

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



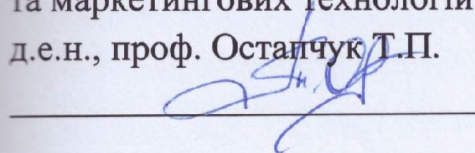
ПРИБИНСЬКИЙ Денис Сергійович
(здобувач вищої освіти групи МОМ–25)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

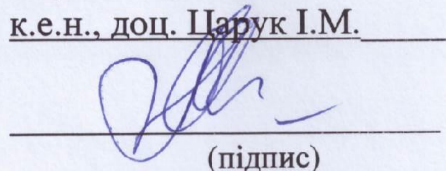
УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

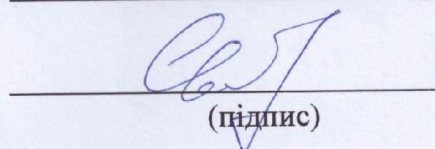


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Царук І.М.



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Світлишин І.І.



(підпис)

Житомир, 2025

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Теоретичні основи управління економічною безпекою підприємства.....	7
1.1. Поняття та роль економічної безпеки підприємства.....	7
1.2. Механізм управління економічною безпекою підприємства.....	15
1.3. Методичні засади оцінки рівня економічної безпеки підприємства.....	21
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління економічною безпекою підприємства.....	28
Висновки до розділу 1.....	33
Розділ 2. Аналітична оцінка системи управління економічною безпекою ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ».....	35
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»	35
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»	42
2.3. Оцінка системи управління економічною безпекою підприємства....	50
Висновки до розділу 2	59
Розділ 3. Напрями удосконалення системи управління економічною безпекою ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ».....	60
3.1. Напрями удосконалення системи управління економічною безпекою підприємства.....	60
3.2. Резерви підвищення рівня економічної безпеки ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»	67
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	72
Висновки до розділу 3	76
Висновки	78
Список використаних джерел	82
Додатки.....	91

ВСТУП

Актуальність теми. Управління економічною безпекою підприємства сьогодні набуває виняткової значущості внаслідок поєднання системних зовнішніх викликів – геополітичної нестабільності, волатильності ринків, порушень у ланцюгах постачання, прискореної цифровізації бізнес-процесів та зростання кіберзагроз – і внутрішніх проблем організаційного, фінансового та інформаційного характеру. Забезпечення економічної безпеки вже не може зводитися лише до реактивних заходів; воно потребує формування інтегрованого механізму управління, що поєднує стратегічне планування, ризик-менеджмент, інформаційно-аналітичне забезпечення, фінансові інструменти та організаційні процедури для оперативного реагування й довгострокової стійкості. У національному контексті України, де бізнес оперує в умовах посиленої невизначеності і змін регуляторного поля, питання підвищення адаптивності та побудови ефективних інструментів захисту набуває першочергового значення для виживання та розвитку підприємств.

Проблематика управління економічною безпекою підприємств широко висвітлюється в сучасній українській науковій літературі: окремі дослідження формують теоретичні основи й поняттєві підходи до механізму управління [22], аналітичні та прикладні напрацювання пропонують напрями модернізації системи управління фінансово-економічною безпекою з урахуванням цифрових технологій [61]. Не зважаючи на значний обсяг праць, у сучасній літературі зберігаються прогалини, які обґрунтовують подальше дослідження взаємозв'язку між корпоративною культурою безпеки та показниками фінансової стійкості в умовах тривалих зовнішніх змін; також актуальною залишається проблема швидкої адаптації внутрішніх процедур до змін правового і регуляторного середовища. Зазначене обумовило вибір тематики дослідження, що відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент», постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження – розробити та обґрунтувати комплексний механізм управління економічною безпекою підприємства, орієнтований на підвищення його адаптивності та стійкості в умовах сучасних зовнішніх і внутрішніх загроз. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- визначити суть поняття та роль економічної безпеки підприємства;
- здійснити опис механізму управління економічною безпекою підприємства;
- дослідити методи оцінки рівня економічної безпеки підприємства;
- охарактеризувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління економічною безпекою підприємства;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»;
- оцінити систему управління економічною безпекою підприємства;
- запропонувати напрями удосконалення системи управління діяльністю підприємства;
- виявити резерви підвищення рівня економічної безпеки ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»;
- апробувати запропоновані заходи та оцінити їх ефективність.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління економічною безпекою підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення рівня економічної безпеки ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ».

Інформаційною базою дослідження виступили наукові статті, монографії провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, дані фінансової та управлінської звітності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ».

Методи дослідження. Методологічну основу кваліфікаційної роботи становить комплекс взаємопов'язаних наукових підходів, принципів та методів, що забезпечують системне, об'єктивне й всебічне вивчення проблеми. У роботі використано поєднання теоретичних та емпіричних методів, що дозволяє глибоко дослідити сутність економічної безпеки, визначити чинники її забезпечення та розробити дієвий механізм управління на рівні підприємства. На теоретичному рівні застосовано методи аналізу й синтезу, індукції та дедукції, системного та логічного підходів, які дали змогу узагальнити наукові погляди щодо сутності, структури й складових економічної безпеки підприємства. За допомогою контент-аналізу опрацьовано сучасні наукові публікації, нормативно-правові акти, методичні рекомендації, що дозволило виявити тенденції у формуванні теоретико-методичних засад управління економічною безпекою, а також окреслити наукові прогалини, які залишаються недостатньо розробленими. Для формування концепції управління економічною безпекою підприємства застосовано системний підхід, який розглядає економічну безпеку як цілісну систему, що складається з взаємопов'язаних функціональних елементів. Використання методу моделювання дало змогу побудувати логічну структуру механізму управління економічною безпекою, визначити взаємозв'язки між його підсистемами та розробити алгоритм оцінювання рівня безпеки. За допомогою коефіцієнтного аналізу досліджено фінансові показники підприємства – ліквідність, рентабельність, ділову активність, платоспроможність, що дозволило кількісно оцінити рівень його фінансової стійкості. Для комплексного вимірювання економічної безпеки сформовано інтегральний індекс, побудований на основі нормалізованих показників різних складових. Застосування сукупності наведених методів забезпечило комплексне розкриття теми, дозволило досягти мети дослідження, підтвердити гіпотези та отримати практичні результати, що можуть бути використані у діяльності підприємств для підвищення їх економічної стійкості та конкурентоспроможності.

Наукова новизна. Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні методичного підходу до управління економічною безпекою підприємства на основі інтеграції адаптивного управління, цифрових технологій прогнозування ризиків та системної оцінки функціональних резервів фінансової стійкості, що дозволяє підвищити рівень економічної стабільності в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розроблені методичні рекомендації з управління економічною безпекою, які апробовано на прикладі реального підприємства, що дало змогу оцінити ефективність запропонованого механізму та сформулювати висновки щодо його подальшого удосконалення.

За результатами дослідження опубліковано: Прибинський Д.С., Кушнірчук Д.В. Управління економічною безпекою підприємства в умовах цифровізації. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів VI Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир: Житомирська політехніка, 2025.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в VI Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу».

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 91 сторінці друкованого тексту. Робота містить 13 таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 81 найменування. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та роль економічної безпеки підприємства

З давніх часів, однією з причин об'єднання людей в суспільство було прагнення до безпеки. Таким чином, в піраміді потреб по А. Маслоу, потреба у безпеці відноситься до основних базових потреб людини. Масштаби цієї потреби постійно збільшувалися з безпеки особистості рівня всього суспільства, держави. В історичній ретроспективі первісно термін «економічна безпека» став вживатися у роки «великої депресії» (1929–1933 рр.). Для виведення країни з кризи та відновлення економічного потенціалу країни рішенням президента Ф. Рузвельта у 1934 р. було засновано Комітет з економічної безпеки [76, с. 10]. Цей комітет займався економічною безпекою окремих осіб, боротьбою з безробіттям. Офіційний статус термін «економічна безпека» отримав у 1985 р., коли на 40-й сесії Генеральної Асамблеї ООН було ухвалено резолюцію з міжнародної економічної безпеки. Донедавна економічна безпека була предметом розгляду переважно західними вченими. У бізнес словнику вона визначається як стан наявності стабільного джерела фінансових доходів, які дозволяють забезпечувати стандарти життя суб'єкта сьогодні і в найближчому майбутньому. При цьому, на відміну від попередніх визначень, тут економічна безпека вже не розглядається лише з позиції захисту від загроз [45].

На всіх етапах розвитку економіки основною її ланкою є підприємство. Будь-який суб'єкт господарювання, в незалежності від свого типу, виду та спрямування, здійснює свою діяльність в умовах нестабільності зовнішнього середовища та конкуренції, де на керівника покладається важлива роль управління господарюючим суб'єктом та подолання потоку проблем, з якими щодня стикається підприємство. У цих умовах особливу значущість набуває

економічна безпека підприємства як фактор покращення його економічного стану та досягнення цілей бізнесу.

В Україні дослідження «економічної безпеки» як економічної категорії актуалізувалось відносно недавно та його розуміння не до кінця сформовано. У вітчизняній науці дослідження відповідної проблематики на різних рівнях ієрархії управління економікою (держави, регіону, галузі, підприємства) почалося наприкінці ХХ століття. У 1998 р. було ухвалено Концепцію економічної безпеки України, в якій викладено сутність, основи та класифікацію основних загроз національній безпеці України, розглянуто питання безпеки реального та фінансового секторів економіки та приведені інтегральні показники економічної безпеки України. У Концепції сутність економічної безпеки визначено як «... спроможність національної економіки забезпечити свій вільний, незалежний розвиток і утримати стабільність громадянського суспільства та його інститутів, а також достатній оборонний потенціал країни за всіляких несприятливих варіантів розвитку подій, та здатність Української держави до захисту національних економічних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз» [41]. Економічна безпека є універсальною категорією, яка відображає захищеність соціально-економічних відносин суб'єктів господарювання на всіх рівнях економічного розвитку [49].

Таблиця 1.1

Сутність поняття «економічна безпека підприємства»

Автор, джерело	Визначення
1	2
Асамоах-Черемех Д., Рудніченко Є. [3, с. 50]	«комплексна характеристика, що відображає стан, який сприяє стабільному й максимально ефективному його функціонуванню й розвитку, підвищенню конкурентоспроможності, характеризується захищеністю, й допомагає зменшити негативний вплив внутрішніх і зовнішніх загроз на потенціал підприємства в умовах глобальних викликів та забезпечує досягнення стратегічних цілей бізнесу»
Барановський О. [6, с. 11]	«комплекс заходів, які сприяють підвищенню фінансової стійкості господарюючих суб'єктів за умов ринкової економіки, що захищають їх комерційні інтереси від впливу негативних ринкових процесів»
Васильців Т. [11, с. 74]	«це захищеність його діяльності від негативного впливу зовнішнього оточення, а також здатність своєчасно усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, які не відбиваються негативно на його діяльності»

Продовження табл. 1.1

1	2
Власюк В. [12]	«стан найбільш ефективного використання ресурсів для нейтралізації загроз і забезпечення стабільності в сучасності та майбутньому»
Гринкевич С., Когут М., Станкевич М. [21]	під економічною безпекою підприємства визначають міру часову та просторову гармонізацію економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних суб'єктів зовнішнього середовища, які діють за межами підприємства
Дикань В., Назаренко І. [26, с. 72]	«стан захищеності діяльності підприємства від всіх видів загроз, як зовнішніх, так і внутрішніх; стан, при якому забезпечується стабільне функціонування і прогресивний розвиток підприємства, досягається шляхом максимального ефективного використання наявних ресурсів і швидкої адаптації до умов середовища, що змінюється»
Дмитрієв І., Близнюк А. [27]	стан підприємства, в якому ймовірність настання зміни будь-яких складових його діяльності під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища перебуває у окреслених керівником межах і є допустимою
Єрмошенко М.М., Горячева К.С. [30]	стан економічної системи підприємства, який характеризується внутрішньою збалансованістю і стійкістю до негативного впливу загроз, а також як його здатність забезпечувати свій сталий розвиток за рахунок реалізації власних економічних інтересів
Заячківська О. [35, с. 22]	«це стан, при якому ресурси підприємства використовуються найбільш ефективно для запобігання загрозам і забезпечення поточної й перспективної ефективності підприємства»
Ковальов Д., Сухорукова Т. [39, с. 48]	«захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також як здатність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, які не позначаються негативно на його діяльності»
Притис В., Гавловська Н., Рудніченко Є. [57, с. 25]	«стан захищеності усіх сфер, напрямів діяльності та інтересів суб'єктів господарювання від реальних і потенційних небезпек, загроз та ризиків»
Турило А., Шарко В., Фесин І., Стандник В., Андрущенко Н. [81]	економічна безпека підприємства виступає системою суб'єктів і об'єктів, які приймають участь у процесах забезпечення національної безпеки, при цьому постійно взаємодіють між собою та взаємопов'язані в просторово-часових характеристиках.
Федоренко Р. [66, с. 224], Дацків Р. [23, с. 144]	«сукупний динамічний стан підприємства, який дозволяє формувати та здійснювати власну стратегію розвитку» «такий стан економічного розвитку суб'єкта господарювання (особи, держави, організації і т.д.), який забезпечує йому гармонійний розвиток і ефективне використання шансів і усунення загроз оточуючого середовища»

Джерело: [сформовано автором на основі вказаних джерел]

Аналіз наукових публікацій свідчить про те, що дефініція «економічна безпека» є багатовимірним та багатоаспектним поняттям, але не дивлячись на це, відповідна категорія потребує постійної актуалізації та детального аналізу сутності та змісту безпеки, виявлення загроз, причин, факторів впливу, форм

прояву та ролі економічної безпеки у життєдіяльності підприємства.

