

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра підприємництва і права

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему: «Економічна безпека суб'єктів підприємницької діяльності в
сучасних умовах господарювання»

Виконала: здобувачка вищої освіти за
освітньо-професійною програмою
Підприємництво, спеціальності
076 Підприємництво та торгівля
ступеня вищої освіти магістр
1 групи,
Кирпота Альона Геннадіївна
Керівник: Світлична Алла Василівна
Рецензент: Болтянська Лариса Олексіївна

Полтава – 2025 року

АНОТАЦІЯ

Кирпота Альона Геннадіївна. Економічна безпека суб'єктів підприємницької діяльності в сучасних умовах господарювання.

Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньою програмою Підприємництво спеціальності 076 Підприємництво та торгівля. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Кваліфікаційну роботу присвячено розробці теоретико-методичних засад формування, оцінювання та підвищення рівня економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності в умовах нестабільного ринкового середовища та зростання внутрішніх і зовнішніх загроз.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах впливу внутрішніх і зовнішніх факторів.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування, оцінювання й підвищення економічної безпеки підприємства.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні підходи до трактування сутності економічної безпеки підприємства, проаналізовано стан та динаміку її ключових складових, вивчено практику забезпечення економічної безпеки суб'єкта підприємницької діяльності, здійснено критичну оцінку впливу фінансових, кадрових, виробничо-технологічних та інформаційних чинників, виявлено специфіку сучасних загроз і можливості підвищення стійкості підприємства в умовах ринкової невизначеності.

Сформульовано рекомендації щодо підвищення рівня економічної безпеки підприємства, обґрунтовано пріоритетні напрями її зміцнення, запропоновано комплекс практичних заходів з мінімізації ризиків, удосконалення системи управління ресурсами, підвищення фінансової стійкості та ефективності використання кадрового і виробничого потенціалу.

Ключові слова: економічна безпека, підприємство, загрози, ризики, фінансова стійкість, ефективність діяльності, управління, суб'єкти підприємницької діяльності.

ANNOTATION

Kyrpota Alona Hennadiivna. Economic Security of Business Entities in Modern Economic Conditions.

Qualification thesis manuscript.

Master's qualification thesis in the educational program Entrepreneurship, specialty 076 Entrepreneurship and Trade. Poltava State Agrarian University, Poltava, 2025.

The qualification thesis is devoted to the development of theoretical and methodological foundations for the formation, assessment, and enhancement of the economic security of business entities under conditions of an unstable market environment and increasing internal and external threats.

The object of the research is the process of ensuring the economic security of an enterprise under the influence of internal and external factors.

The subject of the research is the theoretical, methodological, and applied aspects of the formation, assessment, and improvement of enterprise economic security.

The qualification thesis examines theoretical approaches to defining the essence of enterprise economic security, analyzes the state and dynamics of its key components, studies practical experience in ensuring the economic security of a business entity, provides a critical assessment of the impact of financial, human resource, production-technological, and information factors, and identifies the specifics of modern threats and opportunities for improving enterprise resilience under conditions of market uncertainty.

Recommendations are formulated for improving the level of enterprise economic security; priority directions for its strengthening are substantiated; and a set of practical measures aimed at risk minimization, improvement of resource management systems, enhancement of financial stability, and more efficient use of human and production potential is proposed.

Keywords: economic security, enterprise, threats, risks, financial stability, business efficiency, management, business entities.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

1. Кирпота А.Г. Система економічної безпеки торговельного підприємства в умовах ринкових ризиків. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик. Випуск 18. Полтава: ПДАУ. 2025. С. 117 – 120.

2. Кирпота А.Г. Інновації в аграрному бізнесі як інструмент зміцнення економічної безпеки. Аграрний бізнес: технології вирощування, зберігання, переробки зернових і олійних культур: матеріали І міжнар. наук.-практ. конф., 22.04.2025. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 99 - 102.

3. Волкова Н.В., Світлична А.В., Кирпота А.Г., Гуренко А.В., Мирошниченко Р.В. Інноваційні логістичні рішення у зміцненні економічної безпеки бізнесу в умовах війни. *Успіхи і досягнення у науці*. № 11 (21), 2025. С. 494 – 510.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ЇЇ РОЛЬ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	12
1.1. Сутність економічної безпеки та її роль у системі управління підприємством	12
1.2. Загрози економічній безпеці підприємства та їх класифікація	17
Висновки до 1 розділу	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	23
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства	23
2.2. Діагностика ключових складових економічної безпеки підприємства	33
Висновки до 2 розділу	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	45
3.1. Розробка комплексу заходів із забезпечення економічної безпеки підприємства	45
3.2. Запровадження сучасних інструментів та технологій управління економічною безпекою підприємства	51
Висновки до 3 розділу	59
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Сучасні підприємства функціонують в умовах зростаючих загроз, що істотно впливають на рівень їх економічної безпеки. Нестабільність ринкового середовища, коливання попиту, посилення конкурентного тиску та ускладнення регуляторних вимог формують проблемну ситуацію, у якій бізнес нерідко виявляється недостатньо підготовленим до швидкого реагування. Крім того, багато організацій не мають цілісної системи управління економічною безпекою, що призводить до несвоєчасного виявлення ризиків та фрагментарності рішень, спрямованих на їх нейтралізацію. Усе це підсилює залежність підприємств від зовнішніх шоків і знижує здатність забезпечувати стабільну діяльність у довгостроковій перспективі.

Нерівномірність розвитку механізмів ризик-менеджменту й обмеженість інструментів моніторингу погіршують стійкість підприємств. Саме тому дослідження шляхів підвищення рівня економічної безпеки та розроблення практичних напрямів її зміцнення набувають особливої важливості.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад, аналітична оцінка стану та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення економічної безпеки підприємства

Поставлена мета визначає такі *завдання*, що підлягають вирішенню в даній роботі:

- розкрити сутність економічної безпеки підприємства та визначити її роль у системі управління;
- ідентифікувати й класифікувати внутрішні та зовнішні загрози економічній безпеці підприємства;
- надати загальну характеристику діяльності підприємства та оцінити ключові тенденції його розвитку;
- провести діагностику основних складових економічної безпеки

підприємства;

- розробити напрями підвищення рівня економічної безпеки підприємства;

- запропонувати комплекс практичних заходів щодо удосконалення системи економічної безпеки, спрямованих на мінімізацію загроз, оптимізацію ресурсного забезпечення та підвищення стійкості підприємства.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах впливу внутрішніх і зовнішніх загроз.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування, оцінки та підвищення економічної безпеки підприємства.

Методи дослідження. У дослідженні було застосовано комплекс методів, що забезпечив всебічний аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на стабільність його функціонування. Метод аналізу й синтезу використано для визначення сутності економічної безпеки, її структурних складових та взаємозв'язків між фінансовою, виробничо-технологічною, кадровою, інформаційною та правовою сферами діяльності підприємства. Порівняльний метод дав змогу зіставити динаміку ключових показників економічної безпеки упродовж 2020 - 2024 рр. та оцінити зміни у фінансовому стані, забезпеченні основними фондами, ефективності використання трудових ресурсів і оборотних коштів. Статистичний метод застосовано для опрацювання фактичних даних фінансової звітності, що дозволило обчислити рентабельність, оборотність активів, динаміку доходів, прибутку та витрат підприємства.

Графічний метод використано для наочного представлення структурних елементів економічної безпеки та результатів діагностики її ключових складових. Метод групування та класифікації дав змогу систематизувати загрози за джерелами виникнення (внутрішні та зовнішні), ступенем значущості, часовими параметрами та сферами впливу, що забезпечило можливість формування цілісної ризик-моделі підприємства. Експертний метод застосовано для оцінювання якісних параметрів

економічної безпеки, зокрема рівня кадрової стабільності, ефективності управлінських рішень, організаційної гнучкості та здатності підприємства адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури.

Інформаційну основу дослідження становлять офіційні дані фінансово-економічної звітності підприємства за 2020 – 2024 рр., матеріали внутрішнього обліку, показники забезпеченості трудовими ресурсами, характеристики основних та оборотних фондів, результати оцінювання фінансової стійкості та рентабельності діяльності. Залучено нормативно-правові акти, що регламентують функціонування суб'єктів господарювання, податкове та трудове законодавство, документи щодо охорони праці та інформаційної безпеки. Додатковими джерелами стали наукові публікації, присвячені проблемам формування економічної безпеки підприємств, управлінню ризиками, фінансовій стійкості та забезпеченню ресурсного розвитку; монографії та статті українських і зарубіжних дослідників; аналітичні огляди стану ринку та тенденцій у сфері виробничо-комерційної діяльності. Значне місце у формуванні інформаційної бази посіли власні спостереження автора щодо організації управління, кадрової політики, контролю витрат, ефективності логістичних процесів та практики прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна отриманих результатів полягає у теоретичному узагальненні та практичному обґрунтуванні підходів до зміцнення економічної безпеки підприємства на основі комплексної діагностики його ресурсного, фінансового та кадрового потенціалу. У ході дослідження:

- уточнено зміст та структурні складові економічної безпеки з урахуванням специфіки діяльності підприємства, що функціонує в умовах високої ринкової конкуренції та нестабільної економічної ситуації;

- удосконалено класифікацію загроз економічній безпеці за джерелами, рівнем впливу, часовими характеристиками та сферами ризиків, що забезпечило формування більш повної ризик-профільної моделі

підприємства;

- набули подальшого розвитку методичні підходи до оцінювання рівня економічної безпеки на основі поєднання індикаторного та експертного методів, що дозволяє враховувати як кількісні, так і якісні параметри;

- набули подальшого розвитку підходи до оцінювання виробничо-технологічної безпеки, зокрема через аналіз динаміки забезпеченості основними фондами, фондівіддачі, фондорентабельності та коефіцієнта зносу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій, спрямованих на зміцнення економічної безпеки підприємства та мінімізацію ризиків, що виникають у фінансовій, кадровій, технологічній та ринковій сферах. Запропоновані підходи до діагностики рівня економічної безпеки дозволяють своєчасно виявляти відхилення від нормативних значень, визначати критичні зони ризику та формувати обґрунтовані управлінські рішення.

Результати аналізу діяльності підприємства за 2020 - 2024 рр. можуть бути використані для оптимізації структури витрат, планування потреби в основних і оборотних фондах, вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності використання ресурсів. Систематизація загроз та оцінювання рівня фінансової, виробничо-технологічної та кадрової безпеки створюють підґрунтя для формування комплексної програми зміцнення економічної безпеки.

Впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню фінансової стійкості підприємства, покращенню результативності його діяльності, зниженню ризиків дестабілізуючих впливів та зміцненню конкурентних позицій у середньостроковій перспективі.

Апробація результатів роботи. Апробація отриманих результатів відбулася під час засідання кафедри підприємництва і права Полтавського державного аграрного університету, де авторка представила та отримала затвердження висновків наукового дослідження. Детальне обговорення

основних результатів дослідження та їх практичне використання відбулося на I міжнародній науково-практичній конференції «Аграрний бізнес: технології вирощування, зберігання, переробки зернових і олійних культур» (м. Полтава, ПДАУ, 22.04.2025 р.) та науково-практичній конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик (м. Полтава, ПДАУ, 9 - 10.04.2025 р.).

За результатами досліджень опубліковано фахову статтю «Інноваційні логістичні рішення у зміцненні економічної безпеки бізнесу в умовах війни» (додаток А).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 60 сторінках друкованого тексту. Робота містить 17 таблиць, 3 рисунків, 4 додатків. Список використаних джерел налічує 67 найменувань.

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ЇЇ РОЛЬ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність економічної безпеки та її роль у системі управління підприємством

В сучасних умовах господарювання підприємства діють у середовищі, яке постійно змінюється і часто є непередбачуваним. Фактори, що впливають на їх діяльність, можуть виникати як усередині країни, так і за її межами. Це стосується коливань на валютних і фондових ринках, нестабільності податкової політики, швидкого розвитку нових технологій, дій конкурентів, змін у споживчих настроях та навіть геополітичних процесів. У таких умовах економічна безпека перестає бути другорядним питанням, перетворюючись на ключову передумову збереження стабільності та досягнення довгострокових цілей. Вона являє собою універсальну категорію, що відбиває захищеність суб'єктів соціально-економічних відносин на всіх рівнях, починаючи з держави і закінчуючи кожним її громадянином [4, 12, 23].

Зазвичай під економічною безпекою розуміють стан підприємства, за якого вплив внутрішніх і зовнішніх факторів не призводить до змін, що виходять за планові рамки [16, 40, 47]. Це означає, що підприємство не тільки уникає криз, а й володіє механізмами їх подолання та попередження. Економічна безпека у цьому розумінні постає як захисний фільтр, який пропускає потрібні можливості, але відсіює ризики, спроможні паралізувати внутрішні процеси. Підприємство, що має сформовану систему безпеки, рідше потрапляє у кризу, а якщо й потрапляє, то виходить з неї більш підготовленим.

У більш вузькому значенні економічна безпека асоціюється передусім із фінансовою стабільністю. Показники платоспроможності, ліквідності, рентабельності здаються відправною точкою, без якої неможливо оцінити загальний стан підприємства. Проте занадто жорстке фокусування на

фінансах створює хибне уявлення про реальний рівень захищеності. У практичній площині важливо враховувати технологічний потенціал, компетентність персоналу, інноваційну динаміку, стан інформаційної інфраструктури, екологічні ризики та інші компоненти, що з першого погляду здаються другорядними. Як свідчить досвід, саме недооцінені елементи стають причиною найуразливіших місць.

Нижче наведено основні напрямки (табл. 1.1), що формують економічну безпеку підприємства, та можливі наслідки їх ігнорування.

Таблиця 1.1

Основні складові економічної безпеки підприємства та їх коротка характеристика

Складова	Зміст	Наслідки нехтування
Фінансова	Платоспроможність, рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість	Зростання боргів, дефіцит оборотних коштів, втрата інвестиційної привабливості
Технологічна	Стан виробничих фондів, рівень автоматизації, оновлення обладнання	Зниження якості продукції, падіння продуктивності, втрата ринку
Кадрова	Кваліфікація, мотивація, стабільність персоналу	Плинність кадрів, низька ефективність, зниження інноваційності
Інноваційна	Розробка та впровадження нових продуктів і технологій	Застарілий асортимент, зниження конкурентоспроможності
Інформаційна	Захист даних, стійкість інформаційних систем	Виток інформації, кіберінциденти, репутаційні втрати
Екологічна	Дотримання екологічних норм, безпечність виробництва	Штрафи, зупинка діяльності, конфлікти з громадськістю
Правова	Дотримання вимог законодавства, захист прав інтелектуальної власності	Судові спори, фінансові санкції, блокування діяльності
Репутаційна	Довіра партнерів і клієнтів, імідж підприємства	Втрата ринкових позицій, ускладнений доступ до ресурсів

Джерело: побудовано автором на основі [2, 5, 16, 63]

Зазначені у таблиці 1.1 складові тісно переплетені і якщо втрачається стабільність у технологічній сфері, це швидко відображається на якості продукції та конкурентних позиціях. Далі ланцюгова реакція переходить у фінансову площину, де кожна помилка множиться на декілька разів. Подібна ситуація виникає і тоді, коли інформаційні системи недостатньо захищені.

Витік даних або зовнішня атака може порушити більш ніж технічний процес і вплинути на репутацію, яка відновлюється значно важче, ніж фінансові втрати. Такі приклади демонструють, як одна проблема провокує іншу, створюючи системний дисбаланс.

У системі управління підприємством економічна безпека виконує роль інструмента прогнозування і контролю. Вона дозволяє не лише реагувати на вже наявні проблеми, але й виявляти потенційні загрози на ранньому етапі. Для цього застосовують різні методи: фінансовий моніторинг, оцінку ринкових тенденцій, аналіз конкурентного середовища, аудит внутрішніх процесів. Рівень економічної безпеки при цьому стає своєрідним індикатором якості управлінських рішень - якщо менеджмент вчасно виявляє і нейтралізує ризики, підприємство зберігає стабільність навіть у кризових умовах [29, 43, 58].

