

С. М. Лихолат<sup>1</sup>, А. О. Рискальчук<sup>2</sup>

Національний університет “Львівська політехніка”,

<sup>1</sup>кафедра маркетингу і логістики,

<sup>2</sup>кафедра фінансів

ORCID: <sup>1</sup>0000-0002-0517-6852, <sup>2</sup>0000-0002-1012-9049

## УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ COVID-19

<http://doi.org/10.23939/semi2021.01.158>

© Лихолат С. М., Рискальчук А. О., 2021

**Мета статті – довести взаємозалежність економічної безпеки підприємств громадського харчування та прийняття антикризових рішень керівниками підприємств в умовах Covid-19. Охарактеризовано структуру системи економічної безпеки підприємств громадського харчування. Структуровано механізми антикризового управління економічною безпекою підприємств. Систематизовано загрози для економічної безпеки підприємства. Проаналізовано показники діяльності суб’єктів у сфері громадського харчування та виконано SWOT-аналіз галузі громадського харчування. Доведено гіпотезу про те, що діяльність підприємств громадського харчування істотно залежить від умов господарювання, які виникли внаслідок поширення коронавірусної інфекції Covid-19. Зроблено висновок, що антикризові рішення повинні бути ключовими елементами управління підприємствами громадського харчування, оскільки сприяють передбаченню та мінімізації ризиків, запобігають банкрутству.**

**Ключові слова: економічна безпека підприємства; підприємства громадського харчування; Covid-19; антикризове управління; імідж; загрози; ризики; банкрутство.**

### Постановка проблеми

Від початку пандемії Covid-19 та запровадження карантину галузь громадського харчування потрапила в зону складних випробувань, через що частина підприємств громадського харчування припинила господарську діяльність. Водночас ті підприємства, які продовжують господарську діяльність, перебувають в загрозливій ситуації, яка знижує рівень їхньої економічної безпеки і може призвести до банкрутства.

Тож потрібно, по-перше, зрозуміти ризики та загрози, які прямо або опосередковано впливають на діяльність підприємств громадського харчування; по-друге, необхідно шукати шляхи зниження рівня банкрутства, приймаючи антикризові рішення у поєднанні із сучасними технологіями. Такий підхід сприятиме збереженню економічної безпеки закладу, зокрема, та національної безпеки країни, загалом, через призму використання напрацьованого іміджу.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідження таких відомих науковців, як С. Бурий, Д. Мацеха [1], В. Маховка [2], В. Василенко [3], В. Мунтіян [4], О. Терещенко [5], І. Федоров [6], Н. Барна [7] та інші, створюють підґрунтя в межах вибраної теми. Розглядаючи дефініцію “антикризове управління”, одні автори

роблять акцент на кризовий стан, в якому опинилося підприємство. В. Кошкін вважає, що "...це сукупність форм та методів реалізації антикризових процедур відповідно до конкретного підприємства боржника..." [8, с. 27]. Такої самої позиції дотримується Д. Довгань, стверджуючи: "...це ефективний менеджмент, який дає можливість вивести підприємство з кризи..." [9, с. 153]. Отже, ці автори розглядають "антикризове управління" як процес, який потрібно застосовувати, вже коли настає криза.

С. Бурий та Д. Мацеха роблять акцент на збереження цілісності економічної системи підприємства та зазначають: "...це система постійних системних дій менеджерів, націлених на всі елементи організації з метою швидкого і вчасного реагування на можливі зовнішні та внутрішні загрози..." [1, с. 18]. Такої самої позиції дотримується В. Шпачук: "...управлінська система, яка заснована на стратегічних засадах і спрямована на підтримку стійкого, стабільного стану будь-якої соціально-економічної системи та... здатна швидко адаптуватися до зовнішніх змін..." [10].

На нашу думку, антикризові рішення потрібно не лише приймати за фактом настання загроз та ризиків, але й передбачати ймовірність їх настання. Тож обґрунтованішим вважаємо трактування В. Маховки: "...особливий вид рішень, спрямований на попередження, максимальне оперативне та ефективне усунення можливих ускладнень, загроз і негативних наслідків кризових явищ, а також відновлення стабільного функціонування соціально-економічних систем і створення передумов для стійкого розвитку" [2, с. 34]. Цю дефініцію В. Василенко поглиблює, стверджуючи: "...здійснюється передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для подальшого розвитку" [3, с. 21]. Тобто антикризове управління повинно як передбачати кризи, за умов стабільного розвитку підприємства, так і застосовувати механізми виведення підприємства із кризового стану. Тобто антикризове управління прямо впливає на формування економічної безпеки підприємства.

Досліджуючи дефініцію економічної безпеки (далі – ЕБ), варто звернути увагу на визначення Е. Олейнікової, яка робить акцент на ефективність використовуваних ресурсів та зазначає: "...це стан найправильнішого використання корпоративних ресурсів для запобігання загрозам і для забезпечення стабільного функціонування підприємства..." [11, с. 12]. Г. Клейнер акцентує на ступені захищеності підприємства: "...це такий стан господарського суб'єкту, за якого життєво важливі компоненти структури і діяльності підприємства характеризуються високим ступенем захищеності від небажаних змін" [12, с. 43]. На противагу їм А. Судоплатов та С. Лекареп ширше розглядають цей термін, вийшовши за межі внутрішнього середовища, та підкреслюють вплив зовнішнього: "...це такий стан правових, економічних і виробничих відносин, а також матеріальних, інтелектуальних та інформаційних ресурсів, який виражає здатність підприємства до стабільного функціонування" [13, с. 22].