На основі комплексного аналізу наукової літератури вітчизняних та закордонних вчених було систематизовано та виявлено основні підходи до визначення сутності економічної безпеки підприємства, за яким можемо узагальнити, що це стан захищеності від загроз, стан ефективного використання ресурсів, здатність до стабільного функціонування та розвитку, наявність конкурентних переваг та можливість досягнення цілей (рис. 1.1).

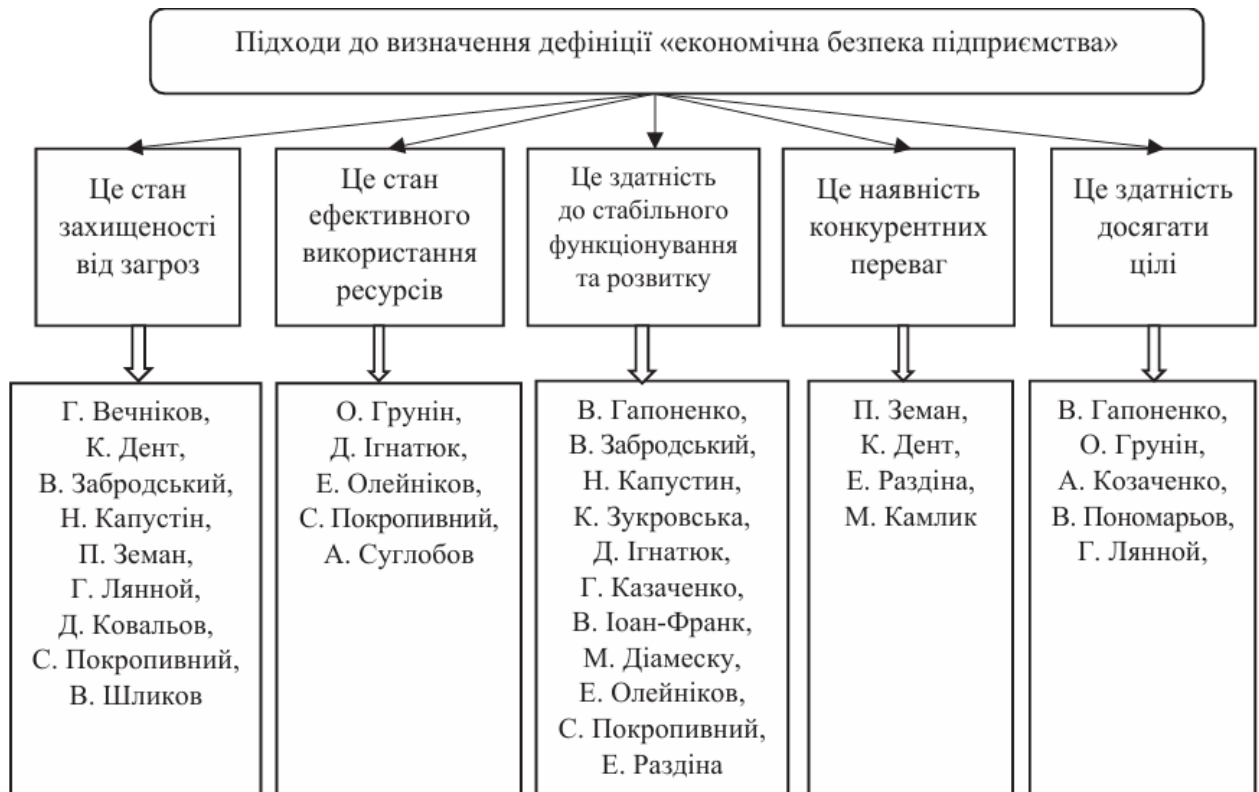


Рис. 1.1. Підходи до визначення поняття «економічна безпека підприємства»

Джерело: [45]

В науковій літературі представлені роботи по різним рівням економічної безпеки. Жаліло Я.А. в своїй роботі описує такі рівні економічної безпеки як економічна безпека держави загалом, підприємства та особи [31]. Коковський Л. пропонує виділення рівнів економічної безпеки за територіальною ознакою. Автор виділяє міжнародну, національну, регіональну, галузеву економічну безпеку та безпеку підприємства та громадянина [40]. Автори Баланюк І.Ф. та Максимюк М.М. вважають, що крім традиційних рівнів економічної безпеки (макрорівень, національний та мікрорівень) необхідно

додатково розглядати економічну безпеку, додатково виокремлюючи економічну безпеку регіону, галузі, сектора економіки тощо [5]. Грибіненко О.М. визначає рівні економічної безпеки через інтегральні зв'язки зовнішньої та внутрішньої складових економічної безпеки, які пов'язані між собою вертикальними (компоненти безпеки, які обумовлені наявною ієрархією) та горизонтальних (функціональні зв'язки між компонентами, що визначаються внутрішньо-функціональною структурою) компонентами [19]. Автор виділяє глобальний (глобальна економічна безпека), наднаціональний (міжнародна економічна безпека), державний (національна економічна безпека), внутрішньодержавний (економічна безпека регіонів, міст та безпека суб'єкта господарювання) та базовий (безпека особистості) рівні економічної безпеки.

У своїх роботах Ляшенко О.М. [46], Нікітіна А.В., Горовий Д.А., Бабич Д.В. [52] та Ткаченко Т.П. [65] до рівнів економічної безпеки відносять глобальний, національний, галузевий, регіональний рівні, а також рівень підприємств та особистий рівень. Підсумовуючи теоретичні напрацювання науковців, в межах економіки держави доречно виділити наступні рівні економічної безпеки: міжнародний (глобальний), державний (макрорівень), регіональний (мезорівень), галузевий, локальний (рівень підприємства) та особистісний рівень.

Автори Баланюк І.Ф та Максимюк М.М. стверджують, що економічна безпека галузей є своєрідним «перехідним» поняттям, яке поєднує в собі економічну безпеку країни та підприємств за галузевим спрямуванням [5]. Мікрорівень економічної безпеки формується на рівні підприємства. Група авторів Ареф'єва О.В., Мягких І.М. та Шкода М.С. вивчають економічну безпеку на рівні підприємства та характеризують останню як систему спеціалізованих захисних заходів, які мають забезпечувати безперебійну та економічно ефективну роботу підприємства шляхом боротьби з різними видами загроз та факторів [79].

Дикань В.Л. та Назаренко І.Л. стверджують, що економічна безпека підприємства – це стан захищеності діяльності останнього від всіх видів загроз

та забезпечення стабільного функціонування шляхом максимально ефективного використання ресурсів та швидкої адаптації до мінливих умов середовища [26].

Серед основних функцій економічної безпеки виділяють захисну, регуляторну, інноваційну, соціальну, попереджувальну. Захисна функція полягає у здатності здійснювати захист державної системи економіки від різних видів загроз, ризиків, викликів. Реалізація функції захисту прямо пов'язана з розвитком ресурсів та економічного потенціалу країни, їх ефективним використанням. Регуляторна функція передбачає забезпечення економічної безпеки шляхом впровадження регуляторних норм та вимог для нейтралізації можливих негативних ризиків впливу [16]. Інноваційна функція полягає у впровадженні нетрадиційних рішень держави щодо інноваційних рішень, технологій та економічних процесів, які спрямовані на пришвидшення темпів економічного росту, забезпечення сталого зростання. Результати дії цієї функції мають опосередкований прояв в економіці, як правило виражені у підвищенні ефективності інших функцій безпеки. Попереджувальна функція економічної безпеки зосереджується на прогнозуванні появи потенційних кризових станів та ситуацій під час ведення економічної діяльності та підготовки економічної системи до їх протистояння. Це передбачає економічні, соціальні, організаційні, технічні заходи, результат яких передбачає посилення функції оборони та безпеки. Соціальна функція системи економічної безпеки держави полягає в повному задоволенні інтересів, потреб та вимог різних членів суспільства, повного їх узгодження. Реалізація соціальної функції забезпечує підвищення рівня якості життя та гарантує захист прав та свобод громадян [16, с. 112]. Варто зазначити, що вчені в цілому зосереджуються на такій функції економічної безпеки як «захист» наявних можливостей, потенціалу підприємства від впливу внутрішніх та зовнішніх загроз. Для прикладу, в роботі [15] стверджується, що «економічна безпека підприємства є комплексною характеристикою», яка відображає ступінь захисту від негативного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів усіх потенціалів підприємства, що дає змогу забезпечити стійку та ефективну діяльність.

Необхідно враховувати наявні ризики та небезпеки, які існують в операційному середовищі функціонування суб'єкта господарювання, здійснювати їх оцінку, аналіз, моніторинг для ідентифікації можливого впливу на роботу та стан фірми. Варто сконцентруватися на ступені стійкості функціонування підприємства в умовах різноманітних викликів, можливих загроз, ризиків у роботі різних під розділів компанії [51].

На підставі аналізу наявних підходів до побудови систем економічної безпеки підприємства та враховуючи сучасні глобальні тенденції Фісуненко П.А. та Булеєв Ю.С. розробили новий набір принципів, що дозволяє бізнесу адаптуватися до швидких змін та впроваджувати інноваційні технології управління ризиками. Вони відображають комплексний та гнучкий підхід до побудови системи економічної безпеки підприємства, що також дозволяє проактивно передбачати майбутні виклики [68]. Запропоновані на рис. 1.2 принципи не лише відображають сучасні реалії економічного середовища, але й дозволяють підприємствам створити систему, що відповідає вимогам швидко змінюваного та нестабільного ринку.



Рис. 1.2. Перелік основоположних принципів побудови системи економічної безпеки підприємства

Джерело: [68, с. 346]

1. Принцип декомпозиції суб'єктів та об'єктів полягає в детальній класифікації та вивченні всіх учасників системи економічної безпеки підприємства, включаючи як внутрішні (суб'єкти управління), так і зовнішні (контрагенти, постачальники, регулятори) об'єкти.

2. Принцип трансформаційності передбачає впровадження автоматизованих систем аналізу загроз, блокчейн-технологій для захисту даних, штучного інтелекту для прогнозування економічних ризиків. Інноваційні рішення значно скорочують час реакції на зміни в зовнішньому середовищі та дозволяють вчасно адаптувати стратегії безпеки.

3. Принцип динамічності підкреслює необхідність прийняття швидких та обґрунтованих управлінських рішень, які дозволять підприємству не тільки вчасно ідентифікувати загрози, але й розробляти ефективні стратегії для їх нейтралізації.

