву конкурентоспроможної

продукції, мобілізації внутрішніх ресурсів, максимальному зниженню собівартості продукції, формуванню та розподілу прибутку, ефективному використанню капіталу підприємства та ін. [35, 47, с. 85].

Особливості процесу розробки та реалізації стратегії економічної безпеки наведено на рис. 3.4.

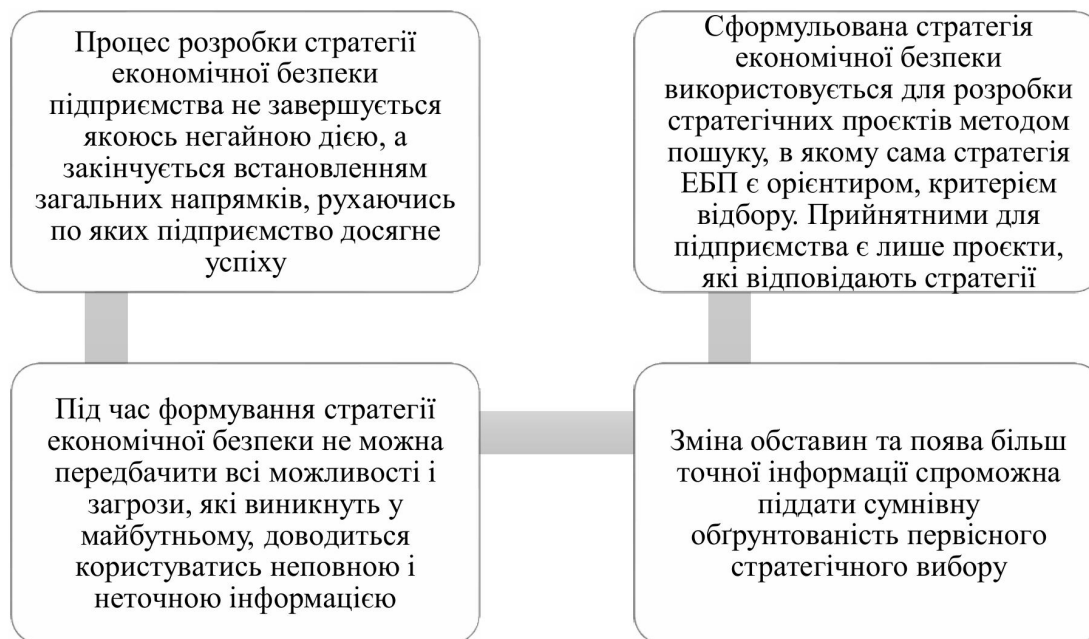


Рис. 3.4. Особливості процесу розробки та реалізації стратегії ЕБП [37, 47]

Важливе значення для формування стратегії економічної безпеки підприємства має врахування факторів ризику. Розробка і реалізація стратегії економічної безпеки – процес досить важкий і вимагає від керівників суб'єкта господарювання значних витрат. Одним із основних негативних факторів є непередбачуваність і швидка зміна зовнішнього середовища. При цьому стратегія ЕБП має одночасно бути адаптованою до умов зовнішнього середовища підприємства та відповідати загальній стратегії підприємства. Крім того, успішне використання стратегії ЕБП неможливе без зворотного зв'язку.

Основні моделі розробки стратегій наведено на рис. 3.5.

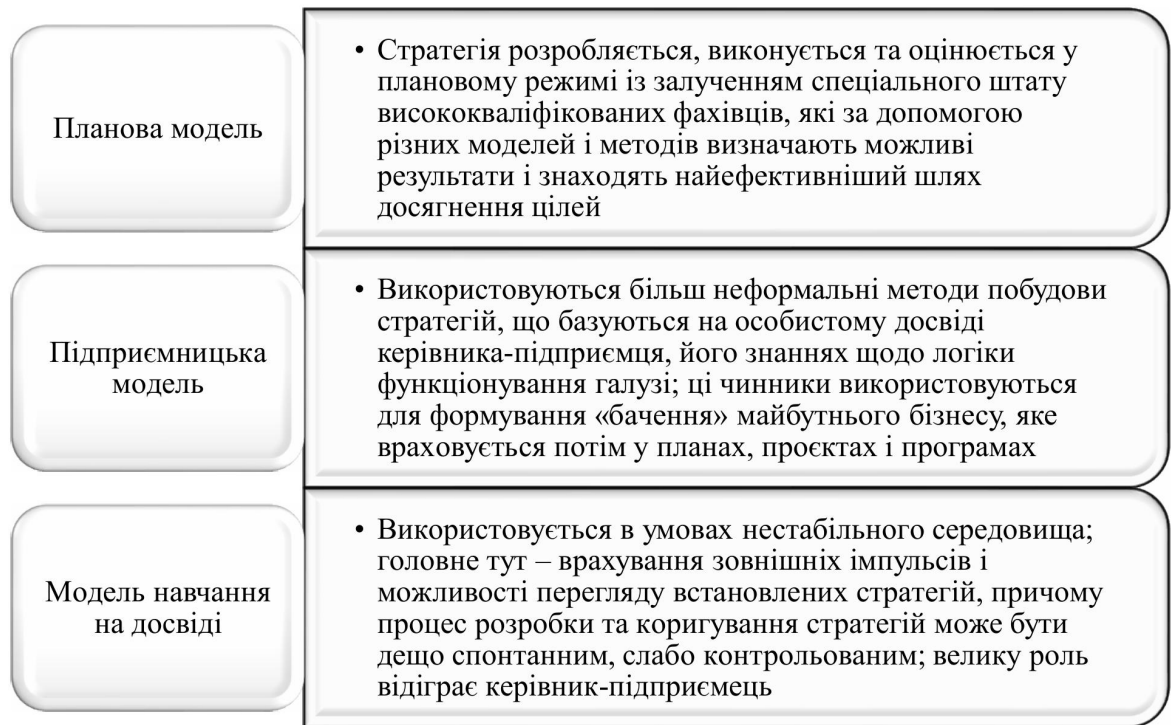


Рис. 3.5. Моделі розробки стратегії підприємства [45, 47]

Наведені на рис. 3.2. моделі акцентують увагу на підприємницькому підході до процесу планування, що відрізняє більш формальний процес розробки цілей в умовах довгострокового планування від стратегічного (із застосуванням широкого спектра формальних і неформальних методів).

Двома основними підходами до стратегічного управління є [47, с. 85]:

- раціоналістичний – підхід, який базується на плановому прийнятті рішень і зумовлює виникнення альтернативних структур «стратегічної підсистеми» підприємства;
- поведінковий – підхід, який використовує методи ідентифікації системних норм поведінки, що діють в організації; головне при цьому – швидка реакція на ризики та загрози, які виникають.

Таким чином, стратегічне управління економічною безпекою підприємства вимагає оцінювання в плановому режимі фінансового стану підприємства, його безпеки та економічної безпеки в цілому, а також розробки стратегії ЕБП, адаптивної до змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

3.2. Оцінка конкурентного середовища та обґрунтування стратегії підприємства

ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» (компанія «Doros») – це підприємство-виробник сучасних меблів, діяльність якого ґрунтується на багаторічних традиціях із систематичним впровадженням інновацій. Підприємство виробляє стильні, якісні меблів для житлових та комерційних приміщень за адекватними цінами. Компанія «Doros» виготовляє меблі з 2002 року (юридична особа ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ зареєстрована у 2018 році»). Основною продукцією компанії є шафи, але останні роки відбувається активне розширення асортименту щ метою задовольнити потреби наявних клієнтів та залучити нових. Тому співробітники компанії завжди відкриті до нових проєктів та здатні створити продукцію, яка принесе комерційний успіх партнерам та бажані меблі кінцевому клієнту. Виробничі потужності дозволяють швидко виробляти значні обсяги продукції за дуже конкурентоспроможними цінами, завдяки чому компанія «Doros» займає значну частку ринку, у тому числі в сегменті DIY (Do It Yourself — «зроби це сам»). Наразі підприємство має 2 виробничі площадки у м. Київ та у м. Житомир.

Підприємство має багаторічний досвід створення різноманітних виробів, переважно шаф, з дерева та інших матеріалів. Підприємство постійно розвиває виробництво та розширює асортимент для найкращого задоволення клієнтів. Вся продукція Компанія «Doros» відповідає стандартам галузі та суб'єктивним законам ринку. Розумна ціна, зносостійкість, багатофункціональність та інші властивості грають в цьому важливу роль. При виробництві використовують обладнання відомих європейських фірм, зокрема, BRANDT і ALTENDORF (Німеччина), ROEK (Чехія), GRIGGO (Італія). Співробітники компанії виконують індивідуальні розробки, створюючи меблі, що повністю відповідають бажанням і потребам замовників. У своїй роботі вони об'єднують ідеї та виконують найменші вимоги, які здатні забезпечити індивідуальність меблів. Також, компанія виготовляє стандартизовані більш дешевші меблі.

Головною конкурентною перевагою ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» є використання вітчизняних та імпортованих матеріалів, надійного скла та дзеркал, гарних порід деревини, якісної фурнітури. Кожен продукт виготовлений у відповідності до вимог стандартів виробництва меблів. Відповідність високим вимогам регулярно перевіряється уповноваженими органами сертифікації.

Створення меблів з нуля – досить складний, відповідальний процес, який передбачає такі етапи:

- отримання замовлення;
- розробка проєкту;
- затвердження проєкту;
- власне виробництво.