На нашу думку, систематизація дефініції "економічна безпека" залежатиме від господарського стану досліджуваного підприємства, ефективності використання наявних корпоративних ресурсів, ступеня захищеності, його прогнозованого потенціалу, інтересів та комплексу процесів, заходів і відносин, а також безлічі інших підходів.

### **Формулювання гіпотез та постановка цілей**

**Мета статті** – довести взаємозалежність рівня економічної безпеки підприємств громадського харчування та прийняття антикризових рішень в умовах Covid-19.

Для досягнення поставленої мети зосередимось на недоведеній гіпотезі про те, що діяльність підприємств громадського харчування істотно залежить від умов господарювання, які виникли внаслідок поширення коронавірусної інфекції Covid-19.

### **Методи дослідження**

Теоретико-методологічну основу вибраної теми дослідження становлять загальнонаукові методи наукового пізнання: монографічний, систематизації, аналізу й синтезу, графічний, спостереження, економіко-математичного моделювання, теоретичного узагальнення.

### Виклад основного матеріалу

У сучасних умовах господарювання, які змінилися під дією нестандартних подій, таких як пандемія Covid-19, економічна безпека підприємств громадського харчування набула першочергового значення та прямо залежить від швидкості прийняття управлінських рішень. Українські підприємства опинилися в складній ситуації та потребують підтримки з боку держави та органів місцевого самоврядування, адже є складовою формування соціально-орієнтованої ринкової економіки. Пандемія Covid-19 створила реальні загрози національній безпеці України загалом та економічній безпеці підприємств зокрема. Можна стверджувати, що економічна безпека підприємств громадського харчування (далі – ПГХ) має вирішальне значення для забезпечення національної безпеки України та потребує, щоб підприємці приймали антикризові управлінські рішення безпосередньо в місці здійснення господарської діяльності, через що об'єктами уваги впливу стають всі події діяльності підприємства, наявні внутрішні загрози та зовнішні, які перешкоджають досягненню сформованих цілей підприємства щодо забезпечення достатнього рівня власної економічної безпеки. Серед таких цілей – не лише створення можливостей для функціонування підприємства, залучення інновацій тощо, але й те, що за умов пандемії Covid-19 першочерговим стає пристосування до нестандартних умов із урахуванням складових економічної безпеки.

Складові ЕБ поділяють на внутрішні й зовнішні [14; 15]. До внутрішніх можна зарахувати фінансову безпеку, інтелектуальну, кадрову, технологічну, правову, силову, до зовнішніх – ринкову, інтерфейсну, інформаційну, екологічну, соціальну, енергетичну. Вони взаємопов'язані та взаємовпливають, а також реалізуються через систему фінансових відносин з метою досягнення вибраних оперативних, тактичних й стратегічних цілей, які в комплексі забезпечують очікуваний рівень економічної безпеки та сприяють формуванню позитивного іміджу ПГХ.

Сама ж система економічної безпеки підприємства – це набір різнопланових заходів, які забезпечують захист усіх функціональних складових від можливих ризиків (внутрішніх і зовнішніх), потребують системно-комплексного управлінського підходу із урахуванням об'єктів захисту, використання засобів і ресурсів захисту (рис. 1) [16; 17].



Рис. 1. Структура системи економічної безпеки ПГХ\*

\*Побудували автори із використанням джерел [16; 17].

Механізм антикризового управління економічною безпекою ПГХ містить такі елементи: організаційну структуру, показники та критерії оцінювання, а також механізми управління, які передбачають використання нормативно-правового забезпечення ЕБ, засоби та важелі ЕБ; інформаційне забезпечення ЕБ; методи забезпечення ЕБ; функції організації, управління і реалізації ефективних форм і методів побудови та розвитку системи ЕБ; засоби та важелі ЕБ; показники та критерії оцінювання; нормативно-правове та інформаційне забезпечення (рис. 2) [16; 17]. Наведена на рис. 2 структура показує залежність показників і критеріїв ЕБ від організаційної структури, яка сформована на підприємстві. Підприємство може ефективно функціонувати за умови розроблення та реалізації дієвих механізмів управління. Такий підхід створює підґрунтя для розвитку та удосконалення системи ЕБ підприємства на усіх етапах його розвитку (прогнозування, планування, організація, регулювання тощо).

