

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

На правах рукопису

МАГДИСЮК ДЕНИС ЕДУАРДОВИЧ

**НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:
БУНЯК НАДІЯ МИХАЙЛІВНА,
кандидат економічних наук

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 6
засідання кафедри менеджменту
від 25 листопада 2025 р.

Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Другий (магістерський) рівень
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«6» грудня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Магдисюку Денису Едуардовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Напрями удосконалення управління економічною безпекою підприємства
Керівник роботи Буняк Надія Михайлівна, кандидат економічних наук
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
2. Строк подання здобувачем роботи 05.12.2025 р.
3. Мета та завдання КР Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних підходів та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління економічною безпекою підприємства. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: розкрити сутність економічної безпеки підприємства та охарактеризувати її складові елементи; дослідити особливості управління економічною безпекою підприємства; розглянути методичні підходи до оцінювання ефективності управління економічною безпекою підприємства; дати загальну характеристику підприємства та основним його техніко-економічним показникам; проаналізувати стан функціональних складових економічної безпеки підприємства; провести оцінку ефективності управління економічною безпекою підприємства; виявити проблеми та сформулювати пропозиції щодо удосконалення управління економічною безпекою підприємства; розробити заходи щодо підвищення ефективності управління економічною безпекою підприємства; обґрунтувати шляхи удосконалення інструментарію управління економічною безпекою підприємства.
4. Дата видачі завдання 06.12.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Магдисюк Д. Е. Напрями удосконалення управління економічною безпекою підприємства.

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретико-методичних підходи та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення управління економічною безпекою підприємства.

Розкрито сутність економічної безпеки підприємства та досліджено її структуру; розглянуто особливості управління економічною безпекою підприємства; досліджено методичні підходи до оцінювання ефективності управління економічною безпекою підприємства.

Проведено аналіз складових економічної безпеки підприємства та оцінку ефективності управління нею.

Обґрунтовано пріоритетні напрями удосконалення управління економічною безпекою підприємства. Виявлено проблеми та сформулювати пропозиції щодо удосконалення управління економічною безпекою підприємства. Розроблено комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління економічною безпекою підприємства. Обґрунтовано шляхи удосконалення інструментарію управління економічною безпекою підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у обґрунтовані теоретико-методичних підходів та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління економічною безпекою підприємства.

У кваліфікаційній роботі удосконалено: понятійно-категоріальний апарат, зокрема запропоновано авторське визначення понять «економічна безпека підприємства», «управління економічною безпекою підприємства», методику оцінювання економічної безпеки шляхом інтеграції фінансових показників, кадрової стабільності та операційної ефективності в єдину бальну систему, що дозволяє ідентифікувати загрози на ранніх стадіях їх виникнення.

Набули подальшого розвитку: теоретико-методичні засади управління

економічною безпекою підприємства через побудову замкненого циклу ризик-менеджменту, що включає превентивну ідентифікацію загроз та сценарне планування реагування; науково-методичні науково-практичні підходи до обґрунтування шляхів удосконалення управління економічною безпекою підприємства.

Розроблені рекомендації мають практичне значення й можуть бути використані в практичній діяльності менеджерами вітчизняних підприємств з метою підвищення ефективності діяльності та уникнення загроз їх економічній безпеці.

Ключові слова: економічна безпека підприємства, управління економічною безпекою підприємства; фінансова безпека підприємства; кадрова безпека підприємства; виробничо-технологічна безпека підприємства.

SUMMARY

Mahdysiuk D. E. Directions for Improving the Management of Economic Security of the Enterprise.

The qualification paper substantiates theoretical and methodological approaches and develops practical recommendations for improving the management of the enterprise's economic security.

The essence of the enterprise's economic security is revealed, and its structure is investigated; the features of managing the enterprise's economic security are considered; methodological approaches to assessing the effectiveness of the enterprise's economic security management are researched.

An analysis of the components of the enterprise's economic security and an assessment of its management effectiveness have been conducted.

Priority directions for improving the management of the enterprise's economic security are substantiated. Problems are identified, and proposals for improving the

management of the enterprise's economic security are formulated. A complex of measures to increase the effectiveness of the enterprise's economic security management is developed. Ways to improve the tools for managing the enterprise's economic security are substantiated.

The scientific novelty of the obtained results lies in the substantiation of theoretical and methodological approaches and the development of practical recommendations for improving the management of the enterprise's economic security.

In the qualification paper, the following have been improved: the conceptual and categorical apparatus, in particular, the author's definition of the concepts "economic security of the enterprise" and "management of the economic security of the enterprise" is proposed; the methodology for assessing economic security by integrating financial indicators, personnel stability, and operational efficiency into a single scoring system, which allows identifying threats at the early stages of their emergence.

The following have received further development: theoretical and methodological foundations of managing the enterprise's economic security through the construction of a closed risk management cycle, which includes preventive threat identification and response scenario planning; scientific and practical approaches to substantiating ways to improve the management of the enterprise's economic security.

The developed recommendations have practical significance and can be used in the practical activities of managers of domestic enterprises to increase the efficiency of operations and avoid threats to their economic security.

Keywords: economic security of the enterprise, management of the economic security of the enterprise; financial security of the enterprise; personnel security of the enterprise; production and technological security of the enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Економічна безпека підприємства: сутність та складові елементи	10
1.2. Особливості управління економічною безпекою підприємства...	13
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління економічною безпекою підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НЕЮ.....	25
2.1. Загальна характеристика підприємства та основних його техніко-економічних показників.....	25
2.2. Аналіз складових економічної безпеки підприємства.....	28
2.3. Оцінка ефективності управління економічною безпекою.....	37
РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	45
3.1. Проблеми та пропозиції щодо удосконалення управління економічною безпекою підприємства.....	45
3.2. Заходи щодо підвищення ефективності управління економічною безпекою підприємства.....	49
3.3. Шляхи удосконалення інструментарію управління економічною безпекою підприємства.....	52
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах воєнного стану та перманентної економічної турбулентності питання забезпечення економічної безпеки набуває для вітчизняних підприємств все важливішого значення. Руйнування традиційних логістичних ланцюгів, дефіцит обігових коштів та кадрова криза вимагають докорінної трансформації існуючих систем управління. Традиційні підходи, орієнтовані виключно на максимізацію прибутку, є недостатніми для виживання бізнесу, що вимагає переходу до проактивних моделей управління, інтеграції інструментів ризик-менеджменту та цифрових технологій для забезпечення фінансової стійкості й операційної стабільності в довгостроковій перспективі.

Вагомий внесок у розробку теоретико-методологічних засад управління економічною безпекою підприємства зробила плеяда вітчизняних науковців, серед яких варто виокремити А. О. Ярославського, О. І. Барановського, В. І. Мунтіяна, В. Л. Ортинського та ін.

Фундаментальні аспекти формування механізму управління економічною безпекою підприємств розкрито у працях А. О. Ярославського, який обґрунтував системний підхід до її діагностики та протидії загрозам. Сутнісні характеристики безпеки та інтересо-орієнтований підхід до її забезпечення детально висвітлено у науковому доробку Г. В. Козаченко. Проблематика фінансової складової безпеки та реагування на кризові явища знайшла відображення у працях О. І. Барановського та В. І. Мунтіяна. Значну увагу ресурсно-функціональному підходу приділено В. Л. Ортинським.

Однак, попри значний науковий доробок, низка питань залишається недостатньо дослідженою. Більшість існуючих підходів до забезпечення економічної безпеки зосереджена переважно на виведенні підприємств із кризового стану та санації збиткових структур. Натомість, проблематика

управління економічною безпекою успішних суб'єктів господарювання, які, попри поточну прибутковість, зіштовхуються з ризиками втрати ліквідності та кадрової стійкості в умовах воєнного стану, потребує поглибленого вивчення.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних підходів та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління економічною безпекою підприємства.

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання:

- розкрити сутність економічної безпеки підприємства та охарактеризувати її складові елементи;
- дослідити особливості управління економічною безпекою підприємства;
- розглянути методичні підходи до оцінювання ефективності управління економічною безпекою підприємства;
- дати загальну характеристику підприємства та основним його техніко-економічним показникам;
- проаналізувати стан функціональних складових економічної безпеки підприємства;
- провести оцінку ефективності управління економічною безпекою підприємства;
- виявити проблеми та сформулювати пропозиції щодо удосконалення управління економічною безпекою підприємства;
- розробити заходи щодо підвищення ефективності управління економічною безпекою підприємства;
- обґрунтувати шляхи удосконалення інструментарію управління економічною безпекою підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління економічною безпекою підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні рекомендації щодо удосконалення управління економічною безпекою підприємства.

Матеріал дослідження. Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань економічної безпеки, фінансова та статистична звітність підприємства, внутрішня управлінська документація.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у обґрунтованні теоретико-методичних підходів та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління економічною безпекою підприємства.

Удосконалено: понятійно-категоріальний апарат, зокрема запропоновано авторське визначення понять «економічна безпека підприємства», «управління економічною безпекою підприємства», методику оцінювання економічної безпеки шляхом інтеграції фінансових показників, кадрової стабільності та операційної ефективності в єдину бальну систему, що дозволяє ідентифікувати загрози на ранніх стадіях їх виникнення.

Набули подальшого розвитку: теоретико-методичні засади управління економічною безпекою підприємства через побудову замкненого циклу ризик-менеджменту, що включає превентивну ідентифікацію загроз та сценарне планування реагування; науково-методичні науково-практичні підходи до обґрунтування шляхів удосконалення управління економічною безпекою підприємства.

Практичне значення отриманих результатів. Кваліфікаційна робота обґрунтовує теоретичні, методичні та прикладні положення щодо удосконалення управління економічною безпекою підприємства, які можуть бути використані в практичній діяльності менеджерами вітчизняних підприємств з метою підвищення ефективності діяльності та уникнення загроз їх економічній безпеці.

Апробація результатів та публікації. Основні результати дослідження апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції «Trends and Prospects for the Development of Science and Education» (м. Оксфорд, 10 липня 2025 р.). За результатами дослідження опубліковано статтю у журналі [52], що входить до переліку фахових видань України категорії «Б», та тези у збірнику наукової конференції [50].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна безпека підприємства: сутність та складові елементи

Економічна безпека є складною та багатогранною категорією, що визначає здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах ризику та невизначеності. Для формування цілісного уявлення про це явище необхідно передусім розкрити його природу та ідентифікувати основні складові.

Для розуміння сутності економічної безпеки підприємства варто звернутися до етимології поняття «безпека». Воно походить з грецької мови та означає «володіти ситуацією», в широкому сенсі трактується як здатність суб'єкта зберігати функціональну стабільність та керованість за умов впливу непередбачуваних зовнішніх чи внутрішніх чинників.

Економічна безпека є багаторівневою категорією, що охоплює міжнародний, національний, регіональний та мікрорівні, де базовим елементом виступає саме підприємство.

У сучасному науковому дискурсі сутність економічної безпеки підприємства трактується багатоаспектно, проте її ядром завжди є розуміння стану захищеності й ефективного використання ресурсів та наявних ринкових можливостей, що дозволяє підприємству стабільно функціонувати, досягати поставлених цілей та забезпечувати довгостроковий розвиток, попри наявність реальних чи потенційних загроз.

Незважаючи на значне поширення в останні роки в теорії та практиці управління поняття економічної безпеки, яке розглядається у різних функціональних сферах та на різних рівнях управління, однозначного підходу до визначення його сутнісних характеристик та змістового наповнення немає. Аналіз праць українських теоретиків та практиків дозволив виокремити кілька

основних підходів до розуміння сутнісних його характеристик та змістового наповнення цього поняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «економічна безпека підприємства»

Підхід	Представники	Визначення
Орієнтований на загрози (захисний)	О. І. Барановський, В. І. Мунтіян	стан захищеності від зовнішніх та внутрішніх загроз, здатність своєчасно їх виявляти та нейтралізувати
Ресурсно-функціональний	В. Л. Ортинський	ефективне використання корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, інформації) для забезпечення стабільного функціонування суб'єкта господарювання
Інтересо-орієнтований	В. П. Пономарьов	стан гармонізації інтересів підприємства та його стейкхолдерів (власників, працівників, держави)
Системний (комплексний)	М. І. Камлик, А. О. Ярославський	складна динамічна система, що забезпечує здатність до самозбереження, самовідтворення та розвитку

Примітка: складено автором на основі джерел [6, 25, 31, 35, 49].

З огляду на вищезазначене, на нашу думку, економічна безпека підприємства – це інтегральна характеристика діяльності підприємства, що відображає керований стан захищеності його економічних інтересів та здатність до ефективного використання ресурсного потенціалу з метою запобігання загрозам, досягнення стратегічних цілей та забезпечення сталого розвитку в умовах гармонізації інтересів із суб'єктами зовнішнього середовища.

Для формування цілісного уявлення про архітектуру економічної безпеки необхідно деталізувати її внутрішню будову. Функціональні складові економічної безпеки підприємства становлять сукупність ключових напрямів її забезпечення, кожен з яких має власний зміст і специфічні завдання [18].

Зважаючи на те, що науковці по-різному трактують сутність економічної безпеки, то й підходи до визначення її структурних елементів істотно відрізняються.

У відповідності до результатів дослідження А. О. Ярославського, найчастіше вчені виокремлюють такі її складові, як: інформаційну, фінансову, техніко-технологічну, інтелектуальну і кадрову, політико-правову, екологічну, силову [49].