Конкурентне середовище Компанія «Doros» характеризується відсутністю чітко вираженої групи споживачів. Продукція орієнтована на всі верстви населення, як фізичні та юридичні особи. Дистрибуція меблів компанії «Doros» відбувається переважно через маркет-плейси та інших посередників. Так, ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» є партнерів. Зокрема, партнерами підприємства є компанії: Дубок, Taburetka.ua, МакроМеблі, KORONA, Shafamania, Капітал Меблі, mills, Ясен, Мій Дім, Епіцентр, ВЕНА, Vasha_Mebelka та ін. Клієнтами компанії є в Україні як невеликі компанії, так і крупні корпорації, а також навчальні заклади та пересічні особи.

Асортимент продукції ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» є досить широким та, крім класичних шаф та шаф-купе, включає: ліжка, столи і табурети, комоди і тумби, вуличні меблі, кухні, дивани, пуфи та інші м'які меблі, письмові та комп'ютерні столи, дитячі стінки та шафи, дитячі ліжка, крісла театральні для глядацької зали, крісла для засідань і конференцій, крісла для навчальних закладів, полиці навісні та антресолі, стелаж-вітрини тощо. Особливим попитом серед споживачів користуються шафи-купе, кухні, дивани та столи. Серед великих компаній та приватних підприємств популярними є комплекти офісних меблів, полиці, столи, стелажі, тумбочки та крісла.

З метою розробки стратегії управління економічної безпекою підприємства доцільно використати SWOT-аналіз, як найбільш популярний інструментом стратегічного планування і, зокрема, аналізу конкурентного середовища із врахуванням притаманних ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» конкурентних переваг і недоліків, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища.

Так, на першому етапі SWOT-аналізу складено акумулюючу матрицю SWOT-аналізу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Акумулююча матриця SWOT-аналізу ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ»

Strengths		Weaknesses	
Налагоджені партнерські зв'язки із значною кількістю партнерів	10	Стандартні методи просування товарів на різних ринках	7
Наявність передових технологій збірки продукції	8		
Випуск власних виробів для дому	7	Залежність від реклами	8
Лояльність клієнтів	9		
Товар конкурентоспроможний і користується масовим попитом кінцевих споживачів, завдяки своїй якості	9	Не проводяться маркетингові дослідження з вивчення нових каналів збуту	10
Ефективні маркетингові комунікації	8		
Досить високий рівень кваліфікації співробітників	8	Відсутність нормативів по стандартизації нових технологій	7
Популярність ТМ «Doros»	8	Недостатня диверсифікація товарів	7
Стійке фінансове становище	10		
Opportunities		Threats	
Розвиток конкурентних відносин	4	Підвищення рівня податкового навантаження	9
Диверсифікація постачання та збуту	10	Збільшення конкуренції на ринку	10
		Брак кваліфікованих робітників	8
Скорочення кількості підприємств меблевої галузі	8	Непрозорість на ринку деревини та підвищення відповідальності за її зберігання, перевезення або збут	8
Упаковані якісно меблі, які піднімуть рівень довіри до продукції	6	Висока конкуренція на зовнішньому ринку та скорочення експорту не дає повного розвитку бізнесу	9
		Високий рівень інфляції	9
Врахування зміни смаків і вподобань клієнтів	8	Скорочення попиту через повномасштабні воєнні дії в Україні	10
Проведення маркетингових досліджень	8	Залежність від імпорту, перебої з поставками	9
Досвід	10	Технічні проблеми виробництва (відключення електроенергії)	9

В табл. 3.1. наведено оцінку факторів за 10-бальною шкалою за рівнем їх значущості та імовірності.

На основі табл. 3.1. складено матрицю можливостей та загроз (табл. 3.2), яка складається з двох осей:

- Y – визначає імовірність використання можливостей зовнішнього середовища, а також ймовірність реалізації загроз;
- X – визначає ступінь впливу використання можливостей середовища, а також наслідки впливу загроз на підприємство.

Перетин цих осей утворюються області з різним ступенем впливу, що визначають значимість факторів конкурентного середовища для підприємства.

Таблиця 3.2

Матриця можливостей та загроз для підприємств меблевої галузі

Імовірність впливу (Y)	Сила впливу (X)			
	Сильний вплив		Помірний вплив	
Висока	T ₂ , T ₃ , T ₇ , T ₈	O ₂ , O ₃ , O ₇	T ₁ , T ₄	O ₆
Середня	T ₅	O ₅	T ₆ , T ₉	O ₁
Низька	-	-	-	O ₄

На наступному етапі складено підсумкову матрицю (табл. 3.3), яка містить лише найбільш значущі фактори. Ці фактори більш деталізовані та доповнені.

На третьому SWOT-аналізу формуються функціональні стратегії. Для цього співставляються всі можливі варіанти комбінацій полів SO, WO, ST і WT (Додаток Б.1).

У табл. Б.1 наведено 20 можливих напрямів посилення конкурентоспроможності та економічної безпеки ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ», з яких необхідно відібрати найбільш пріоритетні.

Відповідно до отриманих результатів проведеного SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що підприємство має стійку позицію на меблевому ринку України, має значну кількість сторін, що забезпечує можливість усунення значної кількості загроз, мінімізації ризиків та використання можливостей, які є характерними для даної галузі в сучасних умовах, які в цілому є несприятливими.

Таблиця 3.3

Підсумкова матриця можливостей та загроз для підприємств меблевої галузі

Strengths	Weaknesses
Налагоджені партнерські зв'язки із значною кількістю партнерів (S ₁)	Стандартні методи просування товарів на різних ринках (W ₁)
Наявність передових технологій збірки продукції (S ₂)	
Випуск власних виробів для дому (S ₃)	Залежність від реклами (W ₂)
Лояльність клієнтів (S ₄)	
Товар конкурентоспроможний і користується масовим попитом кінцевих споживачів, завдяки своїй якості (S ₅)	Не проводяться маркетингові дослідження з вивчення нових каналів збуту (W ₃)
Ефективні маркетингові комунікації (S ₆)	
Досить високий рівень кваліфікації співробітників (S ₇)	Відсутність нормативів по стандартизації нових технологій (W ₄)
Популярність ТМ «Doros» (S ₈)	Недостатня диверсифікація товарів (W ₅)
Стійке фінансове становище (S ₉)	
Opportunities	Threats
Диверсифікація постачання та збуту (O ₂)	Підвищення рівня податкового навантаження (T ₁)
	Збільшення конкуренції на ринку (T ₂)
	Брак кваліфікованих робітників (T ₃)
Скорочення кількості підприємств меблевої галузі (O ₃)	Непрозорість на ринку деревини та підвищення відповідальності за її зберігання, перевезення або збут (T ₄)
Врахування зміни смаків і вподобань клієнтів (O ₅)	Висока конкуренція на зовнішньому ринку та скорочення експорту не дає повного розвитку бізнесу (T ₅)
Проведення маркетингових досліджень (O ₆)	Скорочення попиту через повномасштабні воєнні дії в Україні (T ₇)
Досвід (O ₇)	Залежність від імпорту, перебої з поставками та відповідне зростання транспортних витрат (T ₈)

Вибір стратегії управління ЕБП ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» пропонується здійснити із врахуванням результатів оцінювання стану зовнішнього середовища (п. 2.1), визначеного рівня економічної безпеки підприємства (п. 2.3), а також результатів оцінювання конкурентного середовища (табл. Б.1). Так, у табл. 3.4 наведено матрицю вибору стратегії управління економічної безпеки ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ».

Матриця вибору стратегії управління економічною безпекою підприємства
(авторська розробка)

Рівень економічної безпеки підприємства	Стан зовнішнього середовища		
	Сприятливий	Нейтральний	Несприятливий
Високий [8-10]	SO	S	ST
	Стратегія конгломератної диверсифікації	Стратегія вертикальної диверсифікації	Стратегія горизонтальної диверсифікації
Середній [5-8]	O	SWOT	T
	Стратегія розвитку	Стратегія інтеграції	Захисна стратегія
Низький [0-5]	WO	W	WT
	Стратегія модернізації	Стабілізаційна стратегія	Антикризова стратегія

Розглянемо трохи детальніше стратегії, що наведено у табл. 3.4.

Стратегію конгломератної диверсифікації пропонується використовувати підприємствам, які функціонують в сприятливих умовах зовнішнього середовища та мають високий рівень ЕБП. Ця стратегія передбачає максимальне використання можливостей зовнішнього середовища за допомогою сильних сторін підприємства.

Конгломератна диверсифікація – це розвиток підприємства за рахунок виробництва нових продуктів, технологічно не пов'язаних з наявними. Це створення нових продуктів, які ніяк не пов'язані з існуючою технологією, чи з потребами існуючих у підприємства споживачів. Такий вид диверсифікації потребує великих фінансових витрат [518, с. 19].

Стратегія вертикальної диверсифікації може застосовуватись підприємствами, які мають високий рівень економічної безпеки і функціонують в нейтральних умовах зовнішнього середовища. В таких умовах доцільним є

використання сильних сторін підприємства для мінімізації ризиків та використання можливостей зовнішнього середовища.

Вертикальна диверсифікація – це виготовлення підприємством продукції, яка в технологічному та маркетинговому аспекті пов'язана з існуючою продукцією підприємства. Дана стратегія характеризується розширенням діяльності з метою виробництва або контролю над виробництвом усіх компонентів, частин та матеріалів. Цей вид диверсифікації пов'язаний з поглинанням посередників та постачальників, і головним її результатом є контроль над усім ланцюжком виробництва – від сировини до готового продукту [518].