4. Принцип варіативності полягає в розробці декількох альтернативних варіантів рішень для управління ризиками, що надає можливість обирати найбільш ефективні заходи залежно від ситуації та уникати жорстких стратегій, які можуть бути менш ефективними в умовах невизначеності.

5. Принцип адаптивності означає здатність системи економічної безпеки підприємства швидко змінювати свої стратегії відповідно до змін внутрішніх і зовнішніх факторів.

6. Принцип економічної ефективності виходить з того, що економічна безпека повинна забезпечувати не лише захист підприємства, але й бути економічно ефективною.

5. Принцип адаптивності означає здатність системи економічної безпеки підприємства швидко змінювати свої стратегії відповідно до змін внутрішніх і зовнішніх факторів.

7. Принцип моніторингу. Основою для забезпечення ефективної системи економічної безпеки є безперервний моніторинг як зовнішнього середовища, так і внутрішніх процесів підприємства. Завдяки використанню сучасних технологій у компаній з'являється можливість оперативно виявляти потенційні

загрози та мінімізувати вплив ризиків, а також прогнозувати майбутні тенденції.

8. Принцип комплексності означає, що не можна зосереджуватись лише на одному напрямі ризиків, нехтуючи іншими.

9. Принцип гнучкості передбачає постійну готовність до швидкої зміни стратегії безпеки в залежності від змін ступеню та характеру загроз.

Таким чином, система ЕБП являє собою продукт цілеспрямованих зусиль менеджменту підприємства, ґрунтуючись на дотриманні основоположних принципів.

1.2. Механізм управління економічною безпекою підприємства

Економічна безпека підприємства в сучасних умовах виступає не лише як сукупність заходів захисту від зовнішніх і внутрішніх загроз, але й як інтегральна функція управління, що забезпечує життєздатність, конкурентоспроможність та стійкість організації в умовах турбулентного середовища. Упродовж останніх років наукові дослідження в Україні дедалі чіткіше окреслюють механізм управління економічною безпекою як комплексний, багаторівневий процес, що включає стратегічне планування, ризик-менеджмент, інформаційне забезпечення, організаційно-правові інструменти та інструменти фінансової стійкості. Такий підхід визначає економічну безпеку не як пасивний стан, а як динамічну систему заходів та процедур, інтегрованих у загальну систему управління підприємством; сучасні дослідники наголошують на тому, що ефективність механізму залежить від його адаптивності до зовнішніх змін, від якості аналітичних процесів та від рівня інтеграції функцій управління безпекою у бізнес-процеси підприємства.

Механізм управління економічною безпекою підприємства представлено на рис. 1.3.

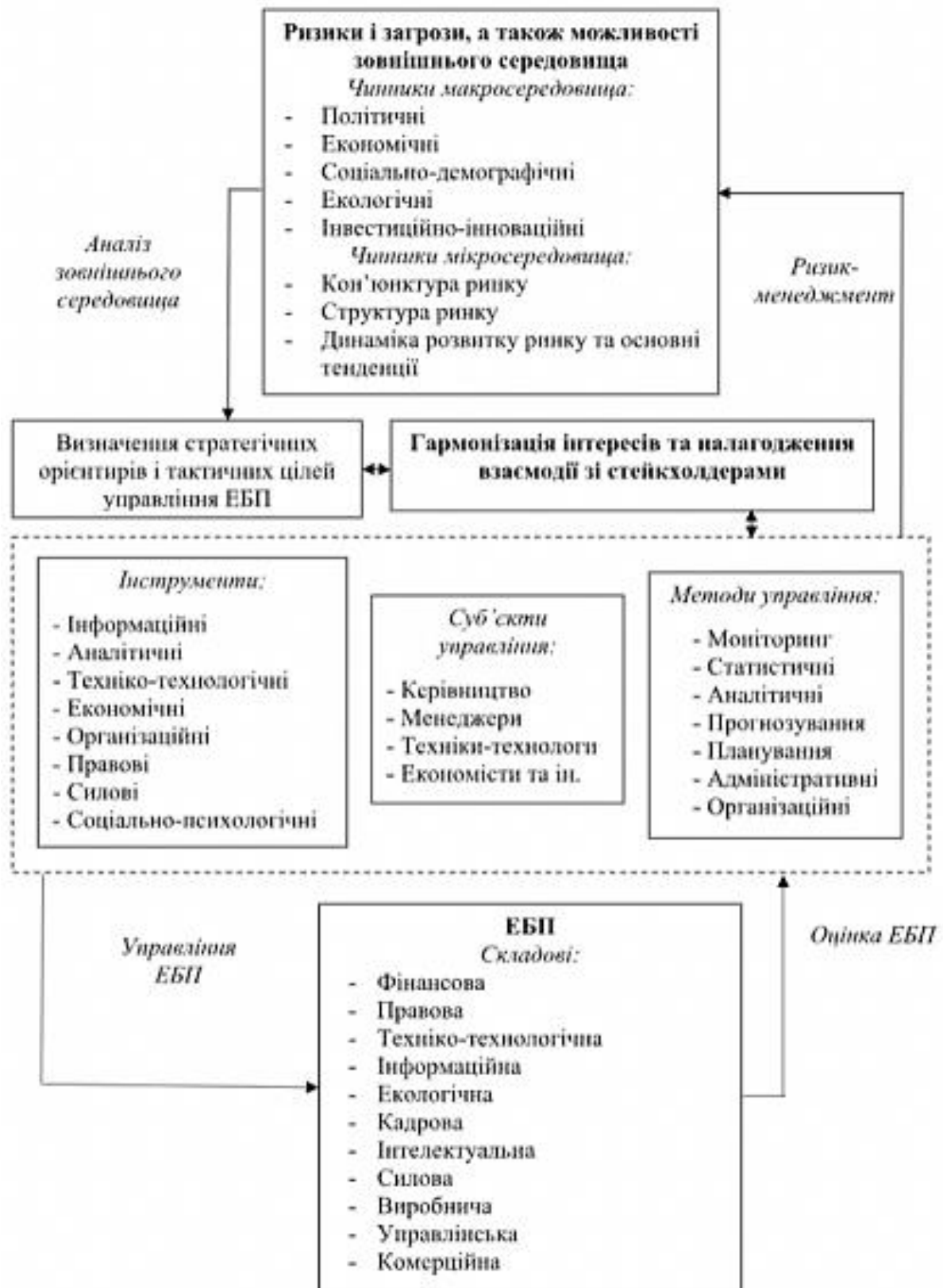


Рис. 1.3. Структура механізму управління економічною безпекою підприємств

Джерело: [22]

Початковим компонентом механізму є ідентифікація та систематизація загроз – як зовнішніх (макроекономічні коливання, політичні ризики, зміни регуляторного поля, кіберзагрози, постачальницькі дисrupції), так і внутрішніх (нестабільність грошових потоків, витоки інформації, корупційні ризики, низька якість внутрішнього контролю). Останні українські статті підкреслюють необхідність розгляду загроз у часовому розрізі (короткострокові – оперативні, середньострокові – тактичні, довгострокові – стратегічні) та застосування кількісних і якісних методів оцінки їхнього впливу на ключові показники підприємства. Така класифікація дозволяє побудувати багаторівневу систему реагування, де на кожному рівні застосовуються специфічні інструменти: оперативні процедури контролю й моніторингу, середньострокові коригувальні заходи та стратегічні заходи щодо підвищення стійкості і конкурентних переваг [10].

Другим важливим елементом механізму є формування системи управління ризиками, що охоплює ідентифікацію ризиків, оцінку їх ймовірності та наслідків, визначення ризик-апетиту підприємства, розроблення методів мінімізації та моніторингу. В українській практиці та наукових публікаціях останніх років дедалі частіше застосовують комбінацію традиційних підходів (SWOT-аналіз, фінансові коефіцієнти, індекси безпеки) і сучасних інструментів (кількісні моделі, економіко-математичні методи, сценарне моделювання, інструменти Business Intelligence). Застосування ERP- та BI-систем у поєднанні з процедурою регулярного стрес-тестування дозволяє не лише виявляти слабкі місця, а й прогнозувати поведінку підприємства у критичних сценаріях, що суттєво підвищує обґрунтованість управлінських рішень [61].

Інформаційне та аналітичне забезпечення – третя надзвичайно важлива складова механізму. Надійність даних, оперативність їхнього надходження в управлінські процеси й прозорість аналітики формують основу для своєчасного реагування. Українські дослідження останніх років підкреслюють, що інформаційні потоки повинні бути формалізовані в системі обліково-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою: це включає

внутрішню звітність (оперативну, управлінську, фінансову), механізми верифікації даних, а також канали для зовнішньої розвідки (моніторинг ринку, постачальників, правового поля). Особливу увагу звертають на ризики навмисного та ненавмисного викривлення інформації і на необхідність побудови процедур незалежної верифікації та аудиту даних. Автоматизація обробки даних і впровадження аналітичних панелей дають змогу менеджерам бачити критичні сигнали завчасно й ухвалювати коригувальні рішення [22].

Організаційно-інституційна структура механізму управління економічною безпекою також відображає сучасні підходи: створення служб або підрозділів з економічної безпеки, інтеграція функцій безпеки в ланцюжки управління, призначення відповідальних осіб на різних рівнях (від оперативних менеджерів до членів правління), а також чітке визначення повноважень, процедур взаємодії і механізмів контролю. У контексті українських підприємств важливо враховувати, що організаційний механізм повинен бути гнучким і масштабованим: для малих підприємств цілком адекватним є застосування базових процедур ризик-менеджменту й періодичний зовнішній аудит, тоді як для великих виробничих або холдингових структур потрібна ієрархічна модель з централізованим координаційним центром безпеки та децентралізованими оперативними ланками. Також наголошується на важливості кадрового забезпечення: підвищення кваліфікації фахівців з безпеки, впровадження стандартів відповідальності та мотивації, що забезпечують оперативну реакцію на інциденти.

Фінансові інструменти у механізмі мають дві взаємопов'язані ролі: забезпечення платоспроможності та формування фінансових бар'єрів проти зовнішніх шоків. Це включає політику ліквідності, створення резервних фондів, страхування ключових ризиків, диверсифікацію джерел фінансування та контроль за ефективністю капіталу. Українські дослідники вказують, що систематичні фінансові оцінки та індикатори (коефіцієнти покриття, ліквідності, індекси фінансової стійкості) повинні бути невід'ємною частиною інформаційної панелі менеджменту безпеки. Практика показує, що

підприємства, які поєднують регулярні фінансові стрес-тести з проактивними заходами (страхування, погоджені ліміти банківського кредитування, превентивні дії з оптимізації витрат), демонструють вищу виживаність у кризових періодах [10].

Законодавчо-правовий аспект механізму управління економічною безпекою в Україні визначається національним регуляторним полем, практиками корпоративного управління та стандартами внутрішнього контролю. Дослідники останніх п'яти років звертають увагу на необхідність узгодження внутрішніх політик підприємств із національними вимогами й стандартами, а також на роль прозорості корпоративної політики щодо комплаєнсу, боротьби з корупцією та захисту інформації. Важливо, що правові ініціативи і зміни у регуляторному середовищі можуть створювати додаткові ризики, якщо підприємство не має механізмів для оперативного виявлення та адаптації до цих змін; отже, у механізмі слід передбачити постійний моніторинг нормативних змін і процес їх імплементації на рівні внутрішніх процедур [10].

Комунікація та інформаційна безпека у рамках механізму мають ключове значення. Крім технічних заходів кіберзахисту, необхідне виконання організаційних процедур – політик доступу, навчання персоналу, регулярних інструктажів, процедур реагування на інциденти та відновлення після них. Українські статті наголошують на тому, що людський фактор залишається одним із найслабших місць у ланцюжку безпеки, тому інвестиції в навчання, тестування на фішингові атаки та створення культури інформаційної гігієни дають тривалі ефекти у зниженні ризиків. Разом з тим, синергія між ІТ-безпекою, внутрішнім аудитом і відділом економічної безпеки забезпечує більш повну картину загроз та швидше усунення загроз [22].