Успішне забезпечення кожної з них сприяє досягненню належного рівня економічної безпеки підприємства, дозволяє своєчасно запобігати або мінімізувати наслідки економічних криз, нейтралізувати негативний вплив різних загроз, зміцнити ресурсний потенціал та створити умови для подальшого розвитку. На нашу думку, саме комплексний підхід до забезпечення досягнення її бажаного рівня сприятиме комплексній оцінці перспектив зростання суб'єкта господарювання та ефективній реалізації його стратегічних цілей.

Узагальнюючи наявні теоретичні підходи та враховуючи необхідність охоплення всіх критично важливих сфер діяльності виробничого підприємства, економічну безпеку доцільно розглядати як цілісну систему, що охоплює такі функціональні складові: фінансову, географічну, матеріально-технічну, кадрову, політико-правову, логістичну та енергетичну.

З огляду на специфіку діяльності виробничих підприємств вважаємо, що основними функціональними складовими їхньої економічної безпеки є фінансова, кадрова та виробнича-технологічна. Розглянемо їх детальніше.

Фінансова складова є основною для забезпечення економічної безпеки підприємства. Від її стану залежить його фінансова стабільність, рівень платоспроможності, рентабельності та здатність конкурувати на ринку. Ефективне управління фінансовими потоками, збалансованість та якість фінансових інструментів, технологій і послуг, що використовуються підприємством, визначають його стійкість до зовнішніх ризиків та забезпечують можливість сталого розвитку. В умовах воєнного стану науковці особливо наголошують на необхідності розглядати фінансову складову не ізольовано, а у тісній взаємодії із загальною системою національної безпеки, оскільки фінансова стійкість окремих підприємств є запорукою економічної стабільності держави загалом [7].

Не менш важливою є кадрова складова економічної безпеки. Персонал не лише реалізовує виробничі процеси, а й формує інтелектуальний потенціал підприємства – генерує ідеї, приймає управлінські рішення, адаптує діяльність до змін у зовнішньому середовищі.

Окрім фінансів та персоналу, важливою є виробничо-технологічна складова. Вона включає стан основних виробничих фондів (обладнання, будівель), ефективність використовуваних технологій, а також надійність логістичних ланцюгів та безперебійність постачання якісної сировини та матеріалів. Для підприємства високий рівень зносу техніки, залежність від монопольних постачальників матеріалів або збої в енергопостачанні створюють прямі загрози зриву контрактів, зростання собівартості та зниження якості готової продукції. З огляду на вищезазначене, своєчасна модернізація обладнання, диверсифікація постачальників та оптимізація виробничих процесів є необхідними умовами для стабільного функціонування суб'єкта господарювання та його захисту від операційних ризиків.

Таким чином, трактуючи економічну безпеку як стан захищеності від внутрішніх та зовнішніх загроз, варто наголосити, що ефективне поєднання фінансової, кадрової та виробничо-технологічної складових створює фундамент економічної безпеки підприємства, сприяє підвищенню конкурентоспроможності, забезпеченню стабільності та сталому розвитку підприємства як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

1.2 Особливості управління економічною безпекою підприємства

У нинішніх реаліях ведення бізнесу, що характеризуються макроекономічною та політичною нестабільністю перед вітчизняними підприємствами постає завдання забезпечення належного рівня економічної безпеки як важливої передумови втримання конкурентних позицій на ринку. Досягнення бажаного рівня захищеності економічної системи підприємства потребує розробки та реалізації відповідних управлінських дій, спрямованих на уникнення або мінімізацію втрат від деструктивних впливів зовнішніх та внутрішніх чинників. Це твердження підтримується сучасними дослідниками, які наголошують, що в умовах перманентних радикальних змін саме

оперативність та ефективність управління системою безпеки є важливою передумовою стабільного функціонування бізнесу перед обличчям нових викликів [9].

У сучасній економічній літературі сформувалося кілька підходів до трактування сутності управління економічною безпекою підприємства. Зокрема, представники процесного підходу (І. А. Мойсеєнко, О. М. Марченко) розглядають управління економічною безпекою підприємства як безперервний процес планування, організації, мотивації та контролю, спрямований на забезпечення захисту інтересів підприємства від загроз [30].

Прихильники функціонального підходу акцентують увагу на реалізації конкретних функцій захисту ресурсів та капіталу підприємства [35]. Водночас у межах синергетичного підходу, управління безпекою трактується як діяльність із гармонізації інтересів підприємства із зовнішнім середовищем для запобігання конфліктам [51].

Узагальнюючи наведені погляди, на нашу думку, під управлінням економічною безпекою слід розуміти цілеспрямовану, безперервну діяльність уповноважених суб'єктів щодо виявлення, оцінки та нейтралізації загроз, яка забезпечує стабільне функціонування бізнесу та його розвиток завдяки раціональному використанню ресурсного потенціалу. Для практичної реалізації цього процесу необхідна відповідна інституційна база – система управління економічною безпекою підприємства, цілісна впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що має власну структуру, мету та функції.

У науковій праці А. О. Ярославського було запропоновано авторське бачення архітектури такої системи [49]. Варто зазначити, що особливістю цього підходу є акцент на структурній взаємодії елементів, а не лише на часовій послідовності.

Система управління розглядається як комплексний механізм, що базується на чіткій ідентифікації об'єктів та суб'єктів безпеки (див. рис. 1.1). Логіка її побудови передбачає, що виявлення та аналіз проблеми слугує підґрунтям для усвідомлення потреби в розробці та реалізації управлінських рішень.

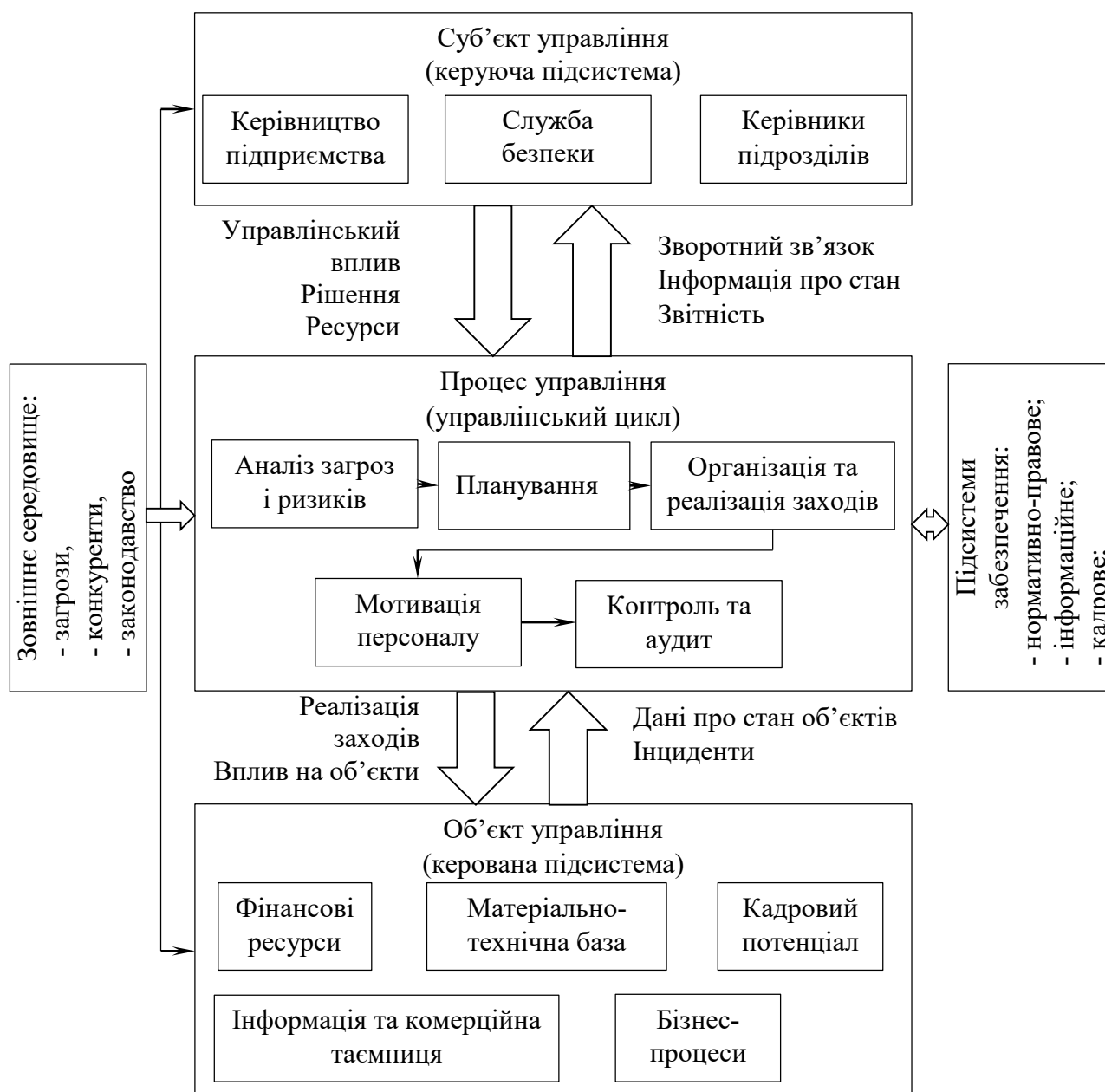


Рис. 1.1. Система управління економічною безпекою підприємства

Примітка: джерело [49].

Сутність цієї системи полягає у формуванні та підтримці умов для стабільного та ефективного функціонування підприємства, а також для його розвитку, шляхом завчасного виявлення, попередження та нейтралізації внутрішніх і зовнішніх загроз.

Науковий дискурс щодо архітектури такої системи акцентує увагу на необхідності його гнучкості. Як зазначає у своїх працях А. О. Ярославський [49], така система має бути комплексною та адаптивною.

Комплексність означає, що вона повинна охоплювати абсолютно всі аспекти діяльності підприємства – від фінансів до персоналу, а адаптивність – її здатність гнучко реагувати та перебудовуватися відповідно до швидких змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі [52].

З методологічної точки зору, система управління економічною безпекою базується на чіткій суб'єктно-об'єктній взаємодії. Суб'єкти управління – це спеціалізовані органи та особи, наділені компетенціями приймати управлінські рішення щодо захисту інтересів підприємства (власники, топ-менеджмент, служба безпеки, аналітичні відділи). Об'єктами управління є конкретні напрями діяльності та ресурси, що підлягають захисту: фінансові потоки, людські ресурси, інтелектуальна власність, інформаційні системи, матеріально-технічна база тощо.

Ефективність управління забезпечується через дієвий організаційно-економічний механізм, який включає набір інструментів, методів та важелів впливу.

На рис. 1.2 наведено основні методи управління економічною безпекою.

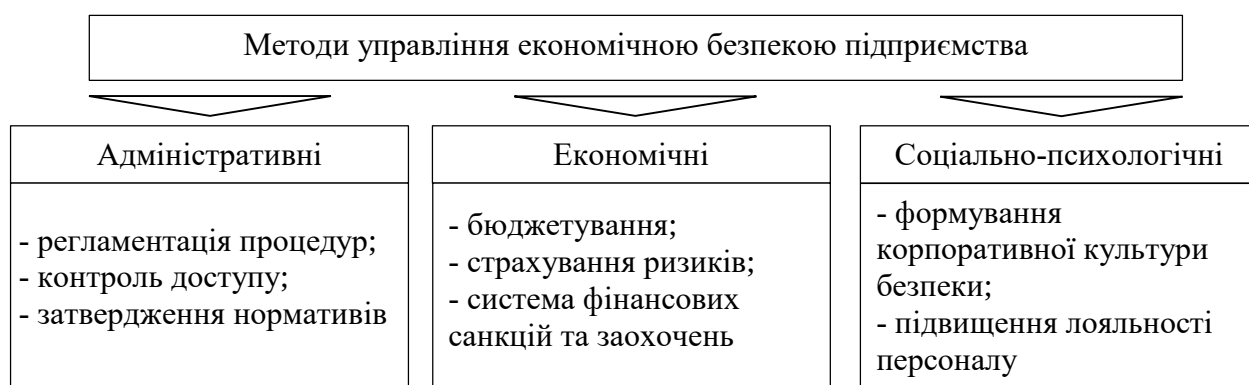


Рис. 1.2. Основні методи управління економічною безпекою

Примітка: систематизовано автором.

До основних функцій організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою належать:

- моніторинг та ідентифікація ризиків – постійний збір інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища для виявлення слабких сигналів небезпеки (слід зазначити, що результативність дій суб'єктів безпеки щодо

протидії загрозам напряду залежить від якості інформаційного підґрунтя, яке формується завдяки налагодженій системі обліково-аналітичного забезпечення [2]);

- оцінка та аналіз загроз – визначення ймовірності настання негативних подій та розрахунок потенційних збитків (кількісний та якісний аналіз);
- розробка та реалізація превентивних заходів – створення бар'єрів для реалізації загроз (наприклад, диверсифікація постачальників, хеджування фінансових ризиків, впровадження режиму комерційної таємниці);
- контроль та коригування – оцінка ефективності вжитих заходів та внесення змін до стратегії безпеки.

Важливо підкреслити, що система управління економічною безпекою підприємства не повинна існувати ізольовано. Вона повинна бути глибоко інтегрованою в загальну систему управління й пронизувати всі управлінські рівні (стратегічний, тактичний, операційний) та бізнес-процеси.

Така інтеграція дозволяє досягати синергетичного ефекту, коли заходи безпеки не гальмують бізнес-процеси, а навпаки, створюють фундамент для їх безперебійної реалізації.