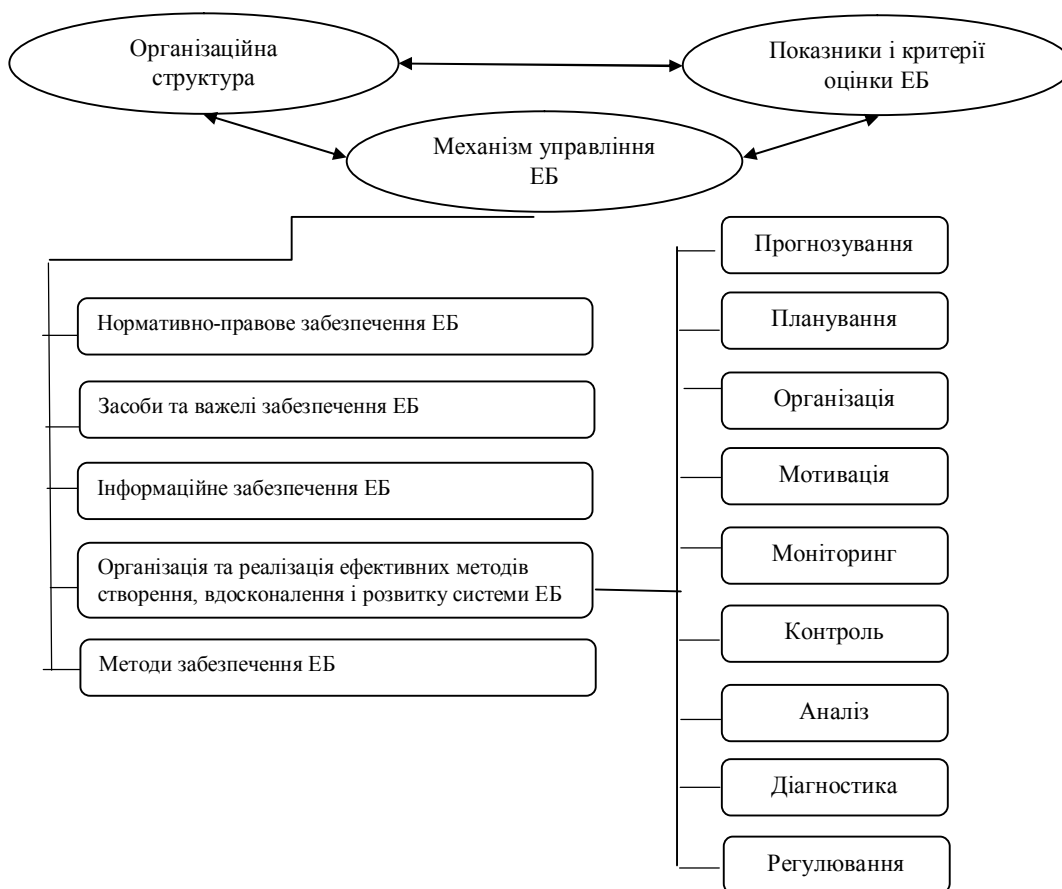


Рис. 2. Механізм антикризового управління економічною безпекою ПГХ\*

\*Побудували автори із використанням джерел [16; 17].

Типові чинники, що впливають на рівень економічної безпеки, враховують специфіку, в цьому випадку ПГХ, та передбачають наявність державного економічного регулювання, зокрема. пошук способів вирішення проблем, пов'язаних із пандемією Covid-19; пошук високопрофесійного персоналу; побудову надійного захисту комерційної таємниці; напрацювання надійних постачальників сировини; забезпечення стабільного попиту на власну продукцію; забезпечення підприємства відповідним технологічно-виробничим обладнанням [17; 18]. Така специфіка формування зазначених чинників допомагає передбачати загрози, які є головною ознакою небезпеки (табл. 1). Варто зазначити, що чинники прямо залежать від моральних цінностей керівництва ПГХ і дотримання ним базових принципів буття, які збігаються із божими заповідями.

## Загрози для економічної безпеки ПГХ

Джерело виникнення					
Об'єктивні (вплив середовища)			Суб'єктивні (вплив людини)		
Місце виникнення					
Екзогенні (зовнішні)			Ендогенні (внутрішні)		
Природа виникнення					
Кримінальні		Контрагентні		Політичні	Конкурентні
Сфера виникнення					
Економічні	Психологічні	Соціальні	Фізичні	Законодавчі	Інформаційні
Розвиток у часі					
Безпосередні		У найближчій перспективі (до одного року)		В майбутньому (більше ніж рік)	
Розвиток у просторі					
Глобальні			Локальні		
Ступінь розвитку					
Глобальні			Локальні		
Характер дій					
Наявні			Приховані		
Наслідки дій					
Незначні		Відчутні		Катастрофічні	
Масштаб дій					
Підприємство	Галузь	Регіон	Держава	Міжнародні	Глобальні
Можливість прогнозування					
Передбачувані			Непередбачувані		
Ступінь ймовірності					
Потенційні		Реальні		Фактичні	
Обсяг посягань					
Інформація	Матеріальні активи		Нематеріальні активи		Репутація (імідж)
Можливість здійснення контрольних заходів					
Систематичний контроль			Неконтрольовані		
Динаміка впливу на процес					
Зменшення впливу		Стабільний вплив		Збільшення впливу	

Сформували автори із використанням джерел [17; 18].

Отже, виникає потреба у визначенні джерел ризиків, які призводять до загроз у діяльності ПГХ та подальшого пошуку шляхів щодо підвищення власного рівня економічної безпеки, із прийняттям відповідних антикризових управлінських рішень та залучення необхідних інструментів їх реалізації.

Статистичний огляд галузі громадського харчування із використанням даних Державної служби статистики України дає можливість зрозуміти основні тенденції, які склалися в аналізовані періоди (табл. 2) [20].