Методологічні підходи до побудови механізму останніми роками у вітчизняній науці еволюціонували у бік поєднання системного підходу та інструментів кількісного аналізу. Системний підхід дозволяє розглядати підприємство як сукупність підсистем, взаємозв'язки між якими визначають виникнення як загроз, так і механізмів стійкості; кількісні методи (матричні

методики, індексні підходи, багато критерійний аналіз, сценарне моделювання) дають змогу ранжувати ризики і пріоритезувати заходи. Усе це підсилюється практикою застосування аналітичних платформ, які агрегують дані з різних джерел і підтримують прийняття рішень на основі даних. Автори підкреслюють необхідність гібридних підходів: ефективний механізм спиратиметься на перевірені методи управління ризиками, але одночасно використовуватиме інноваційні технології для прогнозування та скорочення часових лагів у прийнятті рішень [38].

Особливе місце у сучасному механізмі посідає адаптивність до зовнішніх шоків – війни, санкцій, збоїв у ланцюжках постачання, енергетичних криз. Національний досвід останніх років продемонстрував, що підприємства, які мали заздалегідь розроблені сценарії, диверсифіковані постачальницькі ланцюги, резервні джерела енергії та чіткі плани антикризового реагування, переживали шоки значно ефективніше. Тому сучасний механізм управління економічною безпекою мусить включати не лише превентивні заходи, а й сценарне планування та здатність до швидкої перебудови операційних процесів. Окремі українські дослідження також акцентують на важливості партнерської мережі та співпраці з державними органами для забезпечення безперервності бізнесу у надзвичайних ситуаціях [22].

Культура корпоративної безпеки та етика – менш технічний, але не менш важливий компонент механізму. Ефективність будь-яких процедур залежить від того, наскільки співробітники розуміють цінність безпеки та дотримуються встановлених правил. Наукові праці підкреслюють необхідність формування прозорих політик, мотиваційних систем, корпоративних кодексів поведінки та постійної комунікації, спрямованої на формування відповідальності всіх співробітників за безпеку підприємства. Ця складова є критичною для мінімізації внутрішніх загроз і забезпечення довгострокової стійкості організації.

З огляду на технологічні тренди, до механізму дедалі частіше інтегруються цифрові інструменти: аналітика великих даних, машинне

навчання для виявлення аномалій, платформи для моделювання сценаріїв, цифрові «дешборди» для моніторингу ризиків у режимі реального часу. Українські автори відзначають, що такі інструменти підвищують точність оцінок і скорочують час на прийняття рішень, але одночасно створюють потребу в додаткових заходах кібербезпеки і в компетенціях персоналу для інтерпретації результатів. Інтеграція технологій повинна відбуватися поступово, з урахуванням організаційної готовності та реальної потреби бізнесу, щоб уникнути технологічного «шоку» і неефективних витрат [61].

У підсумку, механізм управління економічною безпекою підприємства в сучасних українських умовах має розглядатися як багатовимірна система, що поєднує стратегічні та операційні механізми, інформаційне й аналітичне забезпечення, фінансові інструменти, організаційну структуру та культуру безпеки.

1.3. Методичні засади оцінки рівня економічної безпеки підприємства

Методичні засади оцінки рівня економічної безпеки підприємства мають базуватися на системному підході, який розглядає економічну безпеку як багатовимірний та латентний (частково непараметричний) показник, що формується через сукупність функціональних складових: фінансово-економічну стійкість, виробничо-технічну безпеку, кадрово-інтелектуальну складову, інформаційну/кібербезпеку, правове й комплаєнс-забезпечення, а також стійкість ланцюгів постачання. Такий системний поділ дозволяє застосувати комбінований підхід: для кожної складової обираються релевантні індикатори, проводиться їх нормалізація та агрегація в інтегральний індекс, з подальшою якісною інтерпретацією й формуванням рекомендацій щодо управлінських заходів. Цю ідею підкріплюють сучасні українські методичні напрацювання,

що акцентують саме на інтеграції функціональних блоків та побудові інтегральних оцінок [13].

Практична методика повинна спиратися на такі принципи:

- 1) релевантності – індикатори мають відображати саме ті загрози й вразливості, які притаманні конкретному підприємству або сектору;
- 2) вимірюваності – використовувати кількісні показники або трансформовані якісні оцінки;
- 3) порівнянності – застосовувати процедури нормалізації для приведення різнорідних індикаторів до єдиної шкали;
- 4) адаптивності – можливість швидкої зміни набору індикаторів під впливом зовнішніх шоків;
- 5) прозорості й відтворюваності – щоб результати могли бути перевірені незалежним аудитом.

Українські дослідження підкреслюють роль чіткої методології вибору й зважування показників як запоруки коректності інтегральних оцінок [43]

Рекомендується типовий алгоритм з таких етапів:

- 1) визначення мети оцінювання та функціональних складових;
- 2) формування набору індикаторів для кожної складової (кількісні – коефіцієнти ліквідності, прибутковості, дебіторської заборгованості; якісні – рівень комплаєнсу, ступінь автоматизації);
- 3) збір даних і їх верифікація (включно з незалежним аудитом або перехресною перевіркою);
- 4) нормалізація індикаторів (методи: міні-макс, z-оцінки, ранжування);
- 5) визначення ваг індикаторів (експертне зважування, методи Аналітичної ієрархії (АНР), статистичні підходи типу факторного аналізу / головних компонент);
- 6) агрегація в інтегральні індекси для підсистем і загальний індекс безпеки;

7) інтерпретація результатів, класифікація рівня (наприклад: високий / середній / низький), визначення критичних загроз і формування заходів реагування;

8) моніторинг та періодичний перегляд методики.

Цей алгоритм відповідає рекомендаціям українських методичних статей, які показують комбінований характер застосування як статистичних, так і експертних методів [43].

На практиці застосовують кілька груп методів, які доповнюють один одного:

а) індексні/інтегральні методи – формування агрегованих індикаторів за допомогою нормалізації та зважування;

б) багатокритеріальний аналіз (MCDM) – для ранжування ризиків і пріоритетів;

в) факторний та компонентний аналіз (PCA) – для скорочення вимірності та виявлення ключових факторів, що визначають безпеку;

г) стохастичне сценарне моделювання і стрес-тести – для оцінки поведінки підприємства під екстремальними сценаріями;

д) експертні опитування і Delphi – для якісних оцінок в умовах дефіциту даних;

е) аналітика даних ERP/BI і інструменти «дашбордів» для моніторингу в реальному часі.

Українські публікації останніх років надають приклади застосування кожного з цих підходів і рекомендують їхню комбінацію залежно від масштабів підприємства.

Для проведення комплексного оцінювання рівня економічної безпеки підприємства, Шило Ж. рекомендовано застосовувати такий методичний підхід, який сформований на основі узагальнення декількох підходів і складається з послідовних етапів оцінки [75]. На першому етапі визначається інформаційна база дослідження. Джерелами інформації мають бути фінансова звітність підприємства, основні техніко-економічні показники, показники праці,

екологічних умов тощо. На другому етапі відбираються показники для оцінки економічної безпеки кожної структурної складової підприємства. Цей етап значною мірою визначає ефективність усієї системи управління економічною безпекою. Від комплексності та точності системи індикаторів залежить своєчасність виявлення негативних тенденцій та можливість попередження кризових ситуацій. Після дослідження показників, що характеризують структурні складові економічної безпеки підприємства, авторами було обрано одні з найбільш інформативних показників (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Система показників оцінки рівня економічної безпеки підприємства

Показник	Алгоритм розрахунку	Складова економічної безпеки
1	2	3
Кавт – коеф. автономії	Сума власних коштів/загальна сума фінансування (загальний підсумок балансу)	Оцінка фінансової складової
Кфін – коеф. Фінансування	Залучені кошти/власний капітал	
Кпокр – коеф. Покриття	Оборотні активи/поточні зобов'язання підприємства	
Кодз – коеф. оборотності дебіторської заборгованості	Чиста виручка від реалізації продукції/середньорічна дебіторської заборгованості	
Кокз – коеф. оборотності кредиторської заборгованості	Чиста виручка від реалізації продукції/середньорічна кредиторської заборгованості	
Кр – коеф. рентабельності діяльності	Валовий прибуток/собівартість реалізованої продукції	
Квп – коеф. виробничої потужності	Річний фонд робочого часу/трудомісткість виробництва	Оцінка техніко-технологічної складової
Кзн – коеф. Зносу	Сума зносу основних засобів/балансова вартість основних засобів	
КФВ – фондівдачі	Обсяг виробництва у вартісному вираженні/середньорічна вартість основних засобів підприємства	
Кінт – коеф. інтенсивного використання обладнання	Обсяг виготовленої продукції за певний період/виробнича потужність обладнання	
Кпл – коеф. плинності кадрів	Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни/середньооблікова чисельність працюючих	Оцінка інтелектуально-кадрової складової
КП – продуктивність праці	Обсяг продукції/кількість праці, витраченої на її виробництво	

Продовження табл. 1.2

1	2	3
К ФОЗ – фондоозброєності праці	Середньорічна вартість основних виробничих засобів/середньооблікова чисельність робітників	
Кра – коеф. Раціоналізаторської активності	Кількість винаходів (раціональних пропозицій, ноухау тощо) /кількість працюючих	
Кквал – коеф. співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих працівників	Висококваліфіковані працівники/загальна кількість працівників	
Квик – коеф. перевищення нормативного обсягу викидів шкідливих речовин в атмосферу	Сумарний показник забруднення сумішшю речовин/дозволений для підприємства сумарний гранично допустимий обсяг викиду шкідливих речовин	Оцінка екологічної складової
Клюд – коеф. залюднення ареалу шкідливого впливу	Клюд – коеф. залюднення ареалу шкідливого впливу	

Джерело: [75]

На третьому етапі визначається рівень економічної безпеки для кожної складової (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Визначення рівня складових економічної безпеки підприємства

Складова	Формула	Показники та їх розшифрування
Фінансова складова	$K_{\text{фін}} = (t_{\text{покр}} * t_{\text{обд}} * t_{\text{обк}} * t_{\text{р}} * t_{\text{авт}}) / t_{\text{фін}}$	$t_{\text{покр}}$ - темп зміни коеф. покриття; $t_{\text{обд}}$ - темп зміни коеф. оборотності дебіторської заборгованості; $t_{\text{обк}}$ - темп зміни коеф. оборотності кредиторської заборгованості; $t_{\text{р}}$ - темп зміни коеф. рентабельності діяльності; $t_{\text{авт}}$ - темп зміни коеф. автономії; $t_{\text{фін}}$ - темп зміни коеф. фінансування
Техніко-технологічна складова	$K_{\text{тт}} = (t_{\text{вп}} * t_{\text{фв}} * t_{\text{інт}}) / t_{\text{зн}}$	$t_{\text{вп}}$ - темп зміни коеф. виробничої потужності; $t_{\text{фв}}$ - темп зміни фондівдачі; $t_{\text{інт}}$ - темп зміни коеф. інтенсивного використання обладнання; $t_{\text{зн}}$ - темп зміни коеф. зносу
Політико-правова складова	$K_{\text{пп}} = \text{Добуток } X_i \text{ від } i = 1 \text{ до } n$	де n - кількість аналізованих факторів; X_i - значення показника i -го фактора

Складова	Формула	Показники та їх розшифрування
Інтелектуально-кадрова складова	$K_{ik} = (t_{ПП} * t_{\Phi O3} * t_{pa} * t_{кваліф}) / t_{пл}$	$t_{ПП}$ - темп зміни коеф. продуктивності праці; $t_{\Phi O3}$ - темп зміни коеф. фондоозброєності праці; t_{pa} - темп зміни коеф. раціоналізаторської активності; $t_{кваліф}$ - темп зміни коеф. співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих працівників; $t_{пл}$ - темп зміни коеф. плинності кадрів.
Екологічна складова	$K_e = 1 / (t_{вих} * t_{зод})$	$t_{вих}$ - темп зміни коеф. перевищення нормативного обсягу викидів шкідливих речовин в атмосферу; $t_{зод}$ - темп зміни коеф. задіявання ареалу шкідливого впливу.
Узагальнюючий показник (R)	$R = K_{\phi ін} * K_{тт} * K_{ік} * K_{пп} * K_e$	Загальний показник економічної безпеки розраховується як добуток усіх складових.