Отже, у нинішніх реаліях ведення бізнесу, що характеризуються кризовими ситуаціями та політичною нестабільністю, наявність дієвої системи управління економічною безпекою дозволяє підприємству нарощувати конкурентні переваги, гарантувати операційну стабільність та досягти сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління економічною безпекою підприємства

Актуальність аналізу складових економічної безпеки підприємства та оцінки ефективності управління нею значною мірою зумовлена поширенням практики банкрутств серед суб'єктів господарювання різних галузей, як в

Україні, так і в світі. Зазначене підтверджує, що здатність системи управління своєчасно діагностувати передкризові стани стає вирішальним фактором виживання бізнесу, що актуалізує потребу в якісному аналітичному інструментарії.

Зважаючи на те, що основною метою управління економічною безпекою підприємства є досягнення бажаного її рівня шляхом попередження, нейтралізації чи ліквідації різного роду загроз в якості основного критерію його ефективності будемо використовувати досягнутий її рівень. Вивчення наукових джерел демонструє відсутність єдиного методичного підходу до її оцінки.

Низка авторів пропонує зосередитись на обчисленні відносних показників фінансової стійкості та платоспроможності [22].

Інші дослідники вважають за необхідне використання абсолютних показників фінансової стійкості або моделей прогнозування банкрутства (зокрема, Е. Альтмана, О. Терещенка, Г. Спрінгейта та ін.) [44].

Аналіз цих методик дозволив виявити певні недоліки, що суттєво обмежують їх практичне застосування.

Найбільш поширені методичні підходи до оцінки економічної безпеки підприємства представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація методичних підходів до оцінки економічної безпеки підприємства

Методичні підходи	Види
Методи прогнозування банкрутства	- методи засновані на багато-факторних дискримінативних моделях; - методи засновані на визначенні середніх величин; - методи експертної бальної оцінки та ін.
Методи комплексної оцінки загроз	- інтегральна оцінка ризику; - оцінка ефективності захисних заходів та ін.
Методи комплексної оцінки економічного потенціалу	- багатовекторна ресурсно-функціональна модель економічної безпеки підприємства ; - оцінка конкурентоспроможності підприємства; - комплексна оцінка додержання інтересів підприємства; - SWOT-аналіз та ін.

Примітка: систематизовано автором на основі джерела [10].

Аналіз окремих методів у межах виділених груп дозволив визначити певні

недоліки, які значно обмежують можливість їх практичного застосування. Це, підтверджується й тим, що вони часто дають відмінні або навіть суперечливі результати при аналізі одного й того ж підприємства. Така варіативність свідчить про загальну недосконалість існуючих інструментів діагностики.

Враховуючи, що суб'єкти господарської діяльності України потребують якісної моделі, єдиним способом нівелювати названі недоліки в кожному конкретному випадку є комплексне врахування специфіки досліджуваного підприємства.

Аналіз сучасних методичних підходів до діагностики економічної безпеки підприємства також показує, що для їх реалізації науковці вже використовують поєднання як традиційних, так і нетрадиційних методів, які представлені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Методи оцінки економічної безпеки підприємства

Традиційні (базуються на оцінці ефективності та надійності функціонування підприємства)	Нетрадиційні (базуються на оцінці рівня розвитку, ризиків, ринкової вартості підприємства)
1. Базуються на оцінці показників ефективності функціонування підприємства та його майна і ресурсів 2. Базуються на оцінці показників фінансової стійкості підприємства 3. Базуються на теорії розпізнавання кризових станів підприємства 4. Базуються на методах розпізнавання банкрутства	1. Базуються на порівнянні величини інвестицій підприємства і ресурсів, необхідних для підтримки економічної безпеки 2. Базуються на визначенні ринкової вартості та економічної захищеності капіталу підприємства 3. Базуються на оцінці стану ризиків, виявлення системних ризиків його розвитку

Примітка: згруповано автором

Аналіз наведених у табл. 1.3 методів свідчить про значне різноманіття аналітичного інструментарію. Однак варто зауважити, що застосування будь-якого з цих підходів ізольовано не дозволяє сформувати повну картину стану захищеності підприємства, оскільки традиційні методи фокусуються переважно на минулих результатах, а нетрадиційні часто містять елемент суб'єктивізму. Для нівелювання цих недоліків та побудови дієвої моделі оцінки ефективності управління економічною безпекою підприємства доцільно застосувати

інтегрований підхід.

На нашу думку, для забезпечення комплексності та системності оцінки необхідно дотримуватись кількох основних положень.

По-перше, система показників, за якими проводиться оцінка, повинна бути ретельно підібрана, щоб повноцінно висвітлити всі аспекти діяльності за кожною складовою; від їх адекватності залежить об'єктивність кінцевих результатів.

По-друге, особливу увагу слід приділити формуванню порогових значень оціночних показників, оскільки вони слугують базою для порівняння.

По-третє, оцінювати рівень безпеки доцільно спочатку окремо за кожною функціональною складовою, і лише потім агрегувати відносні оцінки в інтегральний показник; такий підхід дозволяє локалізувати джерела загроз. Окрім того, важливим є надання графічної інтерпретації отриманим результатам для наочності та представлення розрахунків у формі карти аналізу.

Визначивши загальні методичні підходи, доцільно конкретизувати інструментарій діагностики стосовно основних функціональних складових економічної безпеки, які є пріоритетними для виробничого підприємства: фінансової, кадрової та виробничо-технологічної.

Об'єктивна оцінка стану захищеності вимагає застосування системи кількісних індикаторів, що дозволяють вчасно виявити відхилення та ідентифікувати загрози у кожній із цих сфер.

Базовою складовою, що забезпечує життєдіяльність бізнесу, є фінансова безпека. Для комплексної діагностики ефективності управління нею доцільно використовувати систему показників ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності, нормативні значення яких наведено у додатку А (табл. А.1).

Першим етапом аналізу є оцінка ліквідності, яка за допомогою відповідних коефіцієнтів (покриття, швидкої та абсолютної ліквідності) дозволяє визначити здатність підприємства своєчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями.

Наступним етапом є оцінка фінансової стійкості, яка визначає стратегічну незалежність підприємства від зовнішніх кредиторів та рівень забезпеченості

власними ресурсами .

Ефективність використання наявного потенціалу характеризують показники ділової активності, зокрема коефіцієнти оборотності активів та капіталу, що відображають інтенсивність бізнес-процесів.

Кінцевим індикатором успішності управління є показники рентабельності (активів, продукції, власного капіталу), позитивна динаміка яких свідчить про прибутковість діяльності та формування фінансових резервів для протидії загрозам.

Водночас фінансова діагностика, якою б детальною вона не була, є неповною без аналізу не менш важливої складової – кадрової безпеки, що відповідає за забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом та захист від ризиків, пов'язаних із людським фактором. Для оцінки ефективності управління цією складовою пропонується використати систему індикаторів, детальний перелік та алгоритм розрахунку яких наведено в додатку А (табл. А.2). Основними з них є: рівень плинності персоналу, продуктивність праці працівників, трудомісткість, інтенсивність обороту із прийняття, інтенсивність обороту зі звільнення.

Розглянемо їх детальніше.

Рівень плинності персоналу свідчить про здорове оновлення колективу. Однак перевищення його нормативного значення, особливо якщо йдеться про звільнення за власним бажанням або з ініціативи адміністрації за порушення, є тривожним симптомом. Це може свідчити про незадовільний соціально-психологічний клімат, низьку лояльність та неефективну систему мотивації.

Безпосередньо з якістю кваліфікованого персоналу пов'язана продуктивність праці. Її збільшення безпосередньо свідчить про ефективність команди. Динаміка трудомісткості (витрат часу на одиницю продукції) дає розуміння ефективності не лише персоналу, але й технологічних процесів. Нарешті, інтенсивність оборотів із прийняття та звільнення характеризує стабільність колективу. Високі коефіцієнти свідчать про негативні явища в колективі, що веде до постійних витрат на адаптацію та навчання новачків і

руйнує злагодженість команди.

Третім елементом системи безпеки є виробничо-технологічна складова, яка формує матеріальний базис діяльності підприємства. Для діагностики ефективності управління нею застосовується система індикаторів, наведена додатку А (табл. А.3). Основними з яких є: фондovіддача, фондомісткість, коефіцієнт оборотності оборотних коштів, коефіцієнт завантаження, тривалість одного обороту оборотних коштів.

Цей набір показників дозволяє оцінити два основних аспекти.

По-перше, ефективність використання основного капіталу через показники фондovіддачі та фондомісткості, динаміка яких свідчить про продуктивність залученого обладнання.

По-друге, якість управління оборотними активами, що характеризується коефіцієнтом оборотності оборотних коштів та тривалістю одного обороту в днях.

Прискорення оборотності (зменшення тривалості операційного циклу) є стратегічним пріоритетом, оскільки це напpямy підвищує ліквідність підприємства та зменшує потребу в залученні позикових ресурсів.

Для здійснення інтегральної оцінки ефективності управління економічною безпекою підприємства доцільно використовувати бальну систему оцінювання, яка передбачає кілька послідовних етапів.

Першим етапом є формування матриць вихідних даних з урахуванням необхідності уникнення мультиколінеарних (взаємопов'язаних) показників.

Спираючись на вітчизняний та міжнародний досвід, нами сформовано систему основних індикаторів для діагностики поточного стану економічної безпеки, повний перелік та нормативні значення яких наведено у додатку А (табл. А.4).

Варто зазначити, що високий рівень економічної безпеки підприємства досягається лише за умови, коли всі обрані індикатори знаходяться в межах допустимих нормативних діапазонів. Після формування масиву даних доцільно провести їх стандартизацію та бальну оцінку.

Стандартизацію показників пропонуємо проводити наступним чином:

- для показників, яким притаманні порогові (нормативні) значення, стандартизація повинна базуватись на методиці, що передбачає порівняння фактичних даних з пороговими; як стандарт, використовується порогове значення індикатора;
- для показників, яким непритаманні порогові (нормативні) значення (наприклад, ті, де нормативом є збільшення або зменшення без конкретного числа), пропонуємо проводити стандартизацію шляхом ділення їх фактичного значення на значення попереднього періоду (індексний метод); таким чином отримаємо індекси росту (або зниження) показників.

Присвоєння бальної оцінки пропонуємо здійснювати за механізмом, наведеною у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Механізм встановлення кількості балів

Умова	Кількість балів	Обґрунтування (для показників, яким притаманні порогові значення / для показників, яким непритаманні порогові значення)
$\alpha_i < 1$	-1	фактичне значення показника не відповідає його рекомендованому рівню / відбулось погіршення значення показника у фактичному періоді
$1 \leq \alpha_i \leq 1,05$	1	фактичне значення показника перевищує пороговий рівень не більше як на 5% / фактичне значення показника перевищує значення попереднього періоду не більше як на 5%
$1,05 < \alpha_i \leq 1,10$	2	фактичне значення показника перевищує пороговий рівень на 5-10% / фактичне значення показника перевищує значення попереднього періоду на 5-10%
$\alpha_i > 1,10$	3	фактичне значення показника перевищує пороговий рівень більше, як на 10% / фактичне значення показника перевищує значення попереднього періоду більше, як на 10%

Примітка: сформовано автором.

Розрахунок інтегральної бальної оцінки (ІО), як суми балів, отриманих за кожним з показників. Оскільки у вибірку для аналізу увійшло 23 показники, то очевидно, що максимальна кількість балів становить 69 балів, а мінімальна – -23 бали.

Механізм інтегральної оцінки стану економічної безпеки підприємства та ефективності управління нею представлено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Механізм інтегральної оцінки поточного стану економічної безпеки
підприємства

	Економічна небезпека	Тип економічної безпеки підприємства		
		Незадовільна	Задовільна	Абсолютна
Інтегральна бальна оцінка (ІО)	$IO < 0$	$23 \geq IO \geq 1$	$46 \geq IO \geq 24$	$69 \geq IO \geq 47$

Примітка: сформовано автором

Такий підхід до типології рівня економічної безпеки підприємства дозволяє визначити її тип: задовільна, незадовільна, абсолютна та небезпека й на основі цього оцінити ефективність управління нею.

Запропонована методика інтегральної бальної оцінки економічної безпеки підприємства задовольняє таким умовам:

- наявність чітких фіксованих меж;
- зіставність різночасових оцінок рівня економічної безпеки одного підприємства, а також підприємств різних галузей;
- простота, універсальність і доступність методики розрахунку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НЕЮ

2.1 Загальна характеристика підприємства та основних його техніко-економічних показників

Приватне акціонерне товариство ***** – одне з провідних підприємств легкої промисловості України, засноване у 1994 році. Підприємство має повний виробничий цикл: від виготовлення тканин із натуральної та змішаної сировини до пошиття готового одягу та домашнього текстилю. Основним видом економічної діяльності підприємства є ткацьке виробництво (КВЕД 13.20).

Головною конкурентною перевагою ***** є наявність власного ткацького, оздоблювального, вишивального та швейного виробництв, а також сучасної лабораторії контролю якості. Це дозволяє підприємству гарантувати відповідність продукції європейським стандартам, оперативно реагувати на зміни ринкового попиту та виконувати індивідуальні замовлення. Стратегічним орієнтиром розвитку є виробництво 3 млн погонних метрів тканини на рік, упровадження цифрового друку та розширення експортної діяльності.

Система управління підприємством побудована за лінійно-функціональним принципом (додаток Б), що поєднує чітку ієрархію з гнучкістю прийняття рішень, притаманною сімейному бізнесу. Вищим органом управління є Загальні збори акціонерів, виконавчим – Рада директорів. Організаційна структура забезпечує ефективну координацію між виробничими підрозділами та комерційними службами.

Особливістю менеджменту ***** є застосування сучасних управлінських практик.