Як видно з табл. 2, зміни товарообороту є очевидними, особливо в період Covid-19. Такі зміни підтверджують аналітики. Зокрема, згідно із інформацією Укрінформ “...дванадцять тисяч ПГХ “самоліквідувалися” як суб’єкти господарської діяльності...” [21]. Однією із найпоширеніших причин припинення діяльності є неможливість сплачувати за оренду приміщень, які перестали приносити прибуток. Іншою причиною названо нездатність ПГХ переформатуватися на роботу із доставкою страв. Згідно із маркетинговими дослідженнями компанії Poster та інформацією Interfax-Україна, виручка українських закладів за період пандемії Covid-19 зменшилася, наприклад, у

ресторанах та барах на 58 % та 51 % відповідно, 37 % – у пекарнях, 23 % – у піцеріях, 14 % – у закладах швидкого харчування, 16 % – у кондитерських [22]. Причому негативна тенденція зниження прибутку зберігається. Наприклад, у Києві та Львові на початок 2021 р. цей показник зріс до 78 %, у Дніпрі – 65 %, в Одесі – 60 %. Також, згідно із дослідженнями компанії Poster, заклади громадського харчування втратили 63 % постійних клієнтів у зв'язку із закриттям ПГХ [23]. Тож розуміння ситуації, яка склалася у сфері громадського харчування, дає підставу стверджувати про песимістичний сценарій розвитку ПГХ, особливо в умовах прийняття неефективних антикризових рішень.

Таблиця 2

**Показники діяльності суб'єктів  
у сфері громадського харчування\***

Роки	Кількість закладів ГХ			
	Разом, одиниць	з них: фізичні особи-підприємці, од.	% загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності	Роздрібний товарооборот галузі, млн грн
2010	39920	31884	79,9	18 293,64
2011	33186	25091	75,6	18 700,21
2012	37351	29992	80,3	32 334,46
2013	43612	35945	82,4	41 317,27
2014	49447	43347	87,7	36 005,22
2015	50381	44453	88,2	45 099,01
2016	50176	45173	90,0	58 548,04
2017	49950	44391	88,9	39 714,73
2018	53558	47816	89,3	52 812,94
2019	60851	54842	90,1	68 500,60
2020	52331	45750	87,4	30 825,27

\* Сформували автори із використанням джерела [20].

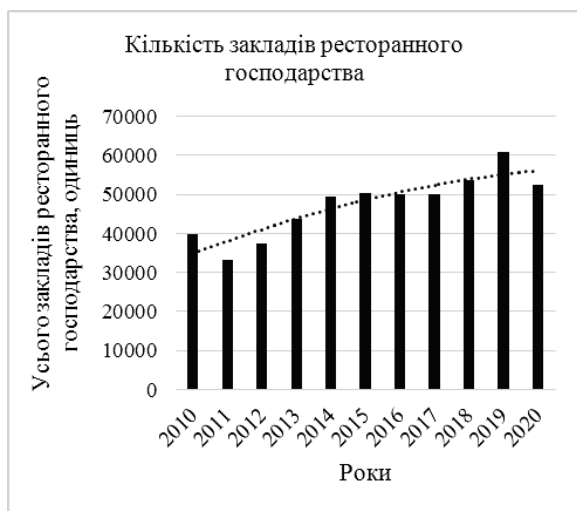


Рис. 3. Кількість закладів із забезпечення стравами та напоями, 2010–2020 рр.  
Побудували автори за джерелом [20]

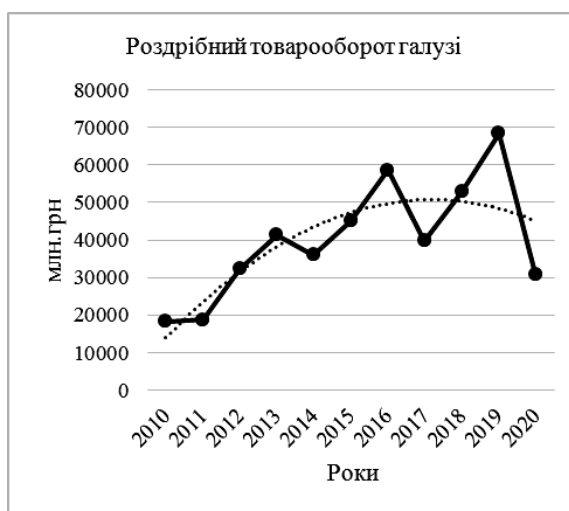


Рис. 4. Роздрібний товарооборот галузі із забезпечення стравами та напоями, 2010–2020 рр.

Аналізуючи зміни кількості закладів громадського харчування, спостерігаємо процес зростання мережі закладів ресторанного господарства, який розпочався ще в 1990-ті роки і з різною інтенсивністю триває й досі. Підприємства громадського харчування мають низку особливостей, пов'язаних із тим, що вони одночасно спеціалізуються на виробництві, реалізації та організації споживання виготовлених продуктів. Серед міст найбільше об'єктів громадського харчування в Києві – у 2,5 разу більше, ніж у Харкові й Одесі, майже в п'ять разів більше, ніж у Дніпрі, і в десять разів більше, ніж у Запоріжжі. Львів вважають одним із центрів гастротуризму в Україні, але він значно відстає від столиці за кількістю об'єктів. Як зазначили Х. Кирилюк, Е. Глінська і Ю. Баркун, туристичний брендинг міст може вирішувати багато питань щодо співпраці зацікавлених осіб за умови виявлення спільних інтересів [24, с. 295].