Динамічність економічної безпеки зумовлює необхідність постійного оновлення підходів до її забезпечення. Нові технології, зміни законодавства, трансформація ринкової кон'юнктури змушують підприємства регулярно переглядати систему захисту і механізми адаптації. Стратегії, які були ефективними декілька років тому, сьогодні можуть виявитися малоефективними або навіть застарілими. Це особливо помітно в умовах глобалізації, коли вплив зовнішніх факторів стає дедалі відчутнішим.

Важливу роль у підтриманні економічної безпеки відіграє людський фактор. Кваліфікація працівників, їхня мотивація, рівень лояльності до компанії та готовність працювати на результат визначають здатність організації ефективно протидіяти викликам. Навіть наявність достатніх фінансових ресурсів і сучасних технологій не гарантує стабільності, якщо кадрова політика є слабкою, а внутрішня комунікація не налагоджена [7, 27, 66].

Ще одним суттєвим аспектом є взаємозв'язок економічної безпеки з репутацією підприємства. Надійність та стійкість у кризових ситуаціях формують довіру з боку партнерів, клієнтів і інвесторів. Втрата репутації може мати такі ж руйнівні наслідки, як і фінансові збитки, адже вона безпосередньо впливає на можливості розвитку та доступ до ресурсів.

Партнери обирають більш стійких, а ринок швидко реагує на ознаки нестабільності. Цей фактор змушує підприємства поєднувати економічні рішення з етичними стандартами, що також є частиною безпеки.

Крім зазначених аспектів, сутність економічної безпеки тісно пов'язана з гнучкістю системи управління. Підприємство, яке швидко адаптується до нових економічних умов, зазвичай краще протистоїть несприятливим впливам і вміє використовувати кризові ситуації як шанс для зміцнення своїх позицій. Тут важливою стає наявність не лише стратегічних планів, але й тактичних рішень, здатних забезпечити стабільність у короткостроковій перспективі. Вміння менеджменту комбінувати ці два рівні управління безпосередньо впливає на здатність підтримувати економічну безпеку.

Важливим чинником є і рівень диверсифікації діяльності. Підприємства, що зосереджені на одному виді продукції або ринку збуту, мають вищий ступінь ризику втрати стабільності. Навпаки, розширення асортименту, вихід на нові ринки, співпраця з різними постачальниками зменшують залежність від окремих джерел доходу та партнерів. Така диверсифікація часто розглядається як один з інструментів підвищення економічної безпеки [20, 59].

Не менш значущим є питання правового забезпечення. Ведення бізнесу в правовому полі, дотримання вимог податкового та трудового законодавства, захист прав інтелектуальної власності - це не тільки питання репутації, але й спосіб запобігти серйозним фінансовим та адміністративним санкціям. Юридична грамотність і наявність внутрішніх регламентів зменшують імовірність конфліктів та створюють додатковий рівень захисту підприємства.

Варто наголосити, що економічна безпека не може бути досягнута один раз і назавжди. Це безперервний процес моніторингу, аналізу, планування та впровадження заходів, який вимагає ресурсів і зусиль. Підприємство, яке нехтує цим, ризикує опинитися у ситуації, коли навіть незначний зовнішній вплив призведе до серйозних проблем [46, 63]. А отже роль економічної безпеки у системі управління зводиться не лише до захисту від загроз, а й до створення умов для стабільного розвитку, здатного витримувати вплив як

прогнозованих, так і непередбачуваних факторів.

Тому слід враховувати вплив зовнішніх партнерів і контрагентів. Надійність постачальників і фінансова стабільність клієнтів створюють власний простір ризиків і можливостей. Втрата одного ключового партнера миттєво позначається на виробництві і логістичних ланцюгах. Обсяги продукції зменшуються. Гроші обертаються повільніше. Планові витрати не завжди встигають адаптуватися. Диверсифіковані контракти допомагають реагувати швидше і знижують залежність від конкретного джерела доходу. Підприємство отримує запас часу, щоб шукати альтернативні рішення, налагоджувати нові відносини і перерозподіляти ресурси. Водночас сама диверсифікація потребує додаткових витрат і контролю. Вона не знімає проблем, а лише змінює їх характер і масштаб.

Технологічні аспекти набувають дедалі більшого значення. Підприємство, яке не слідкує за розвитком технологій у своїй сфері, ризикує втратити конкурентні переваги навіть при наявності достатніх фінансових ресурсів і досвідченого персоналу. Відставання у технологіях призводить до зниження якості продукції, збільшення часу виробництва і втрати клієнтів. Важливо не лише впроваджувати нові рішення, а й передбачати їх вплив на всі процеси, оцінювати ризики і потенційні вигоди. Технологічна адаптація стає критерієм життєздатності бізнесу в сучасних умовах, де швидкі зміни ринку можуть миттєво змінити баланс сил.

Соціальний і психологічний фактори впливають на економічну безпеку не меншою мірою. Ставлення працівників до змін, готовність долати труднощі, корпоративна культура і комунікаційні механізми створюють основу, на якій тримається стабільність. Людський фактор часто визначає більше, ніж наявність фінансових резервів або новітніх технологій. Якщо співробітники не відчують відповідальності або не розуміють мету організації, навіть найкращі плани залишаються деклараціями намірів. Важливо стимулювати внутрішню мотивацію, розвивати компетенції, підтримувати комунікацію і довіру.

Економічна безпека інтегрується у всі сфери управління. Планування

ресурсів, маркетингові стратегії, кадрова політика, юридичний супровід. Все взаємопов'язане. Слабкість в одній сфері швидко відображається на інших. Підхід до безпеки має бути комплексним, системним і водночас гнучким. Баланс між короткостроковими рішеннями і стратегічними цілями визначає реальну стійкість підприємства. Здатність швидко адаптуватися і використовувати кризові ситуації як шанс для розвитку стає не менш важливою, ніж наявність фінансового резерву або технологічного потенціалу.

1.2. Загрози економічній безпеці підприємства та їх класифікація

Внутрішні загрози економічній безпеці підприємства зазвичай пов'язані зі станом його ресурсної бази, ефективністю організації управління та рівнем контролю за внутрішніми процесами. До них можна віднести фінансові проблеми, викликані нераціональним використанням коштів або зростанням дебіторської заборгованості, помилки у плануванні виробництва, низьку продуктивність праці, кадрову плінність. Сюди ж належать і управлінські помилки, коли рішення приймаються без належного аналізу або з надмірним запізненням [16, 29].

Особливо небезпечними є приховані внутрішні загрози, які не одразу виявляються у звітності чи офіційних показниках. Це може бути падіння мотивації персоналу, формування неформальних груп впливу, порушення трудової дисципліни, зниження якості продукції через економію на сировині або відсутність належного контролю. Такі чинники можуть поступово підточувати стійкість підприємства, а в критичний момент призвести до раптових негативних наслідків.

Зовнішні загрози формуються під впливом середовища, на яке підприємство має обмежений або нульовий вплив. Серед них можна виділити зміни у законодавстві, коливання валютних курсів, інфляційні процеси, дії конкурентів, коливання попиту на продукцію. Також сюди належать соціально-

політична нестабільність, збройні конфлікти, економічні кризи, природні катаклізми. В сучасних умовах до цього списку додаються й глобальні ризики - кіберзагрози, зміни світових ринкових трендів, наслідки пандемій.

Особливість зовнішніх загроз полягає в тому, що їх поява часто непередбачувана, а вплив може бути масштабним і швидким. Наприклад, різка зміна митних тарифів або запровадження санкційних обмежень здатні миттєво змінити умови роботи підприємства. Тому ефективна система економічної безпеки повинна передбачати не лише реакцію на вже реалізовані загрози, але й механізми раннього виявлення ознак їхнього наближення [10, 17, 26].

Для мінімізації впливу як внутрішніх, так і зовнішніх загроз підприємствам необхідно формувати комплексну систему безпеки, що включатиме фінансові резерви, страхування ризиків, постійний моніторинг ринку, удосконалення внутрішніх регламентів та інвестиції в розвиток персоналу. Лише поєднання цих заходів здатне забезпечити стабільне функціонування і підвищити стійкість підприємства до будь-яких коливань середовища [24, 46, 60].

Розгляд сутності економічної безпеки та її ролі в управлінні підприємством показує, що це явище складається з багатьох взаємопов'язаних складових. Воно охоплює не лише фінансові показники, а й технологічний розвиток, кадровий потенціал, інформаційний захист і інші важливі напрямки. Стабільність роботи підприємства залежить від того, наскільки вчасно керівництво може виявляти й реагувати на фактори, які загрожують його нормальному функціонуванню та розвитку.

Серед таких факторів постійно з'являються нові виклики, що змінюють ситуацію на ринку та в середині компанії. Це можуть бути і технологічні інновації, і зміни в законодавстві, і коливання попиту, і політична нестабільність. Деякі з них проявляються одразу, інші - накопичуються поступово і можуть призвести до проблем у майбутньому. Саме тому важливо не лише фіксувати впливи, а й розуміти їхню природу, аби вибрати правильний час і метод реагування.

Для організованої роботи з ризиками необхідно чітко класифікувати

загрози, що виникають як всередині підприємства, так і зовні. Внутрішні й зовнішні чинники часто взаємодіють і посилюють один одного. Наприклад, зовнішня економічна криза може призвести до внутрішніх труднощів із фінансуванням або кадровими ресурсами. Тому важливо аналізувати не лише походження загроз, а й їхній вплив на різні сфери діяльності підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація загроз і їх вплив на економічну безпеку підприємства

Класифікація загроз	Характеристика	Приклади загроз	Вплив на підприємство
Внутрішні загрози	Загрози, що виникають у межах підприємства, пов'язані з його ресурсами та управлінням	Фінансові втрати через неефективне використання коштів; плинність кадрів; помилки в управлінні; низька якість продукції	Зниження продуктивності, фінансові збитки, погіршення репутації
Зовнішні загрози	Фактори, що походять з навколишнього середовища, на які підприємство має обмежений вплив	Законодавчі зміни; економічна криза; конкуренція; політична нестабільність; природні катастрофи	Втрата ринкових позицій, зростання витрат, перебої у виробництві
Фінансові загрози	Загрози, пов'язані з нестабільністю фінансового стану підприємства	Втрата ліквідності; збільшення кредиторської заборгованості; інфляція	Загроза банкрутства, обмеження інвестиційних можливостей
Технологічні загрози	Загрози, пов'язані з застарілими або ненадійними технологіями	Зношене обладнання; відсутність інновацій; кібератаки	Зниження якості продукції, втрати інформації, підвищені витрати
Кадрові загрози	Загрози, пов'язані з персоналом і управлінням людськими ресурсами	Відтік кваліфікованих працівників; низька мотивація; конфлікти в колективі	Зниження продуктивності, втрати компетенцій, порушення виробничого процесу
Інформаційні загрози	Загрози, пов'язані з захистом інформації і конфіденційності	Витік комерційної інформації; кіберзлочини; несанкціонований доступ	Втрата конкурентних переваг, репутаційні ризики
Правові загрози	Загрози, пов'язані з порушеннями законодавства або контрактів	Судові спори; штрафи; недотримання норм; порушення прав інтелектуальної власності	Фінансові санкції, репутаційні втрати, обмеження діяльності

Джерело: побудовано автором на основі [16, 17, 48, 63]

Визначення і систематизація загроз дають змогу правильно розставити

пріоритети у захисті та розподілі ресурсів. Оскільки неможливо усунути всі ризики одночасно, важливо ідентифікувати ті, які можуть спричинити найбільшу шкоду або мають найбільшу ймовірність виникнення. Така систематизація полегшує ухвалення обґрунтованих управлінських рішень і формує основу для побудови дієвої системи економічної безпеки.

Саме тому наступним кроком є детальний розгляд класифікації та характеристик основних загроз економічній безпеці підприємств. Це дозволить виділити ключові напрями роботи з ризиками, систематизувати підходи до їх нейтралізації та забезпечити комплексний захист діяльності підприємства від несприятливих впливів.

Класифікація загроз економічній безпеці підприємства є необхідною для чіткого розуміння характеру цих ризиків та їхнього впливу на різні аспекти діяльності. Вона допомагає розділити загрози за різними ознаками, що дає змогу більш ефективно розробляти стратегії реагування та профілактики (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Класифікація та взаємозв'язок загроз економічній безпеці підприємства

Перш за все, загрози поділяють на внутрішні та зовнішні. Внутрішні загрози пов'язані з особливостями організації роботи, управління, фінансового стану, кадрового потенціалу, а також технологічної бази підприємства. Вони можуть виникати через помилки в управлінні, недостатній контроль, неефективне використання ресурсів або внутрішні конфлікти. Зовнішні загрози походять від чинників навколишнього середовища, на які підприємство має обмежений вплив. Серед них: економічні коливання, політична нестабільність, законодавчі зміни, діяльність конкурентів, природні катаклізми та інші несприятливі обставини.

Крім того, загрози можна класифікувати за рівнем їхньої значущості - від локальних, що впливають на окремі підрозділи, до системних, які загрожують існуванню підприємства в цілому. Також важливо розрізняти постійні загрози, які мають стабільний характер і потребують постійної уваги, та кризові, що виникають раптово і вимагають негайного реагування.

Ще однією ознакою класифікації є джерело виникнення загрози. Це можуть бути природні фактори (погодні умови, стихійні лиха), техногенні (аварії на виробництві, збої у роботі обладнання), соціальні (конфлікти, страйки), економічні (нестабільність ринку, інфляція), політичні (зміни влади, санкції) та інформаційні (кіберзагрози, витік даних). Кожен із цих видів вимагає спеціальних заходів безпеки та планування.

Загрози також можна розглядати за часовими параметрами: короткострокові - такі, що виникають і розв'язуються швидко, та довгострокові - які мають поступовий, але тривалий вплив. Знання цих особливостей допомагає формувати адекватну систему моніторингу та контролю, спрямовану на раннє виявлення і своєчасне реагування [2, 25, 66].

Таким чином, систематизація загроз за різними ознаками створює фундамент для розробки комплексних заходів, спрямованих на підтримання економічної безпеки підприємства. Вона дозволяє не лише визначати потенційні ризики, а й формувати ефективні механізми їх мінімізації з урахуванням специфіки діяльності та зовнішніх умов.

Висновки до розділу 1

Економічна безпека підприємства охоплює комплексну систему заходів, спрямованих на захист фінансових, матеріальних, інформаційних та кадрових ресурсів від різноманітних загроз. Вона є не лише інструментом стабілізації, а й основою для забезпечення безперервного розвитку підприємства в умовах мінливого та непередбачуваного середовища. Успішне забезпечення економічної безпеки передбачає взаємодію фінансових, технологічних, кадрових, інформаційних та правових аспектів, що дозволяє зменшити негативний вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів та підвищити ефективність управлінських рішень. Таким чином, економічна безпека стає своєрідним захисним щитом, що підтримує стабільність і сприяє довгостроковому зростанню підприємства.

Загрози економічній безпеці мають різну природу і можуть проявлятися як всередині підприємства, так і ззовні. Внутрішні ризики пов'язані з ефективністю управління, станом ресурсів, організаційною структурою та кадровою політикою, тоді як зовнішні визначаються економічними, політичними та соціальними умовами, діяльністю конкурентів, глобальними економічними трендами та навіть природними катаклізмами. Особливістю цих загроз є їхня взаємодія: слабкість або нестійкість в одній сфері може швидко впливати на інші, що підкреслює необхідність комплексного підходу до оцінки, моніторингу та контролю ризиків. Рання діагностика та своєчасне реагування на потенційні загрози є ключем до збереження стабільності підприємства.

