

**Міністерство освіти і науки України**  
**Одеський національний технологічний університет**

ННІ економіки, управління і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна  
Кафедра економічної теорії та фінансово – економічної безпеки  
Ступінь вищої освіти – другий (магістр)  
Спеціальність 051 «Економіка»  
Освітня програма «Фінансово - економічна безпека»



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**  
**на тему «СТРАТЕГІЯ СИСТЕМОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**  
**ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ**  
**ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

ШИФР КРМ.ЕТтаФЕБ.1.626.03-1.10.

Здобувача \_\_\_\_\_ Чебана Петра Олександровича

Керівник \_\_\_\_\_ к.е.н., доц. Згадова Н.С.

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від 09.12. 2024 р., протокол № 6

В.о. зав.каф.ЕТтаФЕБ \_\_\_\_\_ Олена ЗАБОЛОТНА

Назва кафедри (підпис)

Одеса – 2024 рік

# ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ННІ економіки, управління і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна  
Кафедра економічної теорії та фінансово – економічної безпеки  
Ступінь вищої освіти – другий (магістр)  
Спеціальність 051 «Економіка»  
Освітня програма «Фінансово - економічна безпека»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою економічної теорії  
та фінансово - економічної безпеки  
Згадова Н.С.  
«07» листопада 2023 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

здобувачу

**Чебану Петру Олександровичу**

1. Тема роботи: «Стратегія системного забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності». Затверджена наказом ОНТУ від 07.11.2023 р. № 668-03, зі змінами та доповненнями від 10.10.2024. р. № 626-03
2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 08.12.2024 р.
3. Вихідні дані роботи. Нормативно-правові та законодавчі акти з теми дослідження, матеріал наукових та методичних публікацій. Звітні, статистичні данні та власні спостереження.
4. Перелік питань, які потрібно розробити. Вступ. Теоретичні основи стратегічного управління економічною безпекою підприємства. Оцінка сучасного стану та перспектив розвитку підприємства ТОВ «ДРУЖБА СВК». Напрями удосконалення стратегічного управління економічною безпекою підприємства ТОВ «ДРУЖБА СВК» Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): таблиць – 10, рисунків – 9
6. Дата видачі завдання 07.11.2023

Керівник \_\_\_\_\_ Згадова Н.С.

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Чебан П. О.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № | Назва етапів кваліфікаційної роботи  | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|---|--|--------------------------------|----------|
| 1 | Опрацювання наукових джерел і нормативно-правової документації для виконання кваліфікаційної роботи магістра | 07.11-22.11.2023               |          |
| 2 | Теоретичні основи стратегічного управління економічною безпекою підприємства                                 | 23.11-01.02.2024               |          |
| 3 | Оцінка сучасного стану та перспектив розвитку підприємства «ТОВ ДРУЖБА СВК»                                  | 02.02.-23.05.2024              |          |
| 4 | Напрями удосконалення стратегічного управління економічною безпекою підприємства «ТОВ ДРУЖБА СВК»            | 24.05-01.08.2024               |          |
| 5 | Висновки. Список використаних джерел   | 02.08-21.10.2024               |          |
| 6 | Оформлення кваліфікаційної роботи  | 29.11-08.12.2024               |          |

Здобувач-магістр \_\_\_\_\_ Чебан П. О.

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Згадова Н.С.

*Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web- ресурсах ОНТУ.*

*Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.*

Здобувач-магістр \_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали) (підпис)

|                  | <b>ЗМІСТ</b>   |              |
|------------------|--|--------------|
|                  |  | <b>Стор.</b> |
|                  | <b>ВСТУП</b>   | <b>7</b>     |
| <b>РОЗДІЛ 1.</b> | <b>ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА</b>                      | <b>9</b>     |
|                  | 1.1. Сутність і значення економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності                          | <b>9</b>     |
|                  | 1.2. Організація стратегічного управління економічною безпекою підприємства                              | <b>15</b>    |
|                  | 1.3. Особливості законодавчого забезпечення економічної безпеки України                                  | <b>28</b>    |
| <b>РОЗДІЛ 2.</b> | <b>ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДРУЖБА СВК»</b>                       | <b>37</b>    |
|                  | 2.1. Аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «ДРУЖБА СВК»  | <b>37</b>    |
|                  | 2.2. Внутрішні та зовнішні загрози та ризики діяльності підприємства ТОВ «ДРУЖБА СВК»                    | <b>48</b>    |
|                  | 2.3. Сучасні інструменти та методи моніторингу економічної безпеки підприємства ТОВ «ДРУЖБА СВК»         | <b>56</b>    |
| <b>РОЗДІЛ 3.</b> | <b>НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДРУЖБА СВК»</b> | <b>60</b>    |
|                  | 3.1. Принципи та підходи до формування стратегії економічної безпеки                                     | <b>60</b>    |
|                  | 3.2. Використання цифрових технологій у забезпеченні економічної безпеки                                 | <b>70</b>    |
|                  | 3.3. Пропозиції щодо вдосконалення системи безпеки підприємства  | <b>76</b>    |
|                  | <b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b>  | <b>86</b>    |
|                  | <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>  | <b>89</b>    |
|                  | <b>ДОДАТКИ</b>   | <b>99</b>    |

**Анотація**  
**кваліфікаційної роботи на тему**  
**«Стратегія системного забезпечення економічної безпеки суб'єктів**  
**господарської діяльності»**  
**Спеціальність: 051 «Економіка»**  
**Освітньо-професійна програма: «Фінансово - економічна безпека»**  
**випускник за СВО «Магістр»:**  
**Чебана Петра Олександровича**

Кваліфікаційна робота магістра на тему «Стратегія системного забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності» присвячена розробці стратегічних підходів до забезпечення економічної безпеки підприємств у сучасних умовах господарювання. Робота спрямована на аналіз ключових аспектів формування системи економічної безпеки, розгляд основних загроз і ризиків, що можуть впливати на стабільність та розвиток суб'єктів господарської діяльності.

Метою роботи є визначення та обґрунтування стратегії системного забезпечення економічної безпеки підприємств, з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах. В процесі дослідження проведено аналіз існуючих підходів до управління економічною безпекою, а також розглянуто механізми, що дозволяють знизити ризики та захистити фінансові, матеріальні та інші ресурси підприємств.

Завдяки роботі було запропоновано модель стратегічного управління економічною безпекою, яка включає комплексне оцінювання внутрішніх і зовнішніх загроз, а також механізми адаптації підприємства до змін у ринковому середовищі. Особлива увага приділена важливості інтеграції сучасних інструментів фінансово-економічного аналізу та ризик-менеджменту для забезпечення стабільного функціонування підприємств.

Робота має теоретичну та практичну цінність для керівників підприємств, економістів, а також для розробників державної політики в галузі економічної безпеки, оскільки її результати сприяють підвищенню ефективності управління економічною безпекою на різних рівнях господарської діяльності.

Ключові слова: економічна безпека, стратегія, системне забезпечення, підприємства, ризики, фінансова безпека, управління економічною безпекою.

### **Annotation**

qualification work on the topic

"Strategy of Systematic Provision of Economic Security of Business Subjects"

Specialty: 051 "Economics"

Educational and professional program: "Financial and economic security"

graduate of the "Master's" SVO:

Chebana Petra

The master's qualification work on the topic "Strategy of Systematic Provision of Economic Security of Business Subjects" is devoted to the development of strategic approaches to ensuring the economic security of enterprises in modern economic conditions. The work is aimed at analyzing the key aspects of the formation of the economic security system, considering the main threats and risks that can affect the stability and development of economic entities.

The purpose of the work is to define and substantiate the strategy of systematic provision of economic security of enterprises, taking into account changes in the external and internal environments. In the course of the research, an analysis of existing approaches to managing economic security was carried out, as well as mechanisms allowing to reduce risks and protect financial, material and other resources of enterprises were considered.

Thanks to the work, a model of strategic management of economic security was proposed, which includes a comprehensive assessment of internal and external threats, as well as mechanisms for adapting the enterprise to changes in the market environment. Special attention is paid to the importance of integrating modern tools of financial and economic analysis and risk management to ensure the stable functioning of enterprises.

The work has theoretical and practical value for enterprise managers, economists, as well as for developers of state policy in the field of economic security, as its results contribute to increasing the efficiency of economic security management at various levels of economic activity.

Key words: economic security, strategy, system support, enterprises, risks, financial security, management of economic security.

## ВСТУП

В умовах сучасної економіки, яка характеризується високим рівнем нестабільності, глобалізацією, зростанням конкуренції та активними технологічними трансформаціями, формування ефективної стратегії забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності є однією з ключових умов їхньої стабільності та довгострокового розвитку. Економічна безпека підприємств не тільки гарантує їхню здатність функціонувати в умовах зростаючих ризиків, але й визначає перспективи підвищення їхньої конкурентоспроможності та інноваційної активності.

Актуальність цієї теми обумовлена необхідністю системного підходу до забезпечення економічної безпеки, який враховує не лише окремі аспекти діяльності підприємства, такі як фінансова стійкість або кадровий потенціал, але й інтеграцію цих складових у єдину стратегічну систему. Особливу увагу слід приділити розробці механізмів адаптації до зовнішніх викликів, зокрема до змін у законодавстві, міжнародній економіці, а також до внутрішніх факторів, таких як ресурсна база чи управлінські процеси.

У науковій літературі існує багато підходів до вирішення окремих аспектів економічної безпеки. Водночас бракує комплексного бачення стратегії її забезпечення, що враховує взаємозв'язок між внутрішніми та зовнішніми чинниками, а також специфіку сучасних умов господарювання.

Головні складові економічної безпеки підприємства, що впливають на її стан, та потребують аналізу це: виробництво, управління, інформаційна безпека та інша операційна діяльність. Для забезпечення високого рівня економічної безпеки потрібно здійснювати постійний моніторинг всіх чинників впливу, особливо в умовах збільшення конкуренції на ринку. А також здійснення оперативних дій, за завчасно передбачуваною стратегією, при погіршенні показників рівня економічної безпеки.

**Об'єкт дослідження** — стратегія системного забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності.

**Предмет дослідження** — підходи, методи та інструменти формування стратегії економічної безпеки в умовах сучасних викликів.

**Мета дослідження** — розробити теоретичні засади та практичні

рекомендації щодо створення ефективної стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств, яка базується на системному підході.

**Завдання дослідження:**

- Визначити основні елементи та принципи стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств;
- Дослідити сучасні підходи до розробки стратегій економічної безпеки;
- Проаналізувати внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на економічну безпеку суб'єктів господарювання;
- Оцінити ефективність існуючих стратегій економічної безпеки в умовах нестабільного економічного середовища;
- Розробити рекомендації для удосконалення стратегічного управління економічною безпекою на підприємствах.

**Методи дослідження.** У роботі застосовуються загальнонаукові методи аналізу та синтезу, порівняльний і системний підходи, економіко-математичні методи оцінки ризиків, а також стратегічний аналіз для розробки рекомендацій щодо забезпечення економічної безпеки підприємств.

**Наукова новизна дослідження** полягає у створенні концептуальної моделі стратегії забезпечення економічної безпеки, що враховує специфіку сучасного українського бізнес-середовища та дозволяє підвищити стійкість підприємств до зовнішніх і внутрішніх викликів.

**Практична значущість дослідження** полягає у розробці інструментів стратегічного управління, які сприятимуть підвищенню ефективності функціонування підприємств та їхньої стійкості до економічних, фінансових і соціальних ризиків.

**Структура роботи.** Робота складається з трьох розділів. У першому розділі розглядаються теоретичні основи стратегічного забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. Другий розділ присвячений аналізу сучасних стратегій та методів управління економічною безпекою (на прикладі українських підприємств). У третьому розділі запропоновані рекомендації щодо вдосконалення стратегічного підходу до забезпечення економічної безпеки підприємств.

**База дослідження:** ТОВ «ДРУЖБА СВК».

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність і значення економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності

Економічна безпека будь-якого підприємства розглядається як створення умов для збереження комерційної таємниці та інтелектуального потенціалу підприємства. Але з часом цього стало не достатньо тому почали використовувати інші підходи до трактування поняття економічної безпеки підприємства.

Різке скорочення виробництва в цілому та перехід до ринкової економіки в державі, що перестала бути головним учасником економічного регулювання та основним замовником і споживачем, продукції підприємств створених нею, змусили ринок, переорганізувати свою структуру бізнес управління та звернути увагу на проблему економічної безпеки своїх активів. Згідно з цим, економічна безпека обумовлена впливом зовнішнього середовища, що в ринковій економіці весь час змінюється, та не є стабільною.

Економічна безпека – це стан використання активів та корпоративних ресурсів підприємства для запобігання зовнішнім загрозам і забезпечення стабільного розвитку та досягнення статутних цілей та економічних інтересів підприємства.

Критерії які входять для визначення рівня економічної безпеки підприємства:

➤ Безпека підприємства від економічних злочинів. Забезпечення економічної безпеки підприємства від різного роду економічних злочинів (крадіжки, шахрайство, фальсифікації, промислове шпигунство і т.д.). Такі загрози дуже негативно впливають на діяльність підприємства та повинні постійно аналізуватися і враховуватися при здійсненні господарської діяльності підприємством.

➤ Ефективне використання активів підприємства. Критерій, що базується на досягненні мети та цілей, функціонування підприємства в цілому, тобто є ресурсно-функціональним підходом для забезпечення економічної безпеки підприємства.

- Наявність конкурентних переваг. Підхід, в якому аналізується відповідністю матеріального, фінансового, кадрового, техніко-технологічного потенціалів та організаційної структури підприємства, аналіз його стратегічних цілей та мети діяльності. Головним завданням є забезпечити йому певний рівень економічної безпеки. Хоча факт наявності переваг і потенціалу, не гарантує підприємству економічної безпеки;

- Захист інтересів підприємства. Підхід, що запропонований на реалізації та захисті економічних інтересів підприємства, визначає рівень його захищеності інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз, його кадрового та інтелектуального потенціалу, інформаційного та технологічного рівня, та забезпечується системою заходів.

Головні фактори, що впливають на економічну безпеку:

- ❖ рівень досконалості законодавчої бази;
- ❖ податкове навантаження;
- ❖ доступ на міжнародні ринки збуту;
- ❖ кредитна привабливість підприємства.

Економічна безпека підприємства грає важливу роль на різних етапах та рівнях виробничої діяльності, а також основні заходи та етапи для реалізації управління економічною безпекою.

Аналіз іноземного та вітчизняного досвіду з забезпечення економічної безпеки, показав, що для боротьби з економічними злочинними і протиправними діями, що направлена проти діяльності суб'єкта господарювання, необхідна злагоджена й систематизована організація безпеки, для протидії цим злочинам. У забезпеченні економічної безпеки підприємства повинні брати участь сертифіковані фахівці, та обізнаністю правил з безпеки від виконавчого директора закінчуючи співробітниками та клієнтами

підприємства.

Система для управління економічною безпекою підприємства є індивідуальною, її ефективність залежить:

- від законодавчої бази;
- від обсягу матеріально-технологічних і фінансових ресурсів;
- від розуміння кожним з працівників важливості додержання статутних та інших організаційно-правових актів підприємства, з якими здійснюються трудові відносини.

Головною метою забезпечення управління економічною безпекою підприємства, є забезпечення його сталого і максимально ефективного функціонування та забезпечення високого потенціалу розвитку і зростання організації в майбутньому. Управління економічною безпекою підприємства повинна мати такі ознаки як унікальність; самостійність; комплексність; дієвість; ефективність.

Відповідність даним критеріям дозволить ліквідувати негативні наслідки впливу загроз та попереджувати появу нових та забезпечити розвиток підприємства.

Кожний суб'єкт господарювання є системою, що містить різні взаємопов'язані між собою компоненти. На межі внутрішніх і зовнішніх цілей діяльності можуть утворюватися прогалини, через які виникають різні види загроз для економічної безпеки. Та для забезпечення відповідного рівня захисту від них, необхідно використовувати відповідні методи в діяльності підприємства, що були б системними. Однак, кожна система для забезпечення управління економічною безпекою підприємства має містити комплексні рішення, гарантувати безпеку за всіма складниками, а не лише інформаційну чи ресурсну.

Надійний захист підприємства можливий лише за комплексного і системного підходу до його організації. Тому в економіці існує таке поняття, як система економічної безпеки підприємства. Ця система дозволяє оцінити перспективи економічного розвитку підприємства, розробити стратегію для

його ефективного розвитку та досягнення статутних мети та цілей. Результатом забезпечення управління економічною безпекою підприємства є: стабільність; ефективність; особиста безпека персоналу.

До ресурсів забезпечення управління економічною безпекою підприємства відносять: трудовий колектив; матеріальні ресурси; інтелектуальні ресурси.

З урахуванням діяльності підприємства, для забезпечення його економічної безпеки, використовують чотири основні напрямки: захист матеріальних і фінансових цінностей; захист трудового колективу; захист інтелектуальної власності; захист комерційної таємниці.

Провівши теоретичний аналіз з правил для забезпечення економічної безпеки підприємства можна зробити висновки, що забезпечення безпеки не може бути одноразовим актом.

Це безперервний процес, що полягає в аналізі та дослідженні використання найбільш ефективних форм та методів, способів і шляхів вдосконалення, запровадження системи економічної безпеки, безперервному управлінні підприємством, контролі над виконанням поставлених завдань та наказів керівництва, завчасне виявленні слабких місць і потенційних загроз.

Економічна безпека може бути забезпечена лише при комплексному використанні всіх засобів захисту і протидії на всіх етапах операційного циклу підприємства.

Економічна безпека може бути не достатньо забезпечена, без належаної підготовки трудового колективу та управлінському менеджменту, якщо не буде дотримання ними всіх встановлених правил та інструкцій, спрямованих на забезпечення економічної безпеки підприємства.

Забезпечення управління економічною безпекою має здійснюватися на основі наступних принципів:

➤ **Комплексність.** Забезпечення безпеки трудового колективу, матеріальних, фінансових та інформаційних активів підприємства від можливих загроз, використовуючи доступні засоби і методи в рамках господарського та

кримінального кодексу.

➤ Своєчасність. Розробка та впровадження стратегії з використання комплексного підходу для забезпечення управління економічною безпекою, на основі аналізу і прогнозування майбутніх загроз.

➤ Безперервність. Заходи зі здійснення управління економічною безпекою повинні виконуватись безперервно в будь який час, та при здійсненні будь якої діяльності підприємства;

➤ Активність. Захист інтересів підприємства необхідно здійснюватися з достатньою наполегливістю, використовуючи всі можливі ресурси.

➤ Законність. Впровадження системи управління економічною безпекою на основі діючого законодавства у сфері господарської діяльності, захисту інформації, приватної охоронної діяльності, а також інших нормативних актів, що регулюють господарську діяльність;

➤ Економічна. Аналіз доцільність можливих збитків на забезпечення економічної безпеки;

➤ Спеціалізація. Залучення до розробки засобів захисту відповідних фахівців, найбільш підготовлених до даного виду діяльності;

➤ Взаємодія і координація. Здійснення заходів забезпечення економічної безпеки на основі чіткої взаємодії всіх структурних підрозділів підприємства.

➤ Удосконалення. Модернізація технічних засобів захисту, з урахуванням змін в методах і засобах промислового шпигунства, аналіз та слідкування за змінами в нормативно-технічних вимогах;

➤ Децентралізація управління. Самостійне функціонування системи управління економічною безпекою на підприємстві на всіх стадіях.

Принципам комплексності необхідно приділяти особливу увагу. Комплексна безпека підприємства, це повне залучення інструментів та форм протидії для забезпечення економічної безпеки (охорона, режим, кадри, документи і т.д.) на основі правових організаційних та інженерно-технічних заходів. Ефективність систем управління визначається її здатністю своєчасного розпізнавання і

вирішення проблем, є головним чинником успішного використання принципів управління економічною безпекою підприємства.

Основна проблема в діяльності підприємства полягає в підтримці фінансових показників на належному рівні в ринкових умовах. Отримання прибутку в такому обсязі, який би забезпечував процес розвитку підприємства в повній мірі, є пріоритетною метою для будь-якого підприємства.

Тому і підвищується значущість проблеми управління економічною безпекою підприємства в умовах конкурентного зовнішнього середовища.

Серед проблем з забезпечення управління економічною безпекою, можна виділити такі:

- ❖ недостатнє розуміння складових економічної безпеки;
- ❖ труднощі в формалізованому описі динамічних властивостей підприємства у взаємозв'язку з діями дестабілізуючих факторів;
- ❖ визначенням складу критеріїв для оцінки складових економічної безпеки;
- ❖ відсутність загально визнаних вітчизняних методів оцінювання рівня економічної безпеки підприємства;
- ❖ відсутність методики комплексної оцінки рівня економічної безпеки підприємства з урахуванням його всіх складових.

Забезпечення управління економічною безпекою підприємства є сукупністю стратегічних дій, що повинні охопити:

- аналіз потенційних економічних загроз;
- планування заходів протидії;
- контроль за виконанням прийнятих заходів;
- аналіз ефективності системи управління економічною безпекою.

Аналіз проблем управління економічною безпекою підприємства показав, що всі проблеми та фактори впливу на підприємство вимагають наукового дослідження з метою впровадження чи вдосконалення методів та стандартів для забезпечення ефективного управління економічною безпекою підприємства.

## **1.2. Організація стратегічного управління економічною безпекою підприємства**

Теоретико-методичні аспекти управління системою економічної безпеки підприємств висвітлювалися у дослідженнях низки вчених, зокрема Т. М. Вісини, З. С. Варналія, С. Р. Григоровича, І. В. Шевчук та інших. Стратегічне управління, включно з безпекознавством на мікро-, мезо- та макрорівнях, розглядали О. А. Беззубченко, Н. Е. Аванесова, Є. В. Міщук, З. Ф. Петряєва, О. В. Лясковець та О. М. Полінкевич.

У контексті фінансово-економічної безпеки деякі дослідники трактують стратегію як довгостроковий план, що включає реалізацію цілей і завдань підприємства, адаптацію до нестабільного зовнішнього середовища, розподіл ресурсів та захист від загроз і ризиків. Таке управління спрямоване на забезпечення сталого функціонування та досягнення конкурентних переваг.

Дослідження Маслак О. І. зосереджені на удосконаленні підходів до управління економічною безпекою, враховуючи довгостроковий потенціал підприємства. Водночас стратегічне забезпечення економічної безпеки в розрізі її складових досліджено недостатньо. Поняття "економічна безпека підприємства" зазвичай розглядають як стан ресурсів і можливостей, що забезпечують стабільність діяльності, розвиток і захист від негативних впливів. Ефективне використання ресурсів допомагає мінімізувати ризики й досягти бізнес-цілей [75].

Система економічної безпеки підприємства є сукупністю організаційних, технологічних, маркетингових і запобіжних заходів, спрямованих на захист інтересів підприємства від загроз. Управління цією системою враховує зв'язок із зовнішнім і внутрішнім середовищем та адаптацію до їхніх змін. Особливої важливості набуває стратегічне управління економічною безпекою в умовах зростання ризиків.

Стратегічне управління безпекою підприємства передбачає формування

стратегій, оцінку впливу середовища, реалізацію заходів для забезпечення безпеки й досягнення цілей.

Однак цей процес ускладнюється низкою проблем, серед яких нестабільність економіки, недосконалість правового середовища, конкуренція, обмежені фінансові ресурси та недостатність методологічного забезпечення. Попри ці виклики, належне управління безпекою є невід'ємною частиною системи управління підприємством, спрямованої на його довготривалий розвиток.

В управлінні корпоративною стратегією економічної безпеки підприємства необхідно враховувати кілька ключових аспектів. Зокрема, циклічність розвитку та трансформації вітчизняної економіки визначається вибором адекватних засобів, методів і моделей безпеки підприємства. При формуванні фокусу стратегічного розвитку доцільно використовувати системний, ситуативний і цілеспрямований підходи, які дозволяють адаптуватися до умов невизначеного зовнішнього середовища, враховуючи ризики та перспективи розвитку. Особливе значення має застосування ефективних методів, засобів та моделей стратегічного управління.