Функція планування базується на принципах ощадливого виробництва, що дозволяє підприємству швидко адаптуватися до умов воєнного стану, перепрофілювати наявні виробничі потужності. Організація бізнес-процесів орієнтована на мінімізацію втрат та оптимізацію логістики.

Система мотивації поєднує матеріальні стимули з формуванням сильної корпоративної культури та залученням персоналу до прийняття рішень.

Функція контролю реалізується через сертифіковану систему менеджменту якості (ISO 9001:2015), що охоплює вхідний, міжопераційний та вихідний контроль продукції.

Основні показники виробничо-господарської діяльності
**** представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники виробничо-господарської діяльності

**** за 2022–2024 рік

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис. грн	118297	137201	167994	18904	30793	16,0	22,4
Виручка від реалізації валової продукції, тис. грн	129416	176972	185112	47556	8140	36,7	4,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	81305	111935	113402	30630	1467	37,7	1,3
Валовий прибуток, тис. грн	48111	65037	71710	16926	6673	35,2	10,3
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	6888	19024	27474	12136	8450	176,2	44,4
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	232	236	214	4	-22	1,7	-9,3
Фонд оплати праці, тис. грн	27393	34659	43337	7266	8678	26,5	25,0
Фондовіддача, грн	4044,3	5,2	4,9	-4039,1	-0,3	-99,9	-5,1
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн	9839,4	12238,3	16875,8	2398,9	4637,4	24,4	37,9

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	27553,5	34230,5	37726	6 677	3 495,5	24,2	10,2
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн	151607	185455	224367	33848	38912	22,3	21,0
Продуктивність праці, тис. грн /особу	557,8	749,9	865,0	192,1	115,1	34,4	15,4
Рентабельність власного капіталу, %	5,8	13,9	16,4	8,0	2,5	138,1	17,9
Рентабельність основної діяльності, %	1,3	1,4	2,1	0,1	0,7	7,7	50,0
Рентабельність підприємства, %	5,3	10,7	14,8	5,4	4,1	102,0	38,1
Дебіторська заборгованість, тис. грн	34596	38306	37202	3710	-1104	10,7	-2,9
Кредиторська заборгованість, тис. грн	11764	8648	5541	-3116	-3107	-26,5	-35,9

Примітка: розраховано на основі фінансової звітності підприємства.

Упродовж досліджуваного періоду спостерігається суттєве зростання власного капіталу – з 118297 тис. грн у 2022 р. до 167994 тис. грн у 2024 р., тобто на 49697 тис. грн або 42,0 %. Це свідчить про зростання фінансової стійкості підприємства, підвищення рівня самофінансування та накопичення власних ресурсів.

Головним фактором поліпшення фінансових результатів діяльності підприємства стало випереджаюче зростання чистого доходу порівняно з темпами росту собівартості. Це створило ефект операційного важеля, що дозволило збільшити чистий прибуток майже в чотири рази та суттєво наростити показники рентабельності.

У сфері управління трудовими ресурсами простежується чіткий курс на інтенсифікацію праці.

Скорочення середньооблікової чисельності персоналу на 7,8% на фоні суттєвого зростання фонду оплати праці та середньої зарплати свідчить про перехід від екстенсивної моделі до якісної оптимізації кадрового складу та

автоматизації процесів. Результатом такої політики стало зростання продуктивності праці на 55,0

Динаміка майнового стану характеризується активним інвестуванням у розвиток, зокрема зростання вартості основних засобів вказує на модернізацію виробничих потужностей, а збільшення оборотних активів – на розширення масштабів діяльності. Фінансова стійкість підприємства зміцнилася завдяки суттєвому скороченню кредиторської заборгованості та поліпшенню платіжної дисципліни контрагентів.

Заразом проведений аналіз виробничо-господарських показників діяльності **** ***** дозволяє оцінити його стан як задовільний. Підприємство демонструє стабільне зростання прибутку, підвищення рівня рентабельності, поліпшення матеріального стану працівників та зміцнення власного капіталу. Позитивні зміни у структурі активів і зобов'язань, зростання продуктивності праці та зниження боргового навантаження свідчать про високу фінансову стійкість і конкурентоспроможність підприємства. Усе це створює міцну основу для подальшого розвитку та вдосконалення системи управління економічною безпекою **** *****.

2.2. Аналіз складових економічної безпеки підприємства

Для комплексної оцінки поточного стану економічної безпеки **** ***** та ідентифікації потенційних загроз доцільно здійснити поетапну діагностику її основних функціональних складових.

Враховуючи специфіку досліджуваного підприємства, пріоритетними сферами аналізу визначено фінансову, кадрову та виробничо-технологічну складові його економічної безпеки.

Фінансові результати діяльності **** ***** є основним індикатором ефективності, конкурентоспроможності та стабільної діяльності. Для дослідження динаміки цих показників доцільно проаналізувати зміни

доходів, витрат та прибутку за декілька звітних періодів.

У табл. 2.2 наведено показники фінансових результатів ***** за 2022–2024 рр., що дозволяє простежити тенденції його розвитку та оцінити рівень захищеності у фінансовій сфері

Таблиця 2.2

Показники фінансових результатів ***** за 2022–2024 рр.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	129416	176972	185112	47556	8140	36,7	4,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	81305	111935	113402	30630	1467	37,7	1,3
Валовий прибуток від реалізації, тис. грн.	48111	65037	71710	16926	6673	35,2	10,3
Інші операційні доходи, тис. грн	9382	5912	7951	-3470	2039	-37,0	34,5
Адміністративні витрати, тис. грн	12202	15461	19264	3259	3803	26,7	24,6
Витрати на збут, тис. грн	9205	15562	12759	6357	-2803	69,1	-18,0
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	12318	27999	40682	15681	12683	127,3	45,3
Інші доходи, тис. грн	145	278	1338	133	1060	91,7	381,3
Фінансові витрати, тис. грн	3623	4634	8145	1011	3511	27,9	75,8
Інші витрати, тис. грн	127	79	53	-48	-26	-37,8	-32,9
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн	8713	23564	33822	14851	10258	170,4	43,5
Податок на прибуток, тис. грн	1825	4540	6348	2715,0	1808	148,8	39,8
Чистий прибуток, тис. грн	6888	19024	27474	12136	8450	176,2	44,4

Примітка: розраховано на основі фінансової звітності підприємства.

Аналіз фінансових результатів діяльності ***** за 2022–2024 рр. свідчить про чітку тенденцію до зростання ефективності господарювання, підвищення прибутковості та стабільне поліпшення фінансового стану підприємства. Впродовж аналізованого періоду підприємство демонструвало збільшення обсягів доходів, при одночасному контролі витрат, що позитивно позначилось на кінцевих результатах діяльності.

Аналіз формування фінансових результатів свідчить про якісну трансформацію системи управління витратами та зростання операційної ефективності підприємства.

Динаміка операційних витрат має різноспрямований характер. Якщо зростання адміністративних витрат на 58% є об'єктивним наслідком інфляційних процесів та підвищення фонду оплати праці, то динаміка витрат на збут демонструє успішність управлінських рішень. Після їх різкого нарощування у 2023 році (етап активної маркетингової експансії), у 2024 році менеджменту вдалося скоротити їх на 18% без втрати обсягів реалізації, що вказує на оптимізацію логістичних та рекламних бюджетів.

Така політика дозволила забезпечити зростання фінансового результату від операційної діяльності на 230%. Підприємство почало генерувати прибуток ефективніше: темпи приросту операційного прибутку значно випереджають темпи росту витрат.

У протягом аналізованого періоду спостерігалось суттєве зростання фінансових витрат, що було обумовлено збільшенням вартості обслуговування позикового капіталу. Однак цей негативний фактор був повністю компенсований зростанням ефективності основної діяльності та інших доходів.

Зростання чистого прибутку протягом аналізованого періоду майже в чотири рази підтверджує раніше зроблений висновок, що **** ***** обрало ефективну бізнес-модель, яка дозволяє масштабувати діяльність, зберігаючи високий рівень рентабельності навіть в умовах зростання собівартості та фінансового навантаження.

Аналіз фінансового стану **** ***** доповнимо оцінкою ймовірності банкрутства підприємства, використавши для цього модель О. О. Терещенка, яка враховує специфіку діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання й базується на застосуванні методології дискримінантного аналізу.

Модель О. О. Терещенка може бути представлена у вигляді формули:

$$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6, \quad (2.1)$$

де X_1 – Cash-Flow (ф.2 р. 2350 + амортиз. ф.2 р. 2515) / поточні зобов'язання (ф.1 р. 1695);

X_2 – оборотні активи (ф.1 р. 1195) / поточні зобов'язання (ф.1 р. 1695);

X_3 – чистий прибуток (ф.2 р. 2350) / валюта балансу (ф. 1 р. 1300);

X_4 – чистий прибуток (ф.2 р. 2350) / чистий дохід (ф.2 р. 2000);

X_5 – чистий дохід (ф.2 р. 2000) / валюта балансу (ф.1 р. 1300);

X_6 – чистий дохід (ф.2 р. 2000) / оборотні активи (ф.1 р. 1195).

Одержані значення показника Z можна інтерпретувати так:

- $Z > 2$ – підприємство є фінансово стійким і йому не загрожує банкрутство;
- $1 < Z < 2$ – у підприємства порушено фінансову рівновагу (фінансову стійкість), але йому не загрожує банкрутство за умови переходу на антикризове управління;

$0 < Z < 1$ – підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить санаційних заходів;

$Z < 0$ – підприємство є напівбанкрутом.

Використовуючи даний методичний підхід, нами проведено оцінку ймовірності банкрутства *****. Детальний розрахунок складових дискримінантної моделі та динаміку Z -показника наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка банкрутства за моделлю О. О. Терещенка *****

за 2022–2024 роки

Показник	Рік		
	2022	2023	2024
X_1	0,154	0,323	0,342
X_2	1,896	2,233	2,180
X_3	0,033	0,079	0,094
X_4	0,053	0,107	0,148
X_5	0,615	0,731	0,633
X_6	0,741	0,902	0,743
Z	1,237	2,298	2,631
Ймовірність банкрутства	низька	дуже низька	дуже низька

Примітка: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Аналіз динаміки інтегрального показника Z дозволяє стверджувати, що у 2022 році стан підприємства характеризувався певними ознаками фінансової нестійкості, оскільки значення показника становило 1,237. Цей результат відповідав діапазону $1 < Z < 2$, що класифікується як «зона невизначеності», а основною причиною такого низького рейтингу була недостатня ефективність основної діяльності, зокрема низька рентабельність активів та слабка генерація грошового потоку. Втім, упродовж 2023–2024 років ситуація кардинально змінилася: у 2023 році підприємство здійснило якісний перехід у зону фінансової стійкості, а у 2024 році закріпило цей успіх, досягнувши значення 2,631. Таке перевищення порогового значення 2,0 свідчить про відсутність загрози банкрутства в короткостроковій перспективі.

Головним драйвером зміцнення фінансової безпеки стало суттєве зростання прибутковості, про що свідчить збільшення внеску показника рентабельності активів у загальну оцінку з 0,330 у 2022 році до 0,940 у 2024 році. Позитивний вплив також мало покращення платоспроможності, адже компонент грошового потоку за досліджуваний період зріс більш ніж удвічі. Водночас, попри високий загальний бал, детальний аналіз складових моделі вказує на наявність прихованих ризиків у сфері ділової активності. Зокрема, показник оборотності оборотних активів у 2024 році знизився до рівня 0,743, що майже відповідає значенню кризового 2022 року, підтверджуючи висновок про «заморожування» коштів у запасах.

Отже, згідно з моделлю О. О. Терещенка, **** ***** наразі характеризується як фінансово стійке підприємство з позитивним трендом розвитку, однак збереження цієї стійкості у довгостроковій перспективі вимагає вирішення проблеми ефективного управління оборотним капіталом.

Загрозою фінансовій безпеці **** ***** є структурний дисбаланс між високою прибутковістю та критично низькою ліквідністю, що створює так званий «парадокс зростання». Попри позитивну динаміку чистого прибутку, підприємство опинилося в стані гострого дефіциту грошових коштів (коефіцієнт абсолютної ліквідності впав до критичного рівня 0,017), спричиненого

надмірною іммобілізацією ресурсів у запасах та подовженням операційного циклу до 442 днів. Така ситуація формує реальний ризик виникнення касових розривів і технічної неплатоспроможності, що дозволяє класифікувати поточний стан фінансової складової безпеки як передкризовий, незважаючи на збереження фінансової автономії.

Персонал підприємства відіграє важливу роль у забезпеченні його ефективного функціонування з одного боку, з другого – є джерелом різного роду загроз його економічній безпеці.

**** ***** – це підприємство з досить стабільним кадровим складом, який сформувався упродовж багатьох років. Сьогодні на виробництві працює 214 працівників, тоді як у момент його заснування у 1994 році штат налічував лише п'ять осіб.

На підприємстві культивується атмосфера довіри й командності. Працівників розглядають як основну цінність, дбають про їхній професійний розвиток, створюють умови для кар'єрного росту. У корпоративній культурі панує підхід «однієї великої сім'ї».

Окрему роль у кадровій стратегії відіграє сучасна інфраструктура підприємства.

Власні швейні, ткацькі, оздоблювальні цехи, творча лабораторія та сертифікаційні підрозділи створюють умови, коли працівники можуть реалізовувати себе на всіх етапах виробництва – від ідеї до готового продукту. Завдяки цьому формується не лише технічна компетентність, але й креативність персоналу.

Структура персоналу підприємства залежно від функціональних обов'язків представлена в табл. 2.4.