Класифікація загроз за джерелом виникнення, рівнем значущості та часовими параметрами створює основу для формування ефективних механізмів захисту. Вона дозволяє підприємству своєчасно виявляти потенційні проблеми, планувати відповідні заходи та гнучко адаптуватися до мінливого середовища. Диверсифікація діяльності, модернізація технологій, розвиток персоналу, правове забезпечення та інформаційний захист стають ключовими інструментами підвищення стійкості.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

У середині дев'яностих років, коли економічна система України лише формувалася, підприємницьке середовище відзначалося високим рівнем ризику й нестабільності. У цих умовах у Полтаві було створено досліджуване товариство з обмеженою відповідальністю. Засновники зробили ставку на виробничо-збутовий напрям, який на той час мав порівняно невисокий рівень конкуренції, а саме торгівлю паперово-канцелярською продукцією. Попит на такі товари залишався сталим навіть у кризові періоди, що сприяло формуванню певного запасу фінансової стійкості та дозволяло поступово розвивати підприємство без надмірної зовнішньої залежності. Уже з перших років діяльності підприємство почало орієнтуватися на потреби освітніх установ, органів влади, а також приватного бізнесу, що створювало різнопланову клієнтську базу і водночас зменшувало ризик збоїв у грошових потоках.

Розвиток підприємства у перші роки відбувався на тлі значних коливань у законодавчому полі, змін у податковій системі та нерівномірного зростання платоспроможності населення. Це змушувало керівництво компанії приділяти увагу не лише організації торгівлі, а й контролю за економічними ризиками. Поступово було сформовано внутрішні механізми фінансового аналізу, які дозволяли відстежувати рентабельність окремих груп товарів, визначати рівень витрат на зберігання і транспортування, оцінювати ефективність укладених договорів. Усе це сприяло зміцненню економічної безпеки підприємства, зокрема через посилення контролю за ліквідністю активів і мінімізацію ймовірних втрат від непередбачених ринкових коливань.

Подальший етап розвитку припав на початок двохтисячних років, коли попит на канцелярську продукцію істотно зріс, а ринок став більш

структурованим. ТОВ розширює асортимент, налагоджує прямі зв'язки з українськими та європейськими виробниками, знижуючи залежність від посередників. Це рішення мало стратегічний характер, оскільки дало змогу зменшити закупівельні ризики, стабілізувати ціноутворення і зміцнити позиції підприємства у відносинах із ключовими партнерами. У 2005 р. відбулася зміна форми власності, а залучені інвестиції були спрямовані на модернізацію матеріально-технічної бази, оптимізацію складських процесів, впровадження сучасних логістичних технологій. Такі кроки підвищили стійкість фінансової системи компанії та сприяли створенню внутрішніх бар'єрів, які зменшують імовірність фінансових збоїв чи втрати конкурентних переваг.

На сьогодні підприємство зберігає провідні позиції у сфері постачання канцтоварів та паперової продукції в Полтавській області. Воно активно співпрацює з бюджетними установами, навчальними закладами, приватним бізнесом, а також кінцевими споживачами. Основні напрями діяльності охоплюють оптову торгівлю, роздрібну реалізацію, участь у державних і корпоративних тендерах, а також організацію власної логістичної системи. Така диверсифікація видів діяльності створює підґрунтя для фінансової стабільності та знижує ризики надмірної залежності від одного сегмента ринку. Матеріально-технічна база підприємства включає сучасний складський комплекс, офісний центр з підрозділами маркетингу, продажу й логістики, а також систему цифрового обліку, що забезпечує прозорість фінансових операцій і контроль за товарними потоками.

Останніми роками компанія посилює увагу до питань екологічної відповідальності, розглядаючи їх не лише як частину корпоративної етики, а й як елемент економічної безпеки. Використання екологічно безпечних матеріалів, впровадження товарів із вторинної сировини та раціональне використання ресурсів дозволяють підприємству формувати позитивний імідж і підвищувати довіру з боку партнерів і споживачів. Це, у свою чергу, зміцнює його позиції на ринку, зменшує репутаційні ризики та створює нові

можливості для довгострокового розвитку.

Незважаючи на активну конкуренцію з боку великих торговельних мереж, підприємство зберігає стійкість завдяки раціональній політиці управління, адаптивній системі ціноутворення та ефективній організації логістики. У структурі управління поступово формується система внутрішнього контролю економічної безпеки, яка охоплює моніторинг фінансових потоків, оцінку рентабельності контрактів, контроль дебіторської заборгованості та аналіз витрат. Підприємство розглядає ці процеси як необхідну складову не лише фінансової дисципліни, а й загальної стратегії стійкості.

Важливою умовою підтримання стабільності є кадрова політика. Регулярна оцінка персоналу, визначення рівня професійної підготовки, аналіз відповідності посадовим вимогам та систематичне підвищення кваліфікації працівників забезпечують ефективне використання людського потенціалу. Це має безпосередній вплив на рівень економічної безпеки підприємства, адже саме компетентність і відповідальність персоналу визначають якість управлінських рішень, швидкість реагування на зміни середовища та здатність підприємства уникати кризових ситуацій.

Раціональне використання трудових ресурсів сприяє підвищенню продуктивності праці та стабільності управлінських процесів. Систематичний моніторинг результатів роботи дозволяє своєчасно виявляти слабкі сторони кадрової політики, аналізувати потенційні ризики плинності кадрів і коригувати стратегію розвитку персоналу. Це створює внутрішній баланс між економічною ефективністю та соціальною стабільністю колективу, що в сучасних умовах виступає важливою складовою безпеки підприємства як системи. Детальні характеристики кадрового потенціалу, який безпосередньо впливає на рівень економічної безпеки підприємства, наведено у таблиці 2.1.

На основі даних таблиці 2.1 можна спостерігати певні зміни у структурі трудових ресурсів підприємства, що безпосередньо впливають на рівень його економічної безпеки. Упродовж досліджуваного періоду чисельність

персоналу підприємства зменшилася зі 119 осіб у 2020 р. до 98 осіб у 2024 р., тобто на 21 працівника, що становить 17,65%.

Таблиця 2.1

Динаміка забезпеченості трудовими ресурсами та ефективності їх використання на підприємстві за 2020 - 2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
						+, -	%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	119	107	101	98	98	- 21	- 17,65
Чистий дохід (виручка), тис. грн	118470	133908	144494	186594	197550	79080	66,76
Чистий прибуток, тис. грн	2350	1151	2232	3427	4588	2238	95,23
Фонд оплати праці, тис. грн	22610	23785	25420	29360	32340	9730	43,03
Середньомісячна зарплата 1 працівника, грн	15850	18515	21000	24965	27500	11650	73,50
Дохід на одного працівника, тис. грн	995,6	1251,5	1430,6	1904,0	2016,8	1021,2	102,56
Прибуток на одного працівника, тис. грн	19,7	10,8	22,1	35,0	46,8	27,1	137,56
Рентабельність продажів, %	2,0	0,9	1,5	1,8	2,3	0,3 п.п.	15,0

Незважаючи на скорочення чисельності персоналу, підприємство продемонструвало істотне розширення масштабів діяльності: чистий дохід зріс на 66,76% і досяг 197550 тис. грн, а чистий прибуток збільшився на 2238 тис. грн, що відповідає приросту 95,23%. Така позитивна динаміка свідчить не лише про зміцнення фінансової стійкості, а й про результативність управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію трудових процесів та підвищення продуктивності.

Ефективність використання трудових ресурсів також суттєво покращилася. Доходи на одного працівника зросли на 1021,2 тис. грн, що становить 102,56%, і в 2024 році досягли 2016,8 тис. грн. Аналогічну тенденцію демонструє й прибуток на одного працівника, який збільшився на 137,56% та становить 46,8 тис. грн. Такі результати засвідчують підвищення рівня продуктивності праці, раціональне використання людського потенціалу

та зростання віддачі від кожної одиниці трудових ресурсів. З економічного погляду, це є важливим чинником внутрішньої безпеки підприємства, адже свідчить про його здатність до самостійного відтворення й розвитку навіть за умов скорочення персоналу.

Показник рентабельності продажів у 2024 р. становив 2,3%, що дещо перевищує рівень 2020 р. (2,0%). Хоча темпи зростання виглядають помірними (близько 15%), загальна динаміка демонструє послідовне покращення фінансових результатів. Це свідчить про більш зважену політику ціноутворення, підвищення якості управлінських рішень і поступове посилення контролю над витратами. Водночас стабільність рентабельності в умовах зростання обсягів діяльності можна розглядати як ознаку збалансованої моделі розвитку, що сприяє збереженню фінансової стійкості підприємства.

Отже, навіть за умов скорочення чисельності персоналу підприємство не лише утримало свої позиції, а й досягло зростання ключових фінансових показників. Це може свідчити про структурну оптимізацію, поліпшення організації праці, підвищення кваліфікаційного рівня працівників і вдосконалення системи управління. Зазначені тенденції відображають зростання ефективності використання трудових ресурсів та узгоджуються з метою підвищення економічної безпеки через внутрішню стабільність і контроль витрат.

Забезпеченість основними фондами є не менш важливим напрямом аналізу, оскільки вона відображає рівень технічного оснащення підприємства, стан виробничих потужностей і потенційну продуктивність. Паралельно дослідження оборотних активів дає змогу оцінити, наскільки ефективно підприємство управляє власними обіговими коштами, чи забезпечується необхідна ліквідність і чи досягається належний рівень фінансової стійкості. В умовах зростаючої конкуренції саме раціональне використання матеріальних ресурсів виступає основою стабільного розвитку й одним із головних захисних механізмів економічної безпеки.

Особливу увагу в подальшому доцільно зосередити на показниках віддачі основних і оборотних засобів, адже саме вони визначають ефективність використання вкладених ресурсів і формують основу для подальшого підвищення результативності діяльності. Аналіз динаміки цих показників у поєднанні з оцінкою фінансових результатів і чисельності персоналу дозволить більш повно охарактеризувати стан економічної безпеки підприємства та виявити можливі напрями її зміцнення (табл. 2.2).

За даними таблиці 2.2 простежується чітка тенденція до нарощення матеріально-технічного потенціалу підприємства. Протягом аналізованого періоду загальна вартість основних фондів компанії зросла на 947 тис. грн і на кінець 2024 р. становила 344,4 % від рівня 2020 р. Це свідчить про активне оновлення виробничої бази та поступове зміцнення інвестиційної складової економічної безпеки. Найбільший приріст спостерігається у групі «машини та обладнання» - їхня вартість збільшилася на 50485 тис. грн, що майже утричі перевищує базовий показник. Помітно зросли також будівлі, споруди та передавальні пристрої - на 11625 тис. грн або 90,7 %. Водночас транспортні засоби додали лише 588 тис. грн, що відповідає 6,3 % приросту. Інструменти, прилади та інвентар збільшилися на 206 тис. грн (29,6 %), а інші основні засоби, хоч і показали приріст на 250 % (55 тис. грн), залишаються незначною частиною у загальній структурі активів. Така динаміка вказує на пріоритетне інвестування у виробниче обладнання, що безпосередньо впливає на підвищення технічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Оборотні фонди також демонструють виразну позитивну динаміку, що підтверджує нарощення ресурсного потенціалу. Їхня загальна вартість на кінець 2024 р. збільшилася на 16 925 тис. грн, або на 84,6 % порівняно з 2020 р. Найвагоміший внесок у це зростання забезпечили товари, вартість яких зросла на 8 351 тис. грн (80,5 %), та грошові кошти, які збільшилися на 9860 тис. грн (179,1 %).

Таблиця 2.2

Динаміка основних та оборотних фондів підприємства за 2020 - 2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
						+, -	%
Наявність основних фондів на кінець р. - всього, тис. грн	275,0	298,0	512,0	600,0	1222,0	947,0	344,4
будинки, споруди та передавальні пристрої	12815,0	17778,0	22370,0	24051,0	24440,0	11625,0	90,7
машини та обладнання	22034,0	38563,0	58902,0	62700,0	72519,0	50485,0	229,1
транспортні засоби	9277,0	15378,0	7948,0	8404,0	9865,0	588,0	6,3
інструменти, прилади, інвентар	696,0	707,0	788,0	871,0	902,0	206,0	29,6
інші основні засоби	22,0	22,0	52,0	52,0	77,0	55,0	250,0
Вартість оборотних фондів на кінець р. - всього, тис. грн	20001,0	24225,0	31741,0	34483,0	36926,0	16925,0	84,6
виробничі запаси	22,0	11,0	45,0	38,0	46,0	24,0	109,1
товари	10378,0	15327,0	16826,0	16298,0	18729,0	8351,0	80,5
дебіторська заборгованість	4083,0	5724,0	2109,0	2052,0	2717,0	-1366,0	-33,5
грошові кошти	5504,0	3152,0	12750,0	16081,0	15364,0	9860,0	179,1
готівка	41,0	31,0	39,0	60,0	49,0	8,0	19,5
рахунки в банках	5463,0	3121,0	12711,0	16021,0	15364,0	9901,0	181,2
Фондозабезпеченість, тис. грн	0,6	0,7	0,8	1,0	1,3	0,6	99,9
Фондоозброєність, тис. грн	10,2	7,0	9,4	11,6	20,1	10,0	98,0
Норма прибутку, %	5,7	9,1	10,6	13,1	3,2	-2,5	-44,4
Коефіцієнт зносу основних засобів	1,6	1,6	1,5	1,5	1,2	-0,4	-25,5
Фондорентабельність, %	0,8	1,4	178,8	2,06	39,3	38,5	4762,2
Фондовіддача, грн	86,35	116,85	89,19	83,90	54,21	-32,1	-37,2

Зменшення дебіторської заборгованості на 1366 тис. грн можна розглядати двояко. З одного боку, це позитивно впливає на ліквідність і знижує ризики неповернення боргів, з іншого - може свідчити про зменшення обсягів відстрочених платежів, що іноді обмежує можливості маневрування грошовими потоками. У будь-якому разі така тенденція вказує на посилення фінансової дисципліни й прагнення підприємства підтримувати належний рівень платоспроможності.

Показники фондозабезпеченості та фондоозброєності також зазнали

позитивних змін, що підтверджує зміцнення матеріально-технічної бази. Протягом 2020 - 2024 років фондозабезпеченість зросла до 1,3 тис. грн, а фондоозброєність - до 20,1 тис. грн. Зростання цих показників свідчить про підвищення оснащеності праці засобами виробництва та більш ефективне використання основних фондів. Підприємство поступово переходить від екстенсивної моделі розвитку до інтенсивної, коли приріст результатів досягається не за рахунок кількісного збільшення ресурсів, а через підвищення їх продуктивності.

Щодо ефективності використання основних засобів, динаміка виявилася неоднорідною. Фондорентабельність суттєво зросла і досягла 39,3 %, що свідчить про зростання прибутковості вкладеного капіталу. Водночас показник фондовіддачі знизився до 54,21 грн, що може бути наслідком зростання вартості основних фондів швидше, ніж обсягів реалізації, або певного періоду їх адаптації у виробничому процесі. Зменшення коефіцієнта зносу до 1,2 вказує на часткове оновлення активів та модернізацію основних засобів, що позитивно впливає на технічний стан підприємства і створює умови для подальшого підвищення ефективності використання капіталу.

Показник норми прибутку знизився до 3,2 %, що, ймовірно, пов'язано зі збільшенням витрат на оновлення матеріально-технічної бази або з коригуванням цінової політики під впливом ринкових чинників. У цілому, можна відзначити, що підприємство активно інвестує у власні ресурси, розширює виробничі можливості, зміцнює фінансову базу й підвищує фондорентабельність. Проте подальше зростання ефективності потребує більш ретельного контролю за оборотністю фондів, витратами на обслуговування активів та рівнем дебіторської заборгованості, які прямо впливають на фінансову стійкість.

Оцінка економічної ефективності діяльності товариства у період 2020 - 2024 років здійснюється з урахуванням сукупності фінансових та операційних показників, що характеризують не лише рівень прибутковості, а й здатність підприємства підтримувати стабільний розвиток у мінливих ринкових умовах.