Джерело: [75]

Нормативне значення всіх перерахованих вище показників рівня складових економічної безпеки становить ≥ 1 , тобто лише в цьому випадку рівень складової економічної безпеки вважається прийнятним. Отже, якщо значення узагальнюючого показника (R) більше 1, то рівень економічної безпеки підприємства можна рахувати задовільним, якщо менше 1, то рівень економічної безпеки вважається низьким. В такому разі необхідно повернутися до оцінки кожної із складових економічної безпеки і визначити, які з них не відповідають нормативним значенням та шукати причини такого стану речей.

Практичний набір показників має включати індикатори трьох типів: операційні (час простою, рівень виконання замовлень), фінансові (коефіцієнти ліквідності, рентабельності, покриття зобов'язань), поведінкові/організаційні (рівень комплаєнсу, частка персоналу з критичними навичками), інформаційні (кількість інцидентів кібербезпеки, час відновлення). Для приведення показників до єдиної шкали використовують міні-макс або z-оцінки; ваги можна визначати через експертні опитування або статистично – через головні компоненти/регресійний аналіз для визначення впливових індикаторів. Чітка

документація процедури нормалізації і вагування є обов'язковою для відтворюваності результатів [75].

Інтерпретація результатів і прийняття рішень. Інтегральний індекс дає загальну оцінку, але управлінські рішення повинні будуватися на рівні підсистем – тобто виявлена низька оцінка загального індексу потребує аналізу вкладених компонентів і визначення, чи це проблеми ліквідності, постачання, людських ресурсів чи кібербезпеки. Рекомендується формувати набір КРІ для моніторингу динаміки (час реагування на інцидент, відсоток виконання плану ліквідності, кількість виявлених випадків шахрайства), а також сценарні плани дій для кожного визначеного ризику. Українські автори підкреслюють важливість поєднання кількісних оцінок з якісним аналізом та регулярних аудитів [13].

Проскура В., Черничко Т., Верещкий Д. запропонували «скоригований на цифровізацію» варіант методики оцінки економічної безпеки підприємств малого та серед нього бізнесу в умовах цифровізації, який включає аналіз локальних показників та їх трансформацію в один узагальнений критерій економічної безпеки на підставі набору індикаторів, що становлять різні аспекти економічної безпеки [61]. У табл. 1.4 представлена система показників, що використовується в моделі.

Таблиця 1.4

Система показників економічної безпеки підприємства

№	Найменування показника	Складова економічної безпеки
1	2	3
1.	Рівень кваліфікації персоналу	Кадрова безпека персоналу
2.	Рівень мотивації персоналу	
3.	Коефіцієнт перепідготовки	
4.	Рівень стабільності персоналу	
5.	Коефіцієнт оновлення основних засобів	Виробничо-технологічна безпека
6.	Продуктивність праці	
7.	Частка інноваційної продукції	
8.	Частка експорту інноваційної продукції	
9.	Забезпеченість власними оборотними коштами	Фінансова безпека
10.	Коефіцієнт загальної ліквідності	
11.	Рентабельність продажів	
12.	Коефіцієнт ділової активності	

1	2	3
13.	Частка інвестицій у раціональне використання води	Екологічна безпека
14.	Частка інвестицій у охорону атмосферного повітря	
15.	Частка інвестицій у утилізацію відходів	
16.	Коефіцієнт інноваційно-екологічної активності	
17.	Частка працівників, які працюють у віддаленому режимі	Цифрова безпека
18.	Коефіцієнт використання наскрізних технологій та оцифрованої документації	
19.	Коефіцієнт використання цифрового маркетингу	
20.	Коефіцієнт залучення до програму «EU4Digital: підтримка цифрової економіки та суспільства у Східному партнерстві»	

Джерело: [61]

Перераховані методики оцінки дають змогу оцінити кожен складову економічної безпеки, а саме фінансову, техніко-технологічну, інтелектуально-кадрову, політико-правову та екологічну для отримання узагальнюючого показника рівня економічної безпеки підприємства, щоб мати змогу швидко реагувати на різного роду фактори та зміни, що можуть негативно вплинути на діяльність підприємства, якщо вчасно на них не реагувати.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління економічною безпекою підприємства

Економічна безпека підприємства є комплексною категорією, яка потребує системного правового регулювання як на державному, так і на корпоративному рівнях. Нормативно-правове забезпечення економічної безпеки представляє собою сукупність законодавчих актів, підзаконних нормативних документів та внутрішніх регламентів підприємства, які визначають правові основи функціонування системи захисту економічних інтересів суб'єкта господарювання.

Фундаментом державної політики у сфері економічної безпеки стала Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року, затверджена Указом Президента України від 11 серпня 2021 року № 347/2021 [60]. Цей

документ визначає шляхи досягнення цілей і реалізації пріоритетів національних інтересів у сфері забезпечення економічної безпеки, вперше на законодавчому рівні визначаючи взаємоузгоджені поняття «економічна безпека», «національні економічні інтереси», «економічна стійкість» та «економічний суверенітет» [56, с. 510]. Стратегія передбачає два взаємопов'язані напрями державної політики – напрям розвитку та безпековий напрям, що дозволяє реалізувати проактивний підхід до нейтралізації загроз економічній безпеці підприємств.

Правова складова економічної безпеки підприємства передбачає всебічне правове забезпечення діяльності підприємства, дотримання чинного законодавства та юридичну підтримку прийняття господарських рішень [70]. Політико-правова складова заключається у якісній правовій захищеності усіх аспектів діяльності підприємства, що включає не лише зовнішнє правове середовище, але й внутрішні механізми забезпечення правової безпеки [34, с. 90].

Нормативно-правове регулювання економічної безпеки підприємств в Україні здійснюється на кількох рівнях. Базовий рівень формують Конституція України, Цивільний кодекс України [73], Закон України «Про Бюро економічної безпеки України» від 28 січня 2021 року № 1150-IX [58], який визначає правові основи організації та діяльності центрального органу виконавчої влади у сфері протидії правопорушенням, що посягають на функціонування економіки держави [25, с. 15].

Важливим аспектом нормативно-правового забезпечення є фінансово-правове регулювання економічної безпеки. В умовах воєнного стану особливого значення набуває правове забезпечення фінансової безпеки держави та підприємств, що передбачає створення державно-приватного механізму господарювання, який регулює відносини у державному секторі економіки та націлений на забезпечення обороноздатності країни [25].

Інформаційне забезпечення є критично важливою складовою системи управління економічною безпекою підприємства. Воно являє собою сукупність

інформаційних ресурсів, технологій їх збору, обробки, зберігання та використання для прийняття управлінських рішень у сфері економічної безпеки.

Інформаційна безпека розглядається як важлива складова фінансово-економічної безпеки підприємства, що передбачає ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення господарської діяльності та захист від загроз інформаційного характеру [17, с. 160]. Основними джерелами загроз інформаційній безпеці підприємства є як зовнішні фактори (кібератаки, промислове шпигунство, витік конфіденційної інформації), так і внутрішні (недобросовісні дії персоналу, помилки у роботі інформаційних систем).

Сучасна система інформаційного забезпечення економічної безпеки підприємства включає декілька ключових компонентів. По-перше, це системи збору, обробки та аналізу великих обсягів даних для своєчасного виявлення ризиків і загроз. По-друге, механізми систематичного контролю за ресурсами, капіталом та витратами для мінімізації фінансових втрат. По-третє, інтеграція інформаційних потоків різних відділів у єдину систему для підвищення прозорості і точності даних [55, с. 62].

Обліково-аналітична інформація виступає важливим елементом інформаційного забезпечення фінансово-господарської діяльності підприємства. Управлінський облік як інформаційна складова системи економічної безпеки підприємства дозволяє формувати достовірну інформаційну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень.

В умовах цифрової трансформації економіки особливого значення набуває використання сучасних цифрових технологій для забезпечення економічної безпеки підприємства. Цифровізація як інструмент забезпечення економічної безпеки передбачає впровадження технологій для захисту конфіденційної інформації, створення основи для стійкого розвитку підприємства та зміцнення його безпекової позиції [55]. Інтеграція систем кіберстійкості сприяє зниженню ризику виникнення інцидентів, забезпечує

безперервність бізнес-процесів навіть у кризових ситуаціях, а також підвищує рівень довіри до цифрової інфраструктури [48, с. 161].

Важливим напрямом інформаційного забезпечення економічної безпеки є створення систем моніторингу та раннього попередження про загрози. Такі системи повинні забезпечувати постійний моніторинг параметрів фінансово-комерційної діяльності підприємства та своєчасне інформування керівництва про потенційні ризики [53, с. 35].

Ефективне управління економічною безпекою підприємства вимагає тісної інтеграції нормативно-правового та інформаційного забезпечення. Правова складова визначає легітимні межі та форми діяльності підприємства, тоді як інформаційна складова забезпечує менеджмент підприємства необхідними даними для прийняття обґрунтованих рішень у правовому полі.

Система економічної безпеки підприємства повинна бути одним з головних елементів стратегічного управління, що потребує інформаційно-аналітичного, інноваційного та стратегічного забезпечення належного рівня безпеки не лише в поточному періоді, але й у перспективі [47, с. 283]. Керівництву підприємств необхідно забезпечити відповідність внутрішніх регламентів чинному законодавству, одночасно створюючи ефективні інформаційні потоки для моніторингу стану безпеки.

Реалізація Стратегії економічної безпеки України дозволить запровадити прозору систему постійного моніторингу економічної стійкості та щорічну оцінку стану економічної безпеки, що сприятиме підвищенню ефективності реалізації державної політики у сфері забезпечення економічної безпеки підприємств [56, с. 511]. Таким чином, комплексний підхід до нормативно-правового та інформаційного забезпечення створює надійний фундамент для захисту економічних інтересів підприємства в сучасних умовах господарювання.

Досягнення необхідного рівня безпеки певного суб'єкта господарювання залежить від ефективності прийняття суб'єктами безпеки кожного управлінського рішення. Основою розроблення, реалізації та контролю за

виконанням управлінського рішення повинно бути інформаційне підґрунтя, яке формується обліково-аналітичним забезпеченням (рис. 1.4)

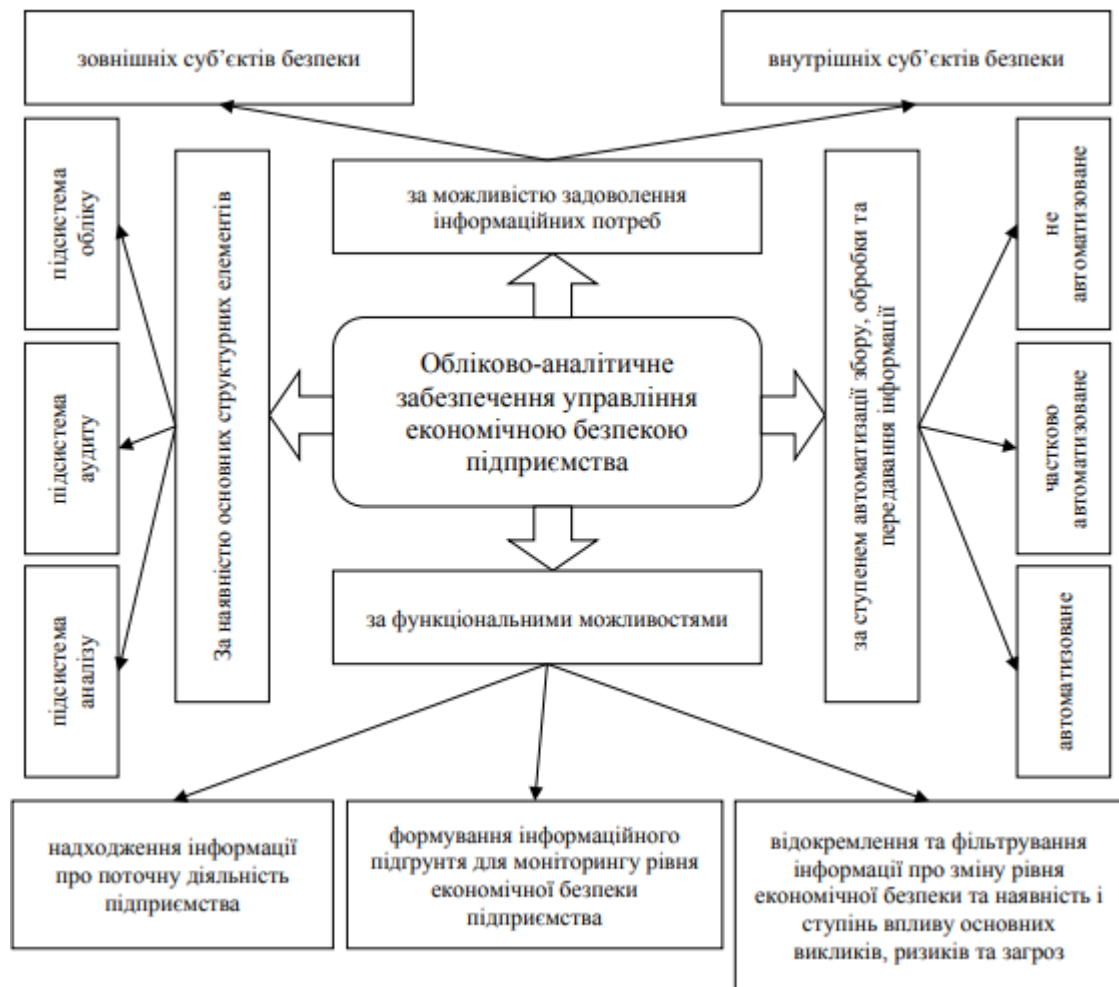


Рис. 1.4. Структуризація обліково-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою підприємства