Підприємства громадського харчування дуже чутливі до змін соціально-економічного середовища і залежні від економічної ситуації в країні. Після кризи, пов'язаної із подіями 2014 р. на сході держави, ресторанний бізнес почав поступово розвиватися, і в 2019 р. кількість закладів із забезпечення стравами та напоями становила 48398. Якщо порівняти 2019 р., наприклад, із 2014 р., кількість закладів (37557 об'єктів) зросла на 10841. З одного боку, це позитивна тенденція. Однак аналіз роздрібного товарообороту в галузі показав, що у 2019 р. він становив 68500,60 млн грн, тоді як у 2014 р. – 36005,22 млн грн [20]. Зростання очевидне. Але якщо проаналізувати зміну вартості споживчого кошика, яка, наприклад, у 2014 р. становила 517 грн за мінімальної заробітної плати 1218 грн, у 2017 р. – 976 грн за мінімальної заробітної плати 3200 грн, а у 2019 р. – 1733 грн за мінімальної зарплати 4173 грн, можна вважати, що зростання товарообороту відбулося за рахунок підвищення вартості сировини для виготовлення страв у закладах громадського харчування, а не у результаті збільшення кількості відвідувачів [25]. Ці показники дають підставу для обґрунтування того, чому Україна посіла “почесне” 40-ве місце у рейтингу країн світу щодо розміру відсотка від мінімальної заробітної плати, який громадянин країни витрачає на базове харчування. Для прикладу, громадянин Австралії витрачає 7 %, Німеччини – 9,3 %, Естонії – 14,6 %, Польщі – 15,5 %, ПАР – 34,8 %, України – 42,1 % [26]. Можна стверджувати, що стан харчування населення є індикатором забезпеченості продовольчої безпеки, який залежить від таких аспектів, як наявність продуктів базового харчування, надійність постачання, ефективність споживання та доступність. З одного боку, жодна країна не може досягти ідеального балансу зазначених аспектів продовольчої безпеки, якщо є навіть невеликий відсоток громадян, які не мають змоги отримати таке харчування. Водночас, покращення стану харчування сприятиме економічному зростанню держави та рівня її економічної безпеки, які стають ще критичнішими за умов карантину Covid-19.

Результати SWOT-аналізу галузі громадського харчування наведено у табл. 3.

Таблиця 3

**SWOT-аналіз галузі громадського харчування**

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>– зростання обсягів роздрібного товарообороту закладів</li> <li>– конкурентне середовище</li> <li>– розвиток мережевих закладів</li> <li>– відкриття закладів харчування у торговельних точках і розважальних комплексах</li> <li>– легке відкриття бізнесу</li> <li>– наявність освітніх закладів нового формату, які здійснюють підготовку фахівців</li> <li>– інноваційний підхід до надання послуг</li> <li>– розвиток громадських організацій професійного спрямування</li> <li>– комунікація через соціальні мережі</li> <li>– реалізація аутсорсингу та інсорсингу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ментальний підхід щодо домашнього харчування</li> <li>– територіальна диспропорція розвитку галузі</li> <li>– відсутність програм стимулювання розвитку галузі органами місцевого самоврядування</li> <li>– низький рівень упровадження ноу-хау стосовно самообслуговування</li> <li>– зменшення купівельної спроможності населення через зростання тарифів на комунальні послуги</li> <li>– державні стратегії розвитку підприємств в умовах пандемії Covid-19</li> </ul>

1	2
Можливості (О)	Загрози (Т)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– зростання розміру заробітної плати</li> <li>– покращення якості послуг</li> <li>– використання міжнародного досвіду</li> <li>– відновлення національних традицій (страв)</li> <li>– перегляд державної політики</li> <li>– створення елементів добросовісної конкуренції</li> <li>– організація фестивалів, майстер-класів, семінарів</li> <li>– своєчасність антикризових управлінських рішень</li> <li>– репутація (імідж)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– пандемія Covid-19</li> <li>– банкрутство</li> <li>– державна політика</li> <li>– інфляція</li> <li>– низька купівельна спроможність населення</li> <li>– проникнення на ринок неякісної сировини</li> <li>– відсутність належного контролю з боку держави та громади</li> <li>– недобросовісна конкуренція</li> </ul>

Сформували автори із використанням [27–30].

Як показує SWOT-аналіз галузі громадського харчування, однією із загроз є настання банкрутства підприємства, тоді як можливістю – перегляд термінів прийняття антикризових управлінських рішень та поліпшення власної репутації (іміджу).

### Висновки

В умовах пандемії Covid-19 підприємства громадського харчування під впливом певних обставин і факторів потребують особливої уваги з боку державних органів влади, оскільки є складовою процесу формування соціально-орієнтованої ринкової економіки, впливають на формування економічної безпеки України та справляють вагомий вплив на формування індикатора забезпеченості продовольчої безпеки країни. Водночас несвоєчасне прийняття антикризових рішень, страх перед адаптацією до нових умов господарювання наближають підприємців до банкрутства.