До основних показників, за якими оцінюється економічна ефективність, належать обсяги доходів і витрат, фінансовий результат діяльності, рентабельність, оборотність активів, ліквідність і фінансова стійкість. Дослідження цих показників у динаміці дає змогу простежити внутрішні тенденції розвитку, виявити сильні сторони, визначити проблемні зони та оцінити наслідки управлінських рішень для економічної безпеки підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових показників підприємства за 2020 - 2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
						+, -	%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	118 470	133 908	144 494	186 594	197 550	79 080	66,8
Собівартість, тис. грн	91 411	102 725	107 307	138 316	150 297	58 886	64,4
Чистий прибуток, тис. грн	1 151	2 232	3 427	4 588	1 203	52	4,5
Валовий прибуток, тис. грн	27 059	31 183	37 187	48 278	47 253	20 194	74,6
Рентабельність продажів, %	1,0	1,7	2,4	2,5	0,6	- 0,4	- 40,0
Активи (усього), тис. грн	20 587	24 600	32 299	36 072	37 754	17 167	83,4
Рентабельність активів (ROA), %	5,6	9,1	10,6	12,7	3,2	- 2,4	- 42,9
Оборотність активів (рази)	5,8	5,4	4,5	5,2	5,2	- 0,6	- 10,3

Аналіз фінансових показників діяльності компанії за 2020 - 2024 рр. дозволяє не лише оцінити динаміку розвитку підприємства, а й глибше зрозуміти його економічну стійкість, рівень фінансової стабільності та загальний стан економічної безпеки. Фінансові результати виступають ключовим індикатором захищеності суб'єкта господарювання від внутрішніх і зовнішніх ризиків, адже саме вони відображають спроможність підприємства генерувати прибуток, забезпечувати платоспроможність і підтримувати інвестиційну активність. У цьому контексті варто звернути увагу на показники доходу, прибутковості та ефективності використання

ресурсів, які формують основу фінансової складової економічної безпеки.

Протягом досліджуваного періоду підприємство демонструвало стійке зростання чистого доходу від реалізації продукції. Його обсяг збільшився на 79 080 тис. грн, або на 66,8 % у порівнянні з 2020 р. Така динаміка свідчить про зміцнення ринкових позицій і стабільність комерційних зв'язків, що знижує ризики втрати ринку збуту - одного з основних загрозливих факторів економічної безпеки. Зростання доходів також може бути наслідком розширення клієнтської бази та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Разом із тим, позитивна тенденція щодо доходів не гарантує повної фінансової безпеки, якщо не супроводжується адекватним контролем витрат та ефективним управлінням прибутком.

Собівартість реалізованої продукції у 2020 - 2024 роках зросла на 64,4 %. Попри зростання витрат, їхні темпи були нижчими за динаміку доходів, що забезпечило підвищення валового прибутку на 74,6 %. Це свідчить про відносну стійкість операційної діяльності та збереження запасу фінансової міцності. Проте для економічної безпеки важливим є не лише рівень прибутку, а й стабільність його формування. Якщо прибутковість залежить від зовнішніх чинників, наприклад, кон'юнктури ринку чи коливання валютного курсу, то підприємство залишається вразливим до фінансових шоків.

Певне занепокоєння викликає динаміка чистого прибутку. Після поступового зростання у 2021 - 2023 рр. він у 2024 р. знизився до 1203 тис. грн, що майже дорівнює рівню 2020 р. Таке коливання може свідчити про посилення зовнішнього фінансового тиску, збільшення витрат на обслуговування кредитів чи податкових платежів, а також про нестабільність внутрішньої структури витрат. З точки зору економічної безпеки, така ситуація може сигналізувати про підвищений ризик зниження фінансової стійкості, особливо у випадку повторення негативних тенденцій у наступні періоди.

Зниження рентабельності продажів з 1 % у 2020 р. до 0,6 % у 2024 р., а

також падіння рентабельності активів із 5,6 % до 3,2 % свідчать про зменшення ефективності використання наявних ресурсів для створення прибутку. У системі економічної безпеки такі тенденції трактуються як потенційна загроза фінансовій стабільності, адже вони вказують на ослаблення здатності підприємства забезпечувати самовідтворення капіталу. Проте показник оборотності активів залишився стабільним - 5,2 рази, що свідчить про достатню швидкість обігу ресурсів та відносну рівновагу між доходами і активами. Це позитивний сигнал, який свідчить про збереження ефективності операційного циклу навіть за умов зростання витрат.

Активи підприємства протягом п'ятирічного періоду збільшилися на 17167 тис. грн, або на 83,4 %, що говорить про розширення ресурсної бази та певне підсилення інвестиційної складової економічної безпеки. Зростання активів у поєднанні з високим рівнем рентабельності власного капіталу свідчить про здатність підприємства акумулювати внутрішні ресурси для розвитку та фінансувати частину потреб без зовнішніх залучень. Це зменшує ризик залежності від кредиторів і сприяє зміцненню фінансової автономії.

Загалом, результати аналізу свідчать про те, що товариство демонструє позитивну динаміку зростання доходів і розширення активів, однак зіткнулося зі зниженням рівня прибутковості, що може впливати на загальний рівень економічної безпеки.

2.2. Діагностика ключових складових економічної безпеки підприємства

Для компанії оцінка економічної безпеки особливе значення, адже підприємство функціонує у середовищі високої ринкової конкуренції та залежить від стійкості постачань, коливань попиту, зміни цінової кон'юнктури. Метою даного підрозділу є визначення рівня економічної безпеки підприємства шляхом аналізу фактичних показників його діяльності за 2020 - 2024 рр. та зіставлення їх із нормативними порогами, що

відображають безпечні межі функціонування.

Системний підхід до аналізу економічної безпеки передбачає використання набору взаємопов'язаних показників, які відображають фінансову, виробничо-технологічну, кадрову, ринкову, правову, екологічну та енергетичну складові діяльності підприємства. Для оцінки рівня безпеки компанії доцільно застосувати синтез індикаторного та експертного підходів. Індикаторний метод базується на аналізі фактичних значень показників і їх порівнянні з нормативними межами, що визначають допустимі відхилення для стабільного функціонування підприємства. Експертний метод, у свою чергу, дозволяє гнучко оцінити якісні параметри, які важко виміряти кількісно, - зокрема рівень кадрової стабільності, ефективність управлінських рішень, організаційну гнучкість і здатність підприємства до адаптації в умовах ринкових коливань.

Під час аналізу рівня економічної безпеки підприємства індикатори доцільно згрупувати за ключовими складовими, що характеризують різні аспекти його діяльності. Таке групування дозволяє оцінити стан безпеки у розрізі фінансово-економічної, виробничо-технологічної, кадрової, ринкової, екологічної та правової сфер. При цьому враховуються межові (нормативні) значення показників, які визначають поріг переходу від стабільного стану до зони ризику.

Для нашого дослідження вибір показників здійснюється з урахуванням специфіки діяльності підприємства, масштабу його операцій, ступеня диверсифікації ринку збуту та рівня ресурсного забезпечення. Оскільки компанія працює в секторі оптово-роздрібної торгівлі канцелярською та офісною продукцією, основну увагу доцільно зосередити на фінансово-економічній стабільності, кадровому потенціалі, ефективності використання основних фондів та здатності підприємства підтримувати конкурентоспроможність.

Основні показники та їх порогові значення, прийняті для оцінювання рівня економічної безпеки компанії, подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Показники та порогові значення для оцінювання рівня економічної
безпеки підприємства**

Складова	Показник	Фактичне значення (2024 р.)	Нормативне значення	Відхилення від норми	Оцінка стану
Фінансово-економічна	Рентабельність активів (ROA), %	3,2	≥ 5	- 1,8	нижче норми
	Коефіцієнт фінансової незалежності*	0,61	$\geq 0,5$	0,11	задовільний
	Коефіцієнт покриття поточних зобов'язань*	1,95	$\geq 2,0$	- 0,05	близький до межі
Виробничо-технологічна	Коефіцієнт зносу основних засобів	1,2	$\leq 1,5$ (або $\leq 40\%$)	у межах	безпечний
	Фондовіддача, грн	54,21	≥ 50	4,21	позитивна
	Фондорентабельність, %	39,3	≥ 15	24,3	високий рівень
Кадрова	Рівень плинності кадрів, %	5,0	≤ 10	- 5	безпечний
	Продуктивність праці (дохід на працівника), тис. грн	2 016,8	≥ 1000	1016,8	високий рівень
Ринкова	Частка підприємства на регіональному ринку**	стабільна	не зменшується	-	стійка
	Рентабельність продажів, %	2,3	$\geq 2,0$	+ 0,3	задовільна

*за фінансовими звітами підприємства;

**за результатами оптових продажів у Полтавській області.

Аналіз наведених у таблиці 2.4 даних свідчить, що більшість індикаторів підприємства перебувають у безпечній або відносно стабільній зоні, хоча окремі з них демонструють погіршення, що може свідчити про наявність внутрішніх ризиків. Так, рентабельність активів у 2024 р. становила 3,2 %, що нижче порогового рівня 5 %. Це означає, що активи підприємства використовуються недостатньо ефективно, а резерв прибутковості залишається не реалізованим. Разом з тим, коефіцієнт фінансової незалежності 0,61 свідчить про переважання власного капіталу у структурі фінансування, що знижує ризик надмірної заборгованості й підвищує фінансову стійкість. Коефіцієнт покриття близький до

мінімального нормативу, отже підприємство має певну залежність від поточних ресурсів, але загалом утримує баланс ліквідності.

У виробничо-технологічній сфері спостерігається помітне зростання потенціалу. Коефіцієнт зносу зменшився до 1,2, що свідчить про оновлення матеріально-технічної бази. Фондовіддача 54,21 грн і фондорентабельність 39,3 % перевищують нормативи, що підтверджує ефективне використання основних засобів та високий рівень повернення капіталу, вкладеного у виробничі активи. Такі показники знижують технологічні ризики і підвищують конкурентоспроможність підприємства.

Кадрова складова характеризується стійким станом. Рівень плинності кадрів не перевищує 5 %, що є позитивною ознакою кадрової стабільності. Показник продуктивності праці (2016,8 тис. грн доходу на одного працівника) у понад два рази перевищує нормативну межу. Це підтверджує високий рівень використання трудового потенціалу, що сприяє внутрішній стійкості підприємства та мінімізує ризики втрати кадрових ресурсів.

Ринкова складова також залишається відносно стабільною. Частка підприємства на регіональному ринку не скорочується, а рентабельність продажів 2,3 % перебуває в межах допустимих значень. Підприємство зберігає конкурентоспроможність, хоча низька рентабельність свідчить про обмежену цінову гнучкість і необхідність пошуку резервів зниження витрат.

У цілому, сукупність показників дозволяє віднести рівень економічної безпеки товариства до середнього. Підприємство демонструє фінансову стабільність і контроль за ключовими ризиками, проте потребує підвищення ефективності використання активів і вдосконалення фінансового менеджменту. Подальша оцінка інтегрального показника економічної безпеки дозволить визначити, наскільки збалансованими є ці складові та які напрями потребують посилення.

Аналіз економічної безпеки підприємства доцільно здійснювати комплексно, враховуючи фінансово-економічну, виробничо-технологічну та кадрову складові, які формують основу його стійкості. У процесі оцінки

використовуються як кількісні показники, так і якісні характеристики, що відображають здатність підприємства протистояти зовнішнім і внутрішнім ризикам, забезпечуючи безперервність діяльності. Для нормування показників застосовуються еталонні або нормативні значення, які встановлюються керівництвом підприємства або базуються на результатах наукових досліджень. У випадку відсутності обґрунтованих меж оцінка проводиться експертним методом, де найкращому стану відповідає п'ять балів, а найгіршому - нуль балів.

Нормування здійснюється шляхом порівняння фактичних і нормативних значень, враховуючи стимулюючий або дестимулюючий характер показників. Для показників, що не мають визначених еталонів, за норму приймаються значення попереднього періоду. Такий підхід дозволяє простежити тенденції та оцінити ефективність управлінських рішень у динаміці.

Аналіз економічної безпеки компанії за результатами діяльності у 2020 - 2024 рр. свідчить про стабільний розвиток підприємства, проте з наявними ризиками, які потребують контролю й управлінських заходів для їх мінімізації. Вивчення ключових складових економічної безпеки - фінансово-економічної, виробничо-технологічної, кадрової, ринкової, екологічної, правової та енергетичної - дозволяє комплексно оцінити поточний стан захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз.

Фінансова складова економічної безпеки характеризується зростанням активів підприємства на 83,4 % та підвищенням обсягів доходу на 66,8 %, що свідчить про посилення фінансової бази та розширення можливостей для інвестиційного розвитку. Однак зниження рентабельності продажів до 0,6 % і рентабельності активів до 3,2 % у 2024 р. відображає зменшення ефективності використання ресурсів і створює потенційний ризик зниження прибутковості. Незважаючи на це, підприємство зберігає достатній рівень ліквідності, що забезпечується стабільною оборотністю активів (5,2 рази), а також контролем дебіторської заборгованості, яка протягом періоду мала тенденцію до скорочення. Така ситуація вказує на наявність певного запасу фінансової стійкості, але потребує оптимізації витрат та більш раціональної політики

управління прибутком.

Таблиця 2.5

**Показники, що характеризують складові економічної безпеки
підприємства за 2020 - 2024 рр.**

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Норма показника
Рентабельність активів (ROA), %	5,6	9,1	10,6	12,7	3,2	≥ 5
Коефіцієнт фінансової незалежності (КФН)	0,64	0,68	0,72	0,70	0,65	$\geq 0,5$
Коефіцієнт покриття (Кпокр)	1,8	2,1	1,9	1,6	1,4	$> 2,0$
Знос основних засобів, %	1,6	1,6	1,5	1,5	1,2	$\leq 1,5$
Коефіцієнт фондоозброєності (КФО), тис. грн	10,2	7,0	9,4	11,6	20,1	5- 8
Рівень плинності кадрів, %	3,2	2,8	4,5	5,7	4,9	≤ 10
Рівень забезпечення кадрами з необхідною кваліфікацією (Кквал)	89	90	91	93	94	100
Конкурентоспроможність продукції	0,8	0,9	0,9	0,95	1,0	наближення до 1,0
Частка підприємства на місцевому ринку, %	17,2	18,5	19,0	21,3	22,8	попередній період - зростання
Коефіцієнт «екологічності» обладнання (Кекол)	1,7	1,8	1,9	2,0	2,1	попередній період - зростання
Коефіцієнт забруднення середовища (Кзабр)	3	3	2	2	2	попередній період - зменшення
Рівень юридичного захисту	0,8	0,9	0,9	0,95	1,0	1

Виробничо-технологічна складова економічної безпеки компанії є відносно сильною. Підприємство активно модернізує основні фонди, що підтверджується зростанням їх вартості більш ніж утричі, насамперед за рахунок придбання нових машин та обладнання. Коефіцієнт зносу основних засобів зменшився до 1,2, що свідчить про оновлення матеріально-технічної бази та підвищення ефективності виробничих процесів. Фондозабезпеченість і фондоозброєність зросли, що демонструє підвищення рівня оснащеності праці засобами виробництва. Проте зниження показника фондовіддачі свідчить про те, що приріст основних засобів випереджає темпи зростання результатів діяльності, тому в майбутньому доцільно зосередитися на підвищенні віддачі від нових інвестицій.

Кадрова складова залишається одним із визначальних чинників економічної безпеки. Незважаючи на скорочення чисельності персоналу на

17,65 %, підприємство досягло істотного підвищення продуктивності праці: дохід на одного працівника зріс на 102,56 %, а прибуток на одного працівника - на 137,56 %. Це свідчить про зростання ефективності використання трудового потенціалу, покращення організації праці та підвищення кваліфікації персоналу. Така тенденція свідчить про стійкість кадрової політики та її позитивний вплив на внутрішню стабільність підприємства, що є запорукою його економічної безпеки.

Ринкова складова економічної безпеки товариства характеризується стабільним зростанням обсягів реалізації, розширенням клієнтської бази та участю у тендерних поставках. Це знижує ризики втрати ринку збуту та забезпечує гнучкість підприємства у конкурентному середовищі. Диверсифікація напрямів діяльності (оптова й роздрібна торгівля, логістичні послуги, тендерні постачання) сприяє зменшенню залежності від одного ринкового сегмента, що посилює економічну стійкість і захист від коливань попиту.