Аналіз функціональної структури персоналу **** ***** за 2022–2024 роки демонструє тенденцію до скорочення загальної чисельності працівників у 2024 році. Варто зазначити, що це скорочення відбулося за рахунок зменшення чисельності робітників основного виробництва, тоді як чисельність адміністративного та інженерно-технічного персоналу не змінилась.

Таблиця 2.4

Функціональна структура персоналу

Показник	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Загальна чисельність	232	100,00	236	100,00	214	100,00
Керівники	12	5,17	12	5,08	12	5,61
Інженерно-технічні працівники	38	16,38	40	16,95	38	17,76
Робітники основного виробництва	182	78,45	184	77,97	164	76,63

Примітка: побудовано на основі даних підприємства.

У табл. 2.5 відображено структуру персоналу за основними соціально-демографічними та професійними ознаками: віком, рівнем освіти, гендерною належністю та стажем роботи.

Таблиця 2.5

Структура персоналу за основними соціально-демографічними та професійними ознаками

Показник	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Загальна чисельність	232	100,00	236	100,00	214	100,00
Гендерна структура						
Чоловіки	45	19,40	46	19,49	42	19,63
Жінки	187	80,60	190	80,51	172	80,37
Вікова структура						
До 30 років	42	18,1	45	19,07	30	14,02
31-50	130	56,03	131	55,51	124	57,94
Понад 50 років	60	25,87	60	25,42	60	28,04
Структура за освітою						
Вища	65	28,02	68	28,81	66	30,84
Професійно-технічна	145	62,5	146	61,87	130	60,75
Середня	22	9,48	22	9,32	18	8,41

Примітка: побудовано на основі даних підприємства.

Проведений аналіз свідчить про суттєве погіршення ситуації у кадровій сфері у 2024 році та появу додаткових загроз. Аналіз чисельності персоналу показав її скорочення протягом аналізованого періоду на 9,3 %, переважно за рахунок робітників основного виробництва. Це, зі свого боку, призвело до небезпечної структурної деформації кадрового потенціалу, коли на фоні зменшення кількості безпосередніх виконавців виробничих завдань частка

адміністративно-управлінського персоналу пропорційно зростає, що збільшує навантаження на фонд оплати праці без адекватного зростання продуктивності.

Окрім кількісних втрат, спостерігаються негативні якісні зрушення. Підприємство стрімко втрачає молодий кадровий резерв: частка працівників віком до 30 років скоротилася до 14,02 %. Ймовірною причиною такої тенденції може бути прийняття законодавчих змін, які дозволили виїзд за кордон окремим категоріям громадян віком 18–22 роки, що стимулювало міграційні процеси серед молоді. Водночас питома вага персоналу передпенсійного віку зростає до 28,04 %, що створює реальну загрозу розриву професійної наступності та втрати основних компетенцій у найближчій перспективі.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що загалом для підприємства характерним є ефективне використання людських ресурсів, однак певне занепокоєння викликає скорочення чисельності працівників та деформація функціональної структури персоналу.

Варто зазначити, що кадровий потенціал підприємства не може бути реалізований повною мірою без належного матеріально-технічного забезпечення. Стан економічної безпеки підприємства значною мірою залежить від наявності основних засобів, їх стану та ефективності використання.

Виробничо-технологічна підсистема підприємства відповідає за його здатність стабільно випускати продукцію належної якості та в необхідних обсягах.

Базовим індикатором, що її характеризує є стан основних фондів, адже фізичний та моральний знос обладнання створює прямі загрози техногенного характеру та знижує конкурентоспроможність продукції.

Динаміку показників, що характеризують майновий стан та рух основних засобів **** за останні три роки, наведено в табл. 2.6.

Аналіз наведених даних свідчить про значну активізацію інвестиційної діяльності підприємства, особливо у 2024 році. Первісна вартість основних засобів зростає на 18048 тис. грн, що дозволило переломити негативну тенденцію попереднього періоду та знизити рівень зносу на 2,08%.

Таблиця 2.6

Показники, що характеризують стан основних засобів

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	82590	89706	107754	7116	18048
Знос основних засобів, тис. грн	47373	56462	65574	9089	9112
Рівень зносу, %	57,36	62,94	60,86	5,58	-2,08
Рівень придатності основних засобів, %	42,64	37,06	39,14	-5,58	+2,08
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	35217	33244	42180	-1973	8936

Примітка: розраховано на основі звітності підприємства.

Таке оновлення матеріально-технічної бази призвело до зростання коефіцієнта придатності до 39,14% та збільшення залишкової вартості активів до 42180 тис. грн, що підтверджує нарощування реального виробничого потенціалу.

Технічний стан основних фондів безпосередньо впливає на рівень економічної безпеки підприємства. Показник зносу основних засобів на рівні понад 60% вказує на значну застарілість обладнання, що створює загрози техногенного характеру, підвищує ймовірність аварійних простоїв та збільшує собівартість продукції через значні витрати на ремонти й енергоносії. Це свідчить про те, що попри позитивну динаміку оновлення у звітному році, темпи модернізації все ще недостатні для повної нейтралізації виробничих ризиків.

Узагальнюючи результати аналізу функціональних складових економічної безпеки *****, можна констатувати наявність структурних диспропорцій, що приховуються за зовнішньою позитивною динамікою прибутковості. Фінансова складова характеризується специфічним «парадоксом зростання»: стрімке збільшення чистого прибутку та рентабельності супроводжується надмірним «заморожуванням» обігових коштів у запасах, що подовжило операційний цикл. Це створює реальну загрозу втрати платоспроможності та виникнення касових розривів у короткостроковому періоді, попри загальну фінансову стійкість підприємства.

Визначені негативні тенденції посилюються погіршенням стану кадрової

безпеки у 2024 році порівняно з 2023 роком. Спостерігається небезпечна зміна структури кадрового потенціалу, що проявляється у скороченні чисельності саме виробничого персоналу, відтоку молодих фахівців віком до 30 років та різкому збільшенню плинності кадрів до 12,15%, що значно перевищує допустимі норми. Водночас виробничо-технологічна безпека підприємства, попри певне пожвавлення інвестиційної активності у звітному році, залишається вразливою ланкою через високий рівень зносу основних засобів (понад 60%), що генерує постійні операційні ризики та вимагає подальшої модернізації обладнання.

Отже, поточний стан економічної безпеки **** ***** є розбалансованим: висока комерційна ефективність не підкріплена достатнім рівнем ліквідності активів та стабільністю трудового колективу. Така ситуація свідчить про накопичення латентних загроз, які без своєчасного управлінського втручання можуть перерости у системну кризу.

2.3. Оцінка ефективності управління економічною безпекою підприємства

Управління економічною безпекою на **** ***** наразі здійснюється в межах загальної системи менеджменту без виокремлення спеціалізованого відділу. Функції моніторингу загроз розподілені між основними підрозділами: фінансова дирекція контролює платоспроможність та бюджетування, відділ кадрів відповідає за стабільність колективу, а виробничий департамент забезпечує дотримання технологічних стандартів та норм ISO 9001:2015. Координацію цих процесів здійснює рада директорів через регулярний аналіз звітності. Однак для визначення того, наскільки дієвою є така модель управління в умовах кризи, необхідна її кількісна оцінка.

Проведемо оцінку ефективності управління кожною складовою економічної безпеки підприємства. Основні показники, що характеризують ефективність управління фінансовою безпекою підприємства приведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Основні індикатори ефективності управління фінансовою складовою
економічної безпеки **** за 2022–2024 роки**

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2022	2023	2024
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	1,90	2,23	2,18
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,55	0,51	0,34
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0 збільшення	0,16	0,07	0,017
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,56	0,57	0,57
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	0,78	0,76	0,74
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,47	0,47	0,50
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	0,70	0,67	0,74
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	0,62	0,78	0,69
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	3,67	5,17	4,91
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	1,09	1,39	1,21
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	0,033	0,084	0,103
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	0,058	0,149	0,180
4.3. Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 збільшення	0,053	0,107	0,148

Примітка: розраховано на основі фінансової звітності підприємства.

Результати аналізу основних індикаторів оцінки ефективності управління фінансовою складовою економічної безпеки **** за 2022–2024 роки демонструють суперечливу картину, де зростання прибутковості супроводжується погіршенням платіжної спроможності.

Позитивним аспектом є висока фінансова стійкість підприємства: коефіцієнт платоспроможності стабільно перевищує нормативне значення 0,5, а коефіцієнт фінансування свідчить про незалежність від зовнішніх кредиторів та достатність власного капіталу. Крім того, спостерігається стрімке зростання ефективності діяльності, зокрема рентабельність власного капіталу становила 18,0%, а рентабельність продукції – 14,8%. Однак ці досягнення нівелюються

критичним станом ліквідності: попри високий загальний коефіцієнт покриття (2,18), коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2024 році впав до критичного рівня 0,017. Це вказує на надмірну імобілізацію коштів у запасах та нездатність підприємства оперативно погашати поточні зобов’язання без реалізації активів, що підтверджується також уповільненням оборотності активів у звітному році.

З огляду на вищезазначене, управління фінансовою складовою економічної безпеки підприємства можна охарактеризувати як середньоефективне: вискоєфективне на стратегічному рівні (забезпечення прибутковості та капіталізації), але низькоефективне на операційному (управління грошовими потоками та ліквідністю).

Наявність розриву між високою рентабельністю та критично низькою абсолютною ліквідністю дозволяє оцінити поточний стан фінансової безпеки як передкризовий, оскільки підприємство, будучи прибутковим, залишається вразливим до ризику касових розривів та втрати платоспроможності у короткостроковій перспективі.

Кадрова безпека є однією з складових економічної безпеки підприємства, оскільки саме людський капітал формує основу виробничих, управлінських і інноваційних процесів.

Основні індикатори дієвості управління кадровою складовою економічної безпеки **** за 2022–2024 роки представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Основні індикатори ефективності управління кадровою складовою економічної безпеки **** за 2022–2024 роки

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2022	2023	2024
1. Рівень плинності персоналу	Зменшення, 1-5%	0,430	0,00	12,15
2. Продуктивність праці працівника	Збільшення	557,80	749,90	865,00
3. Трудомісткість	Збільшення	3,30	2,45	2,13
4. Інтенсивність обороту із прийняття	Збільшення	0,0086	0,0169	0,0093
5. Інтенсивність обороту зі звільнення	Зменшення	0,0043	0	0,1215

Примітка: розраховано на основі даних підприємства

Аналізуючи наведені показники, можна відстежити, як змінювалась ефективність управління кадровою безпекою підприємства у динаміці трьох останніх років.

Рівень плинності персоналу у 2022 році становив 0,43%, у 2023 – 0%, а в 2024 році різко зріс до 12,15%. Нормативне значення 1–5% вважається оптимальним, тому 2022 і 2023 роки характеризувалися стабільністю трудового колективу, однак ситуація у 2024 році свідчить про серйозні кадрові втрати, що перевищують безпечний поріг. Такий різкий стрибок є індикатором внутрішньої дестабілізації.

Продуктивність праці працівника демонструє стале зростання: з 557,8 тис. грн/особу у 2022 році до 865 тис. грн / особу у 2024 році. Це свідчить про підвищення ефективності використання кадрового потенціалу та підвищення результативності працівників. Проте варто враховувати, що на тлі різкого збільшення плинності кадрів у 2024 році підвищення продуктивності може бути наслідком інтенсифікації праці або перерозподілу навантаження серед меншої кількості працівників, що є потенційно небезпечним з точки зору кадрової стійкості.

Протилежну тенденцію до змін продемонструвала трудомісткість, яка протягом аналізованого періоду скоротилась на 35,5%. Такі її зміни у поєднанні з високою плинністю вона можуть означати, що підприємство досягає результатів шляхом надмірного скорочення персоналу або підвищення інтенсивності праці, що загрожує вигоранням і зниженням мотивації.

Інтенсивність обороту при прийнятті кадрів мала тенденцію до зростання у 2023 році порівняно з 2022 роком, однак вже у 2024 році вона частково зменшилась у порівнянні з 2023 роком. Це може свідчити про несталість політики набору – у 2023 році активно набирали нових працівників, а в 2024 році цей процес сповільнився.

Інтенсивність обороту зі звільнення у 2022 році була низькою (0,0043), повністю відсутня у 2023 році, але зросла до 0,1215 у 2024 році. Це підтверджує, що саме у 2024 році відбувся значний відтік кадрів, що негативно вплинуло на

стан кадрової безпеки підприємства.

Узагальнюючи динаміку аналізованих індикаторів, управління кадровою безпекою ***** можна охарактеризувати як середньоефективне. Якщо протягом 2022–2023 років система управління персоналом демонструвала високу ефективність, забезпечуючи стабільність колективу (нульова або мінімальна плинність) та планомірне зростання продуктивності, то у 2024 році відбувся різкий збій у механізмі збереження кадрового потенціалу. Стрімке зростання коефіцієнта плинності та переважання інтенсивності звільнень над прийняттям свідчать про те, що існуючі методи мотивації та організаційна культура втратили свою дієвість перед обличчям нових викликів.