Стратегія розвитку забезпечує використання можливостей зовнішнього середовища для подальшого розвитку підприємства. Застосовується у сприятливих умовах зовнішнього середовища підприємствами, які мають середній рівень економічної безпеки.

Стратегія інтеграції пропонується підприємствам із середнім рівнем економічної безпеки, що діють в нейтральних умовах зовнішнього середовища. Дана стратегія передбачає використання сильних сторін підприємства та усунення слабких сторін для використання можливостей і мінімізації ризиків зовнішнього середовища.

Захисна стратегія може використовуватись підприємствами, які здійснюють свою економічну діяльність в несприятливих умовах та мають середній рівень економічної безпеки. Така стратегія передбачає, перш за все, мінімізацію ризиків шляхом вдосконалення підприємства.

Стратегія модернізації – використання можливостей зовнішнього середовища для усунення слабких сторін підприємства. Пропонується для підприємств з низьким рівнем економічної безпеки, які функціонують в сприятливих умовах зовнішнього середовища. Наявність сприятливих умов дозволяє підприємству інвестувати залучені (запозичені) кошти в окремі складові ЕБП з метою купівлі сучасного обладнання, залучення кваліфікованих фахівців, проведення активної маркетингової діяльності тощо.

Стабілізаційна стратегія – стратегія підприємства з низьким рівнем ЕБ, що діє в нейтральних умовах зовнішнього середовища. Вона передбачає усунення слабких сторін підприємства для мінімізації ризиків та використання можливостей зовнішнього середовища. На відміну від стратегії модернізації, дана стратегія передбачає більш повільне підвищення рівня економічної безпеки, оскільки інвестиційні ресурси є менш доступним, а зовнішнє середовище в цілому менш сприятливе.

Антикризова стратегія – передбачає, по можливості, усунення слабких сторін та розвиток підприємства для забезпечення можливості протистояти ризикам зовнішнього середовища. Пропонується використовувати підприємствам, які мають низький рівень економічної безпеки та здійснюють економічну діяльність в несприятливих умовах зовнішнього середовища.

За результатами проведеного аналізу, ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» має застосовувати саме стратегію горизонтальної диверсифікації, оскільки рівень ЕБП є високим, але умови зовнішнього середовища є несприятливими.

Стратегія горизонтальної диверсифікації передбачає використання сильних сторін підприємства з для мінімізації ризиків зовнішнього середовища. Горизонтальна диверсифікація – це стратегія, відповідно до якої підприємство випускає або реалізує нові продукти, не пов'язані з існуючим асортиментом, але спрямовані на вже існуючу клієнтуру. Вона передбачає вихід у нові сфери бізнесу, які пов'язані із задоволенням потреб для існуючих споживачів. Підприємство, що виготовляє певний вид товару або послуги, може отримати інформацію від своїх споживачів щодо необхідності в інших видах товарів та послуг та скористатись цією можливістю. Це дає змогу враховувати потреби споживачів та мінімізувати ризики зовнішнього середовища [518].

Відповідно до даних табл. 3.4, дана стратегія може бути деталізована до наступних функціональних стратегій:

- 1) Нівелювання браку кваліфікованих робітників на ринку, протидія посиленню конкуренції, низькій платоспроможності населення та відповідного скорочення попиту, а також мінімізація перебоїв із поставками та відповідного

зростання транспортних витрат за допомогою налагоджених партнерських зв'язків.

2) Конкурентоспроможність товарів, масовий попит, ефективні маркетингові комунікації, популярність ТМ «Doros» дозволяють протидіяти конкуренції, низькій платоспроможності населення та скорочення попиту через повномасштабні воєнні дії в Україні.

3) Досить високий рівень кваліфікації співробітників та стійке фінансове становище дозволяють підприємству витримати підвищення рівня податкового навантаження, посилення конкуренції на ринку та брак кваліфікованих робітників на ринку.

3.3. Розробка інвестиційного проєкту з метою підвищення економічної безпеки ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ»

Проведений аналіз зовнішнього макро- та конкурентного середовища, а також оцінювання рівня економічної безпеки ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» стали основою для вибору серед сформованих стратегічних альтернатив стратегії горизонтальної диверсифікації. Дана стратегія передбачає вихід в нові сфери бізнесу, пропозицію вже наявним клієнтам товарів, які на даний момент не належать до асортименту компанії. Крім того, обрана стратегія ЕБП за результатами SWOT-аналізу доповнена функціональними стратегіями, спрямованими на використання сильних сторін ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» з метою нівелювання найбільш небезпечних ризиків і загроз зовнішнього середовища.

З огляду на те, що керівництво підприємства при здійсненні управління компанією «Doros» в цілому дотримується політики мінімізації ризиків та прагне до поступового розширення діяльності, запропоновано проєкт налагодження виробництва товарів, які є товарами-доповнювачами до товарів вже існуючого асортименту, а їх виробництво є технологічно близьким до виробництва шаф та інших корпусних меблів, а саме – матраців. На базі однієї з двох вже існуючих

фабрик, а саме у м. Житомир, запропоновано побудувати і обладнати цех із проектування та виробництва матраців. Орієнтовні витрати реалізації проекту наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Витрати на будівництво та облаштування цеху з виробництва матраців

Стаття витрат	Вартість одиниці, тис. грн.	Кількість	Сума, тис. грн.
Будівництво нового цеху (під ключ)	22,3 / м ²	100	2 230
Обладнання для цеху			
МАКІНА М 2800 Лінія автоматизованої окантовки	1 289	1	1 289
МАКІНА М-2200 Автоматичний пакувальний верстат	2 256	1	2 256
МАКІНА М-210 А Транспортувальний конвеєр з антистатичною стрічкою	340	1	340
МАКІНА М-210 Q Конвеєр контролю та очищення матраців, підйом та переверот	685	1	685
Вартість всього обладнання	-	-	4 570
Разом	-	-	6 800

Сума грошових коштів, яку необхідно інвестувати у будівництво та облаштування нового цеху 9 970 тис. грн. (табл. 3.5), є значно меншою, ніж сума грошових коштів та їх еквівалентів ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» станом на кінець 2023 року – 27 675,3 тис. грн. Однак, це не означає, що керівництво компанії може прийняти рішення про фінансування даного проекту без залучення додаткових фінансових ресурсів. Це може призвести до втрати ліквідності підприємства.

Керівництво ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» здійснює фінансову політику мінімізації ризиків і прагне, перш за все, забезпечити безперебійність виробництва та вчасне виконання своїх зобов'язань перед зацікавленими особами. З огляду на це, запропоновано суму грошових коштів, необхідних для забезпечення діяльності підприємства, оцінити на основі його ліквідності. Так, різниця між сумою грошових коштів та їх еквівалентів і поточних зобов'язань ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» становить: 4 823,4 тис. грн. (27 675,3 тис. грн.

– 22 851,9 тис. грн.). Таким чином, для фінансування проєкту підприємство має додатково залучити близько 2 000 тис. грн. (6 800 тис. грн. – 4823,4 тис. грн. = 1 976,6 тис. грн.).

Будівництво та облаштування нового цеху з виробництва матраців вимагає значних капіталовкладень, величина яких, відповідно до планових розрахунків (табл. 3.6), становитиме близько 6 800 тис. грн. Основними джерелами фінансування даного проєкту, які можуть бути використані ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ», є:

- власні грошові кошти;
- кредити банків;
- лізинг обладнання.

Передбачається, що частину вартості проєкту (4 800 тис. грн.) буде профінансовано за рахунок грошових коштів (нерозподіленого прибутку) ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ». Для забезпечення фінансування решти вартості проєкту в розмірі 2 000 тис. грн. необхідно залучити банківські кредитні кошти. Крім того, для залучення цієї суми підприємство може використати також механізм лізингу обладнання.

На початку функціонування нового цеху очікуються незначні обсяги реалізації матраців та, відповідно, відносно незначні обсяги додаткових грошових потоків за операційною діяльністю ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ». Очікується, що фінансові потоки поступово зростатимуть та стабілізуються до початку 2026 року.

Основним завданням фінансового менеджменту в умовах необхідності здійснення інвестицій, є вибір найбільш економічно ефективного варіанту фінансування із врахуванням очікуваних доходів в результаті реалізації проєкту. Критеріями оцінки можуть бути:

- чистий дисконтований дохід – дисконтована сума очікуваного потоку платежів. Доцільність використання даного критерію в системі фінансового менеджменту обумовлена тим, що сума грошей, яку має підприємство в поточний момент, має більшу реальну вартість, ніж така ж за

абсолютним розміром сума, яку він отримає в майбутньому, оскільки існує ризик неотримання очікуваної суми, є можливість зміни темпів прогнозованої інфляції;

- термін окупності, який характеризує період, необхідний для повного повернення витрат, пов'язаних із реалізацією проєкту;

- точка беззбитковості, як зазначалось вище, – це обсяг виготовленої продукції, за якого підприємство має змогу відшкодувати усі свої витрати (умовно-постійні і змінні);

- запас фінансової міцності – різниця між виручкою від реалізації підприємства і точкою беззбитковості, яка розглядається як межа безпеки і показує можливе скорочення обсягу реалізації з одночасним збереженням прибутку.