Переваги стратегічного підходу в управлінні економічною безпекою підприємства виявляються у наступному:

- ✓ дозволяє знизити негативний вплив змін та невизначеностей майбутнього, що сприяє стабільності підприємства.
- ✓ створює підґрунтя для розробки як стратегічних, так і тактичних рішень щодо захисту економічних інтересів підприємства.
- ✓ забезпечується єдність дій керівників на різних рівнях управління, що сприяє узгодженості реалізації стратегії економічної безпеки.

Схематично переваги стратегічного підходу в управлінні економічною безпекою підприємства наведено на рис. 1.1.

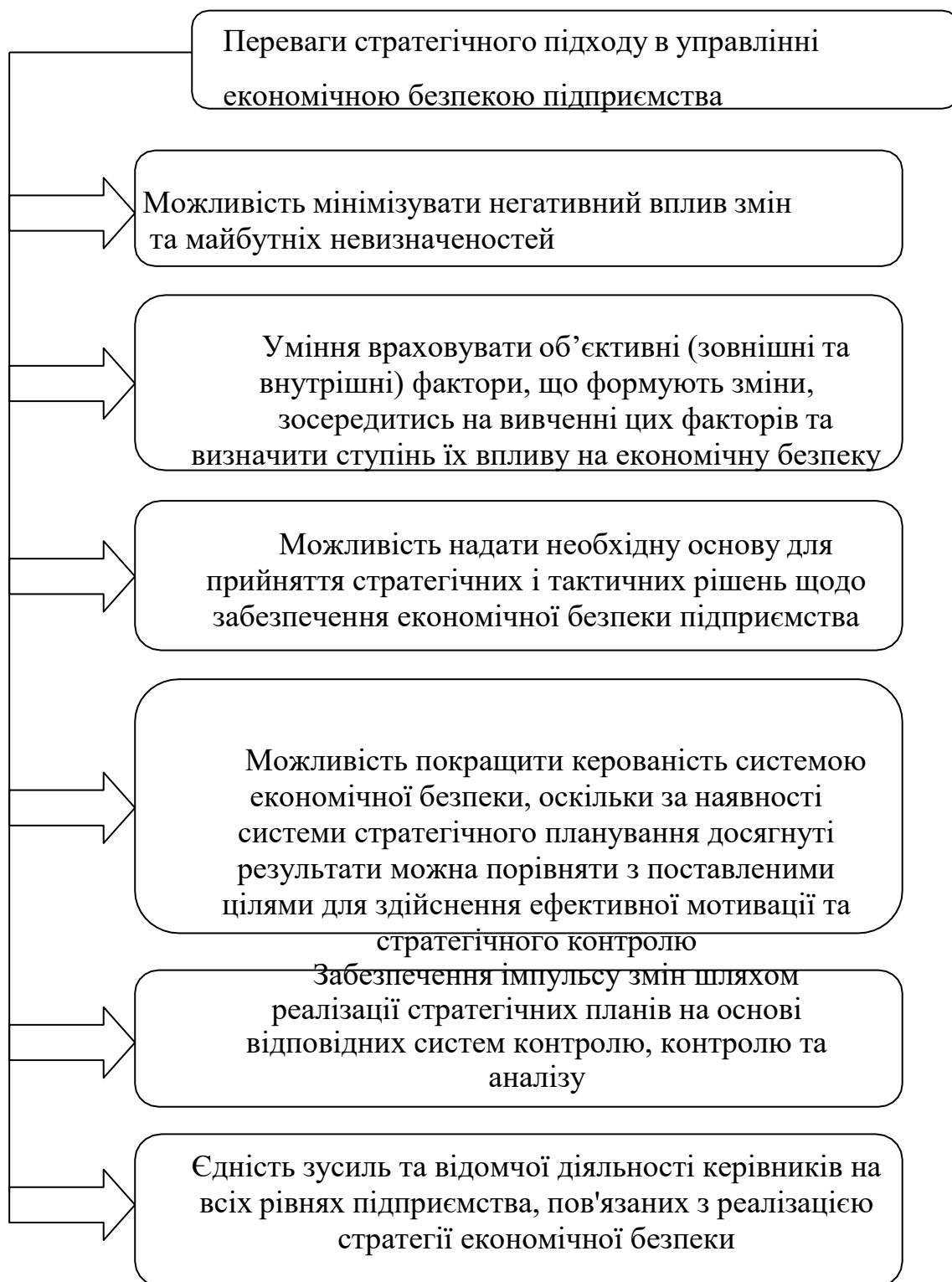


Рисунок 1.1. – Переваги стратегічного підходу в управлінні економічною безпекою підприємства

Реалізація концепції стратегічного управління економічною безпекою можлива лише за умови функціонування стратегічно орієнтованої

організації, яка використовує систему стратегічного планування. Це дозволяє розробляти і впроваджувати стратегічні плани, водночас забезпечуючи оперативну діяльність, спрямовану на досягнення поставлених довгострокових цілей.

Суб'єктами управління економічною безпекою можуть бути співробітники внутрішніх служб безпеки підприємства або залучені сторонні організації та експерти, які спеціалізуються на забезпеченні захисту підприємницької діяльності.

Об'єктом управління економічною безпекою є конкретна сфера діяльності підприємства, яка повинна не лише досягти відповідного рівня захисту, але й забезпечити узгодженість дій суб'єктів управління. Залежно від ієрархії, об'єктом управління може виступати все підприємство в цілому, окремі його структурні підрозділи або окремі функціональні складові. Конкретними об'єктами захисту є ресурси підприємства, такі як фінансові активи, матеріали, інформація, персонал тощо.

Функція стратегічного управління економічною безпекою відображає процес реалізації управлінської діяльності, спрямованої на досягнення стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Методи управління в цьому контексті є інструментами взаємодії суб'єктів і об'єктів управління і умовно поділяються на такі категорії:

- Економічні методи – забезпечують оптимізацію використання ресурсів і фінансів;
- Адміністративні методи – регулюють діяльність через організаційні та управлінські заходи;
- Соціально-психологічні методи – спрямовані на підвищення мотивації персоналу та згуртованості команди;
- Правові методи – включають дотримання законодавства та юридичний захист діяльності підприємства.

Стратегія забезпечення економічної безпеки є довгостроковим якісним напрямком розвитку підприємства, який спрямований на захист його

ресурсів, систематичне підвищення конкурентоспроможності та ефективність функціонування в умовах сучасного ринкового середовища.

У Додатку А представлена структурно-логічна схема елементів стратегічного управління системою забезпечення економічної безпеки підприємства.

Усі стратегії управління економічною безпекою підприємства, з огляду на аналіз попередніх умов його функціонування та змін, які формують загрози, умовно поділяються на три основні групи:

- Стратегії попередження загроз, спрямовані на прогнозування та запобігання можливим негативним впливам.
- Стратегії усунення існуючих загроз, які передбачають активні дії для нейтралізації поточних ризиків.
- Стратегії відновлення рівня економічної безпеки, що фокусуються на відновленні стійкості та стабільності підприємства після впливу загроз.

Для формування та реалізації стратегічної системи забезпечення економічної безпеки необхідно провести ретельну оцінку як внутрішніх умов функціонування підприємства, так і зовнішніх загроз бізнес-середовища. Повне уявлення про конкурентне середовище, стан самого підприємства, специфіку зовнішньої взаємодії та внутрішню структуру управління є основою для розроблення стратегії, яка забезпечить досягнення стратегічних цілей та завдань.

Стратегічний підхід в управлінні економічною безпекою має низку переваг. Зокрема, він дозволяє мінімізувати вплив негативних факторів, забезпечити більш високу інформованість про ризики та визначеність майбутнього, а також покращити керованість процесами змін і підвищити їхню ефективність.

Структурно-логічна схема елементів стратегічного управління економічною безпекою відображає взаємозв'язок між суб'єктами та об'єктами управління, функціями та методами. Це сприяє більш чіткому розумінню процесів, необхідних для обґрунтування, розроблення та

реалізації стратегії, що забезпечить належний рівень економічної безпеки підприємства.

Перед вітчизняними підприємствами, особливо в сучасних умовах конкретного зовнішнього середовища, стоїть важлива задача ефективної організації та побудови управління економічною безпекою. Це дозволяє знижувати рівень загроз, що можуть виникати в процесі господарської діяльності, і захищати підприємство від впливу як внутрішніх, так і зовнішніх загроз.

Організація управління економічною безпекою включає комплекс заходів та методів, спрямованих на забезпечення безпечного розвитку підприємства, досягнення його статутних цілей та завдань, задоволення економічних потреб, забезпечення економічної незалежності та захист від існуючих і раптово виникаючих загроз.

Особливістю стратегії управління економічною безпекою є те, що вона повинна створювати єдину цілеспрямовану систему. Системний підхід до її організації передбачає врахування всіх реальних умов, в яких функціонує підприємство. Щоб бути ефективною, система управління економічною безпекою повинна містити чітко визначені елементи, механізм їх функціонування та схему взаємодії між ними на підприємстві.

Будь-яка система, що включає в себе велику кількість взаємопов'язаних елементів повинно мати такі їх характеристики:

- множинність елементів;
- зв'язок елементів;
- сумісність елементів;
- присутність.

Перехід до ринкової економіки в умовах глобальної економічної кризи ускладнив ведення господарської діяльності через підвищену конкурентну боротьбу за ринки, що, в свою чергу, зумовило необхідність забезпечення економічного захисту підприємств. Процеси, які відбуваються на ринку в результаті змін у стратегії економічної системи та її адаптації до сучасних

умов, висувають на перший план проблему управління економічною безпекою підприємства. Тому питання забезпечення економічної безпеки повинно стати важливим і пріоритетним при прийнятті управлінських рішень.

Проте на сьогодні ще не існує єдиного підходу до розуміння категорії "економічна безпека". У більшості наукових досліджень організацію управління економічною безпекою пов'язують переважно з інформаційним аспектом, зокрема з безпекою інформаційних систем і забезпеченням безпеки комерційної інформації. Однак будь-яка сфера економічної діяльності має свої проблеми для ефективної організації економічної безпеки, що потребує комплексного підходу та врахування всіх ризиків, що можуть виникнути в процесі господарювання.

До основаних проблем здійснення підприємницької відносяться:

- ринкова економіка, побудована на конкуренції – це досить динамічна система;
- відсутні стійких норм в законодавства України для забезпечення захисту інтересів суб'єктів господарювання;
- вітчизняний ринок ще знаходиться на стадії становлення, існує багато механізмів, що цілком не опрацьовані, та не мають судової практики.

До проблем, що постають перед впровадженням управління економічною безпекою на підприємстві відносять такі: використання реактивного підходу; очікування результатів від негативного впливу і вже подальші заходи щодо ліквідації наслідків, замість передчасного прогнозування та аналізу можливих шляхів уникнення цього впливу.

Необхідність покращення якості збору інформації є важливою умовою ефективного управління економічною безпекою підприємства. Збір і аналіз інформації мають бути спрямовані не лише на вивчення зовнішнього середовища, але й на моніторинг внутрішнього стану підприємства. Це дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та можливості для покращення діяльності.

Деякі проблеми, що можуть виникнути в процесі впровадження системи управління економічною безпекою, включають:

- Недостатній аналіз витрат підприємства на впровадження заходів з управління економічною безпекою, що може призвести до неефективного використання ресурсів.
- Нехтування можливостями підприємства, коли вся система економічної безпеки зосереджена лише на боротьбі з загрозами, замість того, щоб сприяти розвитку та зміцненню конкурентоспроможності.

Впровадження управління економічною безпекою може зазнавати негативного впливу як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру.

Джерелами цього впливу можуть бути:

- Свідомі чи несвідомі дії учасників господарських відносин, таких як органи державної влади або конкуренти підприємства, що можуть спричиняти дестабілізацію його економічної безпеки.
- Збіг обставин, наприклад, форс-мажорні обставини, інновації або непередбачувані зміни в ринкових умовах, що можуть ускладнити реалізацію стратегії безпеки.

У зв'язку з цим, важливо ретельно планувати та враховувати різноманітні фактори, які можуть вплинути на стабільність і ефективність системи економічної безпеки підприємства.

Потрібно зазначити, що є ряд зовнішніх факторів від яких залежить стратегія системи управління економічною безпекою підприємства зокрема: економічна криза; надзвичайні події; стихійних явищ; непередбачені зміни кон'юнктури ринку; соціальна напруженість; управлінська некомпетентності; невиконання партнерами,

постачальниками, замовниками та клієнтами своїх обов'язків при здійсненні господарських відносин; постачанні продукції або зміни умов договору.

Таким чином, на стратегію управління економічною безпекою підприємства впливають різні фактори, що є: об'єктивними і суб'єктивними;

економічними та позаекономічними; внутрішніми та зовнішніми.

Ці проблеми можна вирішувати аналізуючи їх передумови та ступінь надійності всієї системи збереження інформації визначається рівнем безпеки її найслабкішої ланки, якою є трудовий колектив підприємства. У цілому можна виділити кілька вітчизняних та зарубіжних підходів до впровадження стратегії управління економічною безпекою підприємства представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. - Підходи до впровадження стратегії управління економічною безпекою підприємства

| Підхід                         | Опис  |
|--------------------------------|---|
| Ресурсно-функціональний підхід | Стан суб'єкта господарювання, що характеризується наявністю стабільного доходу та інших ресурсів.   |
| Безпековий підхід              | Вплив зовнішніх факторів та непередбачених обставин.  |
| Кібернетичний підхід           | Ґрунтується на умови виживання і функціонування суб'єкта господарювання в умовах дестабілізуючого непередбачуваних і важко прогнозованих зовнішніх і внутрішніх факторів. |
| Конкурентоспроможний підхід    | Економічна безпека визначається наявністю конкурентних переваг, зумовлених відповідністю потенціалу підприємства і його стратегічних цілей.                               |

Існує два основні підходи до впровадження стратегії управління економічною безпекою підприємства, які базуються на різних критеріях.

Перший підхід орієнтований на аналіз загроз і рівень захищеності підприємства від них. Він передбачає, що підприємство має певні ключові параметри, навколо яких виникають потенційні загрози. Якщо ці параметри достатньо захищені, то можна вважати, що підприємство знаходиться в стані економічної безпеки. Однак цей підхід часто не має чітко визначених критеріїв захищеності, а вибір параметрів для захисту залежить від багатьох факторів, що можуть варіюватися в залежності від підприємства та ринку.

Другий підхід не фокусується на загрозах, а більше зосереджується на управлінських та економічних критеріях, таких як ефективність, досягнення мети, функціонування та розвиток підприємства. Він виходить з того, що

кожне підприємство має свої статутні цілі, яких воно намагається досягти, і середовище, в якому працює. Зовнішні умови можуть негативно впливати на діяльність підприємства, але при цьому воно все одно здатне функціонувати і досягати своїх цілей. У цьому випадку зміна зовнішніх умов не обов'язково шкідлива, і підприємство може адаптуватися до них, зберігаючи свою стабільність і здатність до розвитку.

Аналізуючи ці два підходи, можна зробити висновок, що для забезпечення економічної безпеки підприємства важливо розглядати як загрози, так і можливості для його розвитку. Управління економічною безпекою повинно здійснюватися в довгостроковій перспективі, з постійним аналізом і коригуванням стратегії, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільний фінансовий розвиток.

Загрози, які виникають у межах економічної діяльності, мають здатність впливати на будь-які об'єкти, що робить особливо важливим розроблення ефективних механізмів забезпечення економічної безпеки підприємств. Надійність системи управління економічною безпекою підприємства значною мірою визначає його здатність функціонувати в умовах нестабільної економіки та забезпечувати стійкий розвиток.

Сучасні зміни в різних сферах життя впливають на усталені економічні процеси, висуваючи на перший план нові виклики, серед яких — необхідність гарантування стійкого та безпечного функціонування економіки. Водночас невизначеність, притаманна економічним процесам, породжує фактори, які можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на економічну стабільність.

У сучасній науковій літературі представлено широкий спектр визначень економічної безпеки підприємства. Зокрема, В. Забродський розглядає її як сукупність факторів, що забезпечують стійкість, незалежність та захист економічних інтересів підприємства. Інше визначення безпеки, яке описує її як стан суб'єкта з мінімальною ймовірністю небажаних змін параметрів

його діяльності, майна чи зовнішнього середовища, подано в одній із наукових праць. У цьому контексті безпека трактується як рівень захищеності ключових інтересів соціуму та його структур від зовнішніх і внутрішніх загроз.

Незважаючи на значний обсяг досліджень, спрямованих на вивчення сутності та заходів забезпечення економічної безпеки підприємства, переважна їх частина має загальнонауковий чи методологічний характер. Це створює необхідність у подальшій розробці теоретико-прикладних підходів до управління економічною безпекою, зокрема в умовах швидких змін зовнішнього середовища.

На основі аналізу економічної теорії та наукових праць зроблено висновок, що поняття "економічна безпека підприємства" залишається неповним без урахування його постійного розвитку. Таким чином, економічна безпека підприємства визначається як стан, за якого підприємство забезпечує ефективне використання всіх видів ресурсів (логістичних, фінансових, людських, інформаційних тощо) у процесі безперервного розвитку. Це дозволяє підприємству уникати, пом'якшувати або локалізувати загрози, створюючи стабільні умови функціонування, високий рівень конкурентоспроможності, незалежність та самостійність як у поточному, так і в перспективному періодах.

Система економічної безпеки підприємства передбачає реалізацію комплексу організаційно-управлінських, технічних, превентивних та маркетингових заходів. Їхня мета — забезпечити захист інтересів підприємства від впливу зовнішніх і внутрішніх загроз.

На думку вітчизняних учених, формування та функціонування системи корпоративної економічної безпеки базується на розумінні її сутності, що включає визначення пріоритетних інтересів компанії та узгодження їх із інтересами взаємодіючих суб'єктів. У концепції управління економічною безпекою важливу роль відіграють визначення способів координації цих інтересів і методів досягнення результативної взаємодії.

На рисунку 1.2 представлені основні завдання, що вирішуються в контексті концепції корпоративної економічної безпеки.



**Рисунок 1.2 – Основні завдання в контексті концепції економічної безпеки підприємств**

Розробка концепції економічної безпеки передбачає захист інтересів суб'єкта, незалежно від того, чи це країна, галузь, підприємство або окрема особа. Методи, які використовуються в межах цієї концепції, слід розглядати не лише як конкретні механізми, а й як систему ідей та філософських підходів, що лежать в їх основі. Концепція має орієнтуватися на цілі безпеки, засоби їх досягнення та відповідати як поточній економічній ситуації, так і глобальним тенденціям у розвитку науки та соціальних відносин.

Слід звернути увагу на те, що загальна модель передумов нормального економічного розвитку підприємства складається з двох нерозривних, взаємозалежних та взаємодоповнюючих компонентів економічної стабільності та стабільності суб'єкта господарювання, його економічної безпеки.

Управління економічною безпекою підприємства визначається як система взаємопов'язаних планів, структур, повноважень та контрольних процесів, що спрямовані на забезпечення його економічної стійкості.

Система економічної безпеки підприємства включає комплекс організаційно-управлінських, технічних, профілактичних та маркетингових заходів, які реалізуються для захисту інтересів підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз. Однак, це визначення, хоча й відображає багатогранний характер концепції, не враховує важливості знаходження балансу між потенційними збитками для економічних інтересів підприємства та витратами, необхідними для їх запобігання або мінімізації.

Для забезпечення економічної безпеки система заходів має відповідати місії, цілям і ресурсам підприємства, а також враховувати специфіку діяльності організації. Це передбачає гармонізацію інтересів підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища, що взаємодіють із ним. Така гармонізація слугує не лише формою пасивного захисту, але й активним механізмом зміцнення економічних позицій підприємства.

Система управління економічною безпекою підприємства (як наведено у додатку Б) включає сукупність управлінських, економічних, організаційних, правових, контрольних та стимулюючих заходів. Ця система спрямована на узгодження інтересів підприємства з інтересами бізнес-середовища, враховуючи особливості підприємства та створюючи умови для досягнення стабільного рівня економічної безпеки, що забезпечує достатній рівень прибутковості.

Наступним важливим етапом є проведення факторного аналізу, який включає сукупність моделей і методів, спрямованих на виявлення,

конструювання та оцінку внутрішніх факторів, ґрунтуючись на інформації про їх зовнішні прояви. Після цього необхідно здійснити якісну та кількісну комплексну оцінку економічної безпеки підприємства.

Таким чином, запропонована структурно-логічна схема надає можливість системно підійти до формування механізму управління економічною безпекою підприємства. Це сприятиме підвищенню ефективності прийняття стратегічних управлінських рішень у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства.

### **1.3 Особливості законодавчого забезпечення економічної безпеки України**

Економічна безпека є фундаментальною складовою системи національної безпеки України, забезпечуючи її матеріальну основу. Її підтримка належить до виключних обов'язків держави. На практиці це означає створення системи, яка автоматично активує механізми захисту від будь-яких загроз, спрямованих на стабільність економіки.

На думку О.В. Ставицького, механізм економічної безпеки держави включає кілька ключових елементів: виявлення сучасних загроз, визначення об'єктів захисту, прогнозування та аналіз механізмів реалізації цих загроз, встановлення компетенцій та відносин між суб'єктами захисту, а також розробку системи правових, організаційно-економічних і практичних заходів. Цей механізм повинен також включати протидію загрозам та мінімізацію їх негативних наслідків. Всі існуючі та потенційні проблеми мають бути інтегровані в єдиний системний підхід, орієнтований на досягнення узгоджених і взаємопов'язаних цілей, а також на ефективний розвиток і посилення економічного потенціалу держави [36].

Сак Т.В. виділяє кілька ключових аспектів для досягнення економічної безпеки: економічна незалежність (у фінансовій, сировинній, ресурсній, інноваційній сферах), стабільність (рівень розвитку, що забезпечує безпеку

сьогодні та в майбутньому), а також економічний розвиток (інноваційно-інвестиційна активність, реструктуризація, фінансове оздоровлення). Пріоритетом у цьому процесі є збалансована державна політика, спрямована на структурну перебудову економіки, стимулювання інновацій, підтримку підприємництва та прискорення інтеграційних процесів. Таким чином, економічна безпека має розглядатися не лише як стан захищеності національних інтересів, але і як наявність інструментів, здатних впливати на економічні процеси для забезпечення добробуту в довгостроковій перспективі [37].

Узагальнюючи роботи численних дослідників, можна зазначити, що погляди на систему економічної безпеки часто варіюються від надто вузьких до надмірно широких підходів. Серед авторів не існує єдності щодо складу та ролі окремих компонентів цієї системи. До внутрішніх елементів економічної безпеки дослідники зазвичай відносять такі складові, як сировинно-ресурсна, енергетична, фінансова, технологічна, продовольча, соціальна, демографічна, екологічна, інформаційна, інноваційно-технологічна, інвестиційна, науково-технологічна, виробнича, а також аспекти, пов'язані з тіньовою економікою, безпекою підприємництва, транспортною, трудоворесурсною, промисловою, макроекономічною та зовнішньоекономічною складовими.

Згідно з Чубуковою О.Ю. і Воронковою Т.Є., економічна безпека є складною багаторівневою системою, що включає як вертикальні підсистеми (індивідуальну, корпоративну, регіональну, національну, міжнародну та глобальну економічну безпеку), так і горизонтальні функціональні елементи (виробнича, фінансова, інвестиційна, інноваційно-технологічна, енергетична, соціальна тощо). Такий підхід дозволяє врахувати багатогранність та взаємозв'язок різних рівнів і сфер економічної безпеки [40].