Попри явне зростання показників господарської діяльності закладів громадського харчування, рівень розвитку галузі залишається недостатнім, що підтверджує порівняльний аналіз. Офіційні статистичні дані у поєднанні із інформацією, яку надають ЗМІ та незалежні експерти, дають підстави стверджувати про песимістичний сценарій розвитку цієї галузі.

Доведено, що антикризове управління повинно бути ключовим елементом управління підприємством громадського харчування, оскільки сприяє передбаченню та мінімізації ризиків і прямо впливає на економічну безпеку самого підприємства. Рівень економічної безпеки підприємства є тим індикатором, який відображає ступінь захищеності суб'єктів господарювання; розкриває рівень залежності від зовнішніх та внутрішніх факторів; потребує розроблення індивідуальних антикризових управлінських рішень із урахуванням сформованої стратегії та комплексу завдань, які необхідно вирішити.

Отже, запропоновану гіпотезу про те, що діяльність підприємств громадського харчування істотно залежить від умов господарювання, які виникли внаслідок поширення коронавірусної інфекції Covid-19, можна вважати доведеною, що підтверджується узагальненими висновками.

Підприємство стійкіше до деструктивних чинників, якщо вищий рівень його економічної безпеки, тобто антикризове управління і економічна безпека взаємозалежні.

### Перспективи подальших досліджень

Подальші дослідження за вибраною тематикою стосуватимуться інструментів антикризового управління, які запобігатимуть банкрутству підприємств громадського харчування, а також сприятимуть поліпшенню їхнього іміджу.



1. Бурый С. А., Мацева Д. С. (2006). Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу: монографія. Хмельницький: ТОВ “Триаді-М”, 93 с.
2. Маховка В. М. (2015). Формування системи антикризового управління туристичними підприємствами: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)”. Полтава, 277 с.
3. Василенко В. О. (2003). Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 504 с.
4. Мунтіян В. І. (1999). Економічна безпека України. Київ: КВІЦ, 462 с.
5. Терещенко О. О. (2000) Фінансова санація та банкрутство підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 412 с.
6. Федоров И. А. (1997). Имидж как программирование поведения людей. Р.: Новое время, 240 с.
7. Барна Н. В. (2008). Іміджологія: навч. посіб. Київ: Ун-т “Україна”, 217 с.
8. Кошкин В. И. (2000). Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров. Управление развитием организации. Москва: ИНФРА-М, 512 с.
9. Довгань Д. А. (2013). Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*, Вип. 3, С. 152–156.
10. Шпачук В. В. (2011). Сутність терміну “Антикризове управління”. *Збірник наук. праць. Серія “Управління”*, Вип. 1. Available at: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Nvamu\\_upravl/2011\\_1/27.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Nvamu_upravl/2011_1/27.pdf) (дата звернення: 24.01.2021 р.).
11. Основы экономической безопасности (Государство, регион, предприятие, личность) (1997). Москва: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 288 с.
12. Стратегия бизнеса: справочник (1998). Под ред. Г. Клейнера. Москва: КОНСЭКО, 287 с.
13. Судоплатов А. П., Лекареп С. В. (2001). Безопасность предпринимательской деятельности. Москва: ОЛМА-ПРЕСС, 312 с.
14. Економічна безпека України та проблеми її забезпечення. Available at: <https://www.ebk.net.ua/Book/synopsis/ekonomika/part1/003.htm> (дата звернення: 24.01.2021 р.)
15. Тамбовцев В. (1995). Экономическая безопасность хозяйственных систем: структура и проблемы. *Вестник МГУ*, № 3, С. 17–24.
16. Васильців Т. Г. (2008). Економічна безпека України: стратегія та механізми зміцнення: монографія. Львів: Арал, 384 с.
17. Мойсеєнко І. П., Шолок О. О. (2011). Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України: збірник наук.-техн. праць*, Вип. 21.2, С. 141–146.
18. Варналій З. С., Мельник П. В., Лихолат С. М. (2009). Економічна безпека: навч. посіб. Київ: Знання, 647 с.
19. Зубка М. І. (2012). Економічна безпека суб’єктів підприємництва: навч. посіб. Київ: Міжнародний фонд соціальної адаптації, 222 с.
20. Державна служба статистики. Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper\\_new.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper_new.html) (дата звернення: 22.01.2021 р.).
21. Громадське харчування: завдання мінімум – вижити. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3085443-gromadske-harcuvanna-zavdannaminimum-viziti.html> (дата звернення: 29.03.2021 р.).
22. Українська сфера громадського харчування скоротила виручку на чверть за період локдауну. Available at: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/715565.html> (дата звернення: 29.03.2021 р.).
23. Бізнес на карантині: статистика від Опендатабот. Available at: <https://news.dtki.ua/society/economics/61843> (дата звернення: 29.03.2021 р.).
24. Розміри мінімальної заробітної плати. Available at: <https://services.dtki.ua/catalogues/indexes/2> (дата звернення: 22.01.2021 р.).
25. Кирилук Х., Глінська Е. та Баркун Ю. Переваги та бар’єри для співпраці у процесі створення бренду місця: перспектива зацікавлених сторін туристичного регіону в Польщі. *Oeconomia Copernicana*, 11 (2), С. 289–307. Available at: <https://doi.org/10.24136/oc.2020.012> (дата звернення: 20.01.2021 р.).
26. Споживчий кошук: зростання зарплат в Україні випередило зростання цін. Available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/01/14/655769/> (дата звернення: 22.01.2021 р.).
27. Аналіз ринку громадського харчування (HoReCa, кейтеринг, а також харчування на АЗС). Available at: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/analiz-rynka-obshestvennogo-pitaniya-horeca-kejtering-takzhe-pitanie-na-azs> (дата звернення: 24.01.2021).