Проведемо фінансовий аналіз економічної ефективності можливих напрямів залучення грошових коштів в розмірі 2 млн. грн., або лізингу устаткування на цю суму (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Альтернативні варіанти залучення коштів (устаткування), необхідних для реалізації проєкту

Альтернативні варіанти	Умови погашення	Банк-кредитор (лізингодавець)	Відсоткова ставка, %	Термін
Банківський кредит	Рівні платежі з 9-го місяця кредитування	АТ «SenseBank»	16	36 місяців
	Нерівні платежі з 12-го місяця кредитування	АТ КБ «KredoBank»	18	36 місяців

Розглянемо можливість отримання банківського кредиту від АТ «SenseBank» на умовах повернення рівними платежами, починаючи з 9-го місяця кредитування за відсотковою ставкою 16 % річних (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Умови погашення банківського кредиту (2 млн. грн.) проекту за умовами кредитування в ПАТ «SenseBank», грн.

Місяць	Погашення	Заборгованість	Сплата відсотків (16 %)	Платіж банку, всього, грн.	Платіж банку за роками, тис. грн.
1		2 000 000	26 667	26 667	598 320
2		2 000 000	26 667	26 667	
3		2 000 000	26 667	26 667	
4		2 000 000	26 667	26 667	
5		2 000 000	26 667	26 667	
6		2 000 000	26 667	26 667	
7		2 000 000	26 667	26 667	
8		2 000 000	26 667	26 667	
9	71 000	2 000 000	26 667	97 667	
10	71 000	1 929 000	25 720	96 720	
11	71 000	1 858 000	24 773	95 773	
12	71 000	1 787 000	23 827	94 827	
13	71 000	1 716 000	22 880	93 880	1 064 080
14	71 000	1 645 000	21 933	92 933	
15	71 000	1 574 000	20 987	91 987	
16	71 000	1 503 000	20 040	91 040	
17	71 000	1 432 000	19 093	90 093	
18	71 000	1 361 000	18 147	89 147	
19	71 000	1 290 000	17 200	88 200	
20	71 000	1 219 000	16 253	87 253	
21	71 000	1 148 000	15 307	86 307	
22	71 000	1 077 000	14 360	85 360	
23	71 000	1 006 000	13 413	84 413	
24	71 000	935 000	12 467	83 467	
25	71 000	864 000	11 520	82 520	
26	71 000	793 000	10 573	81 573	
27	71 000	722 000	9 627	80 627	
28	71 000	651 000	8 680	79 680	
29	71 000	580 000	7 733	78 733	
30	71 000	509 000	6 787	77 787	
31	71 000	438 000	5 840	76 840	
32	71 000	367 000	4 893	75 893	
33	71 000	296 000	3 947	74 947	
34	71 000	225 000	3 000	74 000	
35	71 000	154 000	2 053	73 053	
36	83 000	83 000	1 107	84 107	

Відповідно до умов отримання кредиту, запропонованих співробітниками АТ «SenseBank», ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» здійснюватиме сплату

відсотків за кредиту, починаючи з 1-го місяця початку реалізації проекту будівництва нового цеху підприємства (отримання кредиту), а погашення основної суми боргу здійснюватиметься починаючи з 9-го місяця реалізації проекту.

В цілому протягом 2025 року платежі за кредитом складуть 598320 грн., протягом 2026 року – 1068080 грн., протягом 2027 року – 939760 грн.

На основі планових обсягів операційної діяльності нового цеху ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ», а також враховуючи умови кредитування в ПАТ «SenseBank» визначено показники економічної ефективності реалізації проекту, які наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Показники ефективності реалізації проекту за умовами кредитування
в ПАТ «SenseBank»

Показники	2025 рік	2026 рік	2027 рік
Інестції, тис. грн.	1325,8	-	-
Доходи, тис. грн.	8623,0	13901,0	13901,0
Собівартість, тис. грн.	3406,3	5466,5	5466,5
Постійні витрати, тис. грн.	4644,0	4644,0	4644,0
Платежі за кредитом, тис. грн.	598,3	1061,1	939,8
Чистий грошовий потік, тис. грн.	-1651,4	2729,4	2850,7
Дисконтований чистий грошовий потік, тис. грн.	-1651,4	2481,3	2255,7
NPV за період, тис. грн.	-1651,4	829,9	3085,6
Період окупності, місяців	20		
Маржинальний дохід, тис. грн.	5216,7	8434,5	8434,5
Коефіцієнт маржинального доходу	0,6	0,6	0,6
Прибуток, тис. грн.	-25,6	2729,4	2850,7
Точка беззбитковості, тис. грн.	8665,3	9402,6	9202,7
Запас міцності, %	-0,5	32,4	33,8

За результатами аналізу показників реалізації проєкту будівництва цеху з виробництва матраців із частковим фінансуванням за рахунок кредиту, отриманого в АТ «SenseBank» визначено, що за результатами першого року (2025 р.) реалізації проєкту чистий грошовий потік буде від'ємним, а починаючи з 2026 р. – набуде додатного значення. Відповідно, NPV в результаті реалізації проєкту в 2026 році складе 829,9 тис. грн., а в 2027 р. – 3085,6 тис. грн. Період окупності проєкту – 20 місяців. Маржинальний дохід за результатами реалізації проєкту в 2025 р. складе 5216,7 тис. грн., а в наступні роки – 8434,5 грн. Коефіцієнт маржинального доходу протягом 2025-2027 рр. складатиме 0,6. Починаючи з 2026 року, новий цех підприємства отримуватиме прибуток в розмірі 2729,4 тис. грн. в 2026 р. та 2850,7 тис. грн. в 2027 р. Точка беззбитковості є значно меншою, ніж очікувані доходи, а саме: 8665,3 тис. грн. в 2025 році; 9402,6 тис. грн. в 2026 р.; 9202,7 тис. грн. в 2027 р. Відповідно, починаючи з 2026 року проєкт має досить високий (вище 30 %) запас міцності. В цілому, ефективність реалізації проєкту із використанням банківського кредиту, отриманого в АТ «SenseBank» є економічно обґрунтованою.

Доцільно також розглянути для порівняння альтернативний варіант фінансування частини витрат, необхідних для реалізації проєкту, а саме – кредитування в АТ «KredoBank», умови погашення якого наведено у табл. 3.9.

Як свідчать дані табл. 3.9, АТ «KredoBank» пропонує дещо інші умови кредитування, а саме: погашення основної суми кредитку здійснюватиметься починаючи з 12-го місяця його отримання, сплата відсотків за користування кредитом – з 1-го місяця. В 2025 році ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» необхідно буде сплатити за кредитом 443333,3 грн., в 2026 році – 1262499,6 грн., а в 2027 році – 1082500,4 грн.

Таблиця 3.9

Умови погашення банківського кредиту (2 млн. грн.) проєкту за умовами
кредитування в АТ «KredoBank», грн.

Місяць	Погашення	Заборго- ваність	Сплата відсотків (18 %)	Платіж банку, всього, грн.	Платіж банку за роками, тис. грн.
1		2000000,0	30000,0	30000,0	443333,3
2		2000000,0	30000,0	30000,0	
3		2000000,0	30000,0	30000,0	
4		2000000,0	30000,0	30000,0	
5		2000000,0	30000,0	30000,0	
6		2000000,0	30000,0	30000,0	
7		2000000,0	30000,0	30000,0	
8		2000000,0	30000,0	30000,0	
9		2000000,0	30000,0	30000,0	
10		2000000,0	30000,0	30000,0	
11		2000000,0	30000,0	30000,0	
12	83333,3	2000000,0	30000,0	113333,3	1262499,6
13	83333,3	1916666,6	28750,0	112083,3	
14	83333,3	1833333,3	27500,0	110833,3	
15	83333,3	1750000,0	26250,0	109583,3	
16	83333,3	1666666,7	25000,0	108333,3	
17	83333,3	1583333,4	23750,0	107083,3	
18	83333,3	1500000,1	22500,0	105833,3	
19	83333,3	1416666,8	21250,0	104583,3	
20	83333,3	1333333,5	20000,0	103333,3	
21	83333,3	1250000,2	18750,0	102083,3	
22	83333,3	1166666,9	17500,0	100833,3	
23	83333,3	1083333,6	16250,0	99583,3	1082500,4
24	83333,3	1000000,3	15000,0	98333,3	
25	83333,3	916667,0	13750,0	97083,3	
26	83333,3	833333,7	12500,0	95833,3	
27	83333,3	750000,4	11250,0	94583,3	
28	83333,3	666667,1	10000,0	93333,3	
29	83333,3	583333,8	8750,0	92083,3	
30	83333,3	500000,5	7500,0	90833,3	
31	83333,3	416667,2	6250,0	89583,3	
32	83333,3	333333,9	5000,0	88333,3	
33	83333,3	250000,6	3750,0	87083,3	
34	83333,3	166667,3	2500,0	85833,3	
35	83333,3	83334,0	1250,0	84583,3	
36	83333,3	0,0	0,0	83334,0	

Аналіз показників економічної ефективності реалізації проєкту із використання кредиту, отриманого в АТ «KredoBank», наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Показники ефективності реалізації проєкту за умовами кредитування в АТ «KredoBank»