Харазішвілі Ю.М. та Ляшенко В.І. пропонують розглядати економічну безпеку України як ключовий шлях до сталого промислового розвитку. Вони наголошують на важливості збалансованого розвитку трьох основних складових – соціальної, економічної та екологічної. Без комплексного підходу

до цих сфер і досягнення компромісів між ними забезпечити сталий розвиток є малоімовірним. На думку авторів, концепція сталого розвитку повинна враховувати сім ключових компонентів: визначення безпечних меж існування, оцінка рівня сталого розвитку, виявлення дисбалансів, аналіз впливу загроз, обґрунтування стратегічних орієнтирів та реалізацію інституційних заходів [41].

Відповідно до Методичних рекомендацій Міністерства економічного розвитку і торгівлі України (2013 р.), економічна безпека України включає такі складові: макроекономічну, зовнішньоекономічну, виробничу, енергетичну, науково-технологічну, соціальну, продовольчу, фінансову, демографічну та інвестиційну. Особливу роль відіграє фінансова безпека, яка охоплює бюджетну, валютну, грошово-кредитну, боргову безпеку, а також стабільність страхового і фондового ринків. Основою ефективної реалізації завдань із захисту економіки від загроз є прискорене реформування системи економічної безпеки та підвищення ефективності роботи її суб'єктів.

Відповідно до статті 17 Конституції України, забезпечення економічної безпеки належить до ключових функцій держави і є справою всього українського народу. Виконання цього завдання покладено на інститути влади, зокрема функціональні та галузеві міністерства, відомства, податкові й митні служби, а також біржі, фонди та страхові компанії.

Одна з основних складностей у забезпеченні економічної безпеки України полягає у визначенні реальних та потенційних загроз. Лише після цього можливе ефективне впровадження реформ та заходів для захисту економічних інтересів. Успішна протидія загрозам потребує розробки концепції, яка б ґрунтовно осмислювала ці ризики.

В Україні питання економічної безпеки висвітлюється у різних правових актах, включаючи Конституцію, закони та укази Президента. Зокрема, 30 вересня 2019 року був підписаний Указ Президента про “Цілі сталого розвитку України до 2030 року”. Серед пріоритетів цього документа — подолання бідності, забезпечення продовольчої безпеки, покращення якості життя,

сприяння сталому економічному зростанню, гендерній рівності, збереження екосистем і боротьба зі змінами клімату. Всі ці цілі спрямовані на створення умов для сталого розвитку країни.

У 2019 році бізнес-спільнотою та експертами була розроблена доктрина економічної безпеки України, яка визначала напрями державної політики в економічній сфері, наявні та потенційні загрози, а також шляхи їх подолання. Документ був зареєстрований у Верховній Раді у 2020 році як проект закону про внесення змін до Закону України “Про національну безпеку України”. Проте законопроект відхилили через те, що доктрина має загальний характер і її прийняття визнано недоцільним без зв’язку зі стратегією.

Згодом, у рамках реалізації Стратегії національної безпеки України “Безпека людини – безпека країни”, 10 березня 2021 року Кабінет Міністрів України схвалив Стратегію економічної безпеки на період до 2025 року. Цей документ став результатом системного підходу до вирішення питань економічної безпеки, включаючи аналіз ризиків, визначення пріоритетів та розроблення механізмів протидії загрозам

У проекті Стратегії економічної безпеки вперше на законодавчому рівні були узгоджені ключові поняття: “економічна безпека”, “національні економічні інтереси”, “економічна стійкість” та “економічний суверенітет”. У документі також визначено основні виклики та загрози для економічної безпеки України, а також шляхи їх подолання. Стратегія містить детальну оцінку стану економічної безпеки, зокрема аналіз загроз за її ключовими складовими: фінансовою, виробничою, інвестиційно-інноваційною, зовнішньоекономічною та макроекономічною [44].

Виконуючи положення Стратегії, в Україні впроваджено низку заходів, спрямованих на посилення економічної стабільності, інвестиційної привабливості та підтримку інновацій:

✓ Створення Бюро економічної безпеки. Прийняття Закону України “Про Бюро економічної безпеки України” (№ 1150-IX від 28.01.2021) спрямоване на формування інституційних умов для захисту економіки від тиску силових

структур. Цей крок є ключовим у напрямі “верховенство права” Національної економічної стратегії. Основна мета – забезпечення захисту приватної власності, створення рівних умов перед законом, що сприятиме зростанню кредитних рейтингів та інвестиційної привабливості держави [45].

✓ Приватизація великих підприємств. Ухвалено законопроект № 4543, що усуває перешкоди для приватизації великих об'єктів. Проте Верховна Рада досі не затвердила перелік об'єктів, приватизація яких може створювати загрози національній безпеці. Відсутність цього переліку ускладнює процес приватизації в умовах пандемії COVID-19 і може спричинити втрату державного контролю над критично важливими підприємствами [46].

✓ Податкові стимули для інвестицій. Прийнято Закон України № 1294-IX (від 02.03.2021), який до 1 січня 2035 року звільняє від ввізного мита нове устаткування, що імпортується для реалізації інвестиційних проєктів. Це має стимулювати модернізацію виробничих потужностей, підвищити конкурентоспроможність продукції та залучити значні інвестиції [47].

✓ Розвиток цифрової економіки. Законопроект № 4303 “Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні” (ухвалений у першому читанні 15.04.2021) запроваджує спеціальний правовий режим для ІТ-галузі – “Дія City”. Основними принципами є свобода діяльності, мінімальне втручання держави, стабільність на 15 років та формальний характер резидентства. Очікується, що “Дія City” сприятиме збільшенню частки ІТ-галузі до 10% ВВП і створенню до 450 тисяч робочих місць до 2025 року[48].

Ці заходи спрямовані на розбудову економічного потенціалу України, модернізацію виробництва, підтримку інновацій і розвиток цифрової економіки. Утім, для забезпечення сталого зростання важливо уникати ризиків, пов'язаних із приватизацією стратегічних об'єктів, та забезпечити належне виконання нових законодавчих норм.

Україна обрала шлях цифрової трансформації, спрямований не лише на підвищення продуктивності економіки, а й на покращення якості життя громадян. Одним із важливих кроків стало ухвалення законопроекту №4355 про

внесення змін до Закону України "Про Єдиний державний демографічний реєстр", який мав прирівняти статус електронних паспортів до фізичних. Однак Головне юридичне управління Верховної Ради зазначило, що законопроект не містить достатніх правових механізмів і не забезпечує правову визначеність, зокрема щодо захисту персональних даних та використання інформації з "е-паспортів" [49].

Паралельно Україна продовжує реформи в економічній сфері, зокрема ухвалення пакета законів про "податкову амністію", спрямованого на легалізацію тіньового капіталу. Міністерство фінансів та Державна митна служба працюють над впровадженням інституту авторизованих економічних операторів та спрощенням митних процедур, що має полегшити міжнародну торгівлю та інтеграцію України в європейські ринки.

В Україні, як і в інших пострадянських країнах, використовується методика інтегральної оцінки економічної безпеки, запропонована російськими науковцями. Проте, на відміну від України, у Росії не затверджено офіційного переліку індикаторів економічної безпеки, їх порогових значень та методики оцінки. Як демонструє міжнародний досвід, важливу роль у цьому відіграють аналітичні центри (think tanks), які, наприклад, у США, Нідерландах чи Великій Британії проводять глибокі дослідження та надають рекомендації урядам щодо зміцнення економічної безпеки. Така практика могла б бути корисною й для України, оскільки лише через забезпечення внутрішньої стабільності можливо ефективно протистояти зовнішнім загрозам.

Недосконале законодавство України у сфері економічної безпеки сприяє поширенню економічних злочинів, серед яких найпоширенішими є шахрайство, незаконне привласнення майна, податкові махінації, кіберзлочини, маніпуляції на валютному ринку та створення дефіциту товарів із подальшим штучним підвищенням цін. Така злочинність формує реальні загрози економічній стабільності держави. Прийняття Закону України "Про Бюро економічної безпеки України" у 2021 році стало важливим кроком у вирішенні цих проблем. На Бюро покладено завдання з виявлення зон економічних ризиків, аналізу

загроз, розробки заходів з їх мінімізації та усунення, а також боротьби з економічними злочинами. Очікується, що діяльність цього органу сприятиме усуненню дублювання функцій різними правоохоронними структурами, які досі часто працювали неефективно та створювали надмірний тиск на бізнес. Проте, чи зможе новостворене Бюро економічної безпеки ефективно виконувати свої функції та сприяти зменшенню тиску на бізнес, покаже час.

На нашу думку, прийнятий Закон України "Про Бюро економічної безпеки України" лише оголошує про створення нового правоохоронного органу, але не передбачає змін до чинних законодавчих актів (кодексів), що могли б забезпечити усунення дублювання функцій між різними державними структурами. Справжня ефективність цього органу буде залежати від його здатності внести реальні зміни в законодавче поле та забезпечити координацію між державними установами, щоб уникнути повторення і дублювання правоохоронних функцій.

Наразі у світі спостерігаються значні процеси, пов'язані з підготовкою та впровадженням шостого технологічного устрою, що включає розвиток наноелектроніки, наноматеріалів, біотехнологій, штучного інтелекту та інших інноваційних технологій. Шостий технологічний устрій є важливою можливістю для залучення мільярдних інвестицій і створення великого потенціалу для економічного зростання, при цьому ці процеси мають потенціал для глобального масштабу, позбавленого прив'язки до конкретних географічних, політичних чи економічних чинників. Вітчизняні та міжнародні експерти оцінюють, що шостий технологічний устрій буде включати два ключових рівні:

- новітні технології промислового виробництва, нову інфраструктуру та системи управління на глобальному, регіональному та національному рівнях;
- цифрову економіку, що передбачає глибоку інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти економічної діяльності.

Аналізуючи погляди вітчизняних вчених, можна виділити кілька ключових факторів забезпечення економічної безпеки держави. Це, зокрема, здатність

адаптуватися до мінливих зовнішніх умов і реагувати на виклики; створення умов для реалізації національних інтересів; проведення ефективної економічної політики; захист економічних інтересів особи, суспільства і держави; підвищення стійкості до внутрішніх і зовнішніх загроз; а також вчасне виявлення загроз і запобігання їх негативному впливу на соціально-економічну систему.

На нашу думку, до цього переліку слід додати ще кілька важливих аспектів. Зокрема, це криміналізація нових форм суспільно небезпечних діянь, які раніше не охоплювались національним правовим полем, на основі їх глибокого аналізу; розробка сучасних заходів протидії новим видам злочинності; а також модернізація законодавства та практики боротьби з економічними злочинами відповідно до актуальних викликів часу.

Таким чином, рівень економічної безпеки держави значною мірою залежить від ефективності державного управління, орієнтованості на захист національних інтересів, послідовності та системності економічних реформ, досконалості законодавства, а також від кваліфікації державних службовців, які займаються питаннями національної безпеки. Особливу увагу слід приділяти боротьбі з корупцією в управлінських структурах, адже її недопустимість є ключовим фактором для забезпечення стабільності та економічного розвитку країни.

Важливим напрямом є наукові дослідження діяльності державних органів, які відповідають за боротьбу зі злочинами та правопорушеннями в економічній сфері. Це включає дослідження ефективності правоохоронних органів, а також розвиток нових підходів до протидії економічним злочинам, таких як корупція, махінації, незаконні фінансові операції та інші порушення, що можуть завдати шкоди національній економіці. Тільки завдяки комплексному підходу, включаючи наукові дослідження та залучення експертів до процесу, можна забезпечити сталий розвиток економічної безпеки України.

Формування нормативної бази в сфері адміністративно-правового регулювання економічної безпеки в Україні є важливим і складним процесом,

який вимагає уваги до багатьох аспектів. З одного боку, цей процес характеризується етапами становлення та еволюції правової системи, в якій використовуються кращі практики Європейського Союзу. Проте, з іншого боку, є й значні недоліки: поспішність у прийнятті нормативних актів, відсутність єдиного правового поля, а також наявність суперечливого та непослідовного законодавства. Крім того, спостерігається переважання галузевого регулювання, що не дозволяє досягти комплексного та системного підходу до адміністративно-правового регулювання в сфері економічної безпеки.

Ці проблеми свідчать про необхідність удосконалення механізмів правового регулювання. Процес гармонізації законодавства щодо економічної безпеки не є завершеним і потребує подальшої роботи для усунення протиріч між окремими правовими актами та попередження виникнення нових загроз. Важливим аспектом цього процесу є розробка та впровадження науково обґрунтованих принципів адміністративно-правового забезпечення економічної безпеки, які сприятимуть формуванню єдиного, послідовного та ефективного правового простору, здатного забезпечити стабільність та захист національних інтересів у економічній сфері.

Таким чином, для ефективної реалізації адміністративно-правового регулювання в сфері економічної безпеки необхідно забезпечити узгодженість національного законодавства, інтеграцію кращих міжнародних практик і створення чіткої, логічно послідовної правової бази, яка відповідатиме сучасним вимогам економічної безпеки України.

## **РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДРУЖБА СВК»**

### **2.1. Аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «ДРУЖБА СВК»**

Об'єктом дослідження є діяльність підприємства у цій кваліфікаційній роботі є ТОВ «ДРУЖБА СВК», розташоване у селі Зоря, Саратського району, Одеської області.

Історія підприємства починається з 1947 року, коли в селі Зоря було створено три колективні господарства: колгосп ім. Ф. Енгельса, колгосп ім. К. Маркса та колгосп «Іскра». Основними напрямками їх діяльності були рослинництво та тваринництво. У галузі тваринництва займалися розведенням великої рогатої худоби, овець, свиней та птиці. Водночас у рослинництві головну роль відігравало вирощування зернових культур.

Згодом, для підвищення ефективності господарювання, на базі цих колективних господарств було сформовано єдине колективне господарство «Дружба», що отримало значні земельні угіддя. Основний напрямок господарювання став зерно-тваринницьким. Рослинництво забезпечувало врожай зернових культур, кормів, овочів і картоплі. Додатково розвивалися садівництво та виноградарство. У галузі тваринництва зосереджувалися на виробництві молока та м'яса.

У 2000 році, відповідно до Закону України «Про колективну власність в Україні», господарство було реорганізовано у сільськогосподарський виробничий кооператив – СВК «Дружба», що пізніше стало ТОВ «ДРУЖБА СВК».

Структура управління підприємства складається з таких органів:

- Вищий орган – Загальні збори членів Кооперативу.
- Виконавчий орган – Правління Кооперативу, яке очолює Голова Кооперативу.
- Контролюючий орган – Ревізійна комісія.

ТОВ «ДРУЖБА СВК» реалізує продукцію як для внутрішніх потреб підприємства, так і для продажу. Серед основних покупців продукції – місцеве населення села Зоря та прилеглих населених пунктів. Реалізація здійснюється через мережу власних магазинів (на балансі підприємства знаходяться чотири продовольчі магазини), а також напряму через бригади. Крім того, продукцію постачають приватним підприємцям із різних регіонів України, включаючи Одесу, Білгород-Дністровський, Київ, Харків, Полтаву та інші області.

Основними видами реалізованої продукції є зернові та олійні культури, м'ясо і м'ясні вироби. Крім аграрної діяльності, підприємство займається обслуговуванням населення через фірмовий магазин, який також знаходиться на балансі підприємства.

Для глибшого розуміння економічних показників діяльності ТОВ «ДРУЖБА СВК» у роботі представлено аналіз основних економічних показників у табл. 2.1. Цей аналіз дозволяє оцінити ефективність функціонування підприємства, його фінансовий стан, рентабельність виробництва, а також вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на господарську діяльність.

Дослідження історії, діяльності та економічних показників ТОВ «ДРУЖБА СВК» сприяє більш глибокому розумінню проблем і перспектив розвитку підприємства у контексті сучасних економічних викликів та конкурентного середовища.

**Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Дружба СВК» за 2021-2022 роки**

| Показники   | 2021 рік | 2022 рік | Відхилення<br>2022р. від 2021р. |                |
|---|----------|----------|---------------------------------|----------------|
|   |          |          | (+;-)                           | %              |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 143 652  | 171 390  | 27 738                          | 19,31          |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.                            | 85 984   | 106 807  | 20 823                          | 24,22          |
| Валовий прибуток, тис. грн.   | 57 668   | 64 583   | 6 915                           | 11,99          |
| Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн. в т.ч.:                  | 47 158   | 66 181   | 19 023                          | 40,34          |
| - від основної операційної діяльності                                     | 49169    | 56074    | 6905                            | 14,04          |
| - від іншої операційної діяльності  | -1938    | 10948    | 12886                           | В -<br>6.6. р. |

## Продовження таблиці 2.1.

| Показники                           | 2021 рік | 2022 рік | Відхилення<br>2022р. від 2021р. |                |
|-------------------------------------|----------|----------|---------------------------------|----------------|
|                                     |          |          | (+;-)                           | %              |
| - від фінансової діяльності         | 3        | -682     | -685                            | В- 228,3<br>р. |
| - від іншої діяльності              | -76      | -159     | -83                             | 109,21         |
| Чистий прибуток (збиток), тис. грн. | 47 158   | 66 181   | 19 023                          | 40,34          |

Аналіз основних показників діяльності (табл.2.1.) ТОВ «ДРУЖБА СВК» за 2021–2022 роки демонструє позитивну динаміку більшості фінансово-економічних показників.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2022 році зріс на 27 738 тис. грн або на 19,31% порівняно з 2021 роком, досягнувши 171 390 тис. грн. Це свідчить про зростання обсягів реалізації продукції або підвищення цін на неї.

Собівартість реалізованої продукції у 2022 році також зросла – на 20 823 тис. грн (24,22%), досягнувши 106 807 тис. грн. Це може бути пов'язано зі збільшенням витрат на виробництво або зміною структури продукції.

Валовий прибуток у 2022 році зріс на 6 915 тис. грн (11,99%) і становив 64 583 тис. грн. Попри підвищення собівартості, зростання чистого доходу дозволило підприємству забезпечити приріст валового прибутку.

Фінансовий результат до оподаткування у 2022 році зріс значно – на 19 023 тис. грн (40,34%) – і досяг 66 181 тис. грн. Основним джерелом такого зростання

став прибуток від основної операційної діяльності, який збільшився на 6 905 тис. грн (14,04%), досягнувши 56 074 тис. грн.

Помітним є зростання прибутку від іншої операційної діяльності – на 12 886 тис. грн, що свідчить про успішну диверсифікацію доходів. Водночас спостерігається негативна динаміка у фінансовій діяльності, де показник знизився на 685 тис. грн, що вказує на можливі втрати чи зниження доходів за цією статтею. Інша діяльність також принесла більший збиток (на 83 тис. грн), проте її вплив на загальний результат є незначним.

Чистий прибуток підприємства у 2022 році зріс на 19 023 тис. грн (40,34%) і становив 66 181 тис. грн. Така позитивна динаміка свідчить про ефективну роботу підприємства в умовах змін бізнес-середовища.

Отже, аналіз показує загальне покращення фінансового стану ТОВ «ДРУЖБА СВК» у 2022 році, особливо завдяки зростанню доходів від основної операційної діяльності та успішній роботі в інших операційних напрямках. Проте негативні тенденції у фінансовій діяльності потребують уваги для мінімізації збитків у майбутньому.

**Таблиця 2.2. – Оцінка використання трудового потенціалу ТОВ «Дружба СВК» за 2021-2022 роки**

| Показники   | 2021 рік | 2022 рік | Відхилення 2022р. від 2021р. |       |
|---|----------|----------|------------------------------|-------|
|   |          |          | (+;-)                        | %     |
| Середня облікова чисельність працівників, зайнятих в основному виробництві, осіб. | 150      | 139      | -11                          | -7,33 |
| Фонд оплати праці, тис. грн.  | 15 009   | 17 414   | 2405                         | 16,02 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.         | 143 652  | 171 390  | 27 738                       | 19,31 |
| Середньорічна оплата праці одного працівника, грн.                                | 100060   | 125280   | 25220                        | 25,20 |
| Продуктивність праці одного штатного працівника облікового складу, тис. грн.      | 957,7    | 1233,0   | 275,3                        | 28,7  |

Аналіз основних показників використання трудового потенціалу ТОВ «ДРУЖБА СВК» за 2021–2022 роки свідчить про позитивну динаміку більшості показників продуктивності та оплати праці, попри скорочення чисельності працівників.

Середня облікова чисельність працівників, зайнятих в основному виробництві, зменшилася у 2022 році на 11 осіб (7,33%) і становила 139 осіб. Зменшення кількості працівників може бути результатом оптимізації трудових ресурсів або природного відтоку кадрів.

Фонд оплати праці зріс на 2 405 тис. грн (16,02%), досягнувши 17 414 тис. грн. Це свідчить про збільшення витрат на оплату праці, що могло бути викликано підвищенням зарплат або преміюванням працівників.

Середньорічна оплата праці одного працівника зросла на 25,20% (25 220 грн), досягнувши 125 280 грн у 2022 році. Це є позитивним сигналом, оскільки підприємство прагне забезпечити конкурентний рівень оплати праці, що може позитивно вплинути на мотивацію та продуктивність працівників.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році зріс на 19,31% (27 738 тис. грн), досягнувши 171 390 тис. грн. Це свідчить про успішну комерційну діяльність підприємства, яка, попри скорочення чисельності працівників, демонструє зростання.

Продуктивність праці одного працівника збільшилася на 28,7% (275,3 тис. грн), досягнувши 1 233 тис. грн на одного працівника у 2022 році. Це свідчить про ефективне використання трудових ресурсів і підвищення продуктивності праці на підприємстві.

Попри скорочення чисельності працівників, підприємству вдалося суттєво підвищити як середньорічну оплату праці, так і продуктивність праці. Зростання фонду оплати праці та чистого доходу від реалізації продукції свідчить про стабільну роботу підприємства та позитивні зміни в його трудовій політиці. Однак у майбутньому слід звернути увагу на кадрову політику, аби уникнути можливого дефіциту кваліфікованих кадрів.

**Таблиця 2.3. – Оцінка використання основних засобів  
ТОВ «Дружба СВК» за 2021-2022 роки**

| Показники   | 2021 рік | 2022 рік | Відхилення<br>2022р. від 2021р. |       |
|---|----------|----------|---------------------------------|-------|
|   |          |          | (+;-)                           | %     |
| Середня річна вартість основних засобів за основним видом діяльності, тис. грн. | 124240   | 129722,5 | 5482,5                          | 4,41  |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.       | 143 652  | 171 390  | 27 738                          | 19,31 |
| Чистий прибуток (збиток), тис. грн.   | 47 158   | 66 181   | 19 023                          | 40,34 |
| Фондовіддача, грн.  | 1,16     | 1,32     | 0,16                            | 13,8  |
| Фондомісткість, грн.  | 0,86     | 0,76     | -0,1                            | -11,6 |
| Рентабельність основних засобів, %  | 37,9     | 51,0     | 13,1                            | x     |

Аналіз показників використання основних засобів таблиці 2.3. свідчить про використання основних засобів ТОВ «ДРУЖБА СВК» за 2021–2022 роки

свідчить про підвищення ефективності їх використання, що позитивно позначилося на фінансових результатах підприємства.

Середня річна вартість основних засобів за основним видом діяльності збільшилася на 5 482,5 тис. грн (4,41%), досягнувши 129 722,5 тис. грн у 2022 році. Це свідчить про вкладення коштів у оновлення або розширення виробничих потужностей.

Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 27 738 тис. грн (19,31%), становить 171 390 тис. грн у 2022 році. Це може бути наслідком збільшення обсягів реалізації продукції, підвищення цін або покращення ринкових умов.

Чистий прибуток зріс на 19 023 тис. грн (40,34%) і склав 66 181 тис. грн. Такий приріст демонструє ефективність підприємства у використанні своїх ресурсів.

Фондовіддача (відношення чистого доходу до середньої вартості основних засобів) зросла на 0,16 грн (13,8%) і досягла 1,32 грн. Це означає, що підприємство отримує більше доходу на кожную гривню, вкладену в основні засоби.