28. Гросул В. А., Іванова Т. П. (2017). Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні та Харківській області. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія "Економіка"*, Вип. 1(49), Т. 1, С. 143–149.
  29. П'ятиницька Г. Т., Найдюк В. С. (2017). Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні. *Економіка та держава*, № 9, С. 66–73.
  30. Ресторанне господарство в сучасних умовах. Available at: [https://tourlib.net/books\\_ukr/arhipov1.htm](https://tourlib.net/books_ukr/arhipov1.htm) (дата звернення: 24.01.2021).
1. Buryi S. A., Matsekha D. S. (2006). Antykryzove upravlinnia ta upravlinnski rishennia – problemy pidpriemstv maloho biznesu: monohrafiia. Khmelnytskyi: TOV "Triadi-M", 93 p. (in Ukrainian).
  2. Makhovka V. M. (2015). Formuvannia systemy antykryzovoho upravlinnia turystychnymy pidpriemstvamy: dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04 "Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti)". Poltava, 277 p. (in Ukrainian).
  3. Vasylenko V. O. (2003). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: navch. posibnyk. K.: TsUL, 504 p. (in Ukrainian).
  4. Muntiiian V. I. (1999). Ekonomichna bezpeka Ukrainy. K.: KViTs, 462 s. (in Ukrainian).
  5. Tereshchenko O. O. (2000). Finansova sanatsiia ta bankrutstvo pidpriemstva: navch. posib. K.: KNEU, 412 p. (in Ukrainian).
  6. Fedorov I. A. (1997). Imidzh kak programmirovaniye povedeniya lyudey. R.: Novoe vremya, 240 p. (in Russian).
  7. Barna N. V. (2008). Imidzhelohiia : navch. posib. K.: Un-t "Ukraina", 217 p. (in Ukrainian).
  8. Koshkin V. I. (2000). Antikrizisnoe upravlenie: 17-modulnay programma dlya menedzherov. Upravlenie razvitiem organizatsii. M.: INFRA-M, 512 p. (in Russian).
  9. Dovhan D. A. (2013). Antykryzove upravlinnia yak sposib zapobihannia ta uperedzhennia neplatospromozhnosti korporatsii. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky*, Vyp. 3, pp. 152–156. (in Ukrainian).
  10. Shpachuk V. V. (2011). Sutnist terminu "Antykryzove upravlinnia". *Zbirnyk naukovykh prats. Seriia "Upravlinnia"*, Vyp. 1. Retrieved from: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Nvamu\\_upravl/2011\\_1/27.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Nvamu_upravl/2011_1/27.pdf) (in Ukrainian).
  11. Osnovy ekonomicheskoy bezopasnosti (1997). (Gosudarstvo, region, predpriyatie, lichnost). M.: ZAO "Biznes-shkola "Intel-Sintez". 1997. 288 p. (in Russian).
  12. Strategiya biznesa : spravochnik (1998). Pod red. G. Kleynera. M.: KONSEKO, 287 p. (in Russian).
  13. Sudoplatov A. P., Lekarep S. V. (2001). Bezopasnost predprinimatelskoy deyatel'nosti. M.: OLMA-PRESS, 312 p. (in Russian).
  14. Ekonomichna bezpeka Ukrainy ta problemy yii zabezpechennia. Retrieved from: <https://www.ebk.net.ua/Book/synopsis/ekonomika/part1/003.htm> (in Ukrainian).
  15. Tambovtsev V. (1995). Ekonomicheskaya bezopasnost hozyaystvennykh sistem: struktura i problemy. *Vestnik MGU*, No. 3, pp. 17–24. (in Russian).
  16. Vasylytsiv T. H. (2008). Ekonomichna bezpeka Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zmitsnennia: monohrafiia. Lviv: Aral, 384 p. (in Ukrainian).
  17. Moiseienko I. P., Sholok O. O. (2011). Mekhanizm upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy: zbirnyk nauково-tekhnichnykh prats*, Vyp. 21.2, pp. 141–146. (in Ukrainian).
  18. Varnalii Z. S., Melnyk P. V., Lykholat S. M. (2009). Ekonomichna bezpeka: navch. posib. K.: Znannia, 647 p. (in Ukrainian).
  19. Zubka M. I. (2012). Ekonomichna bezpeka sub'ektiv pidpriemnytstva: navch. posib. K.: Mizhnarodnyi fond sotsialnoi adaptatsii, 222 p. (in Ukrainian).
  20. Derzhavna sluzhba statystyky. Retrieved from: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper\\_new.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper_new.html) (in Ukrainian).
  21. Catering: minimum task – to survive. Retrieved from: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3085443-gromadske-harcuvanna-zavdannaminimum-viziti.html> (in Ukrainian).
  22. Ukrainian catering sector reduced revenues by a quarter in the first three days of the January lockdown. Retrieved from: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/715565.html> (in Ukrainian).
  23. Business quarantine: statistics from Opendatabot. URL: <https://news.dtk.ua/society/economics/61843> (in Ukrainian).