Показники	2025 рік	2026 рік	2027 рік
Інвестиції, тис. грн.	1325,8		
Доходи, тис. грн.	8623,0	13901,0	13901,0
Собівартість продукції, тис. грн.	3406,3	5466,5	5466,5
Постійні витрати, тис. грн.	4644,0	4644,0	4644,0
Платежі за кредитом, тис. грн.	443,3	1262,5	1082,5
Чистий грошовий потік, тис. грн.	-1496,4	2528,0	2708,0
Дисконтований чистий грошовий потік, тис. грн.	-1496,4	2298,2	2089,3
NPV за період,, тис. грн.	-1496,4	801,8	2891,1
Період окупності, місяців	20		
Маржинальний дохід, тис. грн.	5216,7	8434,5	8434,5
Коефіцієнт маржинального доходу	0,6	0,6	0,6
Прибуток, тис. грн.	-129,4	2528,0	2708,0
Точка беззбитковості, тис. грн.	8409,1	9734,6	9437,9
Запас міцності, %	2,5	30,0	32,1

Аналіз показників реалізації проєкту будівництва і облаштування нового цеху ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» із частковим фінансуванням за рахунок кредиту, отриманого в АТ «KredoBank» ілюструє, що за результатами першого року (2025 р.) реалізації проєкту чистий грошовий потік буде від'ємним, а починаючи з 2026 р. – набуде додатного значення та складе 2528,0 тис. грн., а в 2027 році – 2708,0 тис. грн. NPV в результаті реалізації проєкту в 2026 році складе 801,8 тис. грн., а в 2027 р. – 2891,1 тис. грн. Період окупності проєкту – 20 місяців. Маржинальний дохід за результатами реалізації проєкту в 2025 р. складе 5216,7 тис. грн., а в наступні роки – 8434,5 грн. Коефіцієнт

маржинального доходу протягом 2025-2027 рр. складатиме 0,6. Починаючи з 2026 року, новий цех підприємства отримуватиме прибуток в розмірі 2528,0 тис. грн. в 2026 р. та 2708,0 тис. грн. в 2027 р. Точка беззбитковості є значно меншою, ніж очікувані доходи, а саме: 8409,1 тис. грн. в 2025 році; 9734,6 тис. грн. в 2026 р.; 9437,9 тис. грн. в 2027 р. Відповідно, починаючи з 2026 року проект має досить високий (вище 30 %) запас міцності. Ефективність реалізації проекту із використанням банківського кредиту, отриманого в АТ «KredoBank» також є досить високою.

З метою вибору кращого варіанту фінансування проекту будівництва та облаштування нового цеху ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» необхідно порівняти між собою показники економічної ефективності варіантів забезпечення його фінансування, що наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Обґрунтування вибору умов кредитування

Параметри порівняння	АТ «SenseBank»	АТ «KredoBank»
Сумарні платежі за кредитом, тис. грн.	2599,2	1788,3
NPV за період 2025-2027 рр., тис. грн.	3085,6	2891,1
Період окупності, місяців	20	20
Маржинальний дохід за період 2025-2027 рр., тис. грн.	22085,7	22085,7
Коефіцієнт маржинального доходу	0,6	0,6
Прибуток за 3 роки, тис. грн.	5554,5	5106,6
Точка беззбитковості в 2027 році, тис. грн.	9202,7	9437,9
Запас міцності в 2027 році, %	33,8	32,1

Порівняння показників ефективності реалізації проекту дозволяють зробити висновок про те, що умови кредитування в АТ «SenseBank» є більш вигідними. Це пояснюється тим, що, незважаючи на більш ранній порівняно з

АТ «KredoBank» початок погашення основної суми боргу, АТ «SenseBank» встановлює нижчий відсоток по кредиту.

Обравши варіант фінансування, а також маючи планові показники грошових надходжень за результатами функціонування нового цеху з виробництва матраців в 2025-2027 роках, доцільно розглянути, яким чином функціонування даного цеху може вплинути на фінансові результати ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» (рис. 3.6).

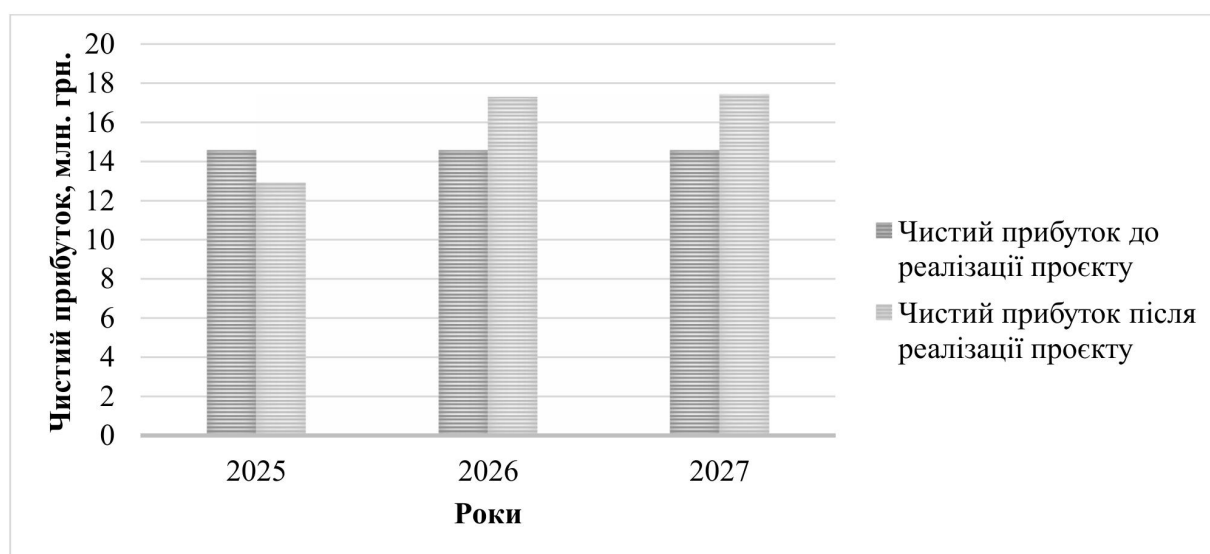


Рис. 3.6. Вплив реалізації проекту на величину чистого прибутку ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ»

Результати прогнозних розрахунків величини чистого прибутку ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» після реалізації проекту, порівняно із величиною чистого прибутку до реалізації проекту (рис. 3,6), свідчать про те, що починаючи з 2026 року очікується отримання позитивних змін величини чистого прибутку підприємства. Так, в 2025 році передбачається зниження чистого прибутку на 11,33 % у зв'язку із будівництвом і облаштуванням цеху з виробництва матраців. Однак, вже в 2026 році чистий прибуток буде вищим на 18,73 %, ніж він був би за інших рівних умов, а в 2027 році – на 19,56 %.

Висновки до третього розділу

За результатами проведеного у третьому розділі дослідженні зроблено такі висновки. Стратегічне управління – це процес розроблення, впровадження та моніторингу стратегії або довгострокового плану дій підприємства з метою досягнення її основних цілей і завдань. Цей процес включає в себе аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів, а також можливостей підприємства.

Стратегія економічної безпеки – це розроблення довгострокового плану для забезпечення реалізації мети, завдань та досягнення цілей підприємства, в т.ч. забезпечення економічної безпеки, планування розподілу ресурсів в умовах постійної нестабільності зовнішнього середовища та адаптації до нього з метою його захисту від впливу загроз, ризиків і досягнення нормального та безпечного функціонування. Стратегія управління ЕБП є інструментом забезпечення стабільності та ефективності економічної діяльності в сучасних умовах ведення бізнесу.

Основними етапами стратегічного управління економічною безпекою підприємства є такі: (1) аналіз зовнішнього макросередовища; (2) аналіз зовнішнього мікросередовища, тобто конкурентного середовища; (3) оцінювання рівня економічної безпеки підприємства; (4) формулювання стратегічних альтернатив та вибір стратегії економічної безпеки підприємства; (5) реалізація стратегії; (6) моніторинг і контроль виконання стратегії.

Серед запропонованих стратегічних альтернатив за результатами аналізу для ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» обрано стратегію вертикальної диверсифікації, оскільки вона може застосовуватись підприємствами, які мають високий рівень економічної безпеки і функціонують в нейтральних умовах зовнішнього середовища. В таких умовах доцільним є використання сильних сторін підприємства для мінімізації ризиків та використання можливостей зовнішнього середовища.

Вертикальна диверсифікація – це виготовлення підприємством продукції, яка в технологічному та маркетинговому аспекті пов'язана з існуючою продукцією підприємства. Дана стратегія передбачає вихід в нові сфери бізнесу, пропозицію вже наявним клієнтам товарів, які на даний момент не належать до асортименту компанії. Крім того, обрана стратегія ЕБП за результатами SWOT-аналізу доповнена функціональними стратегіями, спрямованими на використання сильних сторін ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» з метою нівелювання найбільш небезпечних ризиків і загроз зовнішнього середовища.

З огляду на те, що керівництво підприємства при здійсненні управління компанією «Doros» в цілому дотримується політики мінімізації ризиків та прагне до поступового розширення діяльності, запропоновано проєкт налагодження виробництва товарів, які є товарами-доповнювачами до товарів вже існуючого асортименту, а їх виробництво є технологічно близьким до виробництва шаф та інших корпусних меблів, а саме – матраців. На базі однієї з двох вже існуючих фабрик, а саме у м. Житомир, запропоновано побудувати і обладнати цех із виробництва матраців.