Фондомісткість (обернений показник до фондівіддачі) знизилася на 0,1 грн (11,6%) і становила 0,76 грн. Зменшення фондомісткості вказує на те, що для отримання однієї гривні доходу використовується менше основних засобів, що свідчить про їхню раціональнішу експлуатацію.

Рентабельність основних засобів зросла на 13,1% і становила 51,0% у 2022 році. Це свідчить про підвищення прибутковості використання основних засобів.

За аналізований період ТОВ «ДРУЖБА СВК» демонструє покращення фінансових показників та ефективності використання основних засобів. Зростання чистого прибутку, фондівіддачі та рентабельності основних засобів свідчить про ефективну експлуатацію наявних ресурсів і грамотне управління активами. Зниження фондомісткості також підтверджує раціональність використання основних засобів, що є позитивним сигналом для подальшого розвитку підприємства.

**Таблиця 2.4. – Оцінка показників прибутковості (рентабельності)  
ТОВ «Дружба СВК» за 2021-2022 роки**

| Показники   | 2021 рік | 2022 рік | Відхилення<br>2022р. від 2021р. |       |
|---|----------|----------|---------------------------------|-------|
|   |          |          | (+;-)                           | %     |
| Чистий прибуток (збиток), тис. грн.                                       | 47 158   | 66 181   | 19 023                          | 40,34 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 143 652  | 171 390  | 27 738                          | 19,31 |
| Валовий прибуток, тис. грн.   | 57 668   | 64 583   | 6 915                           | 11,99 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.                            | 85 984   | 106 807  | 20 823                          | 24,22 |
| Рентабельність реалізованої продукції, %                                  | 67,1     | 60,5     | -6,6                            | x     |
| Рентабельність господарської діяльності                                   | 54,8     | 61,9     | 7,1                             | x     |

Аналіз показників прибутковості (рентабельності) в табл. 2.4. ТОВ «ДРУЖБА СВК» за 2021–2022 роки свідчить про зростання доходів і прибутків, проте спостерігається деяке зниження рентабельності реалізованої продукції.

Чистий прибуток підприємства зріс на 19 023 тис. грн (40,34%) і досяг 66 181 тис. грн у 2022 році. Це свідчить про ефективне управління фінансами та успішну господарську діяльність.

Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 27 738 тис. грн (19,31%) і становив 171 390 тис. грн. Зростання доходу може бути пов'язане із збільшенням обсягів продажів або покращенням ринкових умов.

Валовий прибуток зріс на 6 915 тис. грн (11,99%), досягнувши 64 583 тис. грн. Це вказує на зростання ефективності операційної діяльності.

Собівартість реалізованої продукції збільшилася на 20 823 тис. грн (24,22%) і становила 106 807 тис. грн у 2022 році. Приріст собівартості вищий за темп зростання доходу, що стало однією з причин зниження рентабельності реалізованої продукції.

Рентабельність реалізованої продукції знизилася на 6,6 п.п., становивши 60,5% у 2022 році. Зниження може свідчити про зростання витрат на виробництво продукції або зміну цінової політики підприємства.

Рентабельність господарської діяльності зросла на 7,1 п.п. і досягла 61,9%. Це свідчить про загальне підвищення ефективності управління фінансовими і матеріальними ресурсами підприємства.

Підприємство демонструє зростання ключових фінансових показників, таких як чистий прибуток і дохід від реалізації. Збільшення рентабельності господарської діяльності є свідченням ефективної роботи управлінського персоналу. Однак зниження рентабельності реалізованої продукції вимагає додаткового аналізу витратної частини і, можливо, оптимізації виробничих процесів для забезпечення стабільного зростання прибутковості.

**Таблиця 2.5. – Факторний аналіз рентабельності господарської діяльності ТОВ «Дружба СВК»**

| Показники   | 2021 рік | 2022 рік | Відхилення<br>2022р. від<br>2021р.,<br>(+;-) |
|---|----------|----------|--|
| Чистий прибуток (збиток), тис. грн.                       | 47 158   | 66 181   | 19 023                                       |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.            | 85 984   | 106 807  | 20 823                                       |
| Рентабельність господарської діяльності, %                | 54,8     | 61,9     | 7,1  |
| Зміна рентабельності господарської діяльності за рахунок: |          |          |  |
| - собівартості реалізованої продукції,%                   | x        | x        | -10,6  |
| - чистого прибутку,%                                      | x        | x        | 17,7   |

Аналіз показників рентабельності господарської діяльності ТОВ «ДРУЖБА СВК» (табл. 2.5.) за 2021–2022 роки показує зростання чистого прибутку і рентабельності господарської діяльності, хоча збільшення собівартості негативно вплинуло на динаміку рентабельності.

Чистий прибуток зріс на 19 023 тис. грн, становивши 66 181 тис. грн у 2022 році. Це свідчить про покращення фінансових результатів підприємства та ефективність його діяльності.

Собівартість реалізованої продукції збільшилася на 20 823 тис. грн, досягнувши 106 807 тис. грн у 2022 році. Це вказує на зростання витрат на виробництво і реалізацію продукції, яке потребує аналізу для виявлення причин.

Рентабельність господарської діяльності зросла на 7,1 п.п., становивши 61,9% у 2022 році, що є позитивною тенденцією і свідчить про загальне покращення ефективності діяльності підприємства.

Негативний Вплив факторів на рентабельність підприємства вказує на те, що відбувається Зміна рентабельності господарської діяльності за рахунок собівартості реалізованої продукції склала -10,6 п.п. Це вказує на те, що зростання витрат негативно вплинуло на рентабельність.

Зміна рентабельності за рахунок чистого прибутку становила +17,7 п.п., що значно компенсувало негативний вплив зростання собівартості.

Підприємство демонструє зростання рентабельності господарської діяльності, що зумовлено збільшенням чистого прибутку. Однак суттєве зростання собівартості реалізованої продукції негативно вплинуло на динаміку рентабельності, що потребує уваги з боку управлінського персоналу. Для подальшого зростання фінансової стійкості варто звернути увагу на оптимізацію витрат і підвищення ефективності виробничих процесів.

Загальний аналіз показників діяльності ТОВ «ДРУЖБА СВК» за 2021–2022 роки свідчить про стабільне зростання ключових фінансових результатів, ефективніше використання ресурсів та покращення рентабельності господарської діяльності. Однак є певні аспекти, які потребують уваги для забезпечення подальшого сталого розвитку підприємства.

До основних позитивних тенденцій відносяться зростання фінансових результатів, таких як чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 27 738 тис. грн (+19,31%) та становив 171 390 тис. грн у 2022 році. Чистий прибуток зріс на 19 023 тис. грн (+40,34%), досягнувши 66 181 тис. грн. Це свідчить про ефективність бізнес-стратегії підприємства. Валовий прибуток зріс на 11,99%, що підтверджує успішність операційної діяльності.

Ефективність використання ресурсів, як фондівіддача підвищилася на 0,16 грн (+13,8%), досягнувши 1,32 грн, що вказує на ефективніше використання основних засобів. Продуктивність праці одного працівника збільшилася на 275,3 тис. грн (+28,7%), свідчачи про покращення організації праці.

Зростання рентабельності господарської діяльності свідчить про покращення діяльності. Рентабельність господарської діяльності зросла на 7,1 п.п., досягнувши 61,9%, що є ознакою покращення загальної ефективності управління підприємством.

Виявлені проблеми при дослідженні вказують на зростання собівартості продукції. Собівартість реалізованої продукції збільшилася на 20 823 тис. грн (+24,22%), що перевищує темпи зростання доходу. Це спричинило зниження рентабельності реалізованої продукції на 6,6 п.п. (до 60,5%).

Скорочення чисельності працівників та середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 11 осіб (-7,33%), що могло стати наслідком автоматизації або оптимізації виробництва. Хоча фондвіддача зросла, зниження фондомісткості (-11,6%) може свідчити про необхідність модернізації обладнання або підвищення його ефективності.

ТОВ «ДРУЖБА СВК» демонструє зростання фінансової стабільності та ефективності господарської діяльності. Позитивна динаміка фінансових результатів та продуктивності праці вказує на успішне управління підприємством.

Рекомендації для подальшого розвитку:

1. Провести глибокий аналіз собівартості продукції та розробити заходи щодо її оптимізації.
2. Інвестувати у модернізацію основних засобів для підвищення їх продуктивності.
3. Посилити роботу з персоналом, зосередившись на мотивації та розвитку кваліфікації працівників.
4. Вивчити нові ринки збуту та розширити асортимент продукції для підвищення доходів.

Дотримання цих рекомендацій дозволить ТОВ «ДРУЖБА СВК» забезпечити подальше зростання економічної безпеки та конкурентоспроможності.

## **2.2. Внутрішні та зовнішні загрози та ризики діяльності підприємства ТОВ «ДРУЖБА СВК»**

Основними факторами зовнішніх загроз діяльності підприємства ТОВ «ДРУЖБА СВК» є: адміністративні, політичні, економічні, правові, конкурентні, кримінальні, науково-технічні тощо.

Загроза адміністративного фактору полягає у тому, що певні негативні дії з боку адміністративного ресурсу державних органів чи органів місцевого самоврядування можуть бути спрямовані на діяльність підприємства. Загроза політичного фактору залежна від наслідків функціонування політичної сфери держави. Одна з найголовніших загроз даного фактору є лобізм інтересів у політиці, що може негативно вплинути на підприємство.

Інші загрози стосуються нестабільної політичної ситуації в країні, що проявляється у виробленні урядом стратегії щодо підприємництва, ролі влади в політичному, економічному розвитку суспільства. Загроза впливу економічного фактору з'являється, перш за все, через неефективну фінансово-економічну політику держави. Сюди можна віднести зміни в економіці (спад або розвиток), податкову систему, дефіцит бюджету, інфляцію, коливання курсу національної валюти тощо.

Загроза правового фактору проявляється у безсистемності та неефективності законодавчої бази, що створює загрозу рейдерства або тиску з боку недобросовісних конкурентів. У Конституції України йдеться про економічну безпеку держави, там, зокрема, зазначено, що держава повинна дбати як про власну економічну безпеку, так, до речі, і про захист прав усіх суб'єктів, зокрема й тих, що провадять підприємницьку діяльність. Водночас підприємство, згідно з Основним Законом, не має прав на самозахист. Загроза конкурентного фактору виникає, перш за все, через незаконні дії конкурентів.

Загроза кримінального фактору виникає через протизаконні дії з боку кримінальних структур.

Загроза науково-технічного фактору полягає у неможливості застосовування новітніх технологій для виробництва високоякісної продукції, через ступінь доступності їх для придбання або лізингу підприємствам.

**Таблиця 2.6 - Зовнішні загрози підприємства ТОВ «Дружба СВК» та сфера їх прояву.**

| № | Сфера прояву загрози   | Зовнішні загрози  |
|---|------------------------|---|
| 1 | Фінансово-економічна   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• нестабільні нелояльні партнери;</li> <li>• потреба у співпраці з великою кількістю партнерів;</li> <li>• чутлива до змін середовища функціонування бізнес-схема роботи підприємства;</li> <li>• проведення перевірок або оперативних заходів і ініціативному порядку з метою вимагання хабарів;</li> <li>• ріст цін на матеріали, енергоресурси та заробітну плату, що перевищують плановий рівень;</li> <li>• зрив графіку оплати з боку замовників;</li> <li>• зменшення частки ринку підприємства;</li> <li>• підвищення рівня податків та зборів, ліквідація пільг;</li> <li>• зростання зовнішньої заборгованості;</li> </ul> |
| 2 | Кадрова                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• сумісництво основного виду діяльності з роботою в іншій установі;</li> <li>• кращі умови мотивації у конкуруючих фірм;</li> <li>• тиск на працівників із зовні;</li> </ul>   |
| 3 | Виробничо-технологічна | <ul style="list-style-type: none"> <li>• висока вартість обладнання та обслуговування;</li> <li>• якісна зміна та структурна криза індустріальної сфери;</li> <li>• затримка (невиконання) матеріалів та комплектуючих з боку постачальника;</li> <li>• зменшення ресурсного потенціалу при зростанні ресурсоємності виробництва;</li> <li>• погіршення стану інфраструктури</li> </ul>   |
| 4 | Політико-правова       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• нестабільне мінливе законодавство;</li> <li>• недостатнє правове забезпечення та регулювання;</li> <li>• навмисні протиправні дії через привабливість окремих ланок діяльності підприємства;</li> <li>• непередбачені зміни умов договорів з економічними контрагентами: постачальниками, торговими та збутовими посередниками, інвесторами, споживачами;</li> </ul>   |
| 5 | Інформаційна           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• швидке вдосконалення способів злочинних посягань</li> </ul>  |

|  |   |
|--|---|
|  | (кардинг, комп'ютерна злочинність, кіберзлочинність, злочинність у сфері персонального безпроводного зв'язку);                                    |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• підрив іміджу підприємства;</li> <li>• можливість відтоку інформації через електронні мережі;</li> </ul> |

### Продовження таблиці 2.6.

| № | Сфера прояву загрози | Зовнішні загрози   |
|---|----------------------|--|
| 6 | Силова               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• рейдерські атаки;</li> <li>• фізичний та моральний вплив на конкретних працівників;</li> </ul> організація нападів на підприємство і його власність в дорозі з метою заволодіння продукцією, фінансами, сировиною |
| 7 | Екологічна           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• підвищення рівня екологічних штрафів та платежів;</li> <li>• погіршення екологічної ситуації;</li> <li>• порушення екологічної рівноваги</li> </ul>   |

Для прийняття управлінських рішень більш важливими для економічної безпеки промислового підприємства є внутрішні загрози, на які підприємство може певним чином впливати. З цією метою доцільно класифікувати загрози економічній безпеці промислового підприємства за функціональними складовими (табл.2.6).

**Таблиця 2.7. - Основні реальні і потенційні загрози, які негативним чином впливають на процес забезпечення економічної безпеки за функціональними складовими.**

| Назва складової економічної безпеки підприємства | Вид реальної чи потенційної загрози   |
|--|---|
| 1  | 2   |
| Фінансова  | Відсутність достатньої кількості фінансових ресурсів для розвитку підприємства; неефективне фінансове планування; низький рівень ефективності перерозподілу фінансових потоків (ресурсів) між видами економічної активності; неефективна цінова політика; зменшення прибутку підприємства; значні розміри кредиторської або дебіторської заборгованостей. |
| Виробнича  | Техніко-технологічна відсталість від прогресивних світових технологій та техніки; повільна заміна основних засобів; низький рівень механізації та автоматизації виробничих процесів; неефективна виробнича структура підприємства; зростання ступеня зношеності основних засобів підприємства.  |
| Інвестиційно-інноваційна                         | Відсутність єдиних засад та пріоритетів розвитку підприємства на інноваційно-інвестиційних засадах; неефективність державної  |

|  |  |
|--|--|
|  | підтримки внутрішніх та зовнішніх інвесторів (низький рівень реалізації економічних, політичних та соціальних гарантій); |
|--|--|

### Продовження таблиці 2.7.

| Назва складової економічної безпеки підприємства | Вид реальної чи потенційної загрози   |
|--|---|
| 1  | 2   |
| Інформаційна                                     | Відсутність надійного захисту інформаційних систем та засобів обробки інформації на підприємстві, наявність конкретних фактів несанкціонованого доступу до комерційної інформації або її розповсюдження; відсутність або недостатній об'єм інформації про конкурентів, споживачів та ринки збуту продукції. |
| Маркетингова                                     | Зниження ефективності збуту власної продукції, зниження рівня рентабельності реалізованої продукції та маркетингової активності, зниження рівня оновлення асортиментних груп продукції підприємства; відсутність кваліфікованих спеціалістів з маркетингу.  |
| Силова   | Недостатня захищеність цехів, будівель та інших приміщень підприємства; відсутність охорони та сучасних засобів спостереження; недостатній рівень індивідуального захисту робітників.   |

Виділення та класифікація загроз економічній безпеці за функціональними складовими сприяє розробці заходів для підвищення рівня кожної функціональної складової та економічної безпеки підприємства в цілому. Для кожного промислового підприємства склад загроз може бути різним. Якщо на підприємстві не передбачено спеціалістів з питань економічної безпеки, то цим питанням може займатися економічна служба підприємства. Моніторинг та діагностика рівня економічної безпеки підприємства та окремих його складових та своєчасне попередження або запобігання загрозам дозволяє підприємству уникнути збитків.

Загрози фінансово-економічній безпеці підприємства в системі стратегічного управління, перш за все відноситься економічна ситуація в Україні, яка постраждала від потужного впливу світової фінансової кризи, вимагає від підприємств розробки та реалізації ефективних заходів для забезпечення сталого розвитку. Одним з основних завдань є мінімізація впливу

як внутрішніх, так і зовнішніх загроз на фінансово-економічну безпеку підприємств.

Враховуючи взаємозв'язок між внутрішніми та зовнішніми загрозами, важливо зосередитись на пошуку шляхів їх мінімізації. Це включає розробку методів запобігання внутрішнім загрозам, які зокрема спрямовані на підвищення рівня фінансово-економічної безпеки підприємства. В умовах кризи для багатьох українських підприємств стоїть актуальне питання формування системи економічної безпеки, здатної ефективно знижувати рівень загроз в основних сферах фінансово-економічної діяльності.

Таким чином, ефективна система економічної безпеки є ключовим елементом для забезпечення стабільності підприємства та його здатності адаптуватися до змінюваного зовнішнього середовища.

У Законі України «Про національну безпеку України» визначено ключові терміни, що стосуються безпеки держави та її інтересів:

- Державна безпека — це захищеність суверенітету держави, її територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших важливих національних інтересів від реальних та потенційних загроз невоєнного характеру.
- Національна безпека України — це захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних та потенційних загроз.
- Національні інтереси України — це життєво важливі інтереси людини, суспільства і держави, реалізація яких забезпечує державний суверенітет України, її прогресивний демократичний розвиток, а також безпечні умови життєдіяльності та добробут її громадян.
- Стратегія національної безпеки України — документ, що визначає актуальні загрози національній безпеці України, а також відповідні цілі, завдання та

механізми захисту національних інтересів. Ця стратегія є основою для планування та реалізації державної політики у сфері національної безпеки.

- Воєнна безпека — захищеність суверенітету, територіальної цілісності і демократичного конституційного ладу, а також інших життєво важливих національних інтересів від воєнних загроз.

У сучасних наукових дослідженнях питання забезпечення економічної безпеки підприємства є надзвичайно актуальним. Загалом, існують різні підходи до трактування цієї категорії, і кожне визначення має право на існування, оскільки відображає індивідуальні погляди авторів на безпеку підприємства. Різноманітність інтерпретацій підтверджує необхідність удосконалення понятійного апарату, який описує безпечне функціонування суб'єктів господарювання.

Особливу увагу науковці приділяють дослідженню проблеми корпоративної економічної безпеки підприємств. Питання стратегічної орієнтації цієї безпеки активно вивчають як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники. Серед важливих робіт слід виділити дослідження таких авторів, як Г. В. Козаченко, В. І. Франчук, С. М. Ілляшенко, Ю. Ю. Копча та інших. Вони пропонують різні методи та концепції забезпечення економічної безпеки підприємств, зокрема, використовуються концепції захисту від загроз та управлінські підходи до досягнення цілей.

На основі аналізу літератури можна зробити висновок, що фінансово-економічна безпека підприємства передбачає захищеність від негативного впливу як зовнішніх, так і внутрішніх загроз. Це забезпечує стабільну реалізацію ділових інтересів з контрагентами і досягнення основних цілей підприємства. Крім того, на практиці застосовуються два основні методи: один з них ґрунтується на аналізі загроз, інший — на управлінських концепціях, орієнтуючись на ефективність та розвиток.

З точки зору теоретичних підходів до економічної безпеки

підприємства, дослідники також акцентують увагу на різноманітних її видах, таких як економічна, фінансова, комерційна, інформаційна, кадрова та інші. При цьому важливим аспектом є ідентифікація загроз і ризиків, що можуть виникнути в процесі управління підприємством. Особливе значення має вивчення ризиків, що виникають через невизначеність умов та результатів діяльності підприємства, та класифікація їх за різними критеріями. Таким чином, забезпечення економічної безпеки підприємства вимагає комплексного підходу до аналізу загроз, а також врахування різних внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на його стабільність та розвиток.

Можливі загрози фінансово-економічній безпеці вітчизняних підприємств наведено на рис. 2.1.



до незаконного привласнення великих обсягів ресурсів без великих витрат, а також до спроб перерозподілу майна злочинним шляхом

## **Рисунок 2.1 – Можливі загрози фінансово-економічній безпеці вітчизняних підприємств**

Корпоративна економічна безпека є важливим аспектом для ефективного функціонування підприємства, оскільки вона передбачає забезпечення використання корпоративних ресурсів таким чином, щоб мінімізувати загрози та створити умови для стабільної роботи основних елементів організації. Вона включає не лише захист фінансових ресурсів, але й забезпечення комерційної таємниці, внутрішньої безпеки підприємства, включаючи роботи з працівниками та проведення офіційних розслідувань, що сприяють збереженню безпеки на всіх рівнях.

Корпоративна безпека також передбачає захист майнових прав власників бізнесу, що включає контроль за діяльністю компанії, запобігання конфліктам з партнерами та управління захистом прав власника в разі потреби. Метою фінансово-економічної безпеки є не лише захист від внутрішніх та зовнішніх загроз, а й створення стійкої основи для стабільного розвитку підприємства, що забезпечить йому потужний потенціал на майбутнє.

Сталий розвиток підприємства, як концепція корпоративної надійності, відображає важливість підтримки стратегічної моделі бізнесу, оскільки загроза безпеці підприємства виникає саме тоді, коли бізнес втрачає гнучкість або виходить за межі встановленої стратегії. Якщо негативні фактори починають розвиватися до рівня серйозних загроз, вони можуть перерости в проблеми, які поставлять під сумнів фінансово-економічну безпеку.

Фінансово-економічну безпеку також можна визначити як

економічний стан підприємства, здатний забезпечити його стабільність та захист від зовнішніх і внутрішніх факторів, що загрожують його існуванню. Вона дозволяє підприємству працювати відповідно до стратегічного плану, сприяючи стабільності та розвитку.

Стратегічний план фінансово-економічної безпеки підприємства повинен бути розроблений у спеціальному документі, який регулярно оновлюється з урахуванням оцінок та прогнозів. Це дозволяє компанії адаптуватися до змінних умов та мінімізувати ризики, зберігаючи високу економічну безпеку. Важливим етапом є також затвердження цього плану керівництвом підприємства, що робить його обов'язковим для всіх працівників.

Забезпечення підтримки стратегічного розвитку підприємства вимагає постійних ресурсів та уваги до деталей. Стратегічний розвиток можна розглядати як постійний процес вдосконалення діяльності компанії, який сприяє підвищенню її ефективності і дозволяє досягати цілей в довгостроковій перспективі.

### **2.3. Сучасні інструменти та методи моніторингу економічної безпеки підприємства ТОВ «ДРУЖБА СВК»**

Моніторинг економічної безпеки підприємства є важливим елементом управління, що дозволяє вчасно виявляти ризики, оцінювати їх вплив і приймати рішення для мінімізації негативних наслідків. Розглянемо сучасні інструменти та методи моніторингу економічної безпеки на прикладі ТОВ «ДРУЖБА СВК».

До сучасних інструментів моніторингу відносяться автоматизовані інформаційні системи. Використання спеціалізованих програм, таких як *1С:Підприємство*, *ERP-системи*, або *BI-платформи* (наприклад, Power BI), дозволяє збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги фінансових і операційних даних у реальному часі. Це забезпечує своєчасну і точну оцінку

ключових показників діяльності підприємства.

Системи ризик-менеджменту з впровадженням *FRM-систем* (Financial Risk Management) для аналізу кредитних, валютних і ринкових ризиків. Такі системи дозволяють прогнозувати можливі сценарії і розробляти механізми реагування.