Екологічна складова набуває дедалі більшого значення в системі економічної безпеки підприємства. Підприємство активно впроваджує принципи екологічної відповідальності, застосовує безпечні матеріали й товари з вторинної сировини, що зменшує ризики репутаційних втрат і покращує партнерські зв'язки. Раціональне використання ресурсів і підтримка екологічних стандартів забезпечують підприємству конкурентні переваги у сфері корпоративної відповідальності.

Правова складова забезпечується налагодженою системою договірної роботи, контролем юридичних ризиків і захистом майнових прав. Підприємство дотримується вимог чинного законодавства, що дозволяє уникати штрафних санкцій і судових спорів, а отже, підтримує загальну стабільність діяльності.

Енергетична складова має опосередковане значення для підприємства торговельного профілю, проте у межах загальної системи економічної безпеки товариства дотримується політики енергоефективності та контролю витрат на енергоресурси. Використання сучасного обладнання, енергозберігаючих технологій і оптимізація логістичних маршрутів сприяють

зменшенню енергетичних ризиків.

Отже, можна зробити висновок, що компанія має достатній рівень економічної безпеки, заснований на стабільних фінансових результатах, модернізованій виробничо-технічній базі, ефективній кадровій політиці та зваженому управлінні ресурсами. Водночас підприємству доцільно посилити роботу з підвищення рентабельності, забезпечення гнучкості фінансових потоків, покращення фондоддачі та впровадження інноваційних рішень для подальшого зміцнення економічної стійкості. Реалізація цих заходів дозволить підвищити рівень економічної безпеки підприємства, зменшити вплив ризиків і забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

На основі визначеного переліку показників проведено нормування окремих складових економічної безпеки компанії та визначено для них вагові коефіцієнти. Нормування здійснено шляхом порівняння фактичних значень із нормативними або еталонними показниками, що дало змогу оцінити рівень відповідності кожної складової встановленим межам безпеки. Для полегшення сприйняття результати нормування показників подано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Нормовані показники та їх вагові коефіцієнти підприємства
за 2020 - 2024 рр.**

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Ваговий коефіцієнт
Рентабельність активів (ROA)	1,12	1,82	2,12	2,54	0,64	0,3
Коефіцієнт фінансової незалежності (КФН)	1,28	1,36	1,44	1,40	1,30	0,4
Коефіцієнт покриття (Кпокр)	0,90	1,05	0,95	0,80	0,70	0,3
Знос основних засобів	0,95	0,95	1,00	1,00	1,25	0,5
Коефіцієнт фондоозброєності (КФО)	1,30	1,10	1,25	1,45	2,50	0,4
Рівень плинності кадрів	0,90	0,95	0,85	0,80	0,85	0,5
Рівень забезпечення кадрами з необхідною кваліфікацією (Кквал)	0,89	0,90	0,91	0,93	0,94	0,5
Конкурентоспроможність продукції	0,80	0,90	0,90	0,95	1,00	0,5
Частка підприємства на місцевому ринку	0,86	0,92	0,95	1,06	1,14	0,5
Коефіцієнт «екологічності» обладнання (Кекол)	0,85	0,90	0,95	1,00	1,05	0,4
Коефіцієнт забруднення середовища (Кзабр)	0,90	0,90	1,00	1,00	1,00	0,4
Рівень якості юридичного захисту	0,80	0,85	0,90	0,95	1,00	0,6

Отримані загальні інтегральні показники економічної безпеки компанії за 2020 - 2024 рр. представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Загальний інтегральний показник економічної безпеки підприємства за 2020 - 2024 рр.

Рік	Загальний інтегральний показник економічної безпеки
2020	7,54
2021	10,23
2022	12,49
2023	9,74
2024	8,21

Багатокутники економічної безпеки компанії у порівнянні з еталонним значенням за 2020 - 2024 рр. подано на рисунку 2.14.

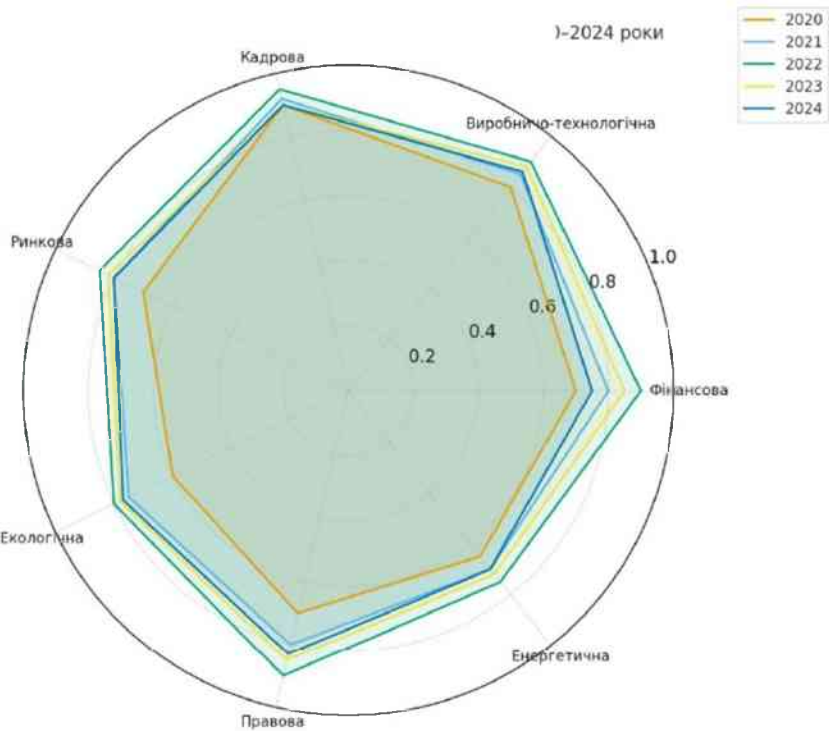


Рис. 2.1. Багатокутники економічної безпеки підприємства за 2020 - 2024 рр.

Багатокутник економічної безпеки формується на основі нормованих показників основних складових - фінансово-економічної, виробничо-технологічної, кадрової, ринкової, екологічної, правової та енергетичної.

Для кожного року багатокутник відображає співвідношення фактичних значень із еталонним рівнем (1,0), що характеризує повну відповідність показників нормативам.

Найбільше наближення контурів багатокутника до еталонного спостерігається у 2022 р., коли інтегральний показник економічної безпеки досяг максимального значення – 12,49. У 2024 р. спостерігається деяке зменшення площі багатокутника, що відображає зниження інтегрального рівня економічної безпеки до 8,21.

Таким чином, багатокутники демонструють зміну співвідношення окремих складових економічної безпеки у динаміці за 2020 - 2024 рр., дозволяючи візуалізувати ступінь відхилення показників від еталонних значень і загальний рівень збалансованості економічного стану підприємства.

Виходячи з проведеного дослідження, можна стверджувати, що рівень економічної безпеки компанії у 2020 - 2024 роках загалом відповідає середньому рівню, однак окремі складові залишаються нижчими за нормативні значення. Найбільше відставання спостерігається у фінансово-економічній складовій, що зумовлено коливаннями рентабельності та рівня ліквідності. Водночас найвищі результати зафіксовано за екологічною, кадровою та правовою складовими, які демонструють стабільність і наближення до еталонних значень. На основі отриманих даних можна зробити висновок, що стан економічної безпеки товариства є відносно стійким, проте потребує посилення фінансової стабільності та підвищення ефективності використання ресурсів для забезпечення довгострокової збалансованості розвитку підприємства.

Висновки до розділу 2

Підприємство за досліджуваний період продемонструвало стійке зростання доходів і нарощення активів, що свідчить про зміцнення його фінансової та економічної позиції. Так, чистий дохід збільшився на 66,8 %, а

обсяг активів виріс на 83,4 %, що підкреслює активне розширення ресурсної бази та підвищення інвестиційного потенціалу. Це дозволяє підприємству підтримувати стабільність комерційних зв'язків і зменшувати ризики втрати ринку збуту.

Одним із ключових факторів економічної безпеки стала ефективність використання трудових ресурсів. Незважаючи на зменшення чисельності персоналу на 17,65 %, продуктивність зросла більш ніж удвічі: дохід на одного працівника збільшився на 102,56 %, а прибуток - на 137,56 %. Це свідчить про оптимізацію трудових процесів, підвищення кваліфікаційного рівня персоналу та вдосконалення управлінських механізмів. Завдяки цьому підприємство здатне підтримувати внутрішню стабільність і забезпечувати економічну безпеку навіть за скорочення кадрів.

Зростання матеріально-технічного потенціалу також відіграє важливу роль у зміцненні позицій підприємства. Вартість основних фондів за п'ять років зросла на 344,4 %, а найбільший приріст спостерігався у групі «машини та обладнання» - на 229,1 %. Оборотні фонди збільшилися на 84,6 %, а грошові кошти - на 179,1 %. Така інвестиційна активність сприяє підвищенню технічної ефективності, конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

Водночас слід звернути увагу на зниження прибутковості: рентабельність продажів скоротилася до 0,6 %, а рентабельність активів - до 3,2 %. Це свідчить про потенційні ризики зменшення ефективності використання ресурсів і потребує посилення контролю за витратами та оборотністю активів. Загалом підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку та зміцнення матеріально-фінансової бази, проте для підвищення економічної безпеки в майбутньому важливо зосередитися на стабілізації прибутковості та раціональному управлінні капіталом.

Проведене дослідження економічної безпеки підприємства за період 2020-2024 рр. показало, що компанія загалом зберігає середній рівень стабільності. Загальний інтегральний показник коливався від 7,54 у 2020 р.

до максимальних 12,49 у 2022 р., а у 2024 р. знизився до 8,21. Це свідчить про достатню збалансованість діяльності, але водночас вказує на потребу посилення фінансової ефективності та контролю ключових ризиків.

Виробничо-технологічна та кадрова складові характеризуються стабільністю та позитивною динамікою. Знос основних засобів зменшився до 1,2, фондівдача перевищує нормативи, а продуктивність праці на одного працівника зросла більш ніж удвічі. Рівень плинності кадрів не перевищує 5 %, що забезпечує внутрішню стійкість підприємства і дозволяє зберігати високий рівень ефективності використання трудового потенціалу.

Ринкова, екологічна та правова складові підтримують загальну стійкість компанії. Частка підприємства на місцевому ринку зростає, а впровадження принципів екологічної відповідальності та належний рівень юридичного захисту знижують зовнішні ризики. Загалом стан економічної безпеки можна оцінити як відносно стійкий, проте для забезпечення довгострокової збалансованості розвитку підприємству слід підвищувати рентабельність, оптимізувати фінансові потоки та ефективніше використовувати активи.

Водночас фінансова складова залишається слабким місцем. Коефіцієнт покриття поточних зобов'язань знизився до 1,4 при нормативі 2,0. Це створює потенційні ризики зниження прибутковості і вимагає оптимізації витрат та більш ефективного управління фінансовими потоками. Сумарний інтегральний показник економічної безпеки за цей рік становив 8,21, що менше від максимального рівня 12,49 у 2022 р., підкреслюючи необхідність посилення фінансової стабільності для довгострокового розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Розробка комплексу заходів із забезпечення економічної безпеки підприємства

Ефективне управління економічною безпекою сьогодні вимагає системного підходу. Зростаюча невизначеність зовнішнього середовища, коливання валютних курсів, зміни митного та податкового законодавства, а також нестабільність логістичних витрат створюють постійні виклики для функціонування підприємств. У таких умовах забезпечення економічної безпеки не може залишатися факультативним напрямом. Навпаки, воно має інтегруватися у всі ключові процеси та стратегію розвитку, формуючи основу для прийняття управлінських рішень.

Комплекс заходів, що розробляється, спрямований на зниження ризиків, пов'язаних із зовнішніми й внутрішніми факторами. Він включає як превентивні, так і адаптивні дії, здатні підтримати стабільність бізнесу навіть у разі несприятливих змін у ринковому середовищі.

При формуванні комплексу заходів доцільно враховувати специфіку основних конкурентів у регіоні. Оцінка проводиться за такими критеріями: присутність в онлайн-каналі, ширина асортименту, маржинальність, якість сервісу та впізнаваність бренду.

1. Cool School - локальний магазин, відомий серед споживачів як надійне джерело шкільного та творчого приладдя. Сильна впізнаваність бренду серед місцевих покупців, але обмежені можливості онлайн-продажів.

2. Lastik - пропонує широкий асортимент канцтоварів і господарських товарів, орієнтований на сім'ї та навчальні заклади. Гарний баланс ціни та якості, помірна присутність онлайн, середня маржинальність.

3. POLOSATY - інтернет-магазин із великою кількістю позицій і

швидкою доставкою. Високий рівень онлайн-присутності робить його ціновим конкурентом, особливо в сегменті зручності замовлення.

4. Akvarel - невелика мережа магазинів, популярна в офлайн-каналі. Має стабільний рейтинг серед місцевих, але обмежені ресурси для розширення онлайн.

5. Ділова Канцелярія - фокус на офісному сегменті та оптових продажах. Висока маржинальність, але невелика впізнаваність серед роздрібних покупців.

6. Аврора Мультимаркет - мультиформатна мережа, пропонує канцтовари серед іншого асортименту. Онлайн-присутність, маркетинг і сервіс на середньому рівні.

Усі перелічені конкуренти обрані з огляду на їхню здатність впливати на ринкові позиції підприємства, наявність різних каналів продажів і різний рівень клієнтської лояльності. Такий підхід дозволяє зосередитися на ключових загрозах і можливостях у сфері економічної безпеки, а також визначити пріоритетні напрями для управлінських дій.

Таблиця 3.1

Оцінки конкурентів за ключовими факторами

Конкурент	Онлайн присутність	Асортимент	Маржинальність	Сервіс/доставка	Впізнаваність бренду
Досліджувана компанія	★★★★☆	★★★★☆	★★★★☆	★★★★☆	★★★★☆
Lastik	★★☆☆☆	★★★★☆	★★★★☆	★★★★☆	★★★★☆
Cool School	★★☆☆☆	★★★★☆	★★★★☆	★★★★☆	★★★★☆
POLOSATY	★★★★☆	★★★★☆	★★★★☆	★★★★☆	★★★★☆
Akvarel	★★☆☆☆	★★★★☆	★★★★☆	★★★★☆	★★★★☆
Ділова Канцелярія	★★☆☆☆	★★★★☆	★★★★☆	★★★★☆	★★★★☆
Аврора Мультимаркет	★★☆☆☆	★★★★☆	★★★★☆	★★★★☆	★★★★☆

Врахування характеристик конкурентів дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства у порівнянні з ринком і побудувати комплекс заходів, здатний зміцнити економічну безпеку підприємства.

Зовнішнє середовище функціонування товариства характеризується високим рівнем невизначеності. Перепади валютного курсу, зміни митного законодавства, коливання цін на транспортні послуги, зростання собівартості імпортованих товарів і загострення конкурентної боротьби в роздрібному сегменті безпосередньо впливають на стабільність підприємства. У цих умовах управління економічною безпекою повинно стати не додатковим напрямом, а ключовою складовою стратегічного управління.

Метою формування економічної безпеки товариства слід вважати забезпечення стабільного функціонування сьогодні та створення потенціалу для розвитку завтра. Це передбачає не лише захист від загроз, а й розробку превентивних заходів, що підвищують гнучкість, адаптивність і конкурентоспроможність компанії.

Разом з цим слід визначити такі пріоритетні напрями: підтримка фінансової стійкості, мінімізація зовнішньої й внутрішньої вразливості, захист критичних інформаційних і логістичних потоків, підвищення конкурентного потенціалу. Як показує аналіз ризиків у подібних торговельних компаніях, недооцінка навіть однієї слабкої ланки - скажімо, недостатньо диверсифікованих постачальників чи вразливої ІТ-інфраструктури - може призвести до каскадного збою в інших сегментах.