Результати прогнозних розрахунків величини чистого прибутку ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» після реалізації проєкту, порівняно із величиною чистого прибутку до реалізації проєкту, свідчать про те, що починаючи з 2026 року очікується отримання позитивних змін величини чистого прибутку підприємства на 18,73 %, а у 2027 р. на 19,56 %.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження сформульовано наступні висновки:

1. Поняття економічної безпеки підприємства виникло в результаті тривалого економічного розвитку світового співтовариства, а необхідність її забезпечення стала основною умовою здійснення будь-якої економічної діяльності. Дослідження ЕБ здійснюється на всіх економічних рівнях: мега-, макро-, мезо-, мікро- та індивідуальному. Поняття «економічна безпека підприємства» є комплексним та багатогранним, а сам її рівень суттєво залежить від регіональної, державної та міжнародної економічної безпеки.

Аналіз наукової літератури свідчать про те, що існує багато підходів до визначення економічної безпеки підприємства. зокрема, ресурсний, комплексний підходи та ін. Найбільш повне та універсальне визначення ЕБП, на нашу думку, запропонували Н.В. Білошкурська і М.В. Білошкурський, а саме: це стан захищеності підприємства від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Такий стан досягається на основі ефективного використання ресурсів, адаптації до змін, стратегічного розвитку з метою забезпечення стійкого функціонування та гармонізації інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища.

2. Існує значна кількість методичних підходів до оцінювання ЕБП. Кожен із розглянутих підходів має певні переваги та недоліки. Вибір методу оцінки ЕБП залежить від специфіки економічної діяльності підприємства, його величини, а також мети проведення такої оцінки.

Комплексний підхід до оцінювання ЕБП було обрано з огляду на його універсальність та відносну популярність. Цей підхід забезпечує оцінку ЕБП на основі аналізу внеску кожної складової в інтегральний показник ЕБП. Результати аналізу одиничних, групових та інтегрального показників на рівень економічної безпеки підприємства є основою для прийняття відповідних управлінських рішень.

3. Формування дієвого механізму управління економічною безпекою підприємства дозволяє вирішувати одну з найважливіших проблем сучасного менеджменту – підвищення рівня ЕБ вітчизняних підприємств в сучасних надзвичайно складних умовах. Щоб забезпечити власну економічну безпеку та посилити свої позиції на ринку, підприємство повинно постійно працювати над впровадженням стратегічного управління в існуючий механізм управління, що у майбутньому забезпечить ефективну довгострокову стабільну діяльність.

За результатами проведеного дослідження особливостей формування механізму забезпечення економічної безпеки запропоновано механізм, дія якого спрямовується перш за все на протидію загрозам економічній безпеці шляхом впливу на рівень економічного потенціалу і конкурентоспроможності підприємства.

4. Меблева галузь України має значний потенціал для зростання, завдяки наявності природних ресурсів та потужностей для виробництва. Однак, виклики, пов'язані з корупцією, нелегальними вирубками, залежністю від імпорту та війною, вимагають подальших зусиль для стабілізації та розвитку ринку. Для забезпечення сталого розвитку та просто функціонування вітчизняних меблевих підприємств життєво необхідним є забезпечення ефективності управління їх економічною безпекою.

Найбільш суттєвий вплив на економіку України та, зокрема, на вітчизняну меблеву галузь, починаючи з лютого 2022 року, має війна. Відбулось скорочення території, чисельності населення України, часто відбувається фізичне зниження споруд, порушення логістичних та ділових зв'язків, спостерігається значна інфляція. В цілому, зовнішнє середовище функціонування вітчизняних підприємств є вкрай несприятливим.

5. Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» свідчить про те, що підприємство в цілому має високі показники ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності протягом 2019-2023 рр. Після початку повномасштабної війни рф проти України

показники діяльності ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» погіршились, однак керівництву вдалось справитись з даною ситуацією в 2023 році.

6. Оцінювання рівня економічної безпеки ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» проведено за такими її складовими: фінансовою, кадровою, маркетинговою, техніко-технологічною, інформаційною, силовою. Інтегральний показник економічної безпеки ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» свідчить про високий її рівень протягом 2020-2023 рр. В 2023 році рівень економічної безпеки підприємства в результаті зусиль співробітників підприємства не лише відновився після деякого падіння в 2022 році, а й перевищив довоєнний рівень. Це свідчить про те, що підприємство, в цілому, є адаптивним і стійким до ризиків і загроз зовнішнього середовища.

7. Стратегічне управління – це процес розроблення, впровадження та моніторингу стратегії або довгострокового плану дій підприємства з метою досягнення її основних цілей і завдань. Цей процес включає в себе аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів, а також можливостей підприємства.

Стратегія економічної безпеки – це розроблення довгострокового плану для забезпечення реалізації мети, завдань та досягнення цілей підприємства, в т.ч. забезпечення економічної безпеки, планування розподілу ресурсів в умовах постійної нестабільності зовнішнього середовища та адаптації до нього з метою його захисту від впливу загроз, ризиків і досягнення нормального та безпечного функціонування.

Основними етапами стратегічного управління економічною безпекою підприємства є такі: (1) аналіз зовнішнього макросередовища; (2) аналіз зовнішнього мікросередовища, тобто конкурентного середовища; (3) оцінювання рівня економічної безпеки підприємства; (4) формулювання стратегічних альтернатив та вибір стратегії економічної безпеки підприємства; (5) реалізація стратегії; (6) моніторинг і контроль виконання стратегії.

8. Серед запропонованих стратегічних альтернатив за результатами аналізу для ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» обрано стратегію вертикальної

диверсифікації, оскільки вона може застосовуватись підприємствами, які мають високий рівень економічної безпеки і функціонують в нейтральних умовах зовнішнього середовища. В таких умовах доцільним є використання сильних сторін підприємства для мінімізації ризиків та використання можливостей зовнішнього середовища.

Вертикальна диверсифікація – це виготовлення підприємством продукції, яка в технологічному та маркетинговому аспекті пов'язана з існуючою продукцією підприємства. Дана стратегія передбачає вихід в нові сфери бізнесу, пропозицію вже наявним клієнтам товарів, які на даний момент не належать до асортименту компанії. Крім того, обрана стратегія ЕБП за результатами SWOT-аналізу доповнена функціональними стратегіями, спрямованими на використання сильних сторін ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» з метою нівелювання найбільш небезпечних ризиків і загроз зовнішнього середовища.

9. З огляду на те, що керівництво підприємства при здійсненні управління компанією «Doros» в цілому дотримується політики мінімізації ризиків та прагне до поступового розширення діяльності, запропоновано проєкт налагодження виробництва товарів, які є товарами-доповнювачами до товарів вже існуючого асортименту, а їх виробництво є технологічно близьким до виробництва корпусних меблів, а саме – матраців. На базі однієї з двох вже існуючих фабрик, а саме у м. Житомир, запропоновано побудувати і обладнати цех із виробництва матраців.

Результати прогнозних розрахунків величини чистого прибутку ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» після реалізації проєкту, порівняно із величиною чистого прибутку до реалізації проєкту, свідчать про те, що починаючи з 2026 року очікується отримання позитивних змін величини чистого прибутку підприємства на 18,73 %, а у 2027 р. на 19,56 %.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія. К.: Лібра, 2003. 280 с.
2. Лезіна А.В. Генеза розвитку дефеніції «економічна безпека підприємства». Сталій розвиток економіки. 2024. № 2 (49). С. 101-106.
3. Мороз О.В., Карачина Н.П., Шиян А.А. Концепція економічної безпеки сучасного підприємства : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2011. 241 с.
4. Фалович А. Дослідження сучасних напрямків визначення сутності економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс]. Соціально-економічні проблеми і держава. 2013. Вип. 1 (8). С. 271–278. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13fasebp.pdf>.
5. Ареф'єва О.В. Наукові основи формування економічної безпеки підприємств. Недержавна система безпеки підприємств їм як суб'єкт національної безпеки України: Збірник матеріалів наук.-прінм Конф., Київ, 16-17 травня 2001 р. К.: Вид-во Європейського ун-ту фінам. їм інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2003. С. 49-53.
6. Шевченко Л.С., Гриценко О.А., Макуха С.М. та ін. Економічна безпека держави: сутність та напрями формування : монографія. за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Х.: Право, 2009. 312 с.
7. Ілляшенко О.В. Механізми системи економічної безпеки підприємства : монографія. Х.: Мачулін, 2016. 504 с.
8. Попович П. Економічна безпека підприємства на сучасному етапі розвитку економіки України, методика аналізу. Вісник Тернопільської академії народного господарства. 2002. №2. С.93-96.
9. Кошембар Л.О. Механізм удосконалення системи економічної безпеки суб'єктів господарювання на основі оптимізації оподаткування: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 21.04.02. К.: Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «Крок», 2009. 21 с.

10. Цигилик І.І., Паневник Т.М. Економічна безпека підприємства в системі внутрішнього економічного механізму. Економіка, 2007. №8. С. 3-5.
11. Омелянович Л.О., Долматова Г.Є. Економічна безпека торговельного підприємства: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. 195 с.
12. Іванюта Т.М., Заїчковський А.О. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 256 с.
13. Волощук Л.О. Класифікація підходів та методів формування аналітичних інструментів оцінювання економічної безпеки промислового підприємства. Економіка: реалії часу. № 5(15). 2014. С. 226-231.
14. Зайченко К.С., Діма Н.І. Економічна безпека підприємства: сутність та роль [Електронний ресурс]. Ефективна економіка. 2021. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/92.pdf.
15. Пекін А. Економічна безпека підприємств як економіко-правова категорія. Економіст, 2007. №8 С.23-25.
16. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: Монографія. К.: Лібра, 2003. 280с.
17. Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: монографія. Львів : ЛБІ НБУ, 2004. 195 с.
18. Радіонов О.В. Формування та розвиток економічної безпеки підприємств: монографія. Луганськ: «Янтар». 2011. 316 с.
19. Яременко О.Ф. Економічна безпека підприємства як фактор сталого розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2005. № 2. С. 167-169.
20. Скриньковський Р.М., Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, Глобальні та національні проблеми економіки, № 3, 2015, с. 414-418.
21. Мочерний С.В., Ларіна Я.С., Устенко О.А., Юрій С.І. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. Т.1. За ред. С.В. Мочерного. Львів: Світ, 2005. 616 с.