24. Kyrlyuk H., Glińska E., & Barkun Y. (2020). Benefits and barriers to cooperation in the process of building a places brand: perspective of tourist region stakeholders in Poland. *Oeconomia Copernicana*, 11(2), pp. 289–307. <https://doi.org/10.24136/oc.2020.012> (in English).
25. Rozmiry minimalnoi zarobitnoi platy. Retrieved from: <https://services.dtkr.ua/catalogues/indexes/2> (in Ukrainian).
26. Spozhyvchyi koshyk: zrostantia zarplat v Ukraini vyperedylo zrostantia tsin. Retrieved from: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/01/14/655769/> (in Ukrainian).
27. Analiz rynku hromadskoho kharchuvannia (HoReCa, keiterynh, a takozh kharchuvannia na AZS). Retrieved from: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/analiz-rynka-obshestvennogo-pitaniya-horeca-kejtering-takzhe-pitanie-na-azs> (in Ukrainian).
28. Hrosul V. A., Ivanova T. P. (2017). Tendentsii suchasnoho rozvytku pidpriemstv restorannoho hospodarstva v Ukraini ta Kharkivskii oblasti. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya "Ekonomika"*, Vyp. 1(49), T. 1, pp. 143–149. (in Ukrainian).
29. Piatnytska H. T., Naidiuk V. S. (2017). Suchasni trendy rozvytku restorannoho hospodarstva v Ukraini. *Ekonomika ta derzhava*, No. 9. pp. 66–73 (in Ukrainian).
30. Restoranne hospodarstvo v suchasnykh umovakh Retrieved from: [https://tourlib.net/books\\_ukr/arhipov1.htm](https://tourlib.net/books_ukr/arhipov1.htm) (in Ukrainian).

S. Lykholat<sup>1</sup>, A. Ryskalshuk<sup>2</sup>

Lviv Polytechnic National University,

<sup>1</sup> Department of Marketing and Logistic,

<sup>2</sup> Department of Finance

ORCID: <sup>1</sup> 0000-0002-0517-6852, <sup>2</sup> 0000-0002-1012-9049

#### MANAGEMENT OF ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES SYSTEM IN THE CONDITIONS OF COVID-19

© Lykholat S., Ryskalshuk A., 2021

**Purpose.** The purpose of the article is to prove the interdependence of economic security of public catering establishments from the adoption of anti-crisis decisions by the heads of such establishments in the conditions of Covid-19 and their support by public authorities. This approach will help create opportunities for public catering establishments, attract innovation, etc., but also find effective ways to adapt their business to non-standard conditions, taking into account the components of economic security in the context of the Covid-19 pandemic.

**Design/methodology/approach.** The structure of the economic security system of public catering establishments is characterized, which is a set of various measures to protect all functional components from possible risks (internal and external), requires a system-integrated approach taking into account the objects of protection, use of safety and available protection resources.

The anti-crisis management mechanisms of the economic security of enterprises are structured. We envisage the presence of the following elements: organizational structure, indicators, and evaluation criteria, as well as management mechanisms aimed at using regulatory and legal support of economic security of enterprises, tools, and levers; information support; methods of provision; functions of the organization, management and implementation of effective forms and methods of construction and development of economic security.

Threats to the economic security of the enterprise are systematized, which depend on typical factors and involve state financial regulation, including finding solutions to the Covid-19 pandemic; search for highly professional staff; building reliable protection of commercial classified information; developing reliable suppliers of raw materials; ensuring stable demand for own products; providing the company with appropriate technological and production equipment.

The analysis of indicators of subjects' activity in the field of public catering is carried out. It is defined that the enterprises are susceptible to changes in the social and economic environment and are dependent on a financial situation in the country. The growth of trade in this industry was realized due to the rising cost of raw materials, not due to an increase in visitors' number. The amount of money spent by Ukrainians on basic meals

in comparison with the minimum wage remains unsatisfactory, which also has an impact on the opportunity to visit public catering establishments.

The conducted SWOT analysis of the catering industry gives grounds to claim a high level of bankruptcy. At the same time, making prompt anti-crisis management decisions and using their reputation (image) helps the establishments avoid bankruptcy.

**Findings.** It is concluded that anti-crisis management should be a pivotal element to manage public catering establishments, as it helps to anticipate and minimize risks, prevents bankruptcy. The hypothesis offered that public dining establishments' operation significantly depends on the economic conditions that have arisen due to the spread of coronavirus infection Covid-19 can be considered proven.

**Practical implications.** The results of this research help practitioner, namely the owners of public dining establishments, who are trying to adapt to the new management conditions in the context of Covid-19 and theorists. The obtained results provide an opportunity to build the own business strategy, which will contribute to the formation of the enterprise's required level of economic security.

**Originality/value** This research shows that the information used to determine public dining establishments' effectiveness has expected results, although their collection methods differed. In analyzing the results, the authors offer their vision for assessing the interdependence of enterprises' economic security from anti-crisis decisions that help public dining establishments resist the actions of existing destructive factors in the conditions of Covid-19.

**Key words:** economic security of the enterprise; public catering establishments; Covid-19; anti-crisis management; image; threats; risks; bankruptcy.

**Paper type:** Research paper.