Основні індикатори дієвості управління виробничо-технологічною складовою економічної безпеки ***** за 2022–2024 роки представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Основні індикатори ефективності управління виробничо-технологічною складовою економічної безпеки ***** за 2022–2024 роки

Показники	Нормативне значення	Рік		
		2022	2023	2024
1. Фондовіддача	Збільшення	4,697	5,170	4,907
2. Фондомісткість	Зменшення	0,213	0,193	0,204
3. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Збільшення	0,854	0,954	0,825
4. Коефіцієнт завантаження	Збільшення	1,171	1,048	1,212
5. Тривалість одного обороту оборотних коштів, днів	Зменшення	428	383	442

Примітка: розраховано на основі даних підприємства

Аналіз приведених даних переконливо свідчить, що 2023 рік для досліджуваного підприємства виявився періодом значного покращення операційної ефективності порівняно з 2022 роком. Це видно зі зростання фондовіддачі та зниження фондомісткості, що вказує на більш інтенсивне та результативне використання основних засобів підприємства. Одночасно суттєво прискорила оборотність оборотних коштів: коефіцієнт зріс до 0,954, а тривалість одного обороту скоротилася з 428 до 383 днів.

Однак у 2024 році відбулося різке погіршення за всіма основними показниками, яке нівелювало досягнення попереднього року. Ефективність використання основних засобів впала, що відобразилося у зниженні фондівіддачі до 4,907.

Найбільш негативною тенденцією є суттєве уповільнення обороту оборотних коштів. Коефіцієнт оборотності впав до 0,825 – найнижчого значення за три роки. Як наслідок, тривалість одного обороту зросла до 442 днів. Це вкрай негативний сигнал, який вказує на те, що кошти ***** «заморожені» в запасах або дебіторській заборгованості на значно довший період (на 59 днів довше, ніж у 2023 році).

Таке уповільнення ділової активності безпосередньо погіршує ліквідність та економічну безпеку підприємства.

Загалом управління виробничо-технологічною складовою економічної безпеки ***** можна схарактеризувати як малоефективне з вираженою негативною динамікою в останньому звітному році. Якщо 2023 рік відзначився позитивними зрушеннями, зокрема зростанням фондівіддачі та скороченням операційного циклу, що свідчило про інтенсифікацію виробничих процесів, то у 2024 році відбулася втрата контролю над ефективністю використання ресурсів.

Проведений аналіз функціональних складових економічної безпеки ***** дозволив виявити суперечливу динаміку та наявність різного роду загроз його ринковій стійкості, попри позитивну динаміку фінансових результатів.

Для узагальнення проведеного аналізу окремих складових та отримання єдиного, агрегованого показника, що характеризує загальний стан захищеності підприємства, проведемо інтегральну бальну оцінку.

Цей розрахунок ґрунтується на методології, обґрунтованій у першому розділі роботи підрозділах, і дозволяє перевести 23 різномірні індикатори у стандартизовані коефіцієнти (α_i).

На основі присвоєних балів ми можемо визначити загальний тип

економічної безпеки **** та простежити його динаміку (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Зведені результати розрахунків за 2023 та 2024 роки

Показники	2023 рік	2024 рік
Фінансова складова економічної безпеки підприємства		
Коефіцієнт покриття	+3	+3
Коефіцієнт швидкої ліквідності	-1	-1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	-1	-1
Коефіцієнт платоспроможності	+3	+3
Коефіцієнт фінансування	+3	+3
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	+3	+3
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-1	+3
Коефіцієнт оборотності активів	+3	-1
Коефіцієнт оборотності основних засобів	+3	-1
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	+3	-1
Коефіцієнт рентабельності активів	+3	+3
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	+3	+3
Коефіцієнт рентабельності продукції	+3	+3
Кадрова складова економічної безпеки підприємства		
Рівень плинності персоналу	+3	-1
Продуктивність праці працівника	+3	+3
Трудомісткість	+3	+3
Інтенсивність обороту із прийняття	+3	-1
Інтенсивність обороту зі звільнення	+3	-1
Виробничо-технологічна складова економічної безпеки підприємства		
Фондовіддача	+3	-1
Фондомісткість	+3	-1
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	+3	-1
Коефіцієнт завантаження	+3	-1
Тривалість одного обороту оборотних коштів	+3	-1

Примітка: розраховано автором.

Розрахунки, наведені в табл. 2.10, демонструють бальну оцінку кожного з 23 індикаторів. Наступним кроком, згідно з методикою, є агрегування цих результатів для отримання загальної інтегральної бальної оцінки (ІО) за кожний період.

Підсумок балів для 2023 року:

- сума позитивних балів: +60;
- сума негативних балів: -3;
- загальна інтегральна бальна оцінка (ІО) = 57 балів.

Підсумок балів для 2024 року:

- сума позитивних балів: +30;
- сума негативних балів: -13;
- загальна інтегральна бальна оцінка (ІО) = 17 балів.

Порівняння підсумкових значень з адаптованою шкалою, представлено у табл. 2.11, дозволяє діагностувати тип економічної безпеки. Результат у 57 балів (2023 р.) відповідає рівню «абсолютна економічна безпека підприємства», тоді як падіння до 17 балів (2024 р.) свідчить про перехід підприємства у зону «незадовільна економічна безпека підприємства».

Таблиця 2.11

Підсумкова динаміка інтегральної оцінки.

Показник	2023 рік	2024 рік
Сума позитивних балів	+60	+30
Сума негативних балів	-3	-13
Інтегральна бальна оцінка (ІО)	57	17
Тип економічної безпеки підприємства	Абсолютна	Незадовільна

Примітка: розраховано автором.

Застосування інтегральної бальної оцінки дозволило кількісно підтвердити та узагальнити попередньо зроблені висновки. Розрахунки показали падіння рівня економічної безпеки підприємства та зниження ефективності управління нею. У 2023 році інтегральна оцінка становила 57 балів, що відповідало рівню «абсолютна економічна безпека підприємства». Це був рік високої операційної ефективності та стабільності. У 2024 році, внаслідок кризи ліквідності, кадрового відтоку та операційного уповільнення, оцінка впала до 17 балів.

Таким чином, стан економічної безпеки підприємства у 2024 році можна охарактеризувати як незадовільний. Цей результат свідчить про перехід у передкризову зону. Незважаючи на високу прибутковість, накопичені внутрішні проблеми та зовнішні загрози створюють реальний ризик для стабільного функціонування ***** . Виявлені проблеми обґрунтовують необхідність пошуку дієвого управлінського інструментарію для їх нівелювання.

РОЗДІЛ 3

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Проблеми та пропозиції щодо удосконалення управління економічною безпекою підприємства

Нині умови діяльності підприємств в Україні значно ускладнилися через вплив глобалізації та нестабільність світового ринку, а також через введення воєнного стану на території України. У нових умовах найважливішим завданням для підприємств є «протриматися на плаву» в умовах високої конкуренції. Це передбачає швидку реакцію на зміни, врахування постійних викликів у діловому середовищі, а також пошук шляхів зміцнення економічної безпеки.

Узагальнення результатів діагностики, проведеної у попередньому розділі роботи, дозволяє констатувати, зниження дієвості системи управління економічною безпекою **** *. Фіксація різкого падіння інтегрального показника рівня безпеки з 57 балів у 2023 році до 17 балів у 2024 році є індикатором того, що існуючі управлінські механізми виявилися нездатними своєчасно адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Незважаючи на збереження високих показників прибутковості, підприємство накопичило критичну масу загроз, які можна систематизувати у чотири основні блоки проблем.

Першочерговою проблемою є структурний фінансовий дисбаланс, який можна охарактеризувати як «парадокс прибутковості». **** * демонструє високу ефективність основної діяльності, нарощуючи чистий прибуток та рентабельність власного капіталу, однак ці результати не трансформуються у реальний грошовий потік. Низький рівень абсолютної ліквідності (0,017) свідчить про те, що фінансовий менеджмент підприємства сфокусований на бухгалтерських показниках ефективності, ігноруючи

управління платоспроможністю. Відсутність достатнього обсягу високоліквідних активів робить підприємство вразливим до касових розривів та створює ризик технічного дефолту у разі найменших затримок платежів від клієнтів.

Другий блок проблем стосується низької операційної ефективності та іммобілізації ресурсів. Проведений аналіз дозволив виявити, що значна частина оборотного капіталу підприємства фактично вилучена з обороту через надмірне накопичення виробничих запасів та готової продукції. Подовження операційного циклу до 442 днів є небезпечним сигналом про відсутність координації між планами виробництва та реальними можливостями збуту. Ймовірно, ***** працює за виштовхуючою моделлю, виробляючи продукцію на склад задля завантаження потужностей, без урахування попиту. Така ситуація не лише знижує маневреність бізнесу, але й призводить до прямих втрат через зростання витрат на зберігання та обслуговування неліквідних залишків.

Третьою важливою проблемою в діяльності підприємства є погіршення стану кадрової безпеки. На ***** спостерігається небезпечна тенденція зменшення чисельності персоналу. Стрімке зростання плинності кадрів до 12,15 % на фоні підвищення інтенсивності праці свідчить про те, що існуюча система мотивації перестала виконувати свою утримуючу функцію. Ситуація ускладнюється демографічними ризиками – відтоком молодих фахівців та старінням колективу, що в середньостроковій перспективі загрожує розривом професійної наступності та втратою унікальних виробничих компетенцій.

Четверта проблема має системний характер і полягає у реактивності управління економічною безпекою підприємства. Перехід ***** із зони абсолютної безпеки у передкризовий стан був зафіксований лише за результатами річної звітності, що вказує на відсутність дієвих інструментів оперативного моніторингу. Управління здійснюється шляхом реагування на вже наявні наслідки, а не через превентивну ідентифікацію загроз. Відсутність інтегрованої автоматизованої системи управлінського обліку унеможливорює прийняття випереджувальних рішень у режимі реального часу.

Для структурування стратегічних напрямків удосконалення системи управління економічною безпекою **** та визначення можливостей подолання виявлених проблем доцільно провести SWOT-аналіз, результати якого представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз системи управління економічною безпекою ****

Сильні сторони	Слабкі сторони
- висока фінансова автономія; - повний виробничий цикл; - позитивна динаміка показників рентабельності; - сертифікована система якості; - наявність висококваліфікованого персоналу	- криза ліквідності; - низька ділова активність; - зношеність основних засобів; - скорочення чисельності персоналу; - відсутність оновлення підходів до управління в зв'язку з погіршенням соціально-економічної ситуації в країні.
Можливості	Загрози
- цифрова трансформація; - оптимізація активів; - поліпшення соціально-демографічної ситуації в країні; - налагодження контактів з корпоративними клієнтами	- макроекономічна нестабільність; - високе податкове навантаження; - логістичні ризики; - зниження попиту на продукцію підприємства

Примітка: складено автором.

Проведена діагностика дозволяє виявити стратегічні конфлікти у системі управління економічною безпекою підприємства. Основною сильною стороною **** є повний виробничий цикл та висока фінансова автономія, що створює значний запас міцності. Однак цей потенціал нівелюється низькою ліквідністю та застарілістю основних засобів. Це створює парадоксальну ситуацію: маючи власні ресурси для виробництва (сильна сторона), підприємство ризикує призупинити свою діяльність через брак обігових коштів або аварійний вихід з ладу обладнання (слабка сторона).

Аналіз зовнішнього середовища вказує на те, що загрози макроекономічного характеру (інфляція, логістичні розриви) найбільше вдаряють саме по найвразливіших місцях ****. Зокрема, інфляція знецінює грошові кошти, які й так заморожені в запасах на 442 дні, а демографічна криза поглиблює проблему скорочення чисельності персоналу.

Водночас, ідентифіковані можливості дають ключ до вирішення проблем. Цифрова трансформація (впровадження ERP) дозволить перетворити слабку сторону (низьку оборотність оборотних коштів) на сильну шляхом оптимізації управління запасами. А можливість виходу на нові ринки дозволить реалізувати накопичений потенціал та прискорити отримання грошових коштів.

Зважаючи на вищезазначене, **** ***** з метою забезпечення бажаного рівня економічної безпеки доцільно застосовувати компенсаційний підхід, який передбачає використання прибутку та власного капіталу (сильні сторони) для термінової модернізації активів та мотивації персоналу (слабкі сторони), щоб мінімізувати вразливість перед зовнішніми викликами (загрози). З огляду на це, управління економічною безпекою **** ***** потребує системної модернізації, спрямованої на збалансування фінансових, кадрових і виробничих інтересів. Основні пропозиції щодо удосконалення управління економічною безпекою підприємства систематизовано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Пропозиції щодо удосконалення управління економічною безпекою

**** *****

Напрямок	Основна проблема	Пропозиції
Фінансова безпека	Розрив ліквідності	Впровадження платіжного календаря для оперативного балансування надходжень та витрат і усунення касових розривів.
Кадрова безпека	Висока плинність та втрата ядра персоналу	Впровадження системи КРІ для прозорості мотивації та програми «Кадровий резерв» для утримання висококваліфікованих фахівців.
Виробничо-технологічна безпека	Імобілізація коштів у запасах	Оптимізація складських залишків через ABC/XYZ-аналіз та розпродаж неліквідів для вивільнення обігових коштів.
Загальна система управління	Реактивність управління та запізнена реакція	Цифрова трансформація через впровадження ERP-системи для моніторингу ризиків у режимі реального часу.

Примітка: сформовано автором.

Реалізація запропонованих заходів дозволить сформувати надійний захисний контур підприємства, забезпечить комплексне зміцнення економічної безпеки підприємства, мінімізує вплив внутрішніх і зовнішніх загроз та сприятиме сталому розвитку **** ***** у довгостроковій перспективі.

3.2. Заходи щодо підвищення ефективності управління економічною безпекою підприємства

У сучасних умовах успішний розвиток підприємства безпосередньо залежить від його здатності швидко реагувати на зміну умов провадження діяльності, розробляючи та впроваджуючи заходи орієнтовані на підвищення ефективності управління його економічною безпекою.