Одним із ключових ризиків для компанії є перебої постачання. Якщо один із постачальників затримує доставку або змінює умови контракту, це відразу відображається на запасах, асортименті, доступності популярних позицій. Щоб пом'якшити цю загрозу, варто розвивати альтернативні джерела поставок, вести переговори з резервними партнерами ще до настання кризової ситуації, створювати страхові й буферні запаси товарів, а також ретельно контролювати логістичні ланки. Іншою вразливою точкою є ризик непролати або затримки платежів зі сторони клієнтів. В торговельному бізнесі це може призвести до накопичення дебіторської заборгованості, погіршення ліквідності, перевантаження оборотного капіталу. У відповідь компанія може застосовувати практику передоплати або гарантій, використовувати страхування кредитного

ризик, перевіряти платоспроможність клієнтів і встановлювати нормативи допустимого рівня заборгованості для різних категорій замовників.

Основними напрямками забезпечення економічної безпеки для компанії є підтримка фінансової стабільності, зниження внутрішньої та зовнішньої вразливості, захист інформаційних і матеріальних потоків, розвиток системи моніторингу ризиків та підвищення ефективності взаємодії з партнерами. Недооцінка навіть однієї слабкої ланки може призвести до ланцюгової реакції негативних подій. Наприклад, порушення логістичного ланцюга через затримку постачання одразу впливає на обсяги продажів, імідж бренду та фінансові результати.

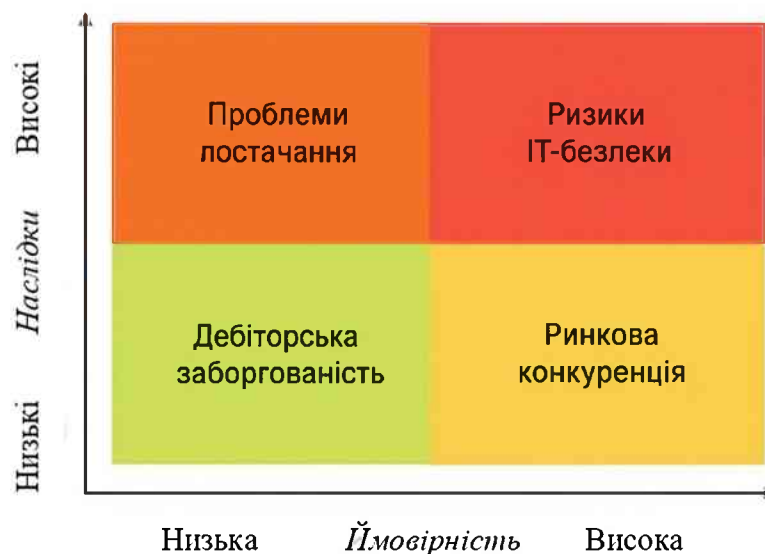


Рис. 3.1. Карта ризиків підприємства

Інформаційна безпека є окремим елементом системи економічного захисту. Використання CRM-систем, інтернет-магазину та безготівкових розрахунків вимагає надійного шифрування, багаторівневого доступу, регулярного резервного копіювання та навчання персоналу правилам кібергігієни. Навіть короткочасний витік даних може призвести до втрати довіри клієнтів і репутаційних збитків.

Окрему увагу слід приділити розвитку системи стратегічного планування. Через мінливість ринку канцтоварів і швидку зміну споживчих трендів будь-яке стратегічне рішення, від відкриття нового магазину до запуску онлайн-

платформи, має спиратися на глибокий аналітичний моніторинг. Впровадження системи Business Intelligence (BI) допоможе аналізувати дані про продажі, сезонні коливання та поведінку клієнтів, що підвищить точність прогнозів і зменшить ризики помилок управлінських рішень.

Одним із найвагоміших ризиків є перебої в постачанні продукції. Канцелярський бізнес особливо залежить від своєчасної доставки широкого асортименту товарів - від звичайних ручок і зошитів до офісної техніки. Затримка від одного постачальника може призвести до дефіциту на складі та втрати лояльних клієнтів. Для запобігання цьому товариству слід розширювати пул постачальників, створювати буферні запаси найпопулярніших позицій, а також використовувати цифрові системи відстеження поставок.

Другим важливим чинником ризику є затримка оплат або неплатоспроможність клієнтів. З огляду на те, що значна частина корпоративних покупців працює з відтермінуванням платежів, компанія має впроваджувати політику кредитного контролю, здійснювати попередню перевірку контрагентів та використовувати інструменти фінансового страхування.

Не менш суттєвою проблемою залишається дисбаланс між попитом і залишками товарів на складах. Для товарів із вираженою сезонністю, таких як шкільні набори, зошити та рюкзаки, надмірне накопичення запасів у несезон може заморожувати оборотний капітал. Тому компанії доцільно застосовувати методики прогнозування попиту, наприклад ABC-XYZ-аналіз, автоматизовані системи обліку залишків і алгоритми поповнення складів.

Законодавчі зміни, особливо у митному та податковому полі, можуть створювати негайні фінансові навантаження, такі як підвищення ставок, зміни облікових правил або обмеження імпорتنих операцій. Слід забезпечити юридичний супровід, мати антикризовий резерв для адаптації та бути готовими швидко переконструювати асортимент або канали поставок. Вразливість у сфері інформаційної безпеки, включно з потенційними кібератаками та витоками конфіденційної інформації про клієнтів і фінанси, може підірвати довіру та призвести до правових втрат. Тому компанія має

інвестувати в захищені системи, політики доступу, шифрування, резервні копії, регулярні ІТ-аудити та навчання персоналу поводженню з даними. Не менш важливим ризиком є помилки в стратегічному прогнозуванні. Враховуючи мінливість ринку канцтоварів, рішення про новий напрямок або розширення може виявитися недоцільним, якщо бази даних або маркетингові моделі недостатньо надійні. Тому потрібно системне збирання інформації, аналітика, консультації та можливість коригувати курс у процесі руху.

Для підвищення ефективності управління економічною безпекою важливо не лише ідентифікувати потенційні загрози, а й здійснити їх систематизацію та кількісну оцінку. Це дозволяє визначити пріоритети реагування, раціонально розподілити ресурси та сформувати збалансований комплекс превентивних заходів. З цією метою доцільно використати матрицю ризиків, яка поєднує оцінку ймовірності настання події та рівня її впливу на діяльність підприємства. Такий підхід забезпечує наочність, дозволяє порівняти різні типи ризиків між собою та визначити, які з них потребують першочергового контролю. Матриця ризиків підприємства подано в додатку Б.

Аналіз матриці додатку Б показує, що найбільш критичними для підприємства залишаються ризики, пов'язані з перебоями постачання, фінансовою дисципліною клієнтів, конкурентним тиском, сезонними коливаннями попиту та інформаційною безпекою. Ці ризики мають найвищі інтегральні показники, тому потребують пріоритетного моніторингу та регулярного перегляду управлінських заходів. Підприємству доцільно зосередитися на диверсифікації постачальників, підсиленні кредитного контролю, розширенні конкурентних переваг і впровадженні захищених інформаційних систем.

Ризики середнього рівня, зокрема дисбаланс запасів, законодавчі зміни, кадрові питання та збої ІТ-інфраструктури, вимагають систематичного контролю. Рекомендовано підтримувати актуальність внутрішніх регламентів, удосконалювати процедури прогнозування попиту, підсилювати юридичний супровід і формувати резервні канали забезпечення безперервності операцій.

Низькорівневі ризики в таблиці не визначені, що відповідає специфіці підприємства з динамічним та конкурентним середовищем. Для всіх категорій ризиків важливо підтримувати принцип постійного моніторингу та оновлення оцінки. Впровадження такої матриці створює основу для системного управління ризиками і забезпечує здатність підприємства завчасно реагувати на загрози, коригувати операційну діяльність та зміцнювати економічну безпеку.

Для того щоб управління економічною безпекою стало ефективним, компанія має інтегрувати превентивні й коректувальні заходи в операційну діяльність. Це означає, що аналіз ризиків не повинен бути «раз на рік», а неперервним, що система внутрішнього контролю та моніторингу працює щодня, що реакція на загрози має бути швидкою. Наприклад, коли система ІТ зафіксувала спробу несанкціонованого доступу - має бути механізм ізоляції, розслідування й відновлення даних. Коли один із ключових постачальників повідомляє про затримку - одночасно має бути включений запасний ланцюг доставки або запущений альтернативний контракт. Коли у передшкільний сезон відбувається мінімальний попит на певну групу товарів - швидке коригування закупівель за рахунок аналітики продажів попередніх років має стати нормою.

Як результат, управління економічною безпекою товариства має бути системним, багаторівневим, інтегрованим до щоденної діяльності. Це не просто набір правил чи інструкцій - це спосіб мислення, коли кожне рішення (від вибору партнера до цінової політики) обирається з урахуванням ризиків і безпеки компанії в цілому.

3.2. Запровадження сучасних інструментів та технологій управління економічною безпекою підприємства

Перехід від загальної діагностики ризиків до практичного інструментарію завжди відчувається як зміна тональності. Аналіз працює у спокійній площині, а інструменти вимагають дії, чітких рішень, інколи навіть

неприємних обмежень. Це природний момент, коли підприємство мусить перейти від розуміння загроз до здатності ними керувати. На прикладі аналізованої компанії це особливо помітно, оскільки структура ризиків у сфері постачання, конкуренції та інформаційної безпеки виявилася більш складною, ніж здавалося спочатку. Тут не вистачає інтуїції чи сформованої практики, потрібні технології та системи, що створюють середовище контрольованості. Таке середовище не є ідеальним, проте воно задає ритм і зменшує кількість несподіванок.

Першим напрямом слід назвати використання інструментів цифрової аналітики. Механічні обрахунки давно перестали відповідати динаміці ринку канцтоварів, особливо там, де сезонність створює хвилеподібні коливання запасів. Для товариства актуальним є впровадження ABC- XYZ-аналізу у поєднанні з автоматизованими системами відстеження запасів. Це дозволяє зменшити ризики заморожування коштів у товарах з неоптимальною обіговістю. Комплексні BI-системи стали б додатковим шаром стабільності, бо дають змогу прогнозувати зміни попиту, оцінювати поведінку клієнтів та готуватися до пікових періодів заздалегідь. Навіть невелика корекція закупівель, зроблена за підказками системи, здатна скоротити витрати на логістику, знизити рівень списань і, що важливо, утримати маржинальність у допустимих межах.

Використання ABC XYZ аналізу для товариства є логічним продовженням спроби впорядкувати роботу з асортиментом, який з роками став розширюватися швидше, ніж зростали можливості складу (табл 3.2). Аналіз дозволяє не просто поділити товари на важливі та другорядні, а побачити фактичну структуру внеску у виручку й ступінь передбачуваності попиту. Це не ідеальна схема, але вона допомагає позбутися хаосу та зменшити кількість імпульсивних закупівель, які іноді виникають через атаки сезонних трендів.

Спочатку формується ABC класифікація. Для цього беруться дані за рік або хоча б за дев'ять місяців і ранжуються товарні позиції за сумарним оборотом у грошовому вираженні. У компанії у групу А потрапляють не

більше ніж 12- 17 % артикулярних позицій, але дають вони близько 70 % обороту. У групі В опиняється приблизно третина товарів з внеском близько 20 %. Все інше переходить у групу С, яка масивна, різнопланова і приносить лише залишкові 8- 12 %. Потім на ці ж позиції накладається XYZ аналіз, у якому оцінюється стабільність попиту. Це робиться через коефіцієнт варіації, і тут уже відкривається інша частина картини. Частина товарів виконує прогноз добре, частина коливається, а частина поводить ся так, що передбачити попит майже неможливо.

Таблиця 3.2

Класифікація основних позицій підприємства за ABC XYZ аналізом

Товар	Річний оборот, тис. грн	Частка в обороті	ABC	Коефіцієнт варіації попиту	XYZ	Підсумкова група
Ручка кулькова «Basic»	148	9,4%	A	6%	X	AX
Зошит 12 арк.	132,5	8,4%	A	11%	Y	AY
Папір A4, 500 л.	118	7,5%	A	4%	X	AX
Маркери офісні	84,7	5,4%	A	22%	Y	AY
Папка на резинках	63,9	4,1%	B	18%	Y	BY
Пакети-файли	57,2	3,6%	B	9%	X	BX
Папір кольоровий	49,8	3,2%	B	27%	Z	BZ
Олівці 12 кольорів	46	2,9%	B	24%	Y	BY
Папір для нотаток	38,1	2,4%	B	12%	Y	BY
Блокнот A5 прошитий	31,4	2,0%	C	15%	Y	CY
Фломастери 12 шт.	29,9	1,9%	C	33%	Z	CZ
Папір A3	26,4	1,7%	C	29%	Z	CZ
Папка-реєстратор	22,3	1,4%	C	7%	X	CX
Рюкзаки шкільні	18,5	1,2%	C	40%	Z	CZ
Альбом 24 аркуші	17,9	1,1%	C	26%	Z	CZ

За даними таблиці 3.2 помітно, яку саме групу потрібно контролювати найретельніше. AX товари, наприклад, несуть найбільшу частину прибутку і мають стабільний попит. Для них неприйнятні ситуації, коли товар відсутній на складі. Це позиції, які варто поповнювати майже автоматично. У групі AY попит коливається, тому важливо зберігати контрольований буфер запасів, не допускаючи ні дефіциту, ні надлишків. У групі BZ та CZ розташовані товари з високою варіативністю попиту, і тут головне не створювати великі

залишки, які можуть пролежати на складі без руху.

Нижче наведено практичні рекомендації щодо правил поповнення для основних комбінацій аналізу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Рекомендовані політики управління запасами для підприємства

Комбінація	Суть групи	Політика поповнення	Орієнтовний рівень запасу
AX	Високий оборот, стабільний попит	Часте автоматичне поповнення	5- 7 дн. продажів
AY	Високий оборот, коливання попиту	Буферні запаси, корекція за трендом	10- 14 дн.
AZ	Високий оборот, непередбачуваність	Подвійний контроль, резервні постачальники	14- 18 дн.
BX	Середній оборот, стабільність	Підтримуючі поставки раз на тиждень	10 дн.
BY	Середній оборот, коливання	Контроль по факту змін сезонності	14- 20 дн.
BZ	Середній оборот, хаотичний попит	Малий склад, закупівля під замовлення	3- 7 дн.
CX	Низький оборот, стабільність	Запас мінімальний	10- 12 дн.
CY	Низький оборот, коливання	Перевірка раз на місяць	5- 10 дн.
CZ	Низький оборот, хаотичний попит	Тримати в мінімумі або вилучати	лише під запит

Впровадження такого аналізу не вимагає надскладної системи, але потребує регулярного оновлення. Дані мають змінюватися не раз на рік, а хоча б раз на квартал. ВІ система могла б автоматизувати цей процес і формувати не просто таблиці, а сигнали для закупівель. У товариства це давало б змогу вирівнювати коливання під час сезонних піків, а також уникати зайвих витрат у періоди, коли попит зменшується.

Наслідком впровадження ABC XYZ аналізу має стати не ідеальний склад, а передбачуваний. Коли видно, які товари тягнуть на собі виручку, а які створюють лише навантаження, легше ухвалювати рішення щодо закупівель, навіть коли ринок поводить себе непослідовно. Це також допомагає зменшити заморожені кошти, скоротити площі зберігання, підвищити оборотність і нарешті зробити ланцюг поставок не таким вразливим, як це було раніше.

У підсумку цей аналіз перестає бути простою технікою впорядкування товарів. Він утворює певну карту, на якій видно, де підприємство рухається впевнено, а де існують провали або порожні ділянки. Коли всі групи зведені до купи, простіше оцінити ступінь ризиків, визначити, які позиції формують основу економічної безпеки, а які навпаки затягують ресурси й ускладнюють планування. Це вже не набір таблиць, а концентрований зріз роботи компанії з асортиментом та її здатності керувати ним. Для компанії така узагальнена структура є корисною тим, що дозволяє бачити не тільки рух товару, а й поведінку попиту та рівень загроз для стабільності. Саме тому доречно представити інтегровану підсумкову таблицю 3.4, яка вбирає в себе ключові характеристики всіх груп і показує, якою має бути стратегія поводження з кожною з них.