22. Шкарлет С.М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект: Монографія. К.: Книжкове вид-во НАУ. 2007. 436 с..
23. Волощук Л.О. Інноваційний розвиток та економічна безпека промислових підприємств : монографія. Одеса: Бондаренко М.О., 2015. 396 с.
24. Ляшенко О.М., Погорелов Ю.С., Безбожний В.Л. та ін. Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : монографія : в 3 т. Т. 1. за заг. ред. Г.В. Козаченко. Луганськ : Елтон – 2, 2010. 282 с. : табл. 17, іл. 48.
25. Зось-Кіор М.В., Дячков Д.В., Павлик Р.В. Система економічної безпеки підприємства: поняття, принципи, сутність. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 5 (110). С. 103-109.
26. Живко З.Б. Економічна безпека підприємства: суїність, механізм забезпечення та управління : монографія. Львів: ЛьвДУВС, 2012. 260 с.
27. Білошкурська Н.В., Білошкурський М.В. Теоретичні аспекти економічної безпеки підприємств. Сталий розвиток економіки. Міжнародний науково-виробничий журнал, 2013. № 2 (19). С. 85-89.
28. Лаптев С.М., Алькема В.Г., Сідак В.С., Копитко М.І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств : монографія. за ред. Копитко М.І. К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2017. 508 с.
29. Юринець З., Байда Б. Економічна безпека підприємництва України: теорія, практика,. Напрями зміцнення: монографія. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 188 с.
30. Шило Ж.С., Кречко М.Ю. Методи оцінки економічної безпеки підприємства: підходи до оцінювання та забезпечення економічної безпеки. Вісник НУВГП. Серія: Економічні науки. 2022. № 2 (98). С. 278-288.
31. Гавловська Н.І., Матюх С.А., Любохинець Л.С. Оцінювання стану економічної безпеки промислового підприємства [Електронний ресурс]. Development service industry management. 2023. URL: [file:///C:/Users/Користувач/Downloads/DSIM-2023-N1+\(1\)+6-12%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Користувач/Downloads/DSIM-2023-N1+(1)+6-12%20(1).pdf).

32. Ткаченко Т.П., Гречко А.В. Узагальнення методичних підходів оцінювання економічної безпеки промислових підприємств. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2022. № 22. С. 79-82.
33. Рзаєва Т.Г., Рзаєв Г.І., Антонюк П.П. Аналітичне обґрунтування напрямів дослідження економічної безпеки підприємства : монографія/ Кам'янець-Подільський: ТОВ «Друкарня Рута», 2016. 240 с.
34. Кавун С.В. Економічна безпека підприємства: інформаційний аспект : монографія. Харків: Вид-во ТОВ «Щедра садиба плюс», 2014. 312 с.
35. Толстова А.В., Хоменко К.В. Методика оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 63. С. 187-195.
36. Мalyота Л.Я. Інституційні детермінанти організаційного забезпечення економічної безпеки підприємств в контексті їх інноваційно-технологічного розвитку : дис. ... д-ра екон. наук; 08.00.04 / Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Тернопіль, 2018. 586 с.
37. Марина А.С., Єланська Н.О., Петренко М.А. Механізм забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. Економіка і суспільство. 2018. № 19. С. 495-500.
38. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю., Кравчук Н.М. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. Вісник економічної науки України. 2022. № 1. С. 64-69.
39. Денисенко М.П., Третяк Є.В. Механізм забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. Економіка та держава. 2018. «№ 12. С. 59-63.
40. Розвиток української меблевої галузі у 2023 році (результати опитувань) [Електронний ресурс]. Українська Асоціація Меблевиків: офіційний сайт. URL: <https://uafm.com.ua/rozvytok-ukrayinskoyi-meblevoyi-galuzi-u-2023-rotsi/>.
41. Аналіз української меблевої галузі 2024 [Електронний ресурс]. URL: https://ligno.com.ua/uk/news/118_analysis-of-the-Ukrainian-furniture-industry.html.

42. Стан меблевої галузі України [Електронний ресурс]. Українська Асоціація Меблевиків: офіційний сайт. URL: <https://uafm.com.ua/stan-meblevoyi-galuzi-ukrayiny-pid-chas-vijny/>.
43. DOROS.ua: офіційний сайт ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ» [Електронний ресурс]. URL: https://doros.ua/about_us.
44. Arefieva O., Tulchynska S., Popelo O., Arefiev S., Tkachenko T. The Economic Security System in the Conditions of the Powers Transformation. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security. 2021. 21(7). pp. 35-42.
45. Загородня А.С. Формування механізму управління економічною безпекою підприємств. Дис. Доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», 07 «Управління та адміністрування». Київ. 2023. 237 с.
46. Байдала В.В., Якимовська А.В. Стратегічне управління економічною безпекою підприємства. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023 рік. Том 8. № 3. С. 241-245.
47. Живко З.Б., Черевко О.В., Зачосова Н.В., Живко М.О., Баворовська О.Б., Занора В.О. за ред. З.Б. Живко. Організація та управління системою економічної безпеки підприємства: навчально-методичний посібник Черкаси : видавець Чабаненко Ю.А., 2019. 120 с.
48. Ковальчук А. М. Чинники стратегічного управління економічною безпекою підприємства в умовах змін. «Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"» № 18, 2021. С. 88-93.
49. Фісуненко П.А. Забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність, принципи, функції, методи, засоби. Економічний простір. 2019. № 152. С. 176-203.
50. Деніелс Р. Стратегічний менеджмент. Переваги стратегічного управління. 2021. URL: <https://www.businessstudynotes.com/finance/strategic-management/benefits-of-strategic-management>.
51. Дідик А.М. Економічна безпека підприємства: монографія. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2019. 624 с.

Перелік додатків

№ з/п	Назва додатку	Сторінка
1	Додаток А Фінансова звітність малого підприємства	122
2	Додаток Б Формулювання функціональних стратегій ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ»	130

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство <u>ТОВ "МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ"</u>	за ЄДРПОУ	01
Територія <u>03062, місто КИЇВ, проспект ПЕРЕМОГИ, будинок 71-А, офіс</u>	за КАТОТТГ ¹	
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	
Вид економічної діяльності <u>Виробництво інших меблів</u>	за КВЕД	31.09
Середня кількість працівників, осіб _____		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон _____		

**1. Баланс
на 31.12. 2020 р.**

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3	37,7
первісна вартість	1001	3	41,4
накопичена амортизація	1002	()	-3,7
Незавершені капітальні інвестиції	1005		81,6
Основні засоби:	1010	111	4933,8
первісна вартість	1011	154	5807,3
знос	1012	-42	-873,5
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	114	5053,1
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	7097	11533,4
у тому числі готова продукція	1103	36	154
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	9108	11612,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		217
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	30944	26800,6
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1480	7043,3
Витрати майбутніх періодів	1170		0,2
Інші оборотні активи	1190		0,2
Усього за розділом II	1195	48631	57207,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	48746	62260,7

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50	50
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	13073	27495,1
Неоплачений капітал	1425	-5	-5
Усього за розділом I	1495	13118	27540,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	5212	6067
розрахунками з бюджетом	1620	1274	971,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	1040	949,9
розрахунками зі страхування	1625	20	18,8
розрахунками з оплати праці	1630	88	82,5
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	29031	27581,1
Усього за розділом III	1695	35627	34720,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	48746	62260,7

2. Звіт про фінансові результати
за _____ 2020 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	120389,1	114476
Інші операційні доходи	2120	1363,9	
Інші доходи	2240		3
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	121753	114480,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-91544,9	-8962
Інші операційні витрати	2180	-12621,3	-15341
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	-104166,2	103550
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	17586,8	10930
Податок на прибуток	2300	-3165,6	-1967
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	14421,2	8962

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство	ТОВ "МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ"	за ЄДРПОУ	01
Територія	03062, місто КИЇВ, проспект ПЕРЕМОГИ, будинок 71-А, офіс	за КАТОТГП ¹	
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	
Вид економічної діяльності	Виробництво інших меблів	за КВЕД	31.09
Середня кількість працівників, осіб			
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон			

1. Баланс
на 31.12. 2021 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	37,7	31,8
первісна вартість	1001	41,4	41,4
накопичена амортизація	1002	-3,7	9,6
Незавершені капітальні інвестиції	1005	81,6	4706,2
Основні засоби:	1010	4933,8	5512,2
первісна вартість	1011	5807,3	7736,6
знос	1012	-873,5	-2224,4
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	5053,1	10250,2
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	11533,4	17121,3
у тому числі готова продукція	1103	154	246,4
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	11612,9	8975
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	217	6054,1
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	26800,6	25297,5
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	7043,3	8529,8
Витрати майбутніх періодів	1170	0,2	0,8
Інші оборотні активи	1190	0,2	34,7
Усього за розділом II	1195	57207,6	66013,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	62260,7	76263,4