Базуючись на результатах діагностики, проведеної у другому розділі роботи, стратегічним пріоритетом для ***** визначено відновлення збалансованості між фінансовою, виробничою та кадровою складовими економічної безпеки. Реалізація цього завдання вимагає від менеджменту підприємства впровадження комплексу взаємопов'язаних організаційно-економічних заходів, сфокусованих на трьох основних напрямках: управлінні грошовими потоками, оптимізації оборотних активів та мотивації персоналу.

Початковим кроком є фінансова стабілізація через впровадження інструментів оперативного контролінгу. Враховуючи, що коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився до критичної позначки 0,017, ***** фактично втратило здатність миттєво реагувати на фінансові вимоги кредиторів.

Для вирішення проблеми касових розривів пропонується імплементація «Платіжного календаря» як обов'язкового інструменту щоденного управління фінансами, який, на відміну від традиційного бюджетування, дозволяє синхронізувати вхідні та вихідні грошові потоки у короткостроковому періоді (день/тиждень).

Механізм дії цього заходу базується на жорсткому ранжуванні всіх вихідних платежів за пріоритетністю. Пропонується закріпити на рівні фінансової політики три черги платежів.

До першої черги (критичні платежі) слід віднести податкові зобов'язання, виплату заробітної плати та оплату енергоносіїв, затримка яких може призвести до зупинки виробництва або штрафних санкцій.

Друга черга охоплює розрахунки з основними постачальниками сировини (пряжі, фурнітури), від яких залежить виконання поточних замовлень.

Третя черга охоплює адміністративні витрати та платежі, які можуть бути відтерміновані без шкоди для операційного циклу.

На нашу думку, такий підхід дозволить фінансовому директору в ручному режимі балансувати ліквідність, уникаючи технічного дефолту навіть в умовах тимчасового дефіциту коштів.

Другим вектором роботи є оптимізація виробничо-технологічної безпеки через вивільнення оборотного капіталу. Діагностика виявила, що операційний цикл підприємства подовжився до 442 днів, що свідчить про надмірну іммобілізацію грошових ресурсів у складських запасах. Для вивільнення цих коштів необхідно провести ревізію активів за допомогою ABC-XYZ-аналізу. Цей інструмент дозволить структурувати запаси сировини та готової продукції за критеріями їхньої вартості та частоти використання.

Особливу увагу слід приділити виявленню групи запасів категорії «С» та «Z» неліквідних активів, застарілих колекцій тканин або залишків фурнітури, які не мають руху понад один рік. Щодо цієї групи активів необхідно прийняти управлінське рішення про їх негайну реалізацію, навіть із дисконтом. Проведення розпродажів або акцій для збуту таких залишків дозволить миттєво отримати обігові кошти, необхідні для погашення поточних боргів. Водночас для групи високоліквідних запасів (група «А») слід запровадити систему нормування закупівель, переходячи до принципів «Just-in-Time» (точно в строк), щоб унеможливити повторне «заморожування» капіталу в майбутньому.

Важливою компонентом системи заходів є зміцнення кадрової безпеки. Високий рівень плинності персоналу (12,15%) створює ризики втрати виробничих компетенцій та зниження якості продукції.

Для стабілізації трудового колективу необхідно трансформувати систему мотивації, відійшовши від виключно погодинної оплати до комбінованої системи на основі ключових показників ефективності (KPI). Для робітників основного виробництва структура KPI повинна включати не лише обсяг виробітку, а й показники якості (відсутність браку) та дотримання трудової дисципліни.

Крім того, враховуючи тенденції зміни структури персоналу, на нашу думку, доцільно розробити та запровадити програму «Наставництво», яка передбачатиме запровадження матеріальних доплат досвідченим майстрам за навчання та адаптацію молодих працівників.

Такий крок вирішить подвійне завдання: забезпечить професійну передачу знань, зберігаючи унікальні технології виробництва, та підвищить лояльність досвідченого персоналу, який відчуватиме свою цінність для підприємства.

Систематизацію запропонованих заходів із визначенням відповідальних осіб та очікуваного ефекту для **** наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Заходи щодо підвищення ефективності управління економічною безпекою ****

Напрямок заходу	Зміст заходу	Відповідальний	Очікуваний ефект для економічної безпеки
Фінансова безпека	Впровадження «Платіжного календаря»	Фінансовий директор	Усунення ризику касових розривів, відновлення платоспроможності, забезпечення безперебійного фінансування захищених статей.
Виробничо-технологічна безпека	Проведення ABC-аналізу запасів та розпродаж неліквідів	Комерційний директор	Вивільнення грошових коштів із запасів, скорочення тривалості операційного циклу (зменшення показника з 442 днів).
Кадрова безпека	Впровадження системи КРІ та програми «Кадровий резерв»	Начальник відділу кадрів	Зниження рівня плинності персоналу до нормативних 5 %, збереження основних виробничих компетенцій та наступності досвіду.

Примітка: розроблено автором.

Комплексна та послідовна реалізація зазначених заходів дозволить **** у короткостроковій перспективі вийти з передкризового стану, збалансувати грошові потоки та створити надійний фундамент для подальшого зміцнення економічної безпеки.

3.3. Шляхи удосконалення інструментарію управління економічною безпекою підприємства

Сучасні тенденції змін умов провадження діяльності, посилення негативного впливу з боку дестабілізуючих чинників зовнішнього середовища актуалізують необхідність зосередження уваги керівництва підприємства на пошуку шляхів удосконалення інструментарію управління економічною безпекою.

Аналіз глибинних причин виникнення кризових явищ у діяльності **** * дозволив зробити висновок, що вони носять системний характер.

У другому розділі роботи було ідентифіковано так званий «парадокс зростання», коли підприємство демонструє високі показники прибутковості, але водночас відчуває дефіцит грошових коштів через їх іммобілізацію в запасах. Така ситуація свідчить про розбалансованість стратегічних цілей управління та наявність проблем в діяльності **** * .

Традиційні підходи до управління економічною безпекою часто характеризуються реактивністю, тобто фокусуються на ліквідації загроз, що вже настали.

В умовах воєнного стану, високої інфляції та логістичної турбулентності, такий підхід є недостатньо ефективним, оскільки реакція відбувається із запізненням.

На нашу думку, для забезпечення сталого розвитку **** * необхідний перехід до адаптивної моделі управління, яка дозволяла б балансувати між прагненням до розвитку (що вимагає витрат і ризику) та необхідністю збереження безпеки (що вимагає резервів і обережності).

Для переходу до проактивної моделі управління, здатної випереджати загрози, пропонується впровадити три удосконалені інструменти: систему стратегічного балансування, інтегровану цифрову панель (ERP) та процесний механізм ризик-менеджменту.

На сучасному етапі розвитку **** * стратегічні цілі

«розвиток» (що вимагає вкладень) та «безпека» (що вимагає резервів) увійшли в конфлікт.

З метою формалізації процес вибору управлінських рішень, пропонуємо використовувати матрицю стратегічного позиціонування (табл. 3.4), яка дозволяє менеджменту підприємства щомісяця визначати, в якій зоні воно знаходиться, спираючись на конкретні цифрові діапазони

Таблиця 3.4

Матриця стратегічного позиціонування стану економічної безпеки

**** *

Стратегічна зона безпеки	Характеристика співвідношення «Ефективність – Ліквідність»	Критерії ідентифікації (Порогові значення)	Статус **** * (2024 р.)
Зона I: «Абсолютна безпека»	Гармонійний стан. Підприємство генерує високий прибуток і має достатньо грошей для покриття зобов'язань.	Рентабельність активів (ROA) > 10% Абсолютна ліквідність > 0,2	Цільовий стан на 2026 рік
Зона II: «Дисбаланс зростання»	Висока прибутковість «на папері», але гроші заморожені в запасах/дебіторській заборгованості. Ризик технічного дефолту.	ROA > 10% Абсолютна ліквідність < 0,1	Поточний стан (ROA=10,3%; Ліквідність=0,017)
Зона III: «Стагнація»	Підприємство платоспроможне, але неефективне. Ресурси не працюють, втрата частки ринку.	ROA < 5% Абсолютна ліквідність > 0,2	—
Зона IV: «Кризова зона»	Збиткова діяльність та відсутність грошей. Пряма загроза банкрутства.	ROA < 0% Абсолютна ліквідність < 0,05	Ризик переходу в цю зону без змін

Примітка: розроблено автором.

Використання цієї таблиці дозволить Раді директорів **** * не просто констатувати прибуток, а чітко бачити загрозове відхилення у бік неліквідних активів (Зона II) та блокувати рішення про нові інвестиції до відновлення ліквідності.

Враховуючи масштаб діяльності та складність виробництва, «ручне» управління економічною безпекою досліджуваного підприємства більше не є ефективним.

Пропонується впровадження спеціалізованих модулів ERP-системи, налаштованих на специфіку проблем ***** (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Характеристика функціональних модулів ERP-системи для нейтралізації загроз економічній безпеці *****

Виявлена загроза	Модуль ERP-системи	Алгоритм роботи цифрового інструменту	Очікуваний ефект
Надмірне замороження коштів	WMS (Warehouse Management System) з модулем «Неліквіди»	Система автоматично маркує партії тканини/пряжі за строком зберігання. Якщо партія лежить >180 днів – надсилається авто-сповіщення директору з продажу та розвитку бізнесу для включення в розпродаж (знижка 30-50%).	Примусове вивільнення до 20% оборотних коштів. Скорочення циклу до 300 днів.
Критична неплатоспроможність	Модуль «Казначейство: Платіжний календар»	Встановлення «червоних лімітів». Система технічно блокує створення заявок на оплату 3-ї черги (реклама, ремонти), якщо прогнозний залишок на рахунку менший за тижневий фонд оплати праці (наприклад, 1 млн грн).	Унеможливлення касових розривів та затримок зарплати.
Кадрова криза	HRM-модуль «Пульс колективу»	Моніторинг непрямих ознак звільнення: різке падіння виробітку (на >15%), часті лікарняні, відмови від переробок. Система формує список «ризикових» співробітників для керівника.	Утримання ключових технологів та швачок через вчасну реакцію (преміювання, розмова).

Примітка: розроблено автором.

В умовах воєнного стану зовнішнє середовище є агресивним.

Традиційний SWOT-аналіз дає лише статичну картинку. Для ***** пропонується впровадити циклічний механізм управління ризиками. Замість складної графічної схеми, ми пропонуємо формалізувати цей процес у вигляді чіткого регламенту дій (табл. 3.6), який визначає відповідальних та інструменти на кожному етапі. Основними з яких є: моніторинг (ідентифікація), оцінка (аналіз), реагування (нейтралізація), контроль та коригування.

Таблиця 3.6

Регламент циклічного процесу управління економічною безпекою

**** *

Етап циклу управління	Зміст робіт	Інструментарій виконання	Відповідальна особа
1. Моніторинг (ідентифікація)	Щоденне відстеження індикаторів: курс валют (імпорт пряжі), ціни на енергоносії, законодавчі зміни щодо мобілізації.	Підписка на галузеві аналітичні дайджести, API-інтеграція з банками.	Фінансовий директор
2. Оцінка (аналіз)	Моделювання впливу зміни індикатора на собівартість. Наприклад: як ріст євро на 10% вплине на ціну готової колекції?	CVP-аналіз (аналіз беззбитковості), сценарне бюджетування в Excel/ERP.	Планово-економічний відділ
3. Реагування (нейтралізація)	Запуск протоколу дій. Наприклад: при зростанні ціни газу – перехід на твердопаливні котли; при затримці сировини – запуск резервного артикулу.	Затверджені «Карти ризиків» з прописаними сценаріями.	Директор з виробництва / Комерційний директор
4. Контроль та коригування	Перевірка ефективності вжитих заходів. Чи відновилося прибутковість? Чи не втрачено клієнтів?	Розрахунок інтегрального показника безпеки (за методикою розділу 2).	Генеральний директор / Власники

Примітка: розроблено автором

Для практичної реалізації етапу «Реагування (нейтралізація)» пропонується розробити та затвердити на підприємстві систему протоколів для найбільш небезпечних зовнішніх загроз (табл. 3.7), що дозволить виключити фактор розгубленості менеджменту **** * під час виникнення форс-мажорних ситуацій.

Таблиця 3.7

Система протоколів реагування на загрози економічній безпеці

**** *

Тип загрози	Індикатор небезпеки (сигнал тривоги)	Протокол обов'язкових дій (план «Б»)
1	2	3
Логістична (зрив імпорту сировини)	Затримка поставки на митниці > 14 днів	1. Активація контрактів з резервними постачальниками з Туреччини/ЄС. 2. Перепланування виробництва на артикули з наявною сировини.

Продовження таблиці 3.7

1	2	3
Енергетична (блекаути)	Отримання графіка відключень > 4 годин/добу	1. Переведення енергоємних цехів (оздоблювального) на нічні зміни. 2. Запуск дизель-генераторів для швейного цеху (з урахуванням росту собівартості).
Кадрова (звільнення персоналу)	Звільнення > 3 працівників за місяць	1. Запуск програми внутрішнього наставництва з доплатою 20%. 2. Аутстафінг персоналу для виконання термінових замовлень.

Примітка: розроблено автором.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме досягненню бажаного рівня економічної безпеки **** як загалом, так і в розрізі її основних функціональних складових (виробничо-технологічної, фінансової та кадрової). Впровадження стратегічної матриці, цифровізація контролю запасів та чіткі протоколи реагування дозволять збалансувати зростання підприємства, відновивши ліквідність та керованість ризиками.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретико-методичні підходи та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення управління економічною безпекою підприємства. Проведене дослідження дозволило сформулювати ряд висновків науково-практичного та методичного характеру.