Веб-моніторинг і аналіз репутації допускає використання інструментів аналізу репутації підприємства в інтернеті (*Brand24, YouScan*) допомагає виявляти потенційні загрози з боку зовнішнього середовища, зокрема медіа-атаки чи негативні відгуки, що впливають на довіру партнерів та клієнтів.

Бенчмаркінг надає постійне порівняння показників ТОВ «ДРУЖБА СВК» із конкурентами за допомогою даних галузевої статистики або незалежних аналітичних платформ (*Statista, OpenDataBot*).

Автоматизовані інформаційні системи (AIS) з провадженням автоматизованих систем є базовим етапом у забезпеченні економічної безпеки.

На прикладі ТОВ «ДРУЖБА СВК» це можуть бути такі рішення:

- 1С:Підприємство для обліку фінансових, бухгалтерських і складських операцій. Ця платформа дозволяє відслідковувати витрати, доходи, дебіторську заборгованість та інші ключові показники в реальному часі.

- ERP-системи (Enterprise Resource Planning), такі як SAP або Odoo, інтегрують управління усіма бізнес-процесами — від виробництва до збуту. Для «ДРУЖБА СВК» це означатиме автоматизацію збору даних про обсяги виробництва, контроль запасів і зниження ризиків перевитрат.

- BI-платформи (Business Intelligence), наприклад, Power BI, Tableau або Qlik, забезпечують візуалізацію та аналіз даних. Це дозволяє керівникам отримувати аналітичні звіти та прогнозувати фінансові результати на основі трендів.

Системи раннього попередження ризиків, за допомогою таких інструментів базуються на алгоритмах штучного інтелекту та машинного навчання. Вони аналізують великі масиви даних, щоб виявити потенційні ризики. Наприклад, моніторинг нестабільності постачальників через їх фінансові показники або новини з відкритих джерел.

Системи управління репутацією використання таких платформ, як Brand24 або YouScan, допомагає відстежувати згадки про компанію в інтернеті, соціальних мережах та ЗМІ. Це дозволяє оперативно реагувати на негативні коментарі, що можуть впливати на економічну стабільність через втрату довіри клієнтів або партнерів.

Цифрові аналітичні платформи для фінансового аналізу, як FinExpert або OpenDataBot, дозволяють відстежувати фінансовий стан підприємства, а також перевіряти контрагентів. Для ТОВ «ДРУЖБА СВК» це може бути корисним при укладанні нових контрактів.

Кіберзахист і моніторинг безпеки даних з використанням інструментів кіберзахисту, наприклад, SIEM-систем (Security Information and Event Management), дозволяє відслідковувати кібератаки та захищати конфіденційну інформацію. Це особливо важливо для захисту фінансових даних підприємства.

Методи моніторингу економічної безпеки

Аналіз ключових показників ефективності (KPI)

Для ТОВ «ДРУЖБА СВК» можна виділити наступні показники як рівень рентабельності (показує прибутковість підприємства); коефіцієнт ліквідності (відображає здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання); показник оборотності активів (оцінює ефективність використання ресурсів).

Постійний моніторинг KPI дозволяє керівництву бачити, чи відповідають результати бізнесу планам.

SWOT-аналіз

Цей метод дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони компанії, можливості розвитку та загрози. Для ТОВ «ДРУЖБА СВК» це може включати сильні сторони: якість продукції, репутація серед клієнтів; слабкі сторони: залежність від кількох основних постачальників; можливості: розширення ринків збуту або нові партнерські відносини; загрози: економічна нестабільність у регіоні чи зростання конкуренції.

## Стрес-тестування

Цей метод моделює кризові сценарії, такі як різке зниження доходів, значне зростання витрат або нестача постачань. Для «ДРУЖБА СВК» стрес-тестування може передбачати оцінку впливу на бізнес під час можливої втрати ключового замовника.

## Факторний аналіз

Цей метод дозволяє розібратися, які саме чинники найбільше впливають на економічний стан підприємства. Наприклад, аналіз впливу зростання вартості сировини або коливань обмінного курсу на собівартість продукції.

## ABC-XYZ аналіз

- *ABC-аналіз*: визначення пріоритетних клієнтів чи продуктів за їх внеском у дохід компанії. Наприклад, категорія «А» — це клієнти, які приносять 80% доходу.
- *XYZ-аналіз*: аналіз стабільності попиту. Наприклад, продукти категорії «Х» мають стабільний попит, тоді як категорія «Z» характеризується непередбачуваністю.

## Практичні рекомендації для ТОВ «ДРУЖБА СВК»

1. Впровадження системи ERP. Це дозволить автоматизувати всі бізнес-процеси і забезпечить прозорість у фінансовій звітності.

Приклад: інтеграція модуля для управління постачаннями та контролю витрат.

2. Розробка плану антикризового управління. Включає створення резервного фонду, сценарного планування та навчання співробітників.

3. Проведення регулярних аудитів. Внутрішні і зовнішні аудити допоможуть виявляти слабкі місця у фінансовому та операційному управлінні.

4. Постійний моніторинг ринку. Використання платформ для аналізу галузевих трендів та відслідковування діяльності конкурентів.

5. Інвестиції в кіберзахист. Встановлення систем контролю доступу до даних і шифрування інформації.

Використання сучасних інструментів і методів моніторингу економічної безпеки забезпечить стабільність роботи ТОВ «ДРУЖБА СВК», дозволить

вчасно виявляти ризики та розробляти ефективні стратегії їх мінімізації. Основними акцентами мають бути автоматизація процесів, аналіз ризиків і розвиток системи захисту від загроз.

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДРУЖБА СВК»**

#### **3.1 Принципи та підходи до формування стратегії економічної безпеки**

Переваги стратегічного управління з боку забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства спрямовані на:

- вибір, формування та реалізацію стратегічних цілей підприємства;
- визначення реальних масштабів діяльності підприємства та загального напрямку його розвитку;
- забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємства на ринку;
- ефективний розподіл всіх видів ресурсів в процесі виробничо - господарської діяльності підприємства.

Сучасні умови господарювання, що характеризуються нестабільністю зовнішнього бізнес-середовища та негативним впливом на оточення підприємств, зумовлюють необхідність вирішення керівниками складних завдань. Серед них – ефективне використання всіх видів ресурсів, визначення інноваційно-інвестиційних напрямів розвитку, а також забезпечення стійкого внутрішнього та зовнішнього зростання підприємства.

Економічна безпека підприємства має прямий причинно-наслідковий зв'язок із його розвитком. Стратегія розвитку підприємства з самого початку повинна враховувати вимоги економічної безпеки, оскільки подальший розвиток неможливий без захисту інтересів як всередині компанії, так і поза її межами.

У 1970-х роках із поширенням стратегічного планування в організаціях стали помітними його обмеження. Основним недоліком цього

підходу було перенесення на майбутнє усталених параметрів організації, які базувалися на її минулому. Такий підхід залишав незмінним традиційний принцип управління: рух до майбутнього від минулого. Цей підхід, з часом, виявився недостатньо ефективним у швидкозмінних ринкових умовах.

До 1990-х років більшість корпорацій перейшли від стратегічного планування до стратегічного управління. Стратегічний менеджмент, на відміну від планування, передбачає не лише розробку довгострокових управлінських рішень, але й здатність швидко реагувати на зміну ринкової кон'юнктури. Це включає стратегічні маневри, перегляд цілей і коригування загального напрямку розвитку.

Стратегія фінансової безпеки підприємства повинна бути інтегрована із загальною стратегією та фінансовою політикою компанії. Її гармонійне поєднання із загальним планом розвитку дозволить підприємству не лише підтримувати стабільність, а й ефективно адаптуватися до викликів сучасного бізнес-середовища.

Для покриття найбільш важливих сфер забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства використовують такі стратегії:

- ❖ забезпечення росту прибутковості його власного капіталу;
- ❖ формування фінансово-економічних ресурсів;
- ❖ фінансово-економічної стабільності;
- ❖ безпеки інвестиційної діяльності;
- ❖ нейтралізації фінансово-економічних ризиків;
- ❖ безпеки інноваційної діяльності;
- ❖ захисту його конкурентної позиції;
- ❖ антикризова стратегія.

Види стратегій забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, що використовують на практиці, наведено на рис. 3.1.

Стратегія фінансово-економічної безпеки охоплює методи та

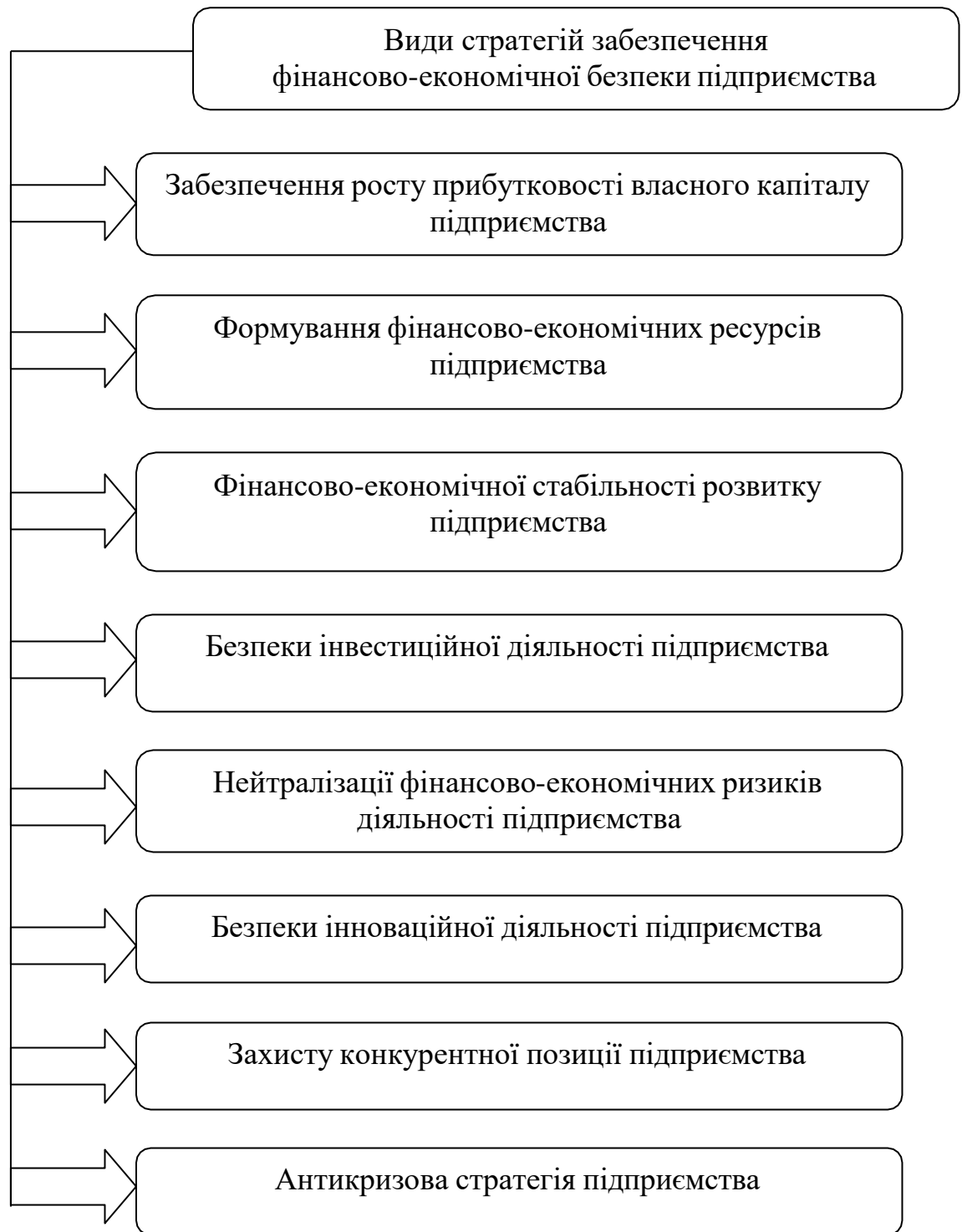
практичні підходи до формування фінансових ресурсів, їх планування та підтримання фінансової стійкості підприємства в умовах ринкової економіки. Її реалізація спрямована на досягнення ключових цілей, що забезпечують стабільність і розвиток підприємства.

Під час розробки стратегії важливо враховувати динаміку макроекономічних процесів, тенденції розвитку фінансових ринків у країні, а також можливості диверсифікації діяльності підприємства для зниження ризиків.

Фінансова політика підприємства визначається на основі обраної стратегії за такими основними напрямками фінансової діяльності, як податкова, цінова, амортизаційна, дивідендна та інвестиційна політика.

Особливу увагу в рамках стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки приділяють випуску конкурентоспроможної продукції, оптимізації витрат за рахунок мобілізації внутрішніх ресурсів, зниженню собівартості продукції, ефективному формуванню та розподілу прибутку, а також раціональному використанню капіталу.

Таким чином, стратегія фінансово-економічної безпеки є інтегральною частиною загального управління підприємством і спрямована на досягнення балансу між фінансовою стійкістю, конкурентоспроможністю продукції та ефективністю використання ресурсів.



**Рисунок 3.1 – Види стратегій забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств**

Врахування факторів ризику відіграє ключову роль у формуванні фінансової стратегії підприємства. Розробка та реалізація стратегії фінансово-економічної безпеки є складним процесом, що потребує значних зусиль, ресурсів та витрат з боку керівництва.

Одним із головних викликів цього процесу є швидка зміна зовнішнього бізнес-середовища, яка вимагає постійної адаптації стратегічних рішень. Крім того, сформована стратегія має бути узгоджена із загальною стратегією діяльності підприємства, забезпечуючи цілісність управлінської політики.

Реалізація стратегії фінансово-економічної безпеки здійснюється відповідно до загальної моделі стратегічного управління через розробку внутрішньофірмових планів, системи бюджетів у вартісному вираженні, а також спеціальних програм чи процедур. Залежно від цілей та горизонту планування розрізняють три основні види планування:

- Стратегічне або перспективне планування (горизонт – понад 5 років), що забезпечує довгостроковий розвиток.
- Середньострокове планування (від 3 до 5 років), спрямоване на узгодження поточних і довгострокових завдань.
- Короткострокове планування (рік, квартал, місяць), яке забезпечує оперативне реагування на зміни у середовищі.

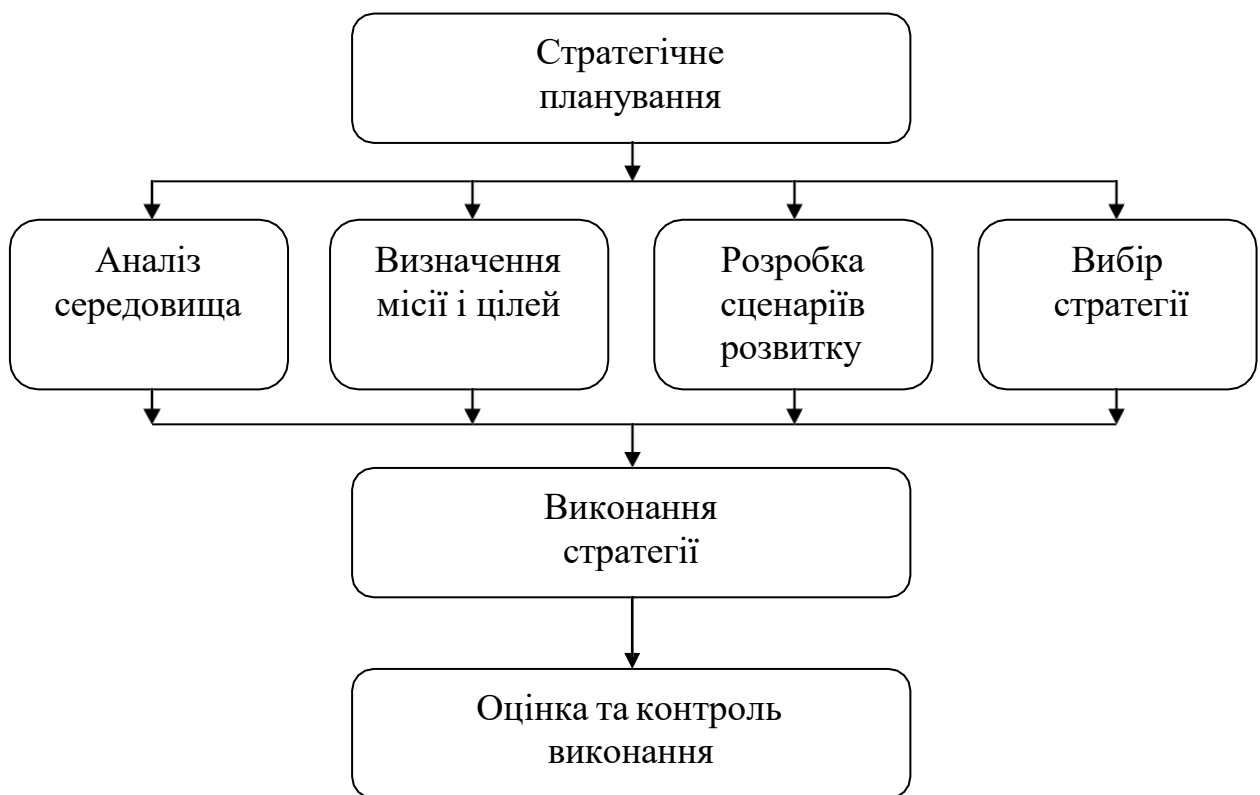
Головною метою стратегічного планування є підвищення швидкості та якості реакції підприємства на динаміку ринкових умов та дії конкурентів. Ефективне стратегічне планування є основою для стабільного розвитку підприємства та його стійкості в умовах невизначеності.

Під час стратегічного планування необхідно дотримуватися таких основних умов:

- управління діяльністю підприємством будується на принципах управління інвестиційним портфелем. Кожен з напрямків діяльності підприємства має певний потенціал отримання прибутку, відповідно кожному і розподіляються ресурси;
- ретельна оцінка перспектив кожного виду діяльності, вивчення показників ринкового зростання і позиції компанії на конкретному ринку;

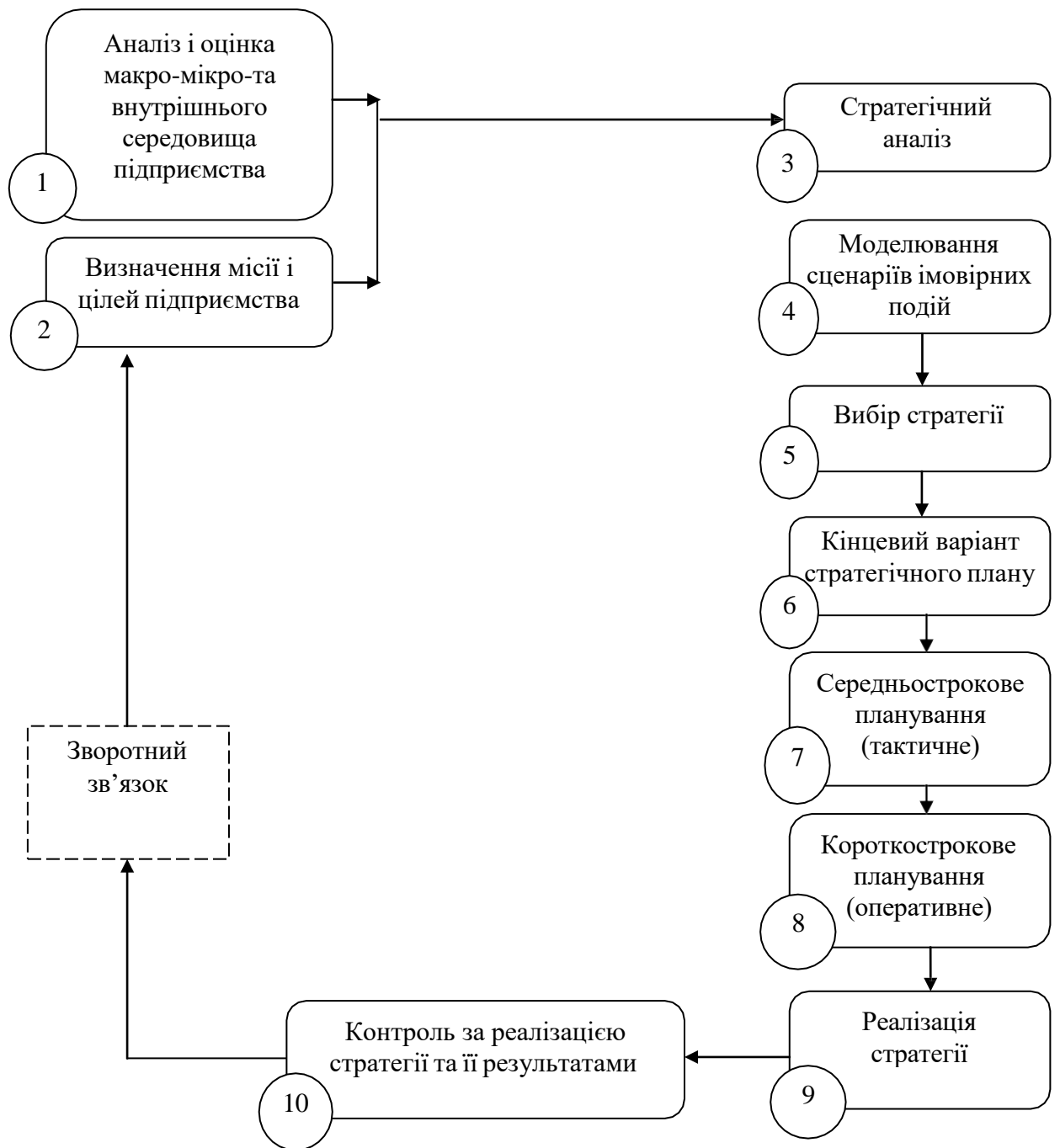
- стратегія для кожного бізнесу підприємством розробляється план досягнення довгострокових цілей. Кожне підприємство, враховуючи профіль діяльності, цілі, можливості, навички і ресурси, розробляє власну стратегію.

Центральною ланкою стратегічного планування є аналіз внутрішніх можливостей підприємства, зовнішніх конкурентних сил та пошук шляхів використання зовнішніх можливостей з урахуванням галузевої специфіки діяльності підприємства.



**Рисунок 3.2 – Структурна схема процесу формування стратегії підприємства в системі стратегічного планування**

Формування стратегії підприємства – це процес, що передбачає виконання певних етапів. Схема етапів формування стратегії підприємства наведена на рис. 3.3.



**Рисунок 3.3 – Етапи стратегічного планування і управління**

Розробка стратегії підприємства є багатоетапним процесом, що охоплює аналіз, планування, формування та реалізацію, забезпечуючи цілісність і адаптивність стратегічного управління.

Етапи розробки стратегії:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Цей етап включає дослідження факторів, які впливають на діяльність підприємства, таких як конкурентне середовище, економічні тенденції, внутрішні сильні та слабкі

сторони. Особливу увагу приділяють прогнозуванню розвитку ринку, оцінці конкурентоспроможності підприємства та можливих відхилень.

2. Формування місії, цілей і завдань. Визначаються стратегічна місія підприємства, основні довгострокові цілі та конкретні завдання, які забезпечують реалізацію місії.

3. Стратегічний аналіз. Проводиться порівняння цілей із результатами аналізу середовища. Виявляються розбіжності між запланованими цілями та поточними умовами, формуються альтернативні напрями стратегічного розвитку.

4. Побудова сценаріїв розвитку. Розробляються сценарії (оптимістичний, песимістичний та найбільш ймовірний), аналізується їхній вплив на запропоновані альтернативні стратегії. Оцінюється конкурентоспроможність підприємства за кожним сценарієм.

5. Вибір стратегії. Зі сформованих варіантів обирається найбільш доцільна стратегія з урахуванням перспектив її реалізації та можливих ризиків.

6. Формування стратегічного плану. На основі вибраної стратегії розробляється остаточний варіант стратегічного плану, який окреслює довгострокові напрями розвитку підприємства.