Пасив	Код рядка	На кінець звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	4	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50	50
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	27495,1	38492,2
Неоплачений капітал	1425	-5	-5
Усього за розділом I	1495	27540,1	38537,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	6067	8726,1
розрахунками з бюджетом	1620	971,2	841,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	949,9	818,3
розрахунками зі страхування	1625	18,8	20,5
розрахунками з оплати праці	1630	82,5	83,8
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	27581,1	28054,5
Усього за розділом III	1695	34720,6	37726,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	62260,7	76263,4

2. Звіт про фінансові результати
за _____ 2021 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	121751,4	120389,1
Інші операційні доходи	2120	530,6	1363,9
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	122282	121753
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-94800,5	-91544,9
Інші операційні витрати	2180	-14012,2	-12621,3
Інші витрати	2270	-58,2	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	-108870,9	-104166,2
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	13411,1	17586,8
Податок на прибуток	2300	-2414	-3165,6
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	10997,1	14421,2

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство <u>ТОВ "МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ"</u>	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія <u>03062, місто КИЇВ, проспект ПЕРЕМОГИ, будинок 71-А, офіс</u>	за ЄДРПОУ	01
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КАТОТГП ¹	
Вид економічної діяльності <u>Виробництво інших меблів</u>	за КОПФГ	
Середня кількість працівників, осіб _____	за КВЕД	31.09
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон _____		

1. Баланс
на 31.12. 2022 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	31,8	25,9
первісна вартість	1001	41,4	41,4
накопичена амортизація	1002	-9,6	-15,5
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4706,2	4706,2
Основні засоби:	1010	5512,2	3968,8
первісна вартість	1011	7736,6	7762,2
знос	1012	-2224,4	-3793,4
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	10250,2	8700,9
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	17121,3	16403,4
у тому числі готова продукція	1103	246,4	253,7
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	8975	24793,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	6054,1	6237,2
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	25297,5	1437,3
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	8529,8	23160,5
Витрати майбутніх періодів	1170	0,8	2,3
Інші оборотні активи	1190	34,7	717
Усього за розділом II	1195	66013,2	72751,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	76263,4	81452,1

Пасив	Код рядка	На кінець звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	4	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50	50
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	38492,2	53062
Неоплачений капітал	1425	-5	-5
Усього за розділом I	1495	38537,2	53107
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	8726,1	7354
розрахунками з бюджетом	1620	841,3	1283,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	818,3	1271,7
розрахунками зі страхування	1625	20,5	14,2
розрахунками з оплати праці	1630	83,8	57,6
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	28054,5	19635,8
Усього за розділом III	1695	37726,2	28345,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	76263,4	81452,1

2. Звіт про фінансові результати
за _____ 2022 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	87001,4	121751,4
Інші операційні доходи	2120	6607,7	530,6
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	93609,1	122282
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-65000,9	-94800,5
Інші операційні витрати	2180	-10782,5	-14012,2
Інші витрати	2270	-57,7	-58,2
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	-75841,1	-108870,9
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	17768	13411,1
Податок на прибуток	2300	-3198,2	-2414
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	14569,8	10997,1

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство	ТОВ "МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ"	за ЄДРПОУ	01
Територія	03062, місто КИЇВ, проспект ПЕРЕМОГИ, будинок 71-А, офіс	за КАТОТГП ¹	
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	
Вид економічної діяльності	Виробництво інших меблів	за КВЕД	31.09
Середня кількість працівників, осіб			
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон			

1. Баланс
на 31.12. 2023 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	25,9	19,9
первісна вартість	1001	41,4	41,4
накопичена амортизація	1002	-15,5	-21,5
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4706,2	134,3
Основні засоби:	1010	3968,8	7112,8
первісна вартість	1011	7762,2	12531,5
знос	1012	-3793,4	-5418,7
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	8700,9	7267
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	16403,4	21163,2
у тому числі готова продукція	1103	253,7	1162,3
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	24793,5	28368,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	6237,2	5187,4
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1437,3	686
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	23160,5	27675,3
Витрати майбутніх періодів	1170	2,3	3,7
Інші оборотні активи	1190	717	928
Усього за розділом II	1195	72751,2	84012,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	81452,1	91279,5

Пасив	Код рядка	На кінець звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	4	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50	50
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	53062	68377,6
Неоплачений капітал	1425	-5	-5
Усього за розділом I	1495	53107	68427,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	7354	7176,3
розрахунками з бюджетом	1620	1283,5	1998,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	1271,7	1961,2
розрахунками зі страхування	1625	14,2	26,9
розрахунками з оплати праці	1630	57,6	109,1
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	19635,8	13541,5
Усього за розділом III	1695	28345,1	22851,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	81452,1	91279,5

2. Звіт про фінансові результати
за _____ 2023 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	145061,6	87001,4
Інші операційні доходи	2120	5502	6607,7
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	150563,6	93609,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-111836,3	-65000,9
Інші операційні витрати	2180	-15027,6	-10782,5
Інші витрати	2270	-21,6	-57,7
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	-126885,5	-75841,1
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	23678,1	17768
Податок на прибуток	2300	-4262,1	-3198,2
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	19416	14569,8

Формулювання функціональних стратегій
ТОВ «МЕБЛЕВИЙ СТАНДАРТ»

SO		WO	
S ₁ +O ₂	Налагоджені партнерські зв'язки із значною кількістю партнерів сприяють диверсифікації постачання та збуту	W ₃ +W ₅ +O ₂	Диверсифікації постачання та збуту перешкоджає недостатня диверсифікація товарі також те, що не проводяться маркетингові дослідження з вивчення нових каналів збуту
S ₁ +O ₅ +O ₆ +O ₇	Налагоджені партнерські зв'язки із значною кількістю партнерів забезпечують врахування зміни смаків і вподобань клієнтів та проведення інших вторинних маркетингових досліджень шляхом врахування в т.ч. досвіду партнерів	W ₁ +W ₂ +O ₅ +O ₂	Стандартні методи просування товарів на різних ринках та залежність від реклами не дозволяють врахувати зміни смаків і вподобань клієнтів, а також перешкоджає диверсифікації збуту
S ₃ +O ₅ +O ₇	Випуск власних виробів для дому забезпечує врахування зміни смаків і вподобань клієнтів, а також нарощення відповідного досвіду	W ₃ +O ₂ +O ₅	Не проводяться маркетингові дослідження з вивчення нових каналів збуту перешкоджає диверсифікації та збуту, а також не дозволяє врахувати всі зміни смаків і вподобань клієнтів
S ₄ +O ₅ +O ₆	Лояльність клієнтів дозволяє відслідковувати зміни смаків і вподобань клієнтів, а також проводити маркетингові дослідження		
S ₆ +O ₂ +O ₅ +O ₆	Ефективні маркетингові комунікації сприяють диверсифікації постачання та збуту; врахуванню зміни смаків і вподобань клієнтів; проведенню маркетингових досліджень	W ₅ +O ₂ +O ₅	Недостатня диверсифікація товарів обмежує диверсифікацію постачання та збуту та врахування зміни смаків і вподобань клієнтів
S ₈ +S ₉ +O ₇	Завдяки популярності ТМ «Doros» та стійкому фінансовому становищу підприємство має великий досвід роботи на меблевому ринку	W ₅ +O ₇	Напрацюванню достатнього досвіду на ринку перешкоджає недостатня диверсифікація товарів
ST		WT	
S ₁ +T ₃	Налагоджені партнерські зв'язки із значною кількістю партнерів забезпечує нівелювання брак кваліфікованих робітників	W ₁ +W ₂ +T ₅ +T ₇	Стандартні методи просування товарів на різних ринках, а також залежність від реклами децю посилюють ризики впливу на підприємство

S ₁ +T ₂ + T ₅ +T ₇	Посилення конкуренції, низька платоспроможність населення та відповідне скорочення попиту частково можна виправити за допомогою налагоджених партнерських зв'язків		посилення конкуренції на зовнішньому ринку та скорочення попиту через повномасштабні воєнні дії в Україні
S ₁ +T ₈	Налагоджені партнерські зв'язки із значною кількістю партнерів дозволяють мінімізувати перебої з поставками та відповідне зростання транспортних витрат	W ₃ +T ₅ +T ₇	Відсутність маркетингових досліджень з вивчення нових каналів збуту дещо посилює імовірність впливу на підприємство посилення конкуренції на зовнішньому ринку та скорочення попиту на внутрішньому
S ₂ +S ₃ + S ₄ +T ₇ +T ₂	Наявність передових технологій збірки продукції та випуск власних виробів для дому та лояльність клієнтів частково нівелюють ризик зниження попиту та посилення конкуренції		
S ₅ +S ₆ + S ₈ +T ₅ + T ₂ +T ₇	Конкурентоспроможність товарів, масовий попит, ефективні маркетингові комунікації, популярність ТМ «Dogos» дозволяють протидіяти конкуренції, низькій платоспроможності населення та скорочення попиту через повномасштабні воєнні дії в Україні	W ₅ +T ₅ +T ₇	Недостатня диверсифікація товарів посилює вплив на підприємство посилення конкуренції на зовнішньому ринку та скорочення попиту на внутрішньому
S ₈ +S ₉ + T ₂ +T ₃	Досить високий рівень кваліфікації співробітників та стійке фінансове становище дозволяють підприємству витримати підвищення рівня податкового навантаження, посилення конкуренції на ринку та брак кваліфікованих робітників на ринку		