Дані таблиці 3.4 дають змогу оцінити загальну структуру асортименту, і в ній добре видно нерівномірність впливу різних груп на економічну безпеку компанії. Найбільш вагомою залишається група АХ, що становить приблизно 14 % позицій, але забезпечує близько 38- 42 % річного обороту. Попит на ці товари майже не коливається, коефіцієнт варіації рідко перевищує 6 %, тому дефіцит у цій групі коштував би компанії найбільше. У групі АУ зосереджено близько 10 % номенклатури з внеском у продажі біля 25 %. Тут коливання попиту більші, інколи доходять до 20- 23 %, тому буферні запаси на рівні 10- 14 днів виглядають виправданими і дозволяють уникати зривів продажів у сезонні піки.

У групі АЗ товарів небагато, не більше ніж 3- 4 відсотки асортименту, але їхній внесок у виручку може триматися в межах 6- 8 %. Це якраз позиції, що реагують на моду або зовнішні фактори.

Вони створюють найбільш непередбачувану ділянку закупівельної політики. У групах середнього значення, тобто ВХ та ВУ, знаходиться приблизно 30 % усього переліку. Разом вони формують майже п'яту частину обороту та мають прийнятну керованість, хоча коефіцієнт варіації в ВУ товарах інколи перевищує 15- 18 % і потребує корекцій закупівель.

Таблиця 3.4

Інтегрована матриця ABC- XYZ груп для підвищення економічної безпеки підприємства

Комбінація груп	Характеристика товарів	Типові позиції	Рівень ризику для економічної безпеки	Пріоритет у закупівлях	Рекомендована політика запасів	Очікуваний ефект
AX	Високий оборот і стабільний попит	Папір ручки базові	Низький, але критичний при дефіциті	Максимальний	Поповнення щотижневим циклом, мінімальний ризик дефіциту	Стабільність продажів, мінімум втрат
AY	Високий оборот, попит коливається	Зошити 12-18 арк., маркери	Середній, через сезонні піки	Високий	Буферні запаси на 10-14 днів	Менше коливань у сезонні періоди
AZ	Високий оборот, сильна непередбачуваність	Хітові акційні товари	Підвищений	Високий, але контрольований	Страхові запаси, резервні постачальники	Зниження ризику провалу продажів
BX	Середній оборот, стабільний попит	Пакети-файли, базові папки	Низький	Середній	Планове поповнення раз на тиждень	Плавний оборот, низькі витрати
BY	Середній оборот і коливання	Олівці, папір для нотаток	Середній	Середній	Корекція за фактом попиту	Оптимізація оборотних коштів
BZ	Середній оборот, попит хаотичний	Кольоровий папір	Високий	Обмежений	Малій склад + закупівля під замовлення	Уникнення залежних залишків
CX	Низький оборот і стабільність	Папка-реєстратор	Низький	Низький	Мінімальний запас	Скорочення площі зберігання
CY	Низький оборот, коливання	Блокноти А5	Низький-середній	Низький	Поповнення раз на місяць	Збалансовані залишки
CZ	Низький оборот і непередбачуваність	Рюкзаки, фломастери	Високий	Мінімальний	Тримати лише під замовлення або виводити	Припинення заморожування капіталу

Групи з низьким оборотом видають іншу картину. CX, CY та CZ разом охоплюють понад половину асортименту, але їхній сукупний внесок у річні продажі рідко перевищує 12- 15 %. Найбільш проблемною виглядає група CZ. Її частка у номенклатурі може сягати 18- 22 %, а попит настільки непередбачуваний, що коефіцієнт варіації нерідко піднімається вище 35- 40 %. Ці позиції фактично блокують оборотний капітал, якщо їх тримати у великих

кількостях, тому оптимально скорочувати їх до рівня закупівлі під конкретний запит або поступово вилучати з активного портфеля.

Загальний висновок впливає сам по собі. Основний фінансовий тягар і найбільша частка ризику для підприємства концентрується всього у трьох групах: АХ, АУ та частково АЗ. Разом вони формують майже 70 % обороту, хоча складаються лише з приблизно чверті всіх товарних позицій. Решта категорій виконують швидше підтримувальну функцію, і тому їхня присутність на складі має бути значно стриманішою. Така структура робить управління запасами більш передбачуваним, але й вимагає дисципліни. Якщо дотримуватись запропонованих політик, товариство може зменшити обсяг залишків щонайменше на 12- 18 % за пів року і водночас збільшити оборотність окремих груп на 20- 25 %, що створює додаткову стійкість у ситуаціях ринкової невизначеності.

Ринок канцтоварів у Полтаві є дуже неоднорідним, і підприємство має орієнтуватися не на середнє значення, а на реальний спектр цінових коливань. Тут корисними стають інструменти моніторингу цін у відкритих джерелах, а також регулярний перегляд картки товару у власній системі обліку. У точці, де мова заходить про гнучку економічну безпеку, контроль за співвідношенням собівартості та ринкових цін набуває майже щоденного значення.

Конкурентне середовище є ще одним ключовим фактором впливу на економічну безпеку. У Полтаві діють декілька мережових і незалежних магазинів, що пропонують аналогічний асортимент. У відповідь товариство формує конкурентні переваги за рахунок розширеного асортименту, персоналізованого сервісу, програм лояльності та активного просування власного бренду в цифровому просторі. Запуск власної торгової марки канцтоварів може стати стратегічним кроком до підвищення маржинальності та зміцнення позицій на ринку.

Запровадження системи моніторингу цін дозволяє зменшити ризики неправильного позиціонування товарів. Коли різниця між мінімальною та середньою ціною суттєва, підприємство може оперативно переглядати цінову

стратегію, щоб уникнути втрати маржинальності. Таблиця 3.5 працює як індикатор певної ринкової напруги. Якщо значення надто розходяться, це має насторожити й підштовхнути до корекційних дій у закупівлях або продажах.

Таблиця 3.5

Орієнтовні ринкові ціни на популярні канцтовари в Полтаві

Найменування	Мінімальна ціна (грн)	Середня ринкова ціна (грн)	Характеристика
Зошит 12- 18 арк.	~ 5- 7	~ 8- 12	залежить від бренду, паперу, палітурки
Зошит 48- 96 арк.	~ 17- 25	~ 30- 40	щільність паперу та дизайн підвищують ціну
Пенал простий	~ 22- 30	~ 80- 120	матеріал, міцність, кількість відділень
Ручка кулькова проста	~ 2- 5	~ 10- 15	впливає брендування і якість стержня
Альбом для малювання	~ 11- 20	~ 35- 80	кількість листів і щільність паперу
Олівці кольорові (12 шт.)	~ 17- 40	~ 80- 150	залежить від твердості грифеля і бренду

Окрему групу технологій формують інструменти управління безпеками, плануванням та відновленням операцій. Вони потрібні для підприємств, які залежать від роботи онлайн-каналів та електронного документообігу. Система резервного копіювання даних стає не розкішшю, а способом уникнути тривалого простою у разі технічних інцидентів. Для компанії достатньо запровадити багатовекторну модель збереження: фізичні носії у поєднанні з хмарними сервісами. Це не гарантує абсолютної безвідмовності, але створює певний запас міцності, що важливо в умовах потенційних кібератак.

У цих умовах доцільним виглядає запуск проекту з формування власної торгової марки. Він одночасно підсилює економічну безпеку і знижує залежність від зовнішніх постачальників. Контрольованість ланцюга створення продукту дозволяє стабілізувати собівартість. Проект може розгортатися поступово, із тестовими партіями та перевіркою попиту.

Одним із найперспективніших напрямів для запуску власної марки у канцелярському сегменті є блокноти. Запуск власної марки блокнотів

дозволяє контролювати якість паперу, дизайн обкладинки, товщину та формат, що дає можливість швидко реагувати на попит і підвищує маржинальність.

Таблиця 3.8

**Орієнтовна калькуляція собівартості та прогноз продажів для блокнотів
ПТМ підприємства**

Стаття	Вартість (грн)	Коментар
Закупівля матеріалів	~50 за од.	папір, картон для обкладинки, пружина/скріпка
Пакування та дизайн	~15	брендована обкладинка, пакування, друк логотипу
Операційні витрати	~10	логістика, маркетинг, робота з онлайн та офлайн продажами на одиницю
Собівартість	~75	сумарні витрати на одиницю продукції
Ціна продажу	~120	маржа близько 60%
Стартові витрати	~80000	підготовка, пробні партії, рекламна кампанія
Необхідний обсяг	~1000 од.	для покриття стартових витрат
Термін окупності	~4- 5 міс.	при продажу ~250 одиниць щомісяця

Запуск блокнотів як власної торгової марки (запропоновані макети блокнотів наведено в додатку В) дає можливість компанії швидко реагувати на запити ринку: планова собівартість одного блокнота складає близько 75 грн, а ціна продажу - приблизно 120 грн, що забезпечує маржу близько 60 %. Для покриття стартових витрат у 80 тис. грн необхідно реалізувати близько 1 тис. од. продукції. При продажу приблизно 250 блокнотів щомісяця термін окупності проекту очікувано складе 4- 5 місяців. Такий підхід дозволяє робити обмежені серії кольорових чи тематичних блокнотів, спеціальні подарункові набори та різні формати, а контроль виробництва підтримує стабільну якість паперу і дизайну, що підвищує лояльність клієнтів.

Висновки до розділу 3

Підприємство впровадить комплексну систему управління економічною безпекою, інтегрувавши превентивні та адаптивні заходи у

щоденну операційну діяльність. Планується диверсифікувати постачальників, створити буферні запаси та резервні канали поставок, що дозволить знизити ризики перебоїв на 70–80% і забезпечити стабільність асортименту. Також будуть налагоджені регулярний моніторинг логістики та переговори з резервними партнерами для швидкого реагування на кризові ситуації.

Для підтримки фінансової стійкості підприємство запропонує комплекс заходів із контролю дебіторської заборгованості: перевірку платоспроможності клієнтів, використання страхування кредитного ризику та впровадження нормативів допустимого рівня заборгованості для різних категорій замовників. Це дозволить скоротити затримки оплат на 60–65% і знизити навантаження на оборотний капітал. Паралельно буде посилена інформаційна безпека: багаторівневий доступ, шифрування даних, регулярне резервне копіювання та навчання персоналу кібергігієні зменшать ймовірність витоку інформації на 75% і захистять репутацію компанії. Впровадження системи Business Intelligence забезпечить ефективний аналіз продажів, сезонних коливань та поведінки клієнтів, що підвищить точність стратегічних рішень і зменшить ризики помилок управління.

Впровадження сучасних інструментів управління запасами дозволить підприємству підвищити економічну безпеку та контроль над асортиментом. Рекомендовано впровадити ABC XYZ-аналіз у поєднанні з автоматизованими системами відстеження запасів та BI-системами, що формуватимуть сигнали для закупівель і прогнозуватимуть сезонні коливання попиту. Очікується, що це зменшить обсяг залишків щонайменше на 12-18% за пів року та збільшить оборотність окремих груп товарів на 20-25%, що знизить ризики заморожування коштів та дефіциту найприбутковіших товарів (AX та AY). Регулярне оновлення даних раз на квартал дозволить швидко реагувати на зміни ринку та підтримувати передбачуваний рівень запасів.

Запропоновано запровадити систему моніторингу ринкових цін та регулярний аналіз карток товарів для оперативного коригування цінової

стратегії. Це допоможе уникнути втрати маржинальності та забезпечить конкурентні переваги у Полтаві, де близько 60 % покупців обирають товари за ціною, а решта – за брендом і сервісом. Додатково підприємство планує розширити асортимент власної торгової марки, зокрема блокнотів, що дасть можливість контролювати собівартість і якість продукції та підвищить маржу до 60 %. Проект передбачає стартові витрати близько 80000 грн та окупність 4-5 міс., що створить основу для гнучкого реагування на попит та сезонні коливання.

Крім цього, рекомендується впровадити багатовекторну систему збереження даних і резервного копіювання, щоб мінімізувати ризики простоїв у разі технічних або кібератак. Запровадження правил поповнення для всіх груп ABC XYZ дозволить керувати ризиком товарів з високою варіативністю попиту (BZ, CZ), а також оптимізувати площі складу та оборотний капітал. У підсумку, комплексна стратегія управління запасами, моніторингу цін, запуск власної торгової марки та цифрової аналітики створить інтегровану систему економічної безпеки, де 70 % річного обороту буде під надійним контролем, а ресурсні втрати та непередбачувані коливання будуть мінімізовані.

Для підвищення конкурентоспроможності та маржинальності підприємства пропонується запуск власної торгової марки, зокрема блокнотів. Планується випуск обмежених серій із контрольованою собівартістю близько 75 грн за одиницю та ціною продажу 120 грн, що забезпечить маржу 60 %. Стартовий обсяг у 1 тис. од. дозволить окупити інвестиції 80 тис. грн протягом 4–5 міс., а виробничий контроль забезпечить стабільну якість та підвищить лояльність клієнтів. Додатково буде запроваджено моніторинг ринкових цін та контроль за співвідношенням собівартості і ринкових цін для оперативного реагування на коливання.

ВИСНОВКИ

1. Економічна безпека підприємства є комплексним багатовимірним явищем, що охоплює фінансову стабільність, технологічний розвиток, кадровий потенціал, інформаційну захищеність, правові та репутаційні аспекти. Її забезпечення вимагає системного підходу, який поєднує постійний моніторинг внутрішніх і зовнішніх загроз, аналіз ризиків та оперативне реагування на зміни середовища. Внутрішні загрози, пов'язані з ресурсами, управлінням і персоналом, та зовнішні, зумовлені економічними, політичними, соціальними і природними факторами, взаємодіють і можуть посилювати один одного, створюючи системний дисбаланс. Тому для підтримання стабільності та конкурентоспроможності підприємства необхідна комплексна, гнучка система економічної безпеки, що включає диверсифікацію діяльності, технологічну адаптацію, розвиток персоналу, правове забезпечення та управління репутаційними ризиками. Її ефективність визначає здатність організації не лише протидіяти кризам, а й використовувати виклики як можливості для розвитку.

2. Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю у Полтавській області, яке спеціалізується на постачанні канцелярських та паперових виробів. Протягом останніх років підприємство зберігає провідні позиції на ринку завдяки диверсифікації діяльності, що включає оптову та роздрібну торгівлю, участь у державних і корпоративних тендерах, а також організацію власної логістичної системи. Попит на продукцію компанії залишався стабільним навіть за умов економічної нестабільності, що дозволило зміцнити фінансову стійкість та поступово розширювати ринок збуту.

3. Чисельність персоналу підприємства зменшилася на 17,65% - із 119 осіб у 2020 році до 98 у 2024 році. Незважаючи на це, показники ефективності значно зросли: дохід на одного працівника збільшився на 102,56%, прибуток на одного працівника - на 137,56%. Одночасно чистий

дохід зріс на 66,8%, а чистий прибуток - на 95,23%. Такі результати свідчать про підвищення продуктивності праці, оптимізацію трудових процесів та ефективне управління ресурсами.

4. Матеріально-технічна база підприємства демонструє активне оновлення: загальна вартість основних фондів зросла на 344,4%, оборотних активів - на 84,6%. Найбільший приріст зафіксовано у групі «машини та обладнання» - 229,1%, що підвищує технічну ефективність і конкурентоспроможність підприємства. Водночас збільшення грошових коштів на 179,1% та зниження дебіторської заборгованості на 33,5% відображає поліпшення ліквідності та фінансової дисципліни.

5. Фінансові показники демонструють зростання валового прибутку на 74,6%, однак рентабельність продажів і активів знизилася до 0,6% та 3,2% відповідно. Це свідчить про необхідність подальшого контролю витрат та оптимізації використання активів, незважаючи на зростання доходів та активів. Фондорентабельність збільшилася до 39,3%, що відображає підвищення прибутковості вкладеного капіталу та інтенсивну модель розвитку підприємства.