7. Тактичне планування. Формуються середньострокові тактичні плани, які деталізують стратегічні рішення та орієнтують їх на реалізацію в конкретних умовах.

8. Оперативне планування. Розробляються короткострокові плани та проекти, які забезпечують оперативну реалізацію поставлених завдань. На цьому етапі стратегічне планування завершується.

Після завершення етапу планування розпочинається процес реалізації стратегії, який включає організацію виконання, моніторинг, оцінку досягнутих результатів і контроль. Зворотний зв'язок дозволяє коригувати стратегію на будь-якому етапі її формування чи реалізації. У разі виявлення недоліків можуть змінюватися навіть місія чи цілі, якщо вони виявилися частково нереалістичними.

Процес розробки й реалізації стратегії базується на ключових принципах організації, що забезпечують орієнтацію на цілі, узгодженість дій та ефективність на кожному етапі. Завдяки цьому стратегія стає гнучким і водночас цілісним інструментом управління підприємством.

До загальних принципів раціональної організації процесів можна також віднести: пропорціональність; безперервність; паралельність; спеціалізація; універсальність; оперативність; гнучкість; інформативність тощо.

Разом з загальнонауковими принципами організації можна виокремити специфічні та ситуаційні, які в тій чи іншій мірі необхідно використовувати, для того щоб досягти максимально можливого рівня ефективності для діючих в даних момент економічних умов.

Таким чином, для реалізації фінансово-економічної стратегії підприємства необхідно:

- адаптувати систему до зовнішнього середовища;
- ранжувати показники, завдання та інші фактор за їх важливістю та ефективністю для раціонального розподілу ресурсів та забезпечення пропорціональності компонентів системи;
- забезпечити зіставлення управлінських рішень по рівню якості, об'єму, ступеню невизначеності ситуації;
- забезпечити сприйнятливність управління до змін у зовнішньому середовищі та в структурі системи;
- стимулювати досягнення запланованих результатів;
- забезпечувати прямоточність, пропорціональність та безперервність як управлінських так і виробничих процесів підприємства;
- забезпечити раціональне поєднання різних методів управління персоналом.

Заходи щодо реалізації фінансово-економічної стратегії підприємства наведено на рис. 3.3.

Для забезпечення якості виходу системи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою на «відмінно», для початку необхідно

забезпечити на «відмінно» якість планів, а потім – на тому рівні якість процесів по їх реалізації.



**Рисунок 3.4 – Заходи щодо реалізації фінансово-економічної стратегії підприємства**

До кола питань по організації реалізації стратегічних планів входять розробка, узгодження та затвердження програми заходів, організація обліку та

контролю їх виконання, мотивація виконання планів в установленні терміни, необхідної якості та з оптимальними затратами.

Мотивація супроводжує всі види діяльності по розробці та реалізації стратегічних планів: розробку самої концепції, інформаційне забезпечення, дослідження ринку, стимулювання підвищення конкурентоспроможності фірми, організація розробки стратегії підприємства.

Таким чином, стратегія економічної безпеки набуває все більшого значення в загальній стратегії управління підприємством, і цьому сприяють досить жорсткі умови ведення бізнесу сьогодні. Стратегія фінансово-економічної безпеки є розробкою довгострокового плану, орієнтованого на забезпечення реалізації мети та завдань підприємства, включаючи забезпечення фінансової та економічної безпеки. Вона також передбачає планування розподілу ресурсів в умовах постійної нестабільності зовнішнього середовища і адаптації до нього з метою захисту підприємства від загроз і ризиків, а також досягнення нормального і безпечного функціонування.

Стратегія економічної безпеки розробляється шляхом виконання етапів стратегічного планування з урахуванням стратегічних цілей підприємства. Контроль за реалізацією стратегії є одним із головних завдань. Правильна організація системи оцінки та контролю через механізм зворотного зв'язку не тільки забезпечує ефективне виконання стратегічних планів, але й стає основою для розробки нових стратегічних напрямів підприємства.

### **3.2 Використання цифрових технологій у забезпеченні економічної безпеки**

Економічна безпека підприємства залежить від здатності вчасно виявляти ризики, приймати обґрунтовані управлінські рішення та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. В сучасних умовах цифрові технології є ключовим інструментом для досягнення цих цілей. Розглянемо, чому їх впровадження є критично важливим для ТОВ «ДРУЖБА СВК».

Використання цифрових технологій для забезпечення економічної безпеки

ТОВ «ДРУЖБА СВК» є необхідністю через сучасні виклики, з якими стикаються підприємства. Сучасне бізнес-середовище характеризується великим обсягом даних, які потребують точного аналізу для прийняття ефективних рішень. Цифрові інструменти дозволяють автоматизувати процеси збору та обробки інформації, зменшуючи ризик помилок і підвищуючи швидкість реагування на зміни у ринку.

Крім того, динаміка сучасного ринку вимагає оперативності, оскільки підприємства постійно стикаються зі змінами у вартості сировини, поведінці споживачів або діях конкурентів. Без цифрових технологій компанія може втрачати час і ресурси, адаптуючись до нових умов. Автоматизація процесів і використання аналітичних платформ дозволяють прогнозувати тенденції, що є критично важливим для збереження стабільності.

Ще однією важливою причиною є необхідність захисту даних. У цифрову епоху інформація стала цінним активом, а ризики, пов'язані з кібератаками або витоком даних, можуть завдати серйозної шкоди бізнесу. Використання сучасних систем кіберзахисту дозволяє не лише запобігти можливим загрозам, а й зберегти довіру клієнтів та партнерів.

Цифрові технології також підвищують прозорість управління, що сприяє зміцненню ділової репутації та довіри з боку партнерів і державних органів. Завдяки автоматизованій звітності і системам управління ресурсами компанія може забезпечити точність і своєчасність фінансових операцій, що мінімізує ризики шахрайства або фінансових помилок.

Таким чином, використання цифрових технологій є не просто способом оптимізації роботи підприємства, а стратегічним інструментом для забезпечення його довгострокової стійкості та розвитку. Впровадження таких рішень дозволить ТОВ «ДРУЖБА СВК» залишатися конкурентоспроможним, швидко адаптуватися до змін і забезпечувати надійний захист своїх економічних інтересів.

Ключові причини необхідності цифровізації:

1. Зростаючий обсяг і складність даних, спроваджене в сучасне підприємство працює з великим обсягом інформації, включаючи фінансові дані, дані про клієнтів, постачальників, ринкову кон'юнктуру та конкурентів. Для ТОВ «ДРУЖБА СВК» це можуть бути, наприклад:

- Дані про собівартість продукції.
- Інформація про боргові зобов'язання та платежі.
- Звітність за замовленнями.

Без цифрових інструментів обробка таких даних є трудомісткою, а ризик помилок — значно зростає.

2. Швидкість змін у бізнес-середовищі. Умови ринку змінюються надзвичайно швидко. Наприклад, коливання цін на сировину або посилення конкуренції. Використання цифрових технологій дозволяє швидко адаптувати бізнес-процеси відповідно до нових умов.

3. Ризики, пов'язані з кібератаками і витоками даних. Дані є одним з найважливіших активів сучасного бізнесу. Без належного рівня кіберзахисту компанія може зазнати фінансових втрат, пошкодження репутації або навіть зупинення діяльності.

4. Підвищення вимог до прозорості управління. Для забезпечення довіри з боку інвесторів, партнерів і клієнтів підприємство повинно демонструвати прозорість фінансової діяльності. Цифрові технології автоматизують звітність і знижують ризик помилок.

5. Глобалізація і конкуренція. Підприємства, які впроваджують сучасні технології, можуть отримати конкурентну перевагу. Наприклад, автоматизований облік допомагає знижувати витрати і робити продукцію більш конкурентоспроможною.

Важливу роль цифрових технологій у забезпеченні економічної безпеки. Автоматизація фінансового та управлінського обліку. Впровадження ERP-систем (наприклад, SAP, Microsoft Dynamics або 1С:Підприємство) дозволяє інтегрувати всі фінансові і виробничі процеси в єдину систему. Для ТОВ «ДРУЖБА СВК» це може включати контроль витрат та доходів,

автоматизоване управління запасами та зниження ризиків помилок у бухгалтерії.

У системі управління ризиками важливо застосовувати інструменти для моделювання ризиків та прогнозування можливих сценаріїв, таких як ризик втрати постачальника та валютні ризики, пов'язані з коливаннями курсу. Прогнозуючи ці ризики, підприємство може завчасно розробити план дій для зниження їхнього негативного впливу.

Блокчейн-технологія дозволяє забезпечити прозорість фінансових операцій і уникати шахрайства. Наприклад, всі транзакції ТОВ «ДРУЖБА СВК» з контрагентами можуть бути записані у блокчейні, що унеможлиблює підробку або зміну даних.

Сучасні підприємства стикаються з дедалі більшими загрозами у вигляді інструментів кіберзахисту та кібератак. Використання SIEM-систем (наприклад, Splunk, ArcSight) дозволяє моніторити підозрілу активність у мережі та запобігати витоку даних.

Використовуються системи аналітики і штучний інтелект. Аналітичні системи, такі як Power BI або Tableau, дозволяють проводити аналіз великих даних, виявляти тренди і прогнозувати фінансові результати. Штучний інтелект може використовуватись для автоматичного виявлення відхилень у фінансових потоках.

CRM-системи для управління клієнтською базою. Автоматизація взаємодії з клієнтами за допомогою CRM-систем (наприклад, Bitrix24, Salesforce) дозволяє підвищити рівень обслуговування і зменшити ризики втрати важливих клієнтів.

Практичні кроки для ТОВ «ДРУЖБА СВК»

1. Впровадження ERP-системи. Для комплексного управління фінансами, виробництвом та логістикою, це головною результативністю є підвищення ефективності управління ресурсами; автоматизація звітності, мінімізація людського фактору.

2. Захист даних і мережі. Інвестування у системи шифрування даних, антивірусні програми та мережевий захист. Регулярне навчання співробітників основам кібербезпеки.

3. Використання аналітичних платформ. Інтеграція ВІ-систем для аналізу фінансових даних і створення прогнозів. Для ТОВ «ДРУЖБА СВК» це може включати моніторинг фінансових потоків та аналіз ефективності виробничих процесів.

4. Інтеграція CRM-системи, що дозволить зберігати і структурувати інформацію про клієнтів, покращувати обслуговування і прогнозувати попит.

5. Розробка цифрової стратегії, яка має включати план поступового впровадження технологій, інвестицій у цифровізацію і створення резервів на модернізацію обладнання.

Очікувані результати:

- Підвищення ефективності: автоматизація процесів знизить витрати часу і ресурсів.
- Мінімізація ризиків: кіберзахист і системи раннього попередження зменшать імовірність фінансових і репутаційних втрат.
- Зростання конкурентоспроможності: цифрові технології дозволять швидше адаптуватися до ринкових змін.
- Прозорість управління: це сприятиме залученню нових партнерів і інвесторів.

Необхідність використання цифрових технологій у забезпеченні економічної безпеки ТОВ «ДРУЖБА СВК» зумовлена сучасними викликами, з якими стикаються підприємства: складністю бізнес-процесів, швидкими змінами ринку, ризиками витоку даних, а також зростаючою конкуренцією. Без впровадження цифрових рішень компанія ризикує втратити свою конкурентоспроможність, ефективність управління і фінансову стабільність. Цифровізація дає можливість оптимізувати процеси, захистити активи та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

### 1. Збільшення обсягу даних і їх складності

Сучасні підприємства, зокрема ТОВ «ДРУЖБА СВК», працюють з великими масивами інформації, пов'язаними з фінансовими операціями, виробничими процесами, управлінням запасами, клієнтами і постачальниками. Ручна обробка даних чи використання застарілих методів веде до затримок, помилок і збільшення ризиків для економічної безпеки. Цифрові технології дозволяють автоматизувати збір, зберігання і аналіз даних, що дає змогу приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

### 2. Потреба у швидкому реагуванні на зміни ринку

Бізнес-середовище динамічно змінюється: коливання цін на сировину, поява нових конкурентів, зміна споживчого попиту. Цифрові технології забезпечують підприємствам можливість оперативно отримувати аналітичні дані та прогнозувати ризики. Наприклад, системи Business Intelligence дозволяють аналізувати ринкові тренди в реальному часі.

### 3. Захист від кібератак і витоку інформації

В умовах цифровізації бізнесу дані стали одними з найцінніших активів підприємства. Без належного захисту компанія може постраждати від кібератак, втрати конфіденційної інформації чи фінансових шахрайств. Сучасні системи кіберзахисту дозволяють мінімізувати ці ризики, забезпечуючи збереження критично важливої інформації.

### 4. Конкурентний тиск і глобалізація

Впровадження цифрових технологій стає обов'язковою умовою для збереження конкурентоспроможності. Конкуренти, які використовують автоматизацію і штучний інтелект, досягають більшої ефективності, скорочують витрати і краще задовольняють потреби клієнтів. Для ТОВ «ДРУЖБА СВК» цифровізація є способом залишатися на рівні з конкурентами або навіть отримати перевагу.

### 5. Підвищення прозорості бізнесу

Вимоги до прозорості фінансових і операційних процесів постійно зростають, особливо з боку партнерів, інвесторів і державних органів. Використання ERP-

систем або платформ для автоматизації звітності дозволяє підприємствам підвищити довіру зацікавлених сторін і знизити ризик помилок або неточностей у звітності.

#### 6. Ефективність управління ризиками

За допомогою сучасних технологій підприємства можуть створювати системи раннього попередження ризиків. Наприклад, платформи аналізу ризиків дозволяють прогнозувати потенційні фінансові втрати, виявляти нестабільних партнерів чи оцінювати вплив зовнішніх факторів, таких як зміна законодавства або макроекономічних умов.

#### 7. Зростаюча роль автоматизації в економії ресурсів

Цифрові інструменти значно скорочують витрати часу і людських ресурсів на рутинні операції, такі як бухгалтерський облік, управління складом або документообіг. Це дозволяє підприємству перерозподілити ресурси на більш стратегічні завдання.

### **3.3 Пропозиції щодо вдосконалення системи безпеки підприємства**

Проблематика забезпечення економічної безпеки підприємства залишається актуальною та привертає увагу багатьох науковців. Водночас одним із найбільш дискусійних і невирішених питань є формування ефективних стратегій економічної безпеки. Змінність впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, фінансові ризики, загрози з боку окремих суб'єктів господарювання та інші чинники нестабільності створюють невизначеність у функціонуванні та розвитку підприємств. Це обумовлює необхідність систематичного моніторингу економічної безпеки як основи для своєчасного виявлення та мінімізації потенційних загроз.

Одним із ключових чинників, що забезпечують ефективність розвитку підприємства, є стабілізація його економічної безпеки. Цей процес передбачає формування стійкої системи управління, яка здатна адаптуватися до змінного середовища, забезпечувати захист ресурсів та створювати умови для реалізації

стратегічних цілей. Стабільна економічна безпека є не лише запорукою збереження поточного рівня ефективності, але й базою для довгострокового сталого розвитку підприємства.

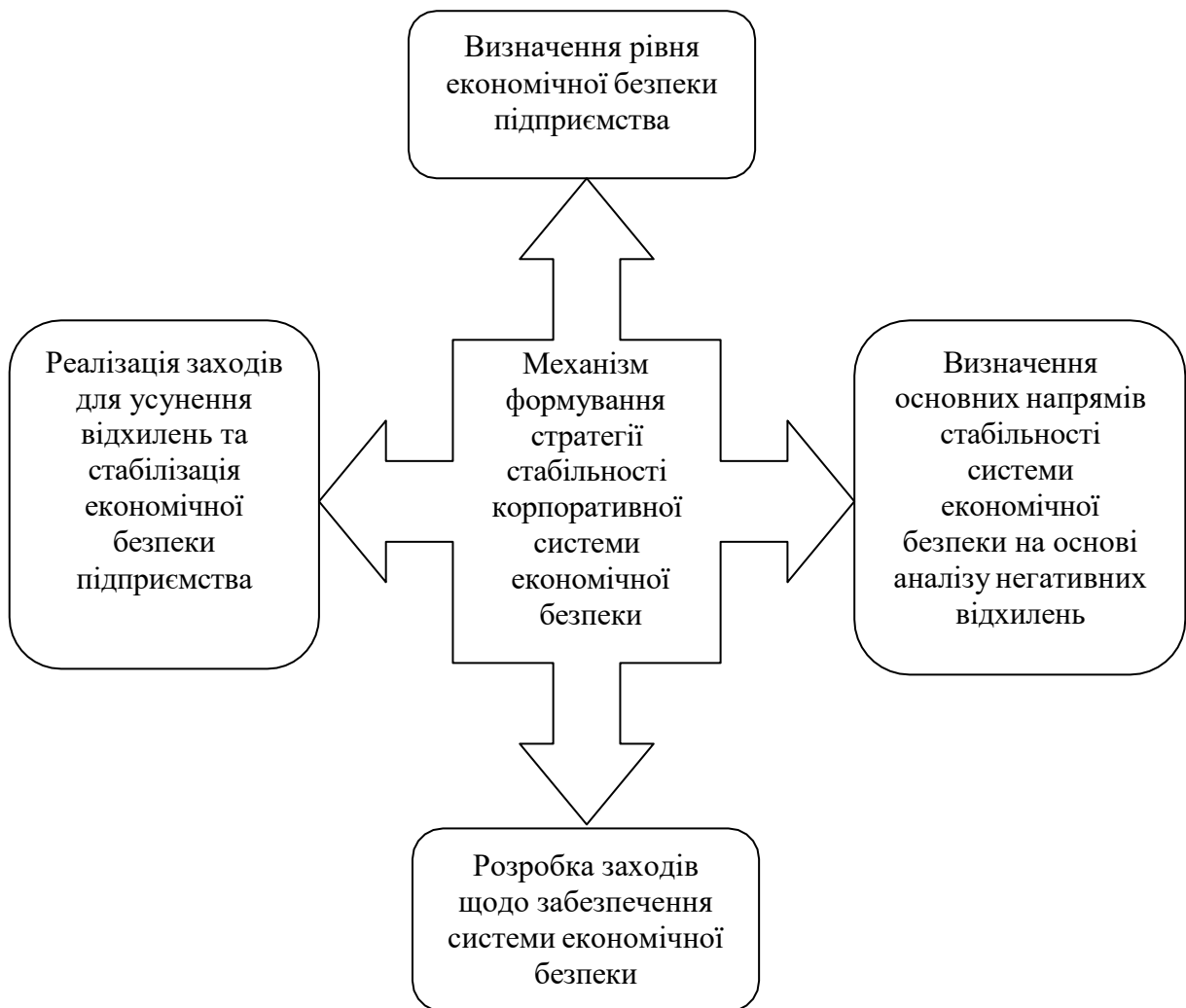
Механізм формування стратегії стабільності корпоративної системи економічної безпеки містить такі елементи (рис. 3.5):

- ✓ визначення рівня економічної безпеки підприємства;
- ✓ визначення основних напрямів стабільності системи економічної безпеки на основі аналізу негативних відхилень;
- ✓ розробка заходів щодо забезпечення системи економічної безпеки;
- ✓ реалізація заходів для усунення відхилень та стабілізація економічної безпеки підприємства.

У наукових джерелах виділяють кілька стадій життєвого циклу підприємства: зародження; зростання; зрілість; занепад.

На кожному етапі розвитку підприємства постають конкретні цілі та завдання, спрямовані на досягнення стратегічних результатів. Після реалізації поставлених цілей визначається пріоритетність окремих аспектів економічної діяльності, а також здійснюється моніторинг їхнього стану за допомогою відповідних економічних показників.

Варто зазначити, що на різних етапах життєвого циклу підприємства роль окремих сфер у загальній стратегії забезпечення економічної безпеки варіюється. Це зумовлено допустимими граничними значеннями показників, що характеризують стан економічної безпеки. Такі значення слугують орієнтиром для оцінки рівня стабільності підприємства та визначення напрямків коригувальних заходів.



**Рисунок 3.5 – Елементи механізму формування стратегії стабільності корпоративної системи економічної безпеки**

Автором Л.О. Чаговець виділено три основні класи (зони) стану економічної безпеки підприємства: високий; середній; низький.

«За кожним з них сформовано відповідні напрями стабілізації системи економічної безпеки підприємства. Наведемо основні набори стратегій стабілізації фінансової складової економічної безпеки підприємства» (табл. 3.5).

Сучасні методи порівняльного фінансового аналізу можуть бути ефективно застосовані для розробки комплексу заходів, спрямованих на стабілізацію системи економічної безпеки підприємства, їх оцінювання та визначення пріоритетів. До таких методів належать: аналіз сценаріїв, аналіз чутливості, методи дерева рішень, лінійне програмування, моделювання, експертні оцінки

тощо.

Нестабільні умови функціонування підприємства часто спричиняють відхилення фактичних результатів реалізації заходів від запланованих. Збереження стабільності економічної безпеки потребує врахування таких відхилень, які можуть бути проаналізовані у контексті реалізованих заходів. Відхилення визначаються як різниця між фактичними та запланованими результатами.

Варто зауважити, що відхилення не завжди свідчать про загрозу економічній безпеці підприємства. У деяких випадках такі зміни можуть бути позитивними та відображати поліпшення ситуації.

**Таблиця 3.1 .– Розподілення напрямів стабілізації за класами економічної безпеки підприємства**

| Клас економічної безпеки підприємства відповідно до рівня | Напрями стабілізації економічної безпеки підприємства   |
|---|---|
| Високий клас Рівень                                       | Незмінні внутрішні організаційні параметри фінансової діяльності або неістотні стратегічні зміни – удосконалення окремих внутрішніх організаційних параметрів фінансової діяльності підприємства  |
| Середній клас Рівень                                      | Помірні стратегічні зміни фінансової діяльності, що характеризуються появою нових структурних підрозділів в організаційній структурі.<br>Управління фінансовою діяльністю: використання низки нових методів аналізу, планування контролю ЕБП, заходи щодо підвищення рівня кваліфікації працюючих фінансових менеджерів, розширення сфери бухгалтерського обліку і фінансової звітності, посилення системи стимулювання фінансових менеджерів |
| Низький клас Рівень                                       | Повна перебудова організаційної структури управління фінансовою діяльністю, впровадження управлінського обліку усіх основних стратегічних показників фінансової діяльності, залучення значної кількості нових кваліфікованих фінансових менеджерів і впровадження нової системи матеріального стимулювання  |

\*за даними Л.О. Чаговець

О. Л. Чаговець зазначає, що особливий інтерес в аналізі відхилень викликають сценарії, пов'язані з появою проблем, які раніше не були ідентифіковані як ризики. Це може бути наслідком нетиповості ситуації або недостатньої кваліфікації, що призвела до «втрати» певного ризику.

В результаті аналізу причин і наслідків таких відхилень може бути прийняте рішення, за яким для окремих категорій заходів глибоке управління ризиками виявляється недоцільним — достатньо оперативно вирішувати проблеми в момент їх виникнення. У той же час для інших заходів може знадобитися значне посилення роботи з ризиками. Важливо підкреслити, що ризики, проблеми та зміни є взаємопов'язаними елементами і повинні розглядатися в рамках єдиної системи управління відхиленнями.

Можна виділити три стадії управління відхиленнями:

- I. управління ризиками;
- II. управління проблемами;
- III. управління змінами.

Всі ці стадії взаємопов'язані.

Варто зазначити, що між різними стадіями управління існують суттєві взаємозв'язки, врахування яких дозволяє забезпечити стратегічний контроль і аналіз відхилень як на рівні окремих аспектів, так і в масштабах підприємства в цілому.

Умови, за яких здійснюється управління відхиленнями, значною мірою визначаються стратегією, обраною для подолання ризиків на першому етапі. Для загальної оцінки ризиків О. Л. Чаговець пропонує застосовувати методіку визначення ступеня ризику (табл. 3.2).