Джерело: [78, с. 724]

Система обліково-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою підприємства повинна об'єднувати через інформаційні потоки підсистеми обліку, аудиту та аналізу з метою найбільш повної характеристики фактичного рівня економічної безпеки, визначення причин зміни та можливі наслідки.

В умовах діджиталізації бізнесу доцільним є використання спеціалізованих технологій для формування інформаційного ресурсу шляхом автоматизації облікового процесу, аналітичних процедур та системи

менеджменту в єдиній комп'ютерній програмі. Наразі ІТ-технології пропонують спеціалізовані інструменти для потреб управління, зокрема, штучний інтелект, Data Science – технології, Big Date тощо, що в свою чергу вимагає підвищення кваліфікації фахівців, які працюють з обліково-інформаційним ресурсом в контексті економічної безпеки суб'єкта підприємництва.

Висновки до розділу 1

При здійсненні комплексного дослідження теоретичних основ управління економічною безпекою підприємства сформулюємо наступні висновки:

Економічна безпека є багатовимірною економічною категорією, становлення якої розпочалося в 1930-х роках, а активне наукове осмислення в Україні – наприкінці ХХ століття. Систематизація наукових підходів дозволила виділити п'ять основних концепцій розуміння економічної безпеки підприємства: як стану захищеності від загроз, стану ефективного використання ресурсів, здатності до стабільного функціонування, наявності конкурентних переваг та можливості досягнення стратегічних цілей. Ієрархічна структура економічної безпеки включає міжнародний, державний, регіональний, галузевий, локальний та особистісний рівні, при цьому рівень підприємства виступає ключовою ланкою, що поєднує макро- та мікроекономічні аспекти безпеки. Сучасні принципи побудови системи економічної безпеки підприємства (декомпозиції, трансформаційності, динамічності, варіативності, адаптивності, економічної ефективності, моніторингу, комплексності та гнучкості), відображають вимоги мінливого економічного середовища та дозволяють створити проактивну систему управління безпекою.

Механізм управління економічною безпекою є багаторівневою динамічною системою, яка інтегрує стратегічне планування, ризик-

менеджмент, інформаційне забезпечення, організаційно-правові та фінансові інструменти. Структура механізму включає ідентифікацію загроз, формування системи управління ризиками, інформаційно-аналітичне забезпечення, організаційно-інституційну структуру, фінансові інструменти, законодавчо-правовий аспект та комунікаційну безпеку.

Методичні підходи до оцінювання економічної безпеки ґрунтуються на принципах релевантності, вимірюваності, порівнянності, адаптивності та прозорості. Типовий алгоритм оцінки включає вісім послідовних етапів: від визначення мети та формування індикаторів до інтерпретації результатів та формування заходів реагування. Обґрунтовано доцільність комплексного використання різних груп методів: індексних/інтегральних, багатокритеріального аналізу, факторного та компонентного аналізу, стохастичного моделювання, експертних опитувань та інструментів аналітики даних. Запропоновано систему показників для оцінки функціональних складових економічної безпеки (фінансової, техніко-технологічної, інтелектуально-кадрової, екологічної та цифрової), що дозволяє формувати інтегральний індекс безпеки підприємства. Ефективність оцінки залежить від якості нормалізації різнорідних індикаторів та обґрунтованості визначення їх ваг, що може здійснюватися як експертними, так і статистичними методами.

Визначено багаторівневу структуру нормативно-правового забезпечення економічної безпеки підприємства, базовими елементами якої є Конституція України, галузеві закони (зокрема, Закон України «Про Бюро економічної безпеки України»), Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року та внутрішні регламенти підприємств. Критичну роль відіграє інформаційне забезпечення як сукупність інформаційних ресурсів, технологій їх обробки та використання для прийняття управлінських рішень. Визначено необхідність інтеграції сучасних цифрових у систему інформаційного забезпечення для підвищення оперативності виявлення загроз та формування систем моніторингу і раннього попередження про ризики.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» є юридичною особою приватної власності, яка здійснює свою діяльність на підставі чинного законодавства України та установчих документів. Підприємство засноване 05 жовтня 2015 року як правонаступник ТОВ «ДЕПС ІНВЕСТ» та функціонує на ринку України понад дев'ять років, що свідчить про стабільність обраної бізнес-моделі та вміння адаптуватися до мінливих економічних умов. Юридична адреса товариства: місто Київ, вулиця Маричанська, будинок 18. З 2025 року керівником підприємства є Куліш Антон Олександрович.

Товариство створене з метою здійснення оптово-роздрібної торгівлі електронним і телекомунікаційним устаткуванням та деталями до нього. Ця сфера діяльності характеризується високою динамічністю розвитку, постійним оновленням асортименту продукції та зростаючим попитом з боку як корпоративного, так і державного сектору економіки. Підприємство спеціалізується на постачанні широкого асортименту продукції, включаючи системи відеоспостереження, телекомунікаційне обладнання, системи безпеки, кабельну продукцію та супутні комплектуючі.

Диверсифікація діяльності підприємства забезпечується через здійснення додаткових видів економічної діяльності, до яких належать: монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування (43.21); інші будівельно-монтажні роботи (43.99); оптова торгівля зерном, тютюном, насінням та кормами для тварин (46.21); оптова торгівля побутовими електротоварами й апаратурою побутового призначення (46.43); оптова

торгівля комп'ютерами, периферійним обладнанням і програмним забезпеченням (46.51); обслуговування систем безпеки (80.20); надання ландшафтних послуг (81.30); діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем (62.00). Така диверсифікація дозволяє підприємству розширювати коло потенційних клієнтів, знижувати ризики, пов'язані з залежністю від одного сегмента ринку, та забезпечувати додаткові джерела доходу.

Асортимент продукції підприємства вирізняється значним асортиментом. До основних товарних позицій належать: волоконно-оптичні та коаксіальні кабелі, системи IP і HD-відеоспостереження, домофони, мережеве обладнання HDMI/AV/USB, джерела живлення, системи блискавкозахисту, елементи контролю та управління доступом, сигналізаційні комплекси, програмне забезпечення для відеомоніторингу, комутатори, маршрутизатори, оптичні модулі, обладнання для PON і MPLS-мереж, а також пристрої IoT, Wi-Fi, IPTV та інші.

Компанія є активним учасником вітчизняного телекомунікаційного ринку, оскільки не лише постачає сучасне обладнання, але й впроваджує інноваційні технології, сприяючи цифровій трансформації бізнесу в Україні. Підприємство бере участь у міжнародних виставках, де представляє власні технічні рішення, зокрема обладнання промислового Інтернету речей (IoT) виробників Netvox та Kerlink, програмне забезпечення ThingsBoard, бездротові системи Mikrotik та Mimosa, а також засоби конференц-зв'язку Logitech.

Восени 2023 року компанія приєдналася до оновленої партнерської програми Logitech і отримала статус Premier Partner. Протягом трьох років поспіль підприємство ставало лауреатом галузевої відзнаки Telecom Award у номінації «Найкращий постачальник телекомунікаційного обладнання та рішень».

Доцільно буде узагальнити інформацію про підприємство за допомогою рис. 2.1.

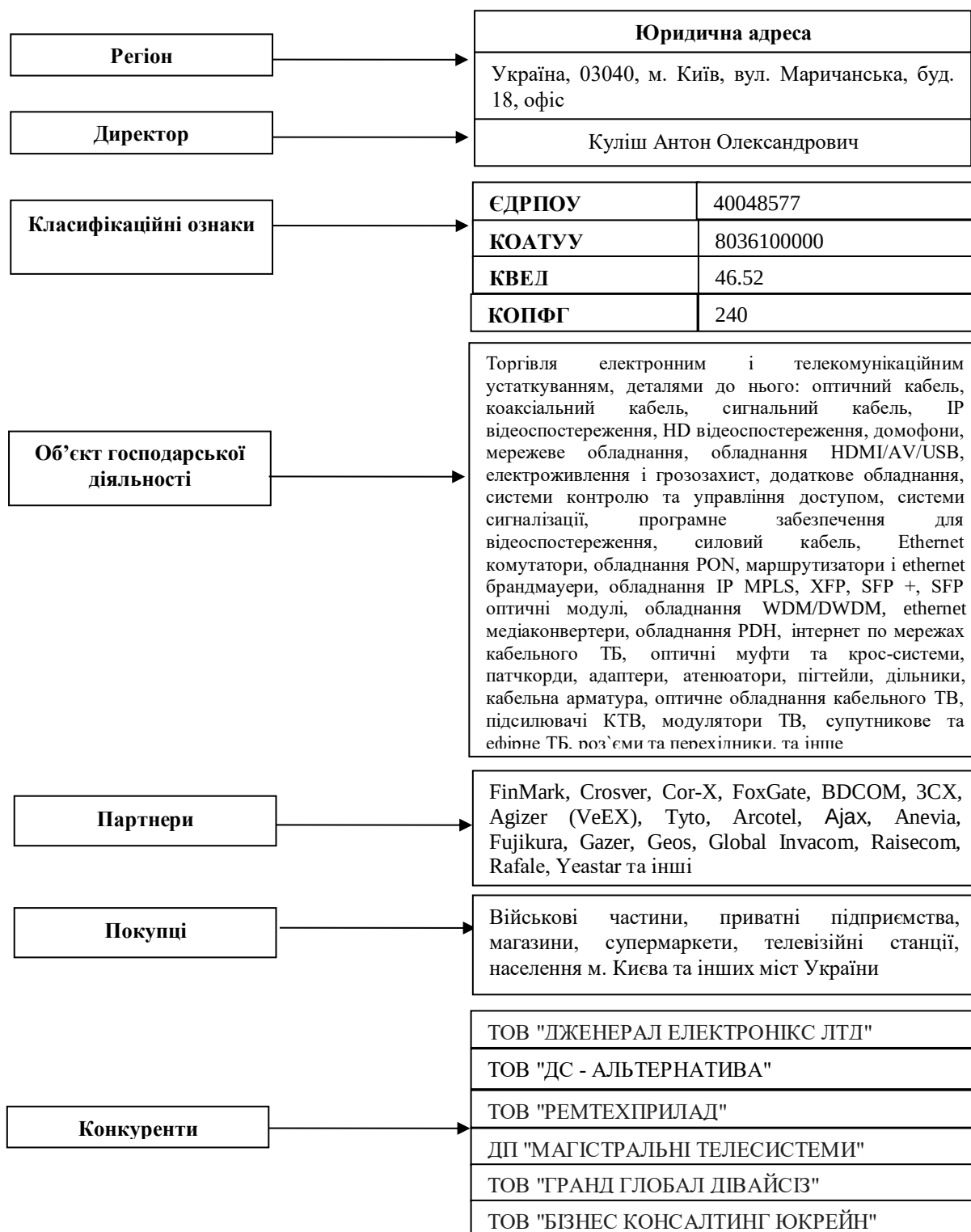


Рис. 2.1. Місце підприємства в економічній системі регіону

Джерело: сформовано автором за даними підприємства [54]

З початком повномасштабної війни ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» активно долучилося до підтримки Збройних Сил України та цивільного населення,

демонструючи високий рівень соціальної відповідальності. Компанія є учасником міжнародного гуманітарного проєкту «Keep Ukraine Connected», спрямованого на забезпечення зв'язку в постраждалих регіонах. Протягом 2023 року підприємство передало понад 7250 одиниць телекомунікаційного обладнання у різні області України. Лише у 2025 році підприємство постачало військовим частинам України зварювальні апарати, оптоволоконні матеріали, активне мережеве обладнання, оптичні рефлектометри та модулі, кабельна продукція.