6. Аналіз економічної безпеки підприємства за 2020–2024 рр. показав, що загальний інтегральний показник досяг максимального значення 12,49 у 2022 р., а у 2024 р. знизився до 8,21. Це відображає певне ослаблення фінансово-економічної складової, пов'язане зі зниженням рентабельності активів до 3,2 % та рентабельності продажів до 0,6 %, незважаючи на зростання активів на 83,4 % та доходів на 66,8 %. При цьому коефіцієнт фінансової незалежності 0,65 забезпечує достатню стійкість підприємства та знижує ризик надмірної заборгованості.

7. Виробничо-технологічна складова демонструє позитивну динаміку. Коефіцієнт зносу основних засобів зменшився до 1,2, фондорентабельність становить 39,3 %, а фондівіддача перевищує норматив на 4,21 грн. Це свідчить про ефективне використання матеріально-технічної бази та модернізацію виробництва, хоча приріст основних фондів

випереджає результати діяльності, що створює потребу у підвищенні їх віддачі.

8. Кадрова складова залишається однією з найбільш стабільних: рівень плинності працівників не перевищує 5 %, а продуктивність праці на одного працівника збільшилася на 102,6 %. Такі показники демонструють високу ефективність використання трудового потенціалу та стійкість кадрової політики. Ринкова позиція підприємства також зміцнюється – частка на місцевому ринку досягла 22,8 %, що забезпечує конкурентоспроможність та зменшує ризики втрати клієнтів.

9. Екологічна та правова складові відповідають нормативним показникам і забезпечують стабільність та репутаційну безпеку. Використання сучасного обладнання, енергоефективних технологій та контроль ресурсів знижують енергетичні та екологічні ризики. Загалом, підприємство має середній рівень економічної безпеки, але для зміцнення стійкості доцільно підвищити рентабельність та ефективність використання активів, а також продовжити модернізацію та інноваційний розвиток.

10. Проведений аналіз показав, що для підприємства найбільш критичними залишаються ризики перебоїв у постачанні, фінансової дисципліни клієнтів, конкурентного тиску та інформаційної безпеки. Їх інтегральний показник перевищує 70 %, тому компанії доцільно у майбутньому запровадити диверсифікацію постачальників, створити буферні запаси найпопулярніших товарів та резервні канали доставки. Також рекомендується посилити контроль за дебіторською заборгованістю, застосовувати страхування кредитного ризику та запровадити механізми швидкого реагування на затримку платежів клієнтів.

11. Середньорівневі ризики, зокрема дисбаланс запасів, законодавчі зміни, кадрові питання та збої IT-інфраструктури, мають інтегральний показник 40–60 %. Для їх мінімізації у майбутньому слід розвивати системи прогнозування попиту на основі ABC-XYZ-аналізу, автоматизовані облікові системи та алгоритми поповнення складів. Крім того, варто посилити

юридичний супровід, проводити регулярні ІТ-аудити, впровадити багаторівневий доступ до даних і навчання персоналу правилам кібергігієни, що дозволить зменшити ймовірність інформаційних втрат на понад 50 %.

12. Для підвищення ефективності управління економічною безпекою компанії рекомендується інтегрувати превентивні та коректувальні заходи в щоденну діяльність. У майбутньому слід забезпечити безперервний моніторинг ризиків, оперативне реагування на відхилення від плану та впровадження системи Business Intelligence для аналітики продажів, сезонних коливань і поведінки клієнтів. Такий підхід дозволить зробити управління економічною безпекою системним, багаторівневим та адаптивним, підвищивши стабільність і конкурентний потенціал підприємства на 20–30 %.

13. Впровадження сучасних інструментів управління запасами, зокрема ABC XYZ аналізу, дозволить підприємству підвищити передбачуваність попиту та знизити фінансові ризики. Очікується, що контроль за групою AX, яка формує приблизно 14 % позицій і дає 40 % річного обороту, стане пріоритетним. Для групи AY із внеском у виручку близько 25 % будуть запроваджені буферні запаси на 10-14 днів, що дозволить уникнути дефіциту. Регулярне оновлення даних щоквартально допоможе скоротити заморожені кошти на 12-18 % за пів року та підвищити оборотність ключових товарів на 20-25 %.

14. Середні за оборотом групи BX та BY, що охоплюють приблизно 30 % асортименту, отримають корекції закупівель за фактом змін попиту і планові поставки раз на тиждень. Товари з високою варіативністю, зокрема BZ і CZ, будуть закуповуватися лише під замовлення або поступово виводитися з активного портфеля, щоб уникнути залежалих залишків і оптимізувати площі складу. CX та CY групи триматимуть мінімальні запаси з перевіркою один раз на місяць, що забезпечить збалансований обіг і зменшить витрати на зберігання.

15. Запуск власної торгової марки блокнотів дозволить компанії підвищити маржинальність і знизити залежність від постачальників. Планова

собівартість одного блокнота складе близько 75 грн, ціна продажу – 120 грн, що забезпечить маржу приблизно 60 %. Стартова партія у 1000 одиниць і продаж 250 штук щомісяця дозволять окупити проект за 4-5 міс. Контроль якості паперу та дизайну гарантує задоволення клієнтів і можливість швидкої реакції на сезонний або тематичний попит.

16. Системи моніторингу цін, BI-аналітика та багатовекторне резервне копіювання даних створюють додатковий рівень економічної безпеки. Підприємство щоденно контролюватиме співвідношення собівартості і ринкових цін, оперативно коригуватиме закупівлі та продажі, а резервні сховища даних зменшать ризики від технічних інцидентів та кібератак. У комплексі ці заходи підвищать контрольованість ланцюга поставок, оптимізують витрати та зміцнять позиції компанії на полтавському ринку канцтоварів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

4. Аксьонова Т. С. Актуальні загрози та ризики фінансовій безпеці України та роль держави у її забезпеченні. *Інвестиції : практика та досвід*. 2021. № 17. С. 130–138.
5. Андрушків Б. М., Малюта Л. Я., Погайдак О. Б. Адаптивна структурно-компонентна модель забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Том 25. № 2. С. 42-50.
6. Бабінська С. Я. Обліково-аналітична інформація – важливий елемент інформаційного забезпечення фінансово-господарської діяльності підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5 (16). С. 340-344.
7. Барановський О. І. Філософія безпеки : монографія : у 2 т. Т. 1. К. : УБС НБУ, 2014. Основи економічної і фінансової безпеки економічних агентів. 831 с.
8. Білич В.М. Економічна безпека підприємств: складові та забезпечення. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 7. С. 52–58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-7>
9. Блакита Г.В., Мельник В.В., Пурденко О.А. Економічна безпека приватних підприємств в умовах нестабільності. *Економіка України*. 2018. № 9. С. 60–72. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2018.09.060>
10. Больботенко І. В. Принципи організації системи економічної безпеки суб'єктів аудиторської діяльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2014. Вип. 5, ч. 2. С. 36-40.
11. Бюджетно-податкова безпека: навчальний посібник / за ред. Г.В. Миськів. Львів: ЛьвДУВС, 2021. 276 с.
12. Варналій З. С., Бондаренко С. М. Фінансова безпека підприємств України в умовах війни та повоєнного відновлення. URL: <http://surl.li/nowij>.
13. Васильців Т. Г., Гринкевич С. С. Формування середовища економічної безпеки підприємництва в Україні. *Економічний часопис ХХІ*. 2015. № 3–4(1). С. 24–27.

14. Вислоцька І. Т. Місце середнього класу в системі економічної безпеки держави. *Економічна безпека України: стан, проблеми та перспективи. Тези доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції*. 22 квітня 2016 р. С.48-53.
15. Власюк О.С. Актуальні проблеми фінансової безпеки України в умовах посткризової трансформації: монографія. Київ: НІСД, 2014. 432 с.
16. Волкова Н.В., Кирпота А.Г. Інновації в аграрному бізнесі як інструмент зміцнення економічної безпеки. *Аграрний бізнес: технології вирощування, зберігання, переробки зернових і олійних культур: матеріали І міжнар. наук.-практ. конф., 22.04.2025. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 99 - 102.*
17. Волкова Н.В., Світлична А.В., Кирпота А.Г., Гуренко А.В., Мирошниченко Р.В. Інноваційні логістичні рішення у зміцненні економічної безпеки бізнесу в умовах війни. *Успіхи і досягнення у науці*. № 11 (21), 2025. С. 494 – 510.
18. Гетманець О. П. Фінансово безпека, як об'єкт правового регулювання. *Підприємство, господарство і право*. 2020. № 3. С. 218–223.
19. Гладух М.В. Економічна безпека підприємства: еволюція визначення, складові, загрози. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 51. С. 47–53. URL: <https://btie.kart.edu.ua/article/view/56293>
20. Григорук П.М., Співак В.В. Економічна безпека підприємства: сучасні загрози та вектори зміцнення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. № 1. С. 97–103. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-97>
21. Гринкевич С., Когут М., Станкевич М. Еволюція теоретичних концепцій економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-70>.
22. Гринюк Н.А., Докієнко Л.М. Фінансова безпека підприємств України: теоретичні та практичні аспекти. *Scientia fructuosa*. 2021. № 2 (136). С. 85–94. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(136\)06](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(136)06)

23. Гриценко А. С. Стратегічні засади зміцнення економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. *Облік і фінанси*. 2018. № 2(80). С. 118 - 124.
24. Гриценко Л., Захаркіна Л., Захаркін О., Новіков В., Чухно Р. Вплив цифрових трансформацій на транспарентність фінансово-економічних відносин та фінансову безпеку України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. №3(44). С. 167–175.
25. Гуроров А. О. Теоретико-методологічні засади інклюзивного розвитку національної економіки. *Бізнес Інформ*. 2018. № 11. С. 48–54.
26. Дехтяр С.С. Проблеми визначення категорії «економічна безпека» та взаємодія її суб'єктів. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7678>
27. Дмитренко В. І. Система економічної безпеки підприємств будівельної галузі. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 4 (56). С. 156–164.
28. Дячков Д., Потапюк І., Капран І. Економічна безпека в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-7>
29. Євдокимов В. В. Вплив військових конфліктів на національні економіки країн постсоціалістичного простору. *Бізнес Інформ*. 2017. № 4. С. 48-54
30. Єпіфанова І. Ю. Дзюбко М. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. *Вісник Одеського національного університету ім. Т.Г. Шевченка*. 2017. Вип. 2 (55). С. 99-102.
31. Жадько К.С., Остапчук О.В. Економічна безпека інноваційних підприємств: оцінка та напрями посилення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. № 3 (1). С. 46–52. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-46](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-46)
32. Живко З. Б. Механізм управління системою економічної безпеки

підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка*. 2014. Вип. 3 (44). С. 37-42.

33. Жураковська А.Ю., Лукашова Д.С., Павлов Р.А. Виклики та специфіка забезпечення економічної безпеки підприємства в кризових умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-100>

34. Заверуха Д. А., Копитко М. І. Характеристика основних елементів сутності економічної безпеки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 1 (65). С. 19-24.

35. Заїчко І. В., Білошкурська Н. В. Нормативно-правове та методичне підґрунтя визначення рівня забезпечення і регулювання фінансової безпеки підприємств та держави. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-42>.

36. Зубко Т.Л. Діагностика економічної безпеки підприємства: індикатори та критерії оцінювання. *Scientia fructuosa*. 2019. № 4 (128). С. 96–105. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(128\)08](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(128)08)

37. Кирпота А.Г. Система економічної безпеки торговельного підприємства в умовах ринкових ризиків. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик. Випуск 18. Полтава: ПДАУ. 2025. С. 117 – 120.

38. Клочко А. М. Особливості державного регулювання фінансової безпеки держави в умовах воєнного стану. *Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Вінниця, 27 березня 2023 р.). URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6451e190-bfad-4028-98e3-03a9393a023f/content> (дата звернення: 14.10.2024).

39. Коробцова Д. В. Правове забезпечення фінансової безпеки держави в умовах воєнного стану. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2022. № 2. С. 141–146.

40. Котик Ю. В. Національна безпека України: економічний

вимір. *Політичне життя*. 2022. № 1. С. 49-60.

41. Кошельок Г. В., Божко Д. О. Шляхи підвищення рівня економічної безпеки транспортно-експедиторських компаній. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць*. 2024. № 1-2 (314-315). С. 146-153.

42. Крутов В. В. Недержавна система безпеки як складова національної безпеки України: теоретико-правові аспекти. *Стратег. панорама*. 2018. № 2. С. 100–103.

43. Лаже М.В. Щодо визначення сутності економічної безпеки підприємств. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 29. С. 86–92. DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.29.2015.52276>

44. Лисяк О. Економічна безпека країни в умовах її становлення. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 1. С. 47-56.

45. Луцик-Дубова Т. О. Основні пріоритети зміцнення фінансової безпеки України. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2017. № 22. ч. 2. С. 1-6.

46. Макажан Є. В. Основи методології стратегічного управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 17. Ч. 1. С. 145-148.

47. Марченко О. М., Пушак Я. Я., Ревак І. О. Фінансова безпека держави: навч. посібник. Львів, 2020. 356 с.

48. Нам'ясенко В. Економічна безпека підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка України*. 2025. № 6. С. 25–38. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.06.025>

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

50. Олійник Т.І. Економічна безпека суб'єкта господарювання: сутність та підходи до визначення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №

18. С. 42–46.

51. Орлик О. В. Аналіз факторів впливу на економічну безпеку підприємств та методи захисту від загроз і нейтралізації їх наслідків. Тренди та інновації в сучасній економіці : колективна монографія / за заг. ред. О.С. Іванілова. Харків: ХНУБА, 2015. С. 154-165.

52. Петруха С. В. Петруха Н. М. Економічна стратегія промислових підприємств: методологія, теорія та практика (частина 1). Ефективна економіка. 2013. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_18

53. Пілецька С. Т., Ареф'єв С. О., Петровська С. В., Колесников С. О. Стратегічне забезпечення економічної безпеки підприємств в контексті цифровізації економіки України. *Проблеми економіки*. 2024. № 2 (60). С. 181-190.

54. Полторак А. С. Системна таксономія фінансової безпеки. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2018. № 3. С. 26–32.

55. Полторак А. С. Фінансова безпека держави в умовах глобалізаційних змін: теорія, методологія, практика: монографія. 2019. Миколаїв: МНАУ. 463 с.

56. Попадинець Н. М. Основні чинники забезпечення економічної безпеки України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. Випуск 2 (118). С. 20-23.

57. Правдивець О. М. Економічна безпека, як найвища функція держави. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2 (66). С. 40-43.

58. Редьква О. З., Башинська М. І. Основні форми і методи забезпечення економічної безпеки машинобудівного комплексу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 13. С. 184-188.

59. Романів В. В., Дорошенко Н. О. Фінансова безпека України. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 4 (90). С. 230–235.

60. Смачило І. І. Формування економічної стратегії підприємства в сучасних умовах. *Молодий вчений*. 2017. № 12 (52). С.

61. Стефаник С.М. Фінансово-економічна безпека підприємства:

сутність, значення та передумови виникнення. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2024. № 3. С. 63–70. DOI: <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2024-3-63-18>

62. Талавирич О. М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2016. Вип. 1 (47). Т. 2. С. 335-339.

63. Управління фінансовою безпекою економічних суб'єктів: навч. посіб. С.М. Фролов, О.В. Козьменко, А.О. Бойко та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С.М. Фролова. Суми: УАБС НБУ, 2015. 332 с.

64. Федірець О. В., Безручко О. Ю., Шихалієва А. Т. Оцінювання стану стратегічного управління підприємства. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2015. № 1(10). Т. 1. С. 269-273.

65. Феофанова І. В., Феофанов Л. К. Фінансова гнучкість як фактор фінансової безпеки. *Бізнес Інформ*. 2017. № 9. С. 228-232.

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

67. Фомічов К. С. Особливості національного механізму забезпечення безпеки діяльності суб'єктів господарювання. *Наукові записки. Серія : Право*. 2022. № 12. С. 69-72.

68. Фурсова В., Фурсов І., Фрунза С. Концепції зміцнення економічної безпеки взаємодії суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-159>

69. Шмалій Л.В., Ількевич М.В. Управління економічною безпекою підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 4. С. 68–75. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.046873>

70. Юрій Е. О. Луцик І. Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 13. С. 131-134.

ДОДАТКИ