На думку О. Л. Чаговець основними стратегіями роботи з ризиками є:

- запобігання ризику;
- прийняття ризику;
- зниження ризику.

На другому етапі управління відхиленнями (управління проблемами), за ступенем впливу та терміновості визначають проблеми при реалізації

стратегічних заходів.

**Таблиця 3.2 – Матриця ступеня ризику загрози**

| Вплив загрози  | Імовірність настання загрози |                          |                 |
|--|------------------------------|--------------------------|-----------------|
|  | низька<br>< 20%              | середня<br>від 20 до 60% | висока<br>> 60% |
| Низький – можлива поява проблем, які не призведуть до значних порушень ЕБП | Низька                       | Середня                  | Середня         |
| Середній – можливе незначне порушення ЕБП                                  | Низька                       | Висока                   | Висока          |
| Сильний – можливе значне порушення ЕБП                                     | Середня                      | Висока                   | Критична        |

\* за даними О. Л. Чаговець

За даними джерела Чаговець Л. О. Механізм формування стратегій стабілізації системи економічної безпеки підприємства. [109].

На завершальному етапі управління відхиленнями основна увага приділяється зміні заходів, такими як результатів роботи та витрат та адміністративно-технічних процесів тощо [109].

Відповідно до Додатку В зона вибору стратегій визначається залежно від рівня економічної безпеки підприємства.

Таким чином, у даному дослідженні запропоновано теоретико-методичний підхід до вибору стратегій на підприємстві залежно від рівня його економічної безпеки.

Підрозділ безпеки підприємства - це штатний структурний підрозділ, який підпорядковується безпосередньо керівнику або власнику і організовує у взаємодії з іншими структурними підрозділами, а також зовнішніми суб'єктами державної та недержавної системи безпеки вирішення завдань щодо попередження, зниження рівня і протидії небезпекам, загрозам та ризикам, створюючи умови для стійкого функціонування і розвитку підприємства. Підрозділ безпеки забезпечує діяльність підприємства.

У системі економічної безпеки підприємства цей підрозділ здійснює свою діяльність з метою захисту економічних інтересів підприємства, його власників шляхом виявлення, діагностування, мінімізації, зниження та недопущення проявам загроз та небезпек для його функціонування.

Виходячи з мети, яку вирішує підрозділ безпеки у системі економічної безпеки підприємства, ми можемо визначити його основні функції та завдання. Основними функціями підрозділу безпеки (рис.3.6) є:



**Рис. 3.6. Функції підрозділу безпеки**

Адміністративно-розпорядча функція реалізується шляхом підготовки рішень щодо встановлення і підтримання режимів безпеки, визначення повноважень, прав, обов'язків і відповідальності всіх суб'єктів системи забезпечення безпеки підприємства, а також здійсненню представницьких функцій підприємства з питань забезпечення безпеки.

Господарсько-розпорядча функція реалізується шляхом участі підрозділу безпеки у визначенні ресурсів, необхідних для ефективної роботи системи безпеки підприємства, у підготовці та проведенні заходів щодо забезпечення схоронності та захисту майна, засобів виробництва, сировини і готової продукції, будівель і споруд, транспортних засобів, фінансових ресурсів та інтелектуальної власності.

Обліково-контрольна функція реалізується шляхом проведення

постійного моніторингу процесів, які протікають у внутрішньому та зовнішньому середовищах підприємства з метою своєчасного виявлення реальних і потенційних загроз та небезпек фінансової стабільності та стійкості підприємства.

Соціально-кадрова функція реалізується підрозділом безпеки за активною взаємодією з іншими структурними підрозділами підприємства. Основними завданнями є виявлення рівня лояльності та надійності персоналу.

Організаційно-управлінська функція реалізується шляхом здійснення управлінського впливу на утворення та ефективну підтримку організаційної структури управління процесом забезпечення безпеки. Утворенням гнучких тимчасових структур по забезпеченню безпеки (комітетів, комісій) за окремими напрямками роботи.

Планово-виробнича функція здійснюється шляхом розробки концепції безпеки, стратегії безпеки, оперативних, тактичних, ситуативних та оперативних планів з протидії небезпекам і загрозам для діяльності підприємства.

Організаційно-технічна функція здійснюється шляхом проведення заходів матеріальних-технічного і фінансового забезпечення діяльності суб'єктів системи забезпечення економічної безпеки, створення необхідних умов для впровадження і освоєння спеціальних засобів, технік та технологій з безпеки. Впровадження інноваційних технічних рішень і технологій забезпечення безпеки.

Науково-методична функція реалізується шляхом накопичення, аналізу і осмислення передового досвіду та інновацій у галузі забезпечення безпеки.

Інформаційно-аналітична функція спрямована на організацію і проведення активної та цілеспрямованої роботи по збору, накопиченню, обробки і аналізу інформації про процеси, які відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищах підприємства і можуть негативно впливати на його діяльність.

Навчально-організаційна функція спрямована на організацію системи

диференційованого навчання, підвищення кваліфікації та інструктажів співробітників штатного підрозділу безпеки, а також керівників підприємства, його структурних підрозділів і всього персоналу в галузі безпеки.

Свої функції підрозділ безпеки виконує за активної взаємодії з іншими структурними підрозділами підприємства, що дозволяє залучати для вирішення завдань забезпечення безпеки провідних фахівців є професіоналами в різних галузях економіки, у тому числі фінансистів, економістів, технологів, маркетологів, програмістів, юристів, тощо. Організаційна структура підрозділу безпеки є одним з основних елементів управління підрозділом. Вона характеризується розподілом цілей і завдань по забезпеченню безпеки між підрозділами та суб'єктами забезпечення безпеки. По суті, структура управління безпекою - це організаційна форма роботи по прийняттю та реалізації управлінських рішень в галузі забезпечення безпеки. Таким чином, організаційна структура управління підрозділом безпеки - це сукупність управлінських ланок, розташованих у визначеній підпорядкованості, що забезпечує взаємозв'язок між керуючими та керованою системами. Метою утворення підрозділу безпеки на підприємстві є організація професійного забезпечення протидії зовнішнім та внутрішнім загрозам та небезпекам підприємству.

Діяльність підрозділу безпеки на підприємстві відповідно визначених функцій та пріоритетних завдань буде складатися з наступних напрямків діяльності:

- забезпечення охорони (фізичний захист активів підприємства) – охоронної діяльності (охорона майна, фізична охорона, контрольно – пропускний та внутрішньо об'єктовий режими, режими допуску та ін.);
- захисту економічних інтересів – діяльності по захисту (захист комерційної таємниці, інтелектуальної власності, інформаційних та комунікаційних ресурсів тощо);
- інформаційно – аналітичної діяльності (збір та аналіз інформації для забезпечення економічної безпеки);

- профілактичної діяльності (профілактика правопорушень на підприємстві шляхом підтримки режимів безпеки).

На підприємстві, як суб'єкту господарської та підприємницької діяльності за ініціативою його керівництва можуть утворюватися організаційні структури (підрозділи безпеки) без урахування вимог цієї постанови КМ України.

Система економічної безпеки підприємства повинна ґрунтуватися на таких принципах, як комплексність, пріоритет попереджувальних заходів, безперервність, законність, плановість, економність, взаємодія, компетентність, а також поєднання гласності та конфіденційності.

Засади діяльності підрозділу безпеки відображаються в законодавчо закріплених принципах, які поділяються на базові та спеціальні. До базових принципів належать законність, рівність перед законом, захист інтересів суб'єктів безпеки, свобода у забезпеченні безпеки, системність, безперервність, взаємна відповідальність, дотримання балансу інтересів особи, суспільства та держави, а також інтеграція з міжнародними системами безпеки.

Ключовим елементом системи безпеки є її механізм, який складається з законодавчих актів, правових норм, спонукальних мотивів, стимулів, методів та засобів, що використовуються для досягнення цілей безпеки. Ці сили та засоби поділяються на фінансові, кадрові, організаційні, технічні, інформаційні, правові та інтелектуальні, і їх застосування дозволяє ефективно вирішувати завдання з забезпечення безпеки підприємства.

Підрозділ економічної безпеки для ТОВ "Дружба СВК" є ключовим елементом у забезпеченні стабільності та успішності підприємства. Його завдання полягає в захисті фінансових інтересів компанії та мінімізації ризиків у сфері економіки.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Складність законодавчого забезпечення економічної безпеки України вбачається перш за все у визначенні кола реальних та потенційних загроз економічній безпеці країни, оскільки в сучасному світі з розвитком інформаційних технологій виникають все нові виклики і загрози. Виявлення і прогнозування реальних небезпек від цих загроз має бути покладено перш за все на наукову спільноту.

Прийняття Стратегії економічної безпеки України стало основою для формування державної політики у сфері забезпечення економічної безпеки. Реалізація Стратегії має запровадити прозору систему постійного моніторингу економічної стійкості та щорічну оцінку стану економічної безпеки, що має на меті сприяти підвищенню ефективності реалізації державної політики у сфері забезпечення економічної безпеки і політичної відповідальності за її результати. Створення Бюро економічної безпеки України має сприяти усуненню дублювання функцій усіма правоохоронними органами щодо розслідування злочинів у сфері економіки.

В сучасній Україні відбуваються процеси формування законодавства у сфері забезпечення економічної безпеки країни, але якість законопроектів залишається низькою. В ряді законопроектів не враховуються норми інших, пов'язаних законів, що призводить до неузгодженості та затримки прийняття важливих законодавчих актів.

За експертними оцінками економіка України за рівнем розвитку інновацій працює краще, ніж очікувалося за рівнем вкладень. Прогнозовано Україна зможе з'явитися на світовій мапі ВВП та увійти в ТОП лідерів світової економіки до 2030 р. тільки у разі, якщо зробить інноваційній технологічній стрибок. Для цього необхідно створити умови для впровадження інновацій, залучити інвестиції в цифрові технології та інфраструктуру. У випадку, якщо не відбудеться перехід української економіки до інноваційної, то Україна залишиться на задвірках цивілізації. Слід також враховувати, що застосування новітніх технологій промислового виробництва та цифрової економіки

сприятиме не лише створенню нових продуктів і послуг та розширенню можливостей людини, а також може призвести до низки негативних соціально-економічних наслідків, зокрема, зростання безробіття, соціального розшарування населення, посилення кризових процесів тощо.

У даній кваліфікаційній роботі було проведено аналіз механізмів забезпечення економічної безпеки підприємства (на прикладі ТОВ "Дружба СВК"). Основними висновками дослідження є наступні:

- Системний підхід: Економічна безпека підприємства є багатокomпонентною системою, що включає фінансові, кадрові, організаційні, технічні, інформаційні, правові та інтелектуальні ресурси. Лише інтеграція цих елементів у єдину систему забезпечує ефективний захист від загроз.

- Важливість планування: Ефективне забезпечення економічної безпеки можливе лише за умови детального планування та розробки концепції безпеки. Це включає визначення потенційних загроз, розробку профілактичних заходів, та планів реагування на інциденти.

- Організаційна структура підрозділу безпеки: Створення та функціонування підрозділу економічної безпеки на підприємстві повинно базуватися на чітко визначеній структурі, що враховує специфіку діяльності підприємства. Для ТОВ "Дружба СВК" рекомендована структура включає відділи, сектора, служби та управління, що забезпечує комплексний підхід до вирішення завдань безпеки.

- Роль законодавчої бази: Забезпечення економічної безпеки неможливе без дотримання відповідних законодавчих та нормативних вимог. Це включає розробку внутрішніх регламентів та процедур, а також співпрацю з правоохоронними органами для захисту інтересів підприємства.

- Технологічний та інформаційний захист: Сучасні загрози вимагають впровадження новітніх технологій захисту інформаційних систем, а також систем фізичної охорони. Для ТОВ "Дружба СВК" це означає встановлення систем відеоспостереження, контролю доступу та інших технічних засобів безпеки.

- Навчання та мотивація персоналу: Кадровий аспект безпеки включає підбір кваліфікованих фахівців, регулярне навчання персоналу, а також створення системи мотивації для дотримання норм безпеки. Це сприяє підвищенню загальної ефективності системи безпеки підприємства.
- Роль законодавчої бази: Забезпечення економічної безпеки неможливе без дотримання відповідних законодавчих та нормативних вимог. Це включає розробку внутрішніх регламентів та процедур, а також співпрацю з правоохоронними органами для захисту інтересів підприємства.
- Технологічний та інформаційний захист: Сучасні загрози вимагають впровадження новітніх технологій захисту інформаційних систем, а також систем фізичної охорони. Для ТОВ "Дружба СВК" це означає встановлення систем відеоспостереження, контролю доступу та інших технічних засобів безпеки.
- Навчання та мотивація персоналу: Кадровий аспект безпеки включає підбір кваліфікованих фахівців, регулярне навчання персоналу, а також створення системи мотивації для дотримання норм безпеки. Це сприяє підвищенню загальної ефективності системи безпеки підприємства.
- Організаційна структура підрозділу економічної безпеки: На основі аналізу специфіки діяльності ТОВ "Дружба СВК" було розроблено та запропоновано структуру підрозділу економічної безпеки.

Таким чином, впровадження комплексної системи економічної безпеки на підприємстві ТОВ "Дружба СВК" забезпечить ефективний захист від внутрішніх та зовнішніх загроз, сприятиме стабільному функціонуванню підприємства, досягненню його бізнес-цілей в умовах жорсткої конкуренції та значних господарських ризиків. Запропонована структура підрозділу економічної безпеки дозволить оптимізувати процеси забезпечення безпеки та підвищити загальний рівень захищеності підприємства. Розроблені рекомендації та підходи можуть бути адаптовані для інших підприємств з урахуванням їх специфіки та потреб.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вихристюк О. С. Нормативно-правове забезпечення регулювання економічної безпеки підприємств [Електронний ресурс]. Режим доступу – [http://www.archive.nbuiv.gov.ua/portal/soc\\_gum/nрмаup/2010\\_2/pdf\\_files/](http://www.archive.nbuiv.gov.ua/portal/soc_gum/nрмаup/2010_2/pdf_files/)
2. Економічна безпека підприємства: навчально-методичний посібник для студентів вищих навчальних закладів / [уклад. І. В. Ящишина]. Кам'янець-Подільський : МЕДОБОРИ. 2020. 86 с.
3. Згадова Н.С. Сучасний стан економічної безпеки в кризових умовах. Ефективна економіка. 2019. Випуск №3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>
4. Згадова Н.С. Науково – теоретичні аспекти інновацій на сучасному етапі соціально-економічного розвитку./ Н.С. Згадова. Н.А. Добрянська. В.В. Попович. - Монографія к Международной научной конференции. Наука, исследования, разработки. Лондон 27.02.2018., с.48-50.
5. Згадова Н.С., Губко В.І. Стратегія діяльності, перспективні та поточні плани щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Економічна безпека соціальних систем: деякі питання теорії та практики* : круглий стіл кафедри економічної теорії та фінансово-економічної безпеки ОНАХТ практичної конф. «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку ХХІ століття», 15 – 16 жовтня 2020 р. м. Одеса, 2020
6. Єрмошенко М.М. Економічні та організаційні засади забезпечення фінансової безпеки підприємства. / М.М. Єрмошенко, К.С. Горячова, А.М. Ашуєв; [за наук. ред. М.М. Єрмошенка]. – К.: Національна академія управління, 2015.
7. Згадова Н.С., Рогатіна Л.П., Діагностика фінансово-економічних ризиків України в умовах глобальної кризи економіки Вісник ХНАУ ІМ. В.В. ДОКУЧАЄВА. Серія „Економічні науки”. № 2. 2020.
8. Згадова Н.С., Атамась Г.П., Губко В.І. Аналітична оцінка фінансових результатів діяльності підприємств Одеської області. «Бізнес-навігатор». 2020. Випуск 5.
9. Лігоненко Л. О. Стратегічне управління економічною безпекою підприємством : підручник Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 824 с.
10. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності стратегічного управління економічною безпекою: Бізнес-навігатор, 2018. № 2-2 (45). 7-10 с.
11. Лігоненко Л. О. Стратегічне управління економічною безпекою підприємством: теоретико- методологічні засади та практичний інструментарій;

Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ., 2001. 580 с.

12. Губський Б.В. Економічна безпека України: методологія виміру, стан і стратегія забезпечення. К., 2018. 122с.

13. Данилюк Р.Ю. Банківські гарантії в міжнародній торгівлі. *Фінанси України*. 2020. № 4. С.146-152.

14. Данілова Е.І. Загальні та функціональні Цілі управління економічною безпекою. Проблеми системного підходу в економіці: збірник наукових праць. Випуск 2(70), Частина 1, Київ-2019, с. 99-103.

15. Деренуца А.С. Анализ опыта стран европейского союза в сфере обеспечения национальной экономической безопасности. Таврический Национальный Университет им. В.И. Вернадского. URL: <http://gisap.eu/ru/node/172>

16. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

17. Денисенко М. П. Зарубіжний досвід регулювання економічної безпеки. Інвестиції практика та досвід. 2020. № 6. С.15-19

18. Де Ковни Ш., Таккі К. Стратегія хеджування. Миколаїв.: ІНФРА, 2006. 208 с.

19. Діяльність суб'єктів господарювання: стат. зб. / за ред. М. С. Кузнецової. К.: Консультант, 2020. 464 с.

20. Документарні акредитиви та акредитивні документи: Навчальний посібник: Пер. з нім. - М.: Комерцбанк, 2021. 297 с.

21. Економіка та економічна безпека держави. Теорія та практика: Монографічний навчальний посібник / С.Давиденко, О.Єгорова, В.Приходько, П.Матішак, Я.Голоніч, П.Копінець, М.Мачкінова, М.Доброволска та ін. Ужгород: РІК-У, 2020. 388 с.

22. Економічна безпека підприємства: начальний посібник. М. І. Небава, Ю. В. Міронова. Вінниця: ВНТУ, 2019. с.18-28.

23. Економічна безпека підприємства: навчально-методичний посібник для студентів вищих навчальних закладів / [уклад. І. В. Яцишина]. Кам'янець-Подільський : МЕДОБОРИ. 2020. 86 с.

24. Згадова Н.С. Сучасний стан економічної безпеки в кризових умовах. Ефективна економіка. 2019. Випуск №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

25. Згадова Н.С. Науково – теоретичні аспекти інновацій на сучасному етапі соціально-економічного розвитку./ Н.С. Згадова. Н.А. Добрянська. В.В. Попович. - Монографія к Международной научной конференции. Наука, исследования, разработки. Лондон 27.02.2018., с.48-50.

26. Згадова Н.С., Губко В.І. Стратегія діяльності, перспективні та поточні плани щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Економічна безпека соціальних систем: деякі питання теорії та практики* : круглий стіл кафедри економічної теорії та фінансово-економічної безпеки ОНАХТ практичної конф. «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття», 15 – 16 жовтня 2020 р. м. Одеса, 2020

27. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 23 березня 2017 року N1983-VIII.  
URL:[https://ips.ligazakon.net/document/view/T002121?an=827216&ed=2017\\_12\\_07](https://ips.ligazakon.net/document/view/T002121?an=827216&ed=2017_12_07)

28. Закон України «Про основи національної безпеки України» від 15.12.2005 р. № 3200- IV // ВВР України. 2005. № 14.

29. Закон України “Про зовнішньоекономічну діяльність” Відомості Верховної Ради Української РСР. -1991.- № 29.- С. 377.

30. Зачосова Н. В. Теоретико-методичні засади побудови системи економічної безпеки фінансових установ. Вісник Черкаського Університету. Серія «Економічні науки». 2022. №4. С. 4-15.

31. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: наказ Мінекономрозвитку України від 29.10.13 р. № 1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#n9> (дата звернення: 18.03.2021).

32. Питання Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/459-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.04.2021).

33. Линник О.І., Матвеев І.А.. Проблеми економічної безпеки України: матеріали 8 наук.- практ. конф. *Дослідження та оптимізація економічних процесів*, м. Харків, 5 – 7 груд. 2012 р. Харків: НТУ “ХПІ”, 2012. С. 302-304.

34. Державний борг України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov> (дата звернення: 11.05.2024).

35. Малишко В.М. Актуальні проблеми економічної безпеки в системі національної безпеки України. *Юридичний вісник*. № 4 (37) 2015. С. 130.

36. Ставицький О.В. Формування моделі економічної безпеки. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/23882/1/S.71-77.pdf> (дата звернення: 13.04.2021).

37. Сак Т.В. Економічна безпека України: поняття, структура, основні тенденції. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/153578704.pdf> (дата звернення: 13.04.2024).

38. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.18 р. № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 19.03.2024).

39. Шлемко В.Т., Бінько І.Ф. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення: монографія. Київ: НІСД, 1997. 144 с.; Мунтіян В.І. Економічна безпека України: навч. посібник. Київ: Лібра, 1999. 462 с.; Геєць В.М. Економіка України: ключові проблеми і перспективи. *Економіка і прогнозування*. 2016. № 1. С. 7-22.; Економічна безпека: навч. посіб. / Варналій З.С. та ін. Київ: Знання, 2009. 647 с.; Руда О., Малюта Л. Організація економічної безпеки в контексті активізації розвитку товаровиробництва. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 3(36). С. 35-42.

40. Чубукова О.Ю., Воронкова Т. Є. Система економічної безпеки (екосестейт): сутність, структура. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3169> (дата звернення: 12.03.2024).

41. Харазішвілі Ю.М., Ляшенко В.І. Сучасна концепція сталого розвитку з позицій економічної безпеки: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. *Економічна та інформаційна безпека: проблеми та перспективи*, м. Дніпро, 27 квіт. 2018 р. Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2018. 276 с. С. 243.

42. Президент України Володимир Зеленський підписав указ про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/2790358-zelenskij-shvaliv-cili-stalogo-rozvitku-ukraini-do-2030-roku.html> (дата звернення: 14.04.2024).

43. Про внесення змін до Закону України “Про національну безпеку України”: проект закону. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=68754](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=68754) (дата звернення: 14.04.2024).

44. Уряд схвалив проект Стратегії економічної безпеки України на період до 2025 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-shvaliv-proekt-strategiyi-ekonomichnoyi-bezpeki-ukrayini-na-period-do-2025-roku> (дата звернення: 15.05.2024).

45. Про Бюро економічної безпеки України: Закон України від 28.01.21 р. № 1150-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-20#Text> (дата звернення: 25.05.2024).

46. Про внесення зміни до розділу V “Прикінцеві та перехідні положення” Закону України “Про приватизацію державного і комунального майна” щодо приватизації об’єктів великої приватизації: проект закону. URL:

[http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=70747](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=70747) (дата звернення: 25.05.2024).

47. Про внесення зміни до пункту 4 розділу XXI “Прикінцеві та перехідні положення” Митного кодексу України щодо звільнення від оподаткування ввізним митом: Закон України від 02.03.21 р. № 1294-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1294-20#Text> (дата звернення: 25.05.2024).

48. Верховна Рада України ухвалила в першому читанні базовий законопроект про “Дія City”. URL: <https://city.diia.gov.ua/news/verhovna-rada-ukrayini-uhvalila-v-perшому-chitanni-bazovij-zakonoprojekt-pro-diya-city> (дата звернення: 25.05.2024).

49. Про внесення змін до Закону України “Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус”: проект закону від 10.11.20 р. № 4355. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=70393](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=70393) (дата звернення 25.05.2024).

50. Гбур З.В. Зарубіжний досвід забезпечення економічної безпеки держави. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 11. С. 111–115.

51. Денисенко М.П. Зарубіжний досвід регулювання економічної безпеки. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. № 6/2017. С. 15-19.

52. Пугач О.А. Світовий досвід упередження загроз економічній безпеці національної економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: “Економічні науки”*. Вип. 12. Ч. 3. 2015 С. 43-46.

53. Мочкош Я.В. Проблеми боротьби з економічною злочинністю. *Часопис Київського університету права*. 2012. № 2. С. 299.