Цільовими сегментами ринку для ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» виступають державні установи та органи влади, підприємства паливно-енергетичного комплексу, правоохоронні органи та служби безпеки, комерційні підприємства різних галузей економіки, а також установи охорони здоров'я та освіти. Аналіз участі підприємства в державних закупівлях свідчить про активну роботу з державним сектором. Зокрема, ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» виступало постачальником обладнання та програмного забезпечення для систем відеоспостереження таких великих державних підприємств, як ПАТ «Укртранснафта».

Підприємство також є активним учасником системи державних закупівель. У 2024 році товариство стало переможцем державних тендерів на суму 377 млн. грн. Станом на 2025 рік воно здобуло перемогу у 474 тендерах на суму понад 60,1 млн грн.

Серед основних клієнтів компанії – КУ «Інститут міста», АТ «Укргазвидобування», ПАТ «Укртранснафта», КП «Хмельницькводоканал», військові частини А3783 та А4808, ДП «ІНФОТЕХ», КП «Київпастрас», ДП «Українські спеціальні системи» та інші установи державного та комунального секторів.

До основних конкурентів ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» належать ТОВ «НВО «Ромсат», ТзОВ «Протех-ІТ-Україна», ФОП Мартинюк А. М., ТОВ «Кабель Трейд», ТОВ «Секур Інтеграція», ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель».

Організаційна структура ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» побудована відповідно до вимог чинного законодавства України щодо товариств з обмеженою відповідальністю та враховує специфіку діяльності підприємства у сфері оптової торгівлі електронним та телекомунікаційним обладнанням. Система органів управління підприємством включає два основні рівні: вищий орган управління у вигляді Загальних зборів учасників та виконавчий орган у особі директора підприємства.

Організаційна структура управління підприємства має лінійно-функціональний тип, який є типовим для середніх і великих компаній (рис. 2.2).

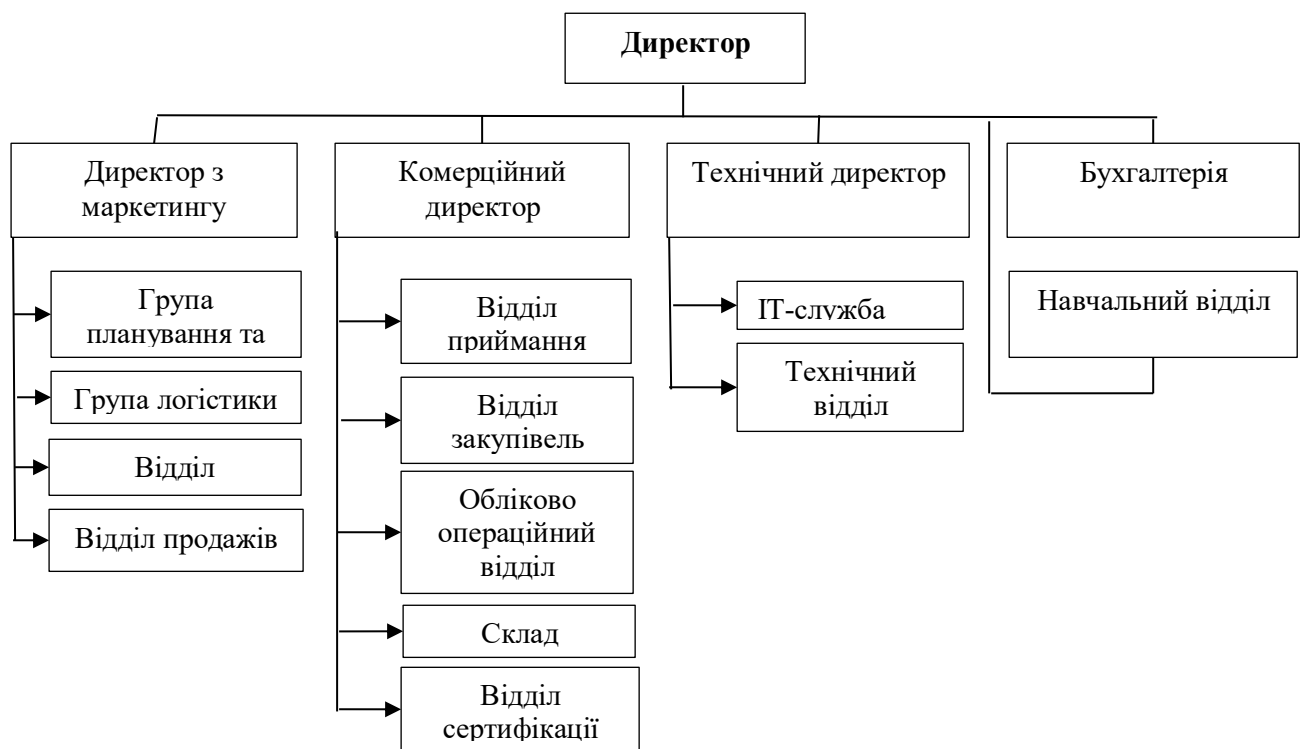


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»

Джерело: сформовано автором за даними підприємства [54]

Така структура забезпечує чіткий розподіл обов'язків, ієрархічне підпорядкування, оперативну комунікацію між підрозділами та ефективне прийняття управлінських рішень. Вона поєднує переваги лінійної та функціональної моделей, сприяючи підвищенню продуктивності управлінських процесів.

Статус платника податку на додану вартість (номер свідоцтва 400485726502 станом на 06.03.2024) підтверджує легітимність та прозорість господарської діяльності підприємства, а також надає можливість співпраці з великими корпоративними клієнтами. Статутний капітал ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» становить 7 296 000,00 грн, що свідчить про значні фінансові можливості підприємства та серйозність його бізнес-намірів. Підприємство зареєстроване на загальній системі оподаткування, що дозволяє здійснювати повноцінну господарську діяльність з великими обсягами реалізації та роботи з державними замовниками.

Ефективність діяльності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» значною мірою визначається якістю організації бізнес-процесів та системи управління, які забезпечують досягнення операційних та стратегічних цілей підприємства. Основні бізнес-процеси підприємства можна класифікувати за функціональною ознакою на процеси закупівель, продажу, управління запасами, фінансового управління та управління якістю.

Процес закупівель включає моніторинг ринку постачальників та цін на обладнання, вибір постачальників за критеріями ціна-якість-надійність, укладення договорів на поставку продукції, контроль за виконанням договірних зобов'язань, організацію митного оформлення імпортової продукції, а також приймання та контроль якості товарів. Ефективна організація закупівельної діяльності є критично важливою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме на цьому етапі формується значна частина собівартості продукції та визначається здатність задовольняти потреби клієнтів у необхідному асортименті.

Процес продажу охоплює пошук потенційних клієнтів, консультування клієнтів щодо асортименту та характеристик обладнання, підготовку комерційних пропозицій, участь у тендерних процедурах, укладення договорів з покупцями, організацію відвантаження продукції та післяпродажний супровід клієнтів. Особливістю процесу продажу для ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» є значна частка державних замовників, що вимагає глибоких знань процедур

публічних закупівель, здатності готувати якісну тендерну документацію та забезпечувати виконання контрактів відповідно до встановлених вимог.

Процес управління запасами передбачає планування оптимального рівня запасів, організацію зберігання товарів, контроль стану складських залишків та мінімізацію витрат на утримання запасів. Зважаючи на специфіку діяльності підприємства, яке працює з широким асортиментом технічно складної продукції, ефективне управління запасами дозволяє балансувати між необхідністю забезпечення доступності товарів для клієнтів та мінімізацією іммобілізації фінансових ресурсів у запасах.

Процес фінансового управління включає планування грошових потоків, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, контроль за виконанням бюджету, а також фінансовий аналіз та звітність. Особливого значення набуває управління дебіторською заборгованістю при роботі з державними замовниками, оскільки затримки в оплаті з боку державних установ можуть створювати проблеми з ліквідністю підприємства. Процес управління якістю охоплює контроль якості продукції при закупівлі, забезпечення належних умов зберігання, а також роботу з рекламациями та поверненням товарів, що є важливим для підтримання репутації підприємства та забезпечення тривалих відносин з клієнтами.

Інформаційне забезпечення управління бізнес-процесами здійснюється через автоматизовані інформаційні системи, які охоплюють ведення бухгалтерського обліку, управління запасами, управління відносинами з клієнтами через CRM-систему, документообіг та управління закупівлями. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє забезпечити швидкий доступ до актуальної інформації, автоматизувати рутинні операції, підвищити якість аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень, а також забезпечити ефективну взаємодію між різними підрозділами підприємства.

Отже, ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» має стійкі конкурентні позиції на ринку оптової торгівлі електронним та телекомунікаційним обладнанням завдяки тривалому досвіду роботи, наявності компетенцій у сфері публічних закупівель та успішному досвіду виконання великих контрактів. Водночас підприємство стикається з викликами, пов'язаними з воєнним станом, залежністю від державних замовлень та високою конкуренцією.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»

Оцінка фінансово-економічного стану ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» здійснюється на основі аналізу доступної офіційної інформації та показників, що характеризують масштаби та ефективність діяльності підприємства.

В першу чергу проаналізуємо основні показники діяльності підприємства за 2022-2024 роки (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, тис. грн.	152031	170398	322590	170559	у 2,1 р.б.
2	Валовий прибуток, тис. грн.	19934	17741	52217	32283	у 2,6 р.б.
3	Чистий прибуток, тис. грн.	2862	-1052	23623	20761	у 8,2 р.б.
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	203648,5	120002	86529	-117119,5	-57,51
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	2898	2426,5	985	-1913	-66,01
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	200750,5	117575,5	85544	-115206,5	-57,39
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	60	56	71	11	18,33
8	Фондовіддача	107,67	185,52	528,40	420,73	у 4,9 р.б.
9	Фондомісткість	0,01	0,01	0,00	-0,01	-79,62

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	23,53	16,40	8,60	-14,93	-63,46
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	2 533,85	3 042,82	4 543,52	2 009,67	79,31
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,76	1,45	3,77	3,01	у 4.р.б.

Джерело: розраховано авторам за даними підприємства [67]

Аналіз динаміки основних економічних показників свідчить про суттєве покращення фінансових результатів діяльності підприємства у 2024 році порівняно з 2022 роком. Чистий дохід підприємства зріс із 152 031 тис. грн у 2022 році до 322 590 тис. грн у 2024 році, що становить приріст у 2,1 раза. Валовий прибуток збільшився на 32 283 тис. грн або у 2,6 раз, а чистий прибуток – на 20 761 тис. грн, тобто у 8,25 раза. Така позитивна динаміка свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та зростання рентабельності підприємства.

Середньорічна вартість активів за аналізований період зменшилася на 117 119,5 тис. грн (-57,51 %), у тому числі необоротні активи скоротилися на 66,01 %, а оборотні – на 57,39 %. Це може свідчити про зменшення обсягів інвестицій у необоротні активи та оптимізацію структури майна. Середньооблікова чисельність працівників збільшилася на 11 осіб, що становить 18,33 %. Зростання чисельності персоналу супроводжується підвищенням продуктивності праці: показник зріс на 2 009,67 тис. грн/ос., або на 79,31 %, що свідчить про ефективніше використання трудового потенціалу.