1. Узагальнено теоретичні засади сутності економічної безпеки підприємства. Визначено, що це стан захищеності життєво важливих інтересів суб'єкта господарювання від внутрішніх та зовнішніх загроз, який характеризується здатністю до сталого розвитку та ефективного використання ресурсного потенціалу. Встановлено, що для виробничих підприємств фундаментом економічної стійкості є збалансоване поєднання трьох ключових функціональних складових: фінансової, кадрової та виробничо-технологічної.

2. Обґрунтовано, що система управління економічною безпекою підприємства повинна базуватися на проактивному підході та бути глибоко інтегрованою в загальну систему менеджменту на всіх рівнях: стратегічному, тактичному та операційному. Доведено, що ефективність управління економічною безпекою підприємства залежить від здатності суб'єктів господарювання здійснювати безперервний моніторинг, превентивну ідентифікацію ризиків та нейтралізацію загроз через відповідний механізм.

3. Аргументовано доцільність застосування інтегрального показника для оцінки ефективності управління економічною безпекою підприємства. Такий підхід дозволяє нівелювати розбіжності між окремими сферами діяльності суб'єкта господарювання, об'єктивно визначати рівень його захищеності та ідентифікувати його знаходження у відповідній зоні ризику.

4. Встановлено, що **** є потужним ринковим суб'єктом із повним виробничим циклом, який демонструє стійку тенденцію до нарощення обсягів виробництва та чистого прибутку. Проте виявлено, що позитивна

динаміка прибутковості супроводжується «заморожуванням» активів та подовженням операційного циклу, що свідчить про наявність прихованих проблем у структурі управління ресурсами, попри зовнішню фінансову стійкість.

5. Виявлено суттєві структурні диспропорції, що характеризуються як «парадокс зростання»: висока комерційна ефективність нівелюється значним зниженням ліквідності через надмірні запаси. Окрім того, зафіксовано дестабілізацію кадрової складової, що проявляється у зростанні плинності персоналу та скороченні його чисельності, а також високий ступінь зносу основних засобів.

6. Розрахунок інтегрального показника підтвердив регресивну динаміку загального рівня безпеки підприємства: відбулося стрімке падіння бальної оцінки, що означає перехід ***** із зони абсолютної безпеки у стан «незадовільна економічна безпека» (передкризова зона). Доведено, що існуюча реактивна модель управління виявилася нездатною вчасно адаптуватися до змін та нівелювати накопичені загрози ліквідності й кадрової стабільності.

7. Визначено, що основні проблеми ***** у сфері забезпечення економічної безпеки. На основі SWOT-аналізу запропоновано застосування компенсаційного підходу до управління економічною безпекою підприємства.

8. У контексті усунення касових розривів та відновлення платоспроможності запропоновано впровадження платіжного календаря. Обґрунтовано доцільність проведення ABC-XYZ-аналізу запасів для вивільнення обігових коштів та прискорення операційного циклу, а також системи KPI та програми наставництва для зниження плинності кадрів.

9. Запропоновано перехід до проактивної моделі управління економічною безпекою підприємства через цифрову трансформацію, зокрема впровадження модулів ERP-системи. Розроблено матрицю стратегічного позиціонування та формалізовано протоколи реагування на ризики, що дозволить підприємству випереджати загрози та забезпечити баланс між розвитком і безпекою у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій : навч. посіб. Кн.1. Київ : Університет «КРОК», 2023. 276 с.
- 2.Андріїв Н. М. Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2530> (дата звернення: 25.10.2025).
- 3.Антикризове управління економічною безпекою аграрного підприємства : монографія / за ред. О. І. Павлова. Кропивницький : КНТУ, 2021. 350 с.
- 4.Байдала В. В., Якимовська А. В. Стратегічне управління економічною безпекою підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8, № 3. С. 241–245.
- 5.Бакай В. Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі використання цифрових технологій. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. №1. С. 12–18.
- 6.Барановський О. І. Економічна безпека: теорія та практика : монографія. Київ : Фенікс, 2021. 504 с.
- 7.Будник Л. А., Ронська О. Б., Лісецька Л. О. Фінансова безпека держави в умовах воєнного стану. *Галицький економічний вісник*. 2022. Т. 76. № 3. С. 136–142.
- 8.Бурда І. Кадрова безпека як складова економічної безпеки підприємства. *Економічний форум*. 2018. № 2. С. 105–111.
- 9.Вараксіна О., Побіденна В., Гребеник Р. Управління ризиками в контексті економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2998/2918> (дата

звернення: 25.10.2025).

10. Варічева Р. В. Методичні підходи до оцінки якості економічної безпеки підприємства: облікове забезпечення *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 3. Т.1. С. 88–93.

11. Варналій З. С. Економічна безпека: навч. посіб. Київ : Знання, 2009. 647 с.

12. Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В. Стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства. Львів : Ліга-Прес, 2016. 320 с.

13. Васильців Т. Г., Міценко Н. Т., Мульска О. Г., Зайченко В. В. Економічний потенціал vs економічна безпека підприємства: точки конвергенції та дивергенції. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 36. С. 23–29.

14. Воробець Т., Мохнацький М. Цифрова трансформація управління персоналом: перспективи та виклики для підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5885/5824> (дата звернення: 25.10.2025)

15. Гончаров А. Б., Олейникова Н. М. Економічне управління підприємством : конспект лекцій. Харків : ХНЕУ, 2009. 366 с.

16. Гринкевич С. С., Когут М. В., Станкевич М. В. Еволюція теоретичних концепцій економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2437/2357> (дата звернення: 25.10.2025).

17. Гуніна І., Щеглова К. Стратегічне планування як інструмент забезпечення економічної безпеки. *Економіка та управління*. 2019. № 4. С. 18–25.

18. Гурова Ю. С. Складові економічної безпеки: сучасний підхід до визначення та систематизації. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. URL :

<https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5108> (дата звернення: 25.10.2025).

19. Дмитрієв І., Близнюк А. Сутність та місце економічної безпеки підприємства в системі забезпечення економічної безпеки держави. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля*. 2011. № 3 (157). С. 86–90.

20. Дячков Д. Д., Потапюк І. П., Капран І. В. Економічна безпека в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 24. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/173/166> (дата звернення: 25.10.2025)

21. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. Л. Г. Ліпич. Луцьк : Вежа-Друк, 2021. 768 с.

22. Єпіфанов А. О., Пластун О. Л., Домбровський В. С. Фінансова безпека підприємств і банківських установ : монографія. Суми : УАБС НБУ, 2009. 295 с.

23. Заїнчковський А. А., Іванюта Т. М. Оцінка ефективності системи фінансово-економічної безпеки підприємств. *Економіка харчової промисловості*. 2018. № 10(4). С. 5–12.

24. Іванюта Т. М., Заїчковський О. А. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 256 с.

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

26. Кузенко Т. Б., Сабліна Н. В. Фінансова безпека підприємства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 245 с.

27. Кульчицький І. І. Цифрова економіка та економічна безпека підприємства: стратегії управління. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 6. URL : <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/123/126> (дата звернення: 25.10.2025).

28. Мачак Т. О. Управління ризиками в системі економічної безпеки та

прийоми їх зниження. *Наукові праці Дніпровського державного аграрно-економічного університету*. 2019. № 52. С. 88–94.

29. Менеджмент і адміністрування : підручник / О. А. Сидоров та ін. Дніпро : Арт-Прес, 2023. 352 с.

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

31. Мунтіян В. І. Економічна безпека України : монографія. Київ : КВІЦ, 1999. 463 с.

32. Насруллаєв Р. С. Методичні підходи до оцінки економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2025. № 7. С. 338–344.

33. Небава М. І. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2017. 132 с.

34. Небава М. І., Миронова Ю. В. Економічна безпека підприємства : підручник. Вінниця : ВНТУ, 2020. 75 с

35. Ортинський В. Л., Керницький І. С., Живко З. Б. та ін. Економічна безпека підприємств, організацій та установ : навч. посіб. Київ : Правова єдність, 2009. 544 с.

36. Отенко І. П., Іващенко Г. А., Воронков Д. К. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2012. 256 с.

37. Писаревський І. М., Нохріна Л. А., Познякова О. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2008. 133 с.

38. Погромський М. Інформаційна безпека та гібридні загрози : монографія. Київ : Видавництво «ІТЕЗ», 2025. 210 с.

39. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 366 с.

40. Пристемський О., Гривківська О., Сакун А. Теоретичні та методологічні аспекти економічної безпеки підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. Т. 1. № 47. С. 106–115.

41. Рейкін В. С., Левицький В. В. Стратегічний аналіз та прогнозування :

конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 114 с.

42. Святобог О. Цифрова трансформація бізнес-процесів в українських підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3831> (дата звернення: 25.10.2025).

43. Сидоренко В. А. Сутність економічної безпеки підприємства та фактори її формування. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4. С. 166–172.

44. Фролова Л. В. Методичні підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 3 (177). С. 199–209.

45. Чайкіна А. О., Маслій О. А., Черв'як А. В. Сучасні драйвери підвищення економічної безпеки країни в умовах цифрової трансформації. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1 (48). С. 12–18.

46. Чумарін Г. Процесний підхід до визначення кадрової безпеки. *Управління персоналом*. 2017. № 5. С. 34–39.

47. Шевченко О. В. Особливості формування системи економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 54. С. 135–139.

48. Шеремет О. С. Конкурентна розвідка як інструмент забезпечення економічної безпеки. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 120–125.

49. Ярославський А. О. Формування механізму управління економічною безпекою підприємств : дис. ... доктора філософії : 051 Економіка. Вінниця, 2020. 240 с.

50. Mahdysiuk D. Management of enterprise economic security using artificial intelligence technologies. *Trends and Prospects for the Development of Science and Education* : Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference (Oxford, July 10, 2025). Oxford, 2025. P. 23–26. URL : <https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2025/07/re-10.07.2025.pdf> (дата звернення: 15.10.2025).

51. ***** : офіційний сайт. URL : <https://researcheurope.org/>

(дата звернення: 25.10.2025).

52. Pavlova O., Pavlov K., Totska O., Mahdysiuk D.. Economic security management in the context of national entrepreneurship development using artificial intelligence tools. *Наукові перспективи*. 2025. № 7. С. 423–435. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/27027/26997> (дата звернення: 25.10.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Основні індикатори ефективності управління фінансовою складовою економічної
безпеки підприємства

Показник	Нормативне значення
1. Аналіз ліквідності підприємства	
1.1. Коефіцієнт покриття	>1
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 збільшення
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства	
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення
3. Аналіз ділової активності підприємства	
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення
4. Аналіз рентабельності підприємства	
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення
4.3. Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 збільшення

Примітка: Сформовано автором на основі джерела [49]

Основні індикатори ефективності управління кадровою безпекою підприємства

Показник	Нормативне значення	Формула розрахунку
Рівень плинності персоналу	Зменшення, 1–5%	$ПК = \frac{Ч'_{зв}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} * 100,$ де $Ч'_{зв}$ – чисельність працівників, що звільнилися з підприємства за власним бажанням або з ініціативи адміністрації за порушення трудової дисципліни
Продуктивність праці працівника	Збільшення	$П = \frac{\text{Обсяг реалізованої продукції}}{\text{Середньоспискова чисельність персоналу}}$
Трудомісткість	Збільшення	$T_p = \frac{\text{Затрати робочого часу}}{\text{Обсяг виробленої продукції}}$
Інтенсивність обороту із прийняття	Збільшення	$K_{пр.п} = \frac{\text{Чисельність прийнятих працівників}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}}$
Інтенсивність обороту зі звільнення	Зменшення	$K_{зв.п} = \frac{\text{Чисельність звільнених працівників}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}}$

Примітка: сформовано автором на основі джерела [40]

Основні індикатори ефективності управління виробничо-технологічною складовою економічної безпеки підприємства

Показник	Формула розрахунку
1. Фондовіддача (оборотність основних засобів)	$\Phi = \frac{\text{Обсяг продукції}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}$
2. Фондомісткість	$\Phi_{\text{міс}} = \frac{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}{\text{Обсяг продукції}}$
3. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	$K_{\text{об}} = \frac{\text{Обсяг реалізованої продукції}}{\text{Середній залишок оборотних коштів}}$
4. Коефіцієнт завантаження	$K_3 = \frac{\text{Середній залишок оборотних коштів}}{\text{Обсяг реалізованої продукції}}$
5. Тривалість одного обороту оборотних коштів	$T_{\text{об}} = \frac{\text{Дні періоду}}{\text{Коефіцієнт оборотності оборотних коштів}}$

Примітка: сформовано автором на основі джерела [49]

Продовження додатку А

Таблиця А.4

Основні індикатори ефективності управління економічною безпекою підприємства

Показники	Порогове значення
Фінансова складова економічної безпеки підприємства	
Коефіцієнт покриття	>1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 збільшення
Коефіцієнт платоспроможності (фінансової незалежності)	>0,5
Коефіцієнт фінансування	<1
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення
Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення
Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення
Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення
Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 збільшення
Кадрова складова економічної безпеки підприємства	
Рівень плинності персоналу	Зменшення, 1-5%
Продуктивність праці працівника	Збільшення
Трудомісткість	Зменшення
Інтенсивність обороту із прийняття	Збільшення
Інтенсивність обороту зі звільнення	Зменшення
Виробничо-технічна складова економічної безпеки підприємства	
Фондовіддача	Збільшення
Фондомісткість	Зменшення
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Збільшення
Коефіцієнт завантаження	Зменшення
Тривалість одного обороту оборотних коштів	Зменшення

Примітка: систематизовано автором