54. Про Бюро економічної безпеки України: Закон України від 28.01.21 р. № 1150-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-20#Text> (дата звернення: 25.05.2024).

55. The Global Innovation Index. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/home> (дата звернення: 02.04.2024).

56. Губський Б.В. Економічна безпека України: методологія виміру, стан і стратегія забезпечення: моногр. Київ: Укрархбудінформ, 2001. 122 с.; Єрмошенко М.М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення. Київ: КНТЕУ, 2001. 309 с., Мунтіян В.І. Економічна безпека України. Київ: КВІЦ, 1999. 462 с.; Жаліло Я.А. Економічна безпека держави, підприємства, особи в інтегрованому суспільстві. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. – (Київський ун-т: Інститут міжнародних відносин). 2001.

Вип. 26. С. 24-27; Шлемко В.Т., Бінько І.Ф. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення. Київ: НІСД, 1997. 144 с.;

57. Пастернак-Таранущенко Г.А. Економічна безпека держави. Статика процесу забезпечення: підручник для державних службовців, науковців, студентів і аспірантів вищих навчальних закладів економічного профілю; за ред. проф. Б. Кравченка. Київ: Кондор, 2002. 302 с.

58. Міжнародна економічна безпека України: теорія, методологія, практика: монографія / [Т. М. Вісіна та ін.]; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк: ІВВ Луц. НТУ, 2020. 211 с.

59. Варналій З. С. Економічна та фінансова безпека України в умовах глобалізації: монографія / Варналій З. С.; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ: Знання України, 2020. 423 с.

60. Сніщенко Р. Г. Проблеми економічної безпеки господарюючих суб'єктів в умовах нестабільності: монографія; Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 273 с.

61. Шевчук І. В. Забезпечення економічної безпеки України: сучасні загрози та проблеми державного регулювання: монографія; Хмельниц. ун-т упр. та права ім. Леоніда Юзькова. Хмельницький: Хмельниц. ін-т регіон. упр. та права, 2019. 366 с.

62. Беззубченко О. А. Економічна безпека як складова стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільності. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія : Економіка*. 2020. Вип. 19. С. 20-27.

63. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади: монографія; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків: Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.

64. Міщук Є. В. Урахування впливу стратегічних заходів розвитку підприємства на його економічну безпеку. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 162-167.

65. Петряєва З. Ф. Забезпечення фінансово-економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 10(1). С. 319-325.

66. Лясковець О. В. Теоретико-методичні основи забезпечення стратегічного управління розвитком економічної безпеки підприємств машинобудування. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 2. С. 129-134.

67. Полінкевич О. М. Стратегії управління економічною безпекою

підприємств. *Економічний форум*. 2018. № 2. С. 251-257.

68. Мойсеєнко І. П., Марченко О. М. Управління фінансово- економічною безпекою підприємства: навч. посібник. Львів, 2011. 380 с.

69. Губарева І. О., Ярошенко І. В. Стратегічне управління економічною безпекою країни. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19(1). С. 109-113.

70. Стадник В. В., Йохна В. М., Чуняк О. В. Напрями формування практичного інструментарію управління фінансово-економічною безпекою підприємств в стратегіях інноваційного розвитку. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка*. 2018. Вип. 2. С. 66-73.

71. Михайлів Г. В., Гринів Л. В. Інноваційна політика в контексті стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2018. Вип. 14(2). С. 58-64.

72. Дикань В. Л., Божко К. М. Стратегія забезпечення економічної безпеки промислових підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 150-158.

73. Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія, [за ред. Т.Г. Васильціва]. Львів: Арал, 2012. 386 с.

74. Толпежніков Р. О., Толпежнікова Т. Г., Балашов М.І. Методологічні підходи до управління змінами в стратегії забезпечення потенціалу економічної безпеки промислових підприємств. *Менеджер*. 2019. № 4. С. 56-63.

75. Маслак О. І., Гришко Н. Є. Управління економічною безпекою підприємства на принципах забезпечення її раціонального рівня. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 1. С. 198-208.

76. Злотенко О. Б. Стратегічні орієнтири забезпечення економічної безпеки інвестиційної діяльності промислових підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2019. № 2. С. 100-107.

77. Кислова Л. А. Проблеми стратегічного планування фінансово-економічної безпеки на підприємствах України. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія : Економіка*. 2018. Вип. 15. С. 20-27.

78. Економічна безпека: підруч. для студентів ВНЗ / О. Б. Жихор, О. І. Барановський, О. М. Тридід, К. В. Орехова, І. І. Нескородєва; ред.: О. Б.

Жихор, О. І. Барановський; Ун-т банк. справи Нац. банку України. Київ: УБС НБУ, 2015. 467 с.

79. Доценко І. О., Мельничук О. П. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 79-84.

80. Смірная С. М. Формування стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства. *Modern economics*. 2018. № 8. С. 190-198.

81. Закон України «Про національну безпеку України». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 31, ст.241. зі змінами та доповненнями.

82. Козаченко Г. В., Рамазанов С. К., Ляшенко О. М., Погорелов Ю. С., Пшик Б. І. Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія: [у 3 т.]. Т. 3. Луганськ: Промдрук, 2014. 336 с.

83. Мартиненко В. В., Мацелюх Н. П. Зміцнення економічної безпеки України в умовах глобалізації: теоретичні та прикладні аспекти: монографія; Нац. ун-т держ. податк. служби України. Київ: Центр учб. літ., 2015. 239 с.

84. Овчаренко Є. І. Система економічної безпеки підприємства: формування та цілепокладання: монографія; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Лисичанськ: ПромЕнерго, 2015. 482 с.

85. Фоміченко І. П., Баркова С. О. Формування системи управління економічної безпеки на підприємствах України. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2013. № 3. С. 57-66.

86. Ілляшенко С. М. Складові економічної безпеки підприємства і підходи до їх оцінки. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 3. С.12-19.

87. Кравчук П. Я. Сутність та передумови виникнення поняття корпоративної безпеки підприємства. *Науковий вісник Волинського держ. ун-ту ім. Лесі Українки*. № 1. Луцьк: РВВ «Вежа» ВДУ ім. Лесі Українки, 2005. С. 165-170.

88. Нусінов В.Я., Молодецька О. М. Методологічні аспекти оцінки корпоративної безпеки акціонерних товариств. *Научний вестник ДГМА*. 2009. № 1. С. 276-280.

89. Франчук В. І. Теоретичні засади корпоративної безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 7. С.161-167.

90. Цигилик І. І. Економічна безпека підприємства в системі внутрішнього економічного механізму. *Економіка. Фінанси. Право*. 2004. № 12. С.3-5.

91. Злотенко О. Б., Рудніченко Є. М. Формування стратегічної

складової забезпечення економічної безпеки інвестиційної діяльності промислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 4. С. 131-138.

92. Лізут Р. А. Ефективність систем стратегічного управління організаційно-економічною безпекою аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 3. С. 94-99.

93. Копча Ю. Ю. Науковий підхід до формування стратегічних орієнтирів управління потенціалом економічної безпеки підприємств. *Бізнес Інформ*. 2019. № 7. С. 330-336.

94. Лізут Р. А. Загальні та деталізовані стратегії управління організаційно-економічною безпекою підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 202. С. 265-274. Топоркова О. В., Акімова Н. С., Наумова Т. А. Стратегічні аспекти управління ризиками для забезпечення економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 8. С. 237-243.

95. Доценко І. О. Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства в процесі формування його фінансової безпеки. *Modern economics*. 2020. № 20. С. 73-78.

96. Варналій З. С. Основи підприємництва. К.: Знання-Прес, 2002. 239 с.

97. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: навч. посіб. К.: Атіка, 2005. 432 с.

98. Економічна безпека: навч. посіб. / О. М. Кібік [та ін.]. Одеса: Фенікс, 2018. 124 с.

99. Денисов О. Є. Забезпечення економічної безпеки галузі в умовах глобалізації: монографія; ВНЗ «Ун-т економіки та права «КРОК». Київ: ДКС Центр, 2019. 419 с.

100. Сабецька Т. І., Сабецький В. Б. Теоретичні засади стратегічного планування економічної безпеки підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2019. Т. 24, Вип. 2. С. 49-55.

101. Вігуржинська С. Ю., Басюркіна Н. Й., Свистун Т. В. Економіка підприємства: [навч. посіб.]; [за ред. С. Ю. Вігуржинської]. Одеса: Гуляєва В. М. [вид.], 2018. 115 с.

102. Козак І. І. Економіка підприємства: навч. посіб.; Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2017. 202 с.

103. Михайлов С. І., Степасюк Л. М., Городенко С. В. Економіка

підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. 2-е вид. Київ: Компринт, 2018. 417 с.

104. Соколова Л. В., Колісник О. В. Стратегічне управління малими машинобудівними підприємствами в умовах нестабільного зовнішнього середовища: монографія. Харків: Точка, 2014. 277 с.

105. Судакова О. І. Стратегічне управління фінансовою безпекою підприємства. *Економічний простір*. 2008. № 9. С. 140-148.

106. Мойсеєнко І. П. Сталий економічний розвиток на основі стратегії економічної безпеки. *Екон. вісн. ун-ту: зб. наук. пр.* 2013. Вип. 21/1. С. 172-176.

107. Салоїд С. В. Стратегічне моделювання умов підвищення ефективності організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою підприємств точного машинобудування. *Агросвіт*. 2018. № 23. С. 51-58.

108. Абакуменко О. І., Базилінська О. Я., Бурденко І. М., Гавриленко Н. І., Горшунова І. В. Концептуальні засади формування фінансово-економічної безпеки: колект. монографія; ред.: С. М. Шкарлет; Черніг. нац. технол. ун-т. Ніжин: Лук'яненко В. В.: Орхідея, 2015. 440 с.

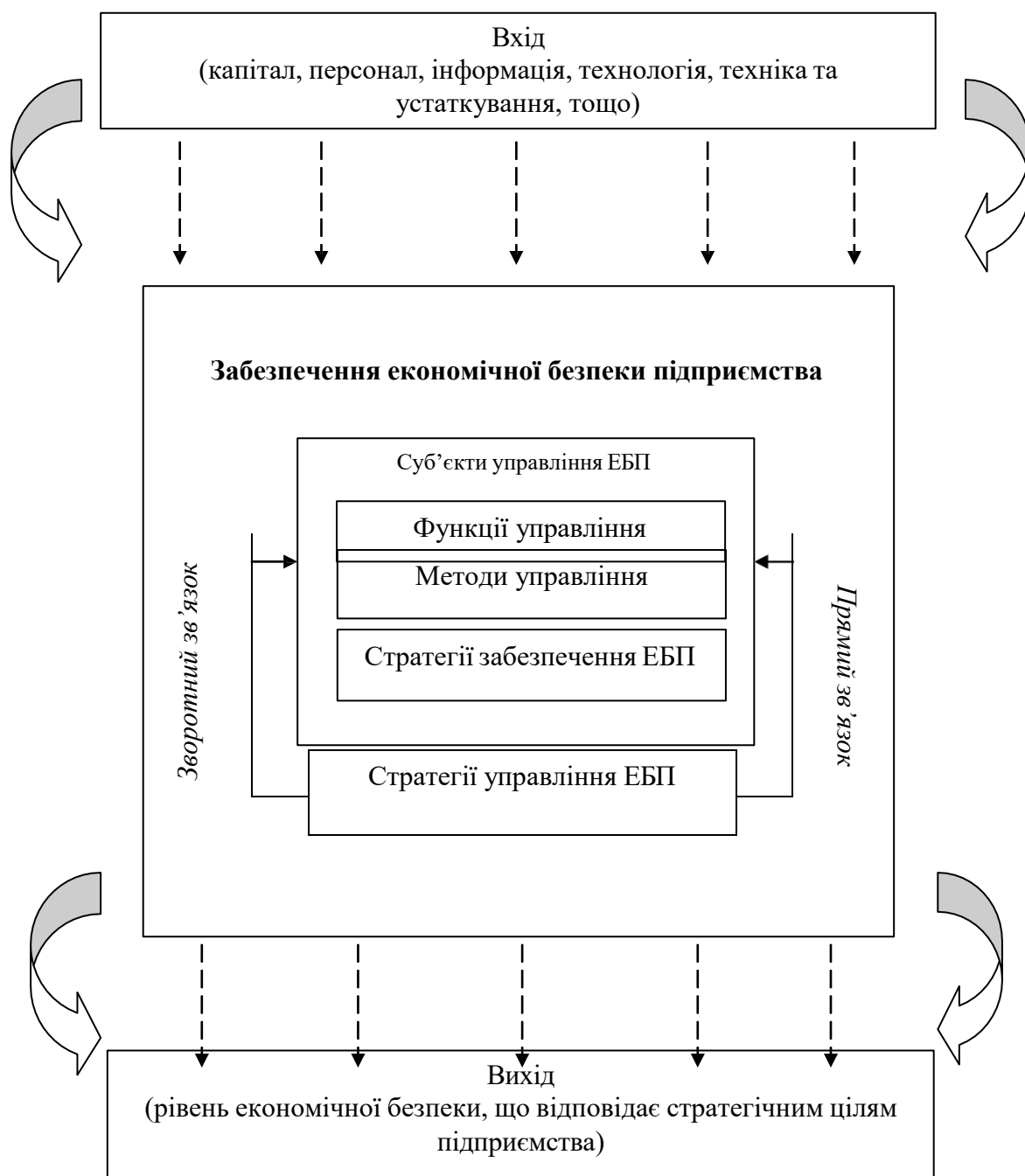
109. Подольчак Н. Ю., Карковська В. Я. Організація та управління системою фінансово-економічної безпеки: навч. посіб.; Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2014. 267 с.

110. Чаговець Л. О. Механізм формування стратегій стабілізації системи економічної безпеки підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 628: Проблеми економіки та управління. С. 687-691.

111. Міщук Є. В. Методологічні засади оцінки рівня та стану стратегічної економічної безпеки підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 7. С. 23-30.

112. Правдюк А. Л. Особливості законодавчого забезпечення економічної безпеки України [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2021.2\(37\).238408](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2021.2(37).238408).

# ДОДАТКИ



Додаток А – Структурно-логічна схема елементів стратегічного управління системою забезпечення економічної безпеки підприємства

На Додатку В графічно наведено зони вибору стратегій.

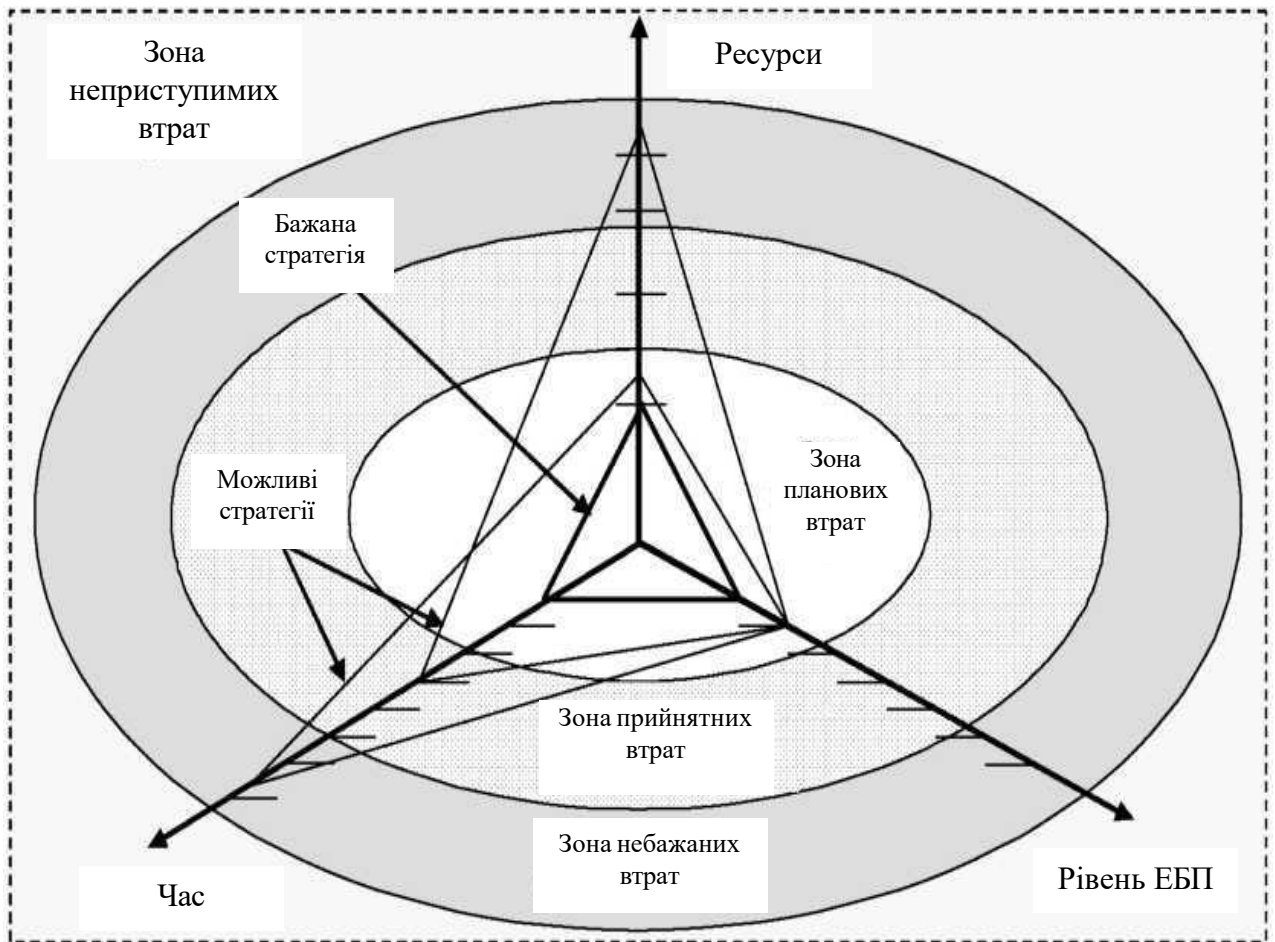
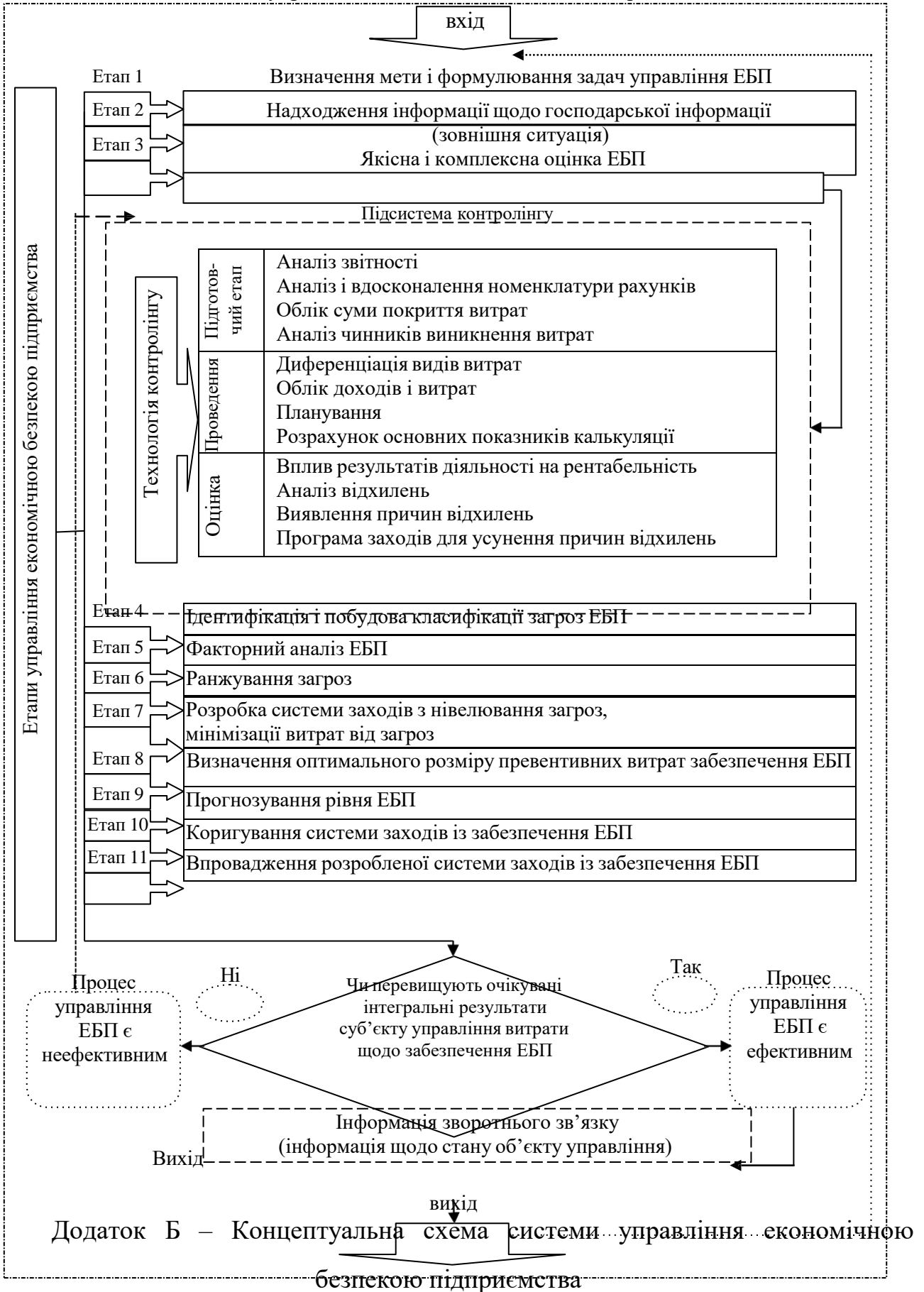


Рисунок 3.2 – Зони вибору стратегій

Відповідно до Додатку В, зона вибору стратегій визначається залежно від рівня економічної безпеки підприємства.

# Система управління економічною безпекою підприємства



Матрична система забезпечення економічної безпеки підприємства

| Апарат управління підприємством та структурні підрозділи | Функції, що виконуються в системі економічної безпеки |            |       |        |            |                     |                       |               |                     |                                |                   |                   |                   |            |
|--|---|------------|-------|--------|------------|---------------------|-----------------------|---------------|---------------------|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------|
|  | Загальні  |            |       |        | Спеціальні |                     |                       |               |                     |                                |                   |                   |                   |            |
|  | Стратегія   | Планування | Облік | Аналіз | Контроль   | Аналіз ефективності | Використання ресурсів | Безпека праці | Комерційна таємниця | Оцінка партнерів і конкурентів | Захист контрактів | Захист інформації | Протидія злочинам | Контролінг |
| Генеральний директор                                     | X   | X          |       |        | X          | X                   | X                     | X             | X                   | X                              | X                 | X                 | X                 | X          |
| Головний інженер   | X   | X          |       |        | X          | X                   | X                     | X             | X                   |                                |                   |                   |                   | X          |
| Головний технолог  | X   | X          |       |        | X          | X                   | X                     | X             | X                   | X                              |                   |                   |                   | X          |
| Виробничо-технічний департамент                          | X   | X          |       |        | X          |                     | X                     | X             |                     |                                |                   |                   |                   | X          |
| Бухгалтерія  | X   | X          | X     | X      | X          | X                   | X                     | X             | X                   |                                | X                 | X                 | X                 | X          |
| Департамент маркетингу                                   | X   | X          |       | X      |            | X                   |                       |               | X                   | X                              | X                 |                   |                   | X          |
| Департамент IT   |   |            |       |        | X          |                     |                       |               |                     |                                | X                 |                   |                   | X          |
| Юридичний департамент і роботи з                         |   |            | X     | X      |            |                     |                       |               |                     | X                              | X                 |                   |                   | X          |
| Відділ фінансово-економічної безпеки                     | X   | X          | X     | X      | X          | X                   | X                     | X             | X                   | X                              | X                 | X                 | X                 | X          |