Фондомісткість знизилася на 0,01 пункт а фондовіддача зросла більш ніж у 4,9 раза (з 107,67 до 528,4 тис. грн), що відображає покращення використання основних засобів. Також коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс з 0,76 до 3,77, тобто майже у чотири рази (397,95 %), що свідчить про підвищення ліквідності активів і прискорення обороту капіталу.

Незважаючи на зменшення вартості активів, підприємство продемонструвало значне зростання прибутковості та ефективності

використання ресурсів. Це свідчить про вдосконалення структури капіталу, раціоналізацію виробничих процесів і підвищення конкурентоспроможності.

Тож, варто розглянути структуру майна підприємства, зміну його вартості в динаміці та визначити джерела утворення даного майна (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка і структура майна підприємства та джерел його утворення
даного майна**

	Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
		тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	+/-	%	п.с.
АКТИВИ										
1.	Необоротні активи:	3699	2,18	1154	1,63	816	0,80	-2883	-77,94	-1,39
	в т.ч. основні засоби	1152	0,68	685	0,97	536	0,52	-616	-53,47	-0,16
	нематеріальні активи	117	0,07	108	0,15	134	0,13	17	14,53	0,06
	Незавершені капітальні інвестиції	1995	1,18	361	0,51	107	0,10	-1888	-94,64	-1,07
2.	Оборотні активи	165634	97,82	69517	98,37	101571	99,20	-64063	-38,68	1,39
	в т.ч. запаси	18048	10,66	14126	19,99	13406	13,09	-4642	-25,72	2,44
	дебіторська заборгованість	76867	45,39	28869	40,85	12522	12,23	-64345	-83,71	-33,2
	грошові кошти	8505	5,02	4240	6,00	42933	41,93	34428	у 5 р.б.	36,91
	Усього	169333	100	70671	100	102387	100	-66946	-39,54	0
ПАСИВИ										
1.	Власний капітал	25327	14,96	24131	34,15	47754	46,64	22427	88,55	31,68
	в т.ч. зареєстрований капітал	7296	4,31	7296	10,32	7296	7,13	0	0,00	2,82
	нерозподілений прибуток	18031	10,65	16835	23,82	40458	39,51	22427	у 2,2 р.б	28,87
2.	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	8	0,00	156	0,22		0,00	-8	-100,0	0,00
3.	Поточні зобов'язання і забезпечення	143998	85,04	46384	65,63	54633	53,36	-89365	-62,06	-31,7
	Усього	169333	100	70671	100	102387	100	-66946	-39,54	0

Джерело: розраховано авторам за даними підприємства [67]

На основі даних таблиці можна зробити висновок, що за період із 2022 до 2024 року структура активів і пасивів підприємства зазнала помітних змін.

Загальна вартість активів скоротилася на 39,54 %, що свідчить про зменшення обсягів майна підприємства. Особливо значним стало скорочення необоротних активів – на 77,94 %, переважно за рахунок зменшення основних засобів і незавершених капітальних інвестицій. Це може бути пов'язано як із завершенням інвестиційних проєктів, так і з переорієнтацією діяльності на більш мобільні, оборотні ресурси.

Водночас структура активів демонструє чітку тенденцію до зростання ролі оборотних активів, частка яких у загальній сумі активів становила майже 99 %. Найбільше зростання спостерігається за статтею «Грошові кошти» – у п'ять разів, що є позитивною ознакою підвищення ліквідності та платоспроможності підприємства. Водночас дебіторська заборгованість скоротилася на 83,7 %, що свідчить про покращення розрахункової дисципліни та зниження ризиків неповернення коштів.

У структурі пасивів також відбулися суттєві зміни. Власний капітал зріс майже вдвічі (на 88,55 %), що є свідченням посилення фінансової стійкості підприємства та його здатності фінансувати діяльність за рахунок власних джерел. Зростання нерозподіленого прибутку більш ніж удвічі підтверджує позитивні фінансові результати попередніх періодів. Натомість короткострокові зобов'язання зменшилися на 62,06 %, що свідчить про скорочення кредиторської заборгованості та підвищення незалежності від зовнішніх джерел фінансування.

Отже, підприємство продемонструвало тенденцію до зміцнення фінансової стабільності та підвищення ліквідності активів за рахунок зменшення обсягів необоротних засобів і переорієнтації на ефективніше використання оборотного капіталу. Зростання власного капіталу й грошових ресурсів свідчить про впевнене поліпшення фінансового стану та підготовку до подальшого розвитку на більш гнучкій основі.

Для більш детальної оцінки фінансового стану підприємства розрахуємо та відобразимо в табл. 2.3 показники, що характеризують рівень ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та ділової активності.

Таблиця 2.3

Оцінка фінансового стану ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р
	2022	2023	2024	+/-
1. Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	1,15	1,50	1,86	0,71
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,09	0,79	0,73
3. Чистий оборотний капітал	21 636,00	23 133,00	46 938,00	25 302,00
4. Коефіцієнт автономії	0,15	0,34	0,47	0,32
5. Коефіцієнт фінансової залежності	6,69	2,93	2,14	-4,54
6. Коефіцієнт платоспроможності	0,18	0,52	0,87	0,70
7. Коефіцієнт оборотності активів	0,75	1,42	3,73	2,98
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	6,00	7,06	6,76	0,75
9. Рентабельність продажу, %	1,88	-0,62	7,32	5,44
10. Рентабельність власного капіталу, %	11,30	-4,36	49,47	38,17
11. Рентабельність продукції, %	15,09	11,62	19,31	4,22
12. Рентабельність активів, %	1,43	-0,89	27,62	26,19

Джерело: розраховано автором за даними підприємства [67]

Аналіз показників оцінки фінансового стану підприємства за 2022–2024 роки свідчить про істотне покращення його фінансової стабільності, ліквідності та прибутковості. Коефіцієнт загальної ліквідності зріс з 1,15 до 1,86, що свідчить про здатність підприємства повністю покривати свої поточні зобов'язання оборотними активами. Ще більш виразним є підвищення коефіцієнта абсолютної ліквідності – з 0,06 до 0,79, тобто майже у 13 разів, що вказує на зростання грошових резервів і зміцнення короткострокової платоспроможності. Чистий оборотний капітал збільшився на 25 302 тис. грн, що свідчить про покращення фінансової гнучкості підприємства.

Позитивні зрушення спостерігаються і в структурі капіталу: коефіцієнт автономії зріс з 0,15 до 0,47, тобто майже утричі, що говорить про зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Водночас коефіцієнт фінансової залежності скоротився з 6,69 до 2,14, що підтверджує зміцнення власної фінансової бази. Показник платоспроможності підвищився до 0,87, що свідчить

про значне зростання здатності підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання.

Коефіцієнт оборотності активів зріс із 1,42 до 3,73, а коефіцієнт оборотності власного капіталу – з 7,06 до 6,76, що вказує на підвищення ефективності використання ресурсів. Особливо показовими є зміни у сфері рентабельності: рентабельність продажу зросла з 1,88 % до 7,32 %, а рентабельність власного капіталу – з 11,30 % до 49,47 %, тобто у понад чотири рази. Також значно підвищилися рентабельність продукції (до 19,31 %) та активів (до 27,62 %), що свідчить про ефективне управління витратами та зростання прибутковості діяльності.

У цілому можна зробити висновок, що підприємство протягом 2022–2024 років суттєво зміцнило свій фінансовий стан, підвищило рівень ліквідності, автономії та рентабельності. Такі тенденції свідчать про ефективну фінансову політику, грамотне використання ресурсів і стійке покращення економічної результативності діяльності.

Варто оцінити операційні витрати, які також впливають на формування фінансових результатів підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка операційних витрат ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»

Назва статті	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	+/-	%	п.с.
Матеріальні затрати	495	2,88	548	2,46	668	2,45	173	34,95	-0,43
Витрати на оплату праці	6941	40,45	10269	46,03	20031	73,61	13090	188,59	33,16
Відрахування на соціальні заходи	1411	8,22	2196	9,84	4226	15,53	2815	199,50	7,31
Амортизація	692	4,03	627	2,81	730	2,68	38	5,49	-1,35
Інші операційні витрати	7620	44,41	8670	38,86	1556	5,72	-6064	-79,58	-38,69
Разом	17159	100	22310	100	27211	100	10052	58,58	0

Джерело: розраховано авторам за даними підприємства [67]

Аналіз операційних витрат ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» за 2022-2024 роки показує значні зміни у структурі та обсягах витрат підприємства. Загальна сума операційних витрат компанії зросла з 17 159 тис. грн у 2022 році до 27 211 тис. грн у 2024 році, що становить збільшення на 58,58%. Таке зростання свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та збільшення обсягів виробництва чи надання послуг.

Найбільшою статтею витрат є витрати на оплату праці, які зросли більш ніж утричі – з 6 941 тис. грн (40,45%) до 20 031 тис. грн (73,61%). Це найсуттєвіше збільшення серед усіх категорій витрат (+188,59%), що може бути пов'язано як зі збільшенням чисельності персоналу, так і з підвищенням заробітних плат працівників у відповідь на інфляційні процеси та конкуренцію на ринку праці. Відрахування на соціальні заходи також суттєво зросли – з 1 411 тис. грн до 4 226 тис. грн (+199,50%), що є закономірним наслідком збільшення фонду оплати праці, оскільки ці відрахування розраховуються як відсоток від зарплатного фонду.

Матеріальні затрати збільшилися на 34,95%, однак їхня частка у загальних витратах знизилася з 2,88% до 2,45%. Це свідчить про те, що підприємство стало більш орієнтованим на використання людських ресурсів, ніж матеріальних. Інші операційні витрати, навпаки, різко скоротилися – з 7 620 тис. грн (44,41%) до 1 556 тис. грн (5,72%). Зменшення на 79,58% може означати оптимізацію непрофільних витрат, скорочення адміністративних та збутових витрат або зміну бізнес-моделі компанії. Амортизація залишилася відносно стабільною, збільшившись лише на 5,49%, що свідчить про помірне оновлення основних засобів підприємства.

Загалом, структура витрат ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» змістилася від збалансованого розподілу до переважання витрат на персонал (понад 89% разом з соціальними відрахуваннями у 2024 році). Це характерно для компаній сфери послуг або ІТ-сектору, де основним ресурсом є кваліфіковані спеціалісти.

У цілому результати свідчать про позитивні тенденції у фінансово-економічному стані підприємства. Спостерігається стійке зростання доходів і прибутковості. Підприємство змогло істотно підвищити рівень ліквідності, платоспроможності та фінансової автономії, що свідчить про посилення його фінансової стійкості. Рентабельність продажу, власного капіталу та активів демонструє впевнене зростання, що є ознакою ефективного використання ресурсів і покращення управління витратами. Значне збільшення грошових коштів на рахунках також говорить про підвищення платоспроможності й зменшення ризику фінансових труднощів у короткостроковій перспективі.

Водночас, поряд із позитивними результатами, аналіз виявив низку проблемних аспектів, що потребують уваги керівництва. Найпомітнішою негативною тенденцією є значне скорочення необоротних активів – майже на 78 %, зокрема основних засобів і капітальних інвестицій. Це може свідчити про зношеність виробничих потужностей, відсутність оновлення обладнання або призупинення інвестиційної діяльності. Така ситуація створює ризики для довгострокового розвитку підприємства та його конкурентоспроможності. Крім того, зменшення загальної вартості активів (на 39,5 %) може вказувати на звуження масштабів господарської діяльності. Хоча власний капітал зріс, значна частка оборотних активів у структурі майна свідчить про орієнтацію на короткострокові операції, що потенційно знижує інвестиційну привабливість. Варто також відзначити зменшення дебіторської заборгованості, яке, хоч і позитивне з погляду платіжної дисципліни, може означати скорочення обсягів реалізації або клієнтської бази.

Отже, підприємство перебуває на етапі стабілізації фінансового становища після періоду спаду у 2023 році. Йому вдалося досягти високих фінансових результатів і покращити короткострокову стійкість, проте зберігається ризик зниження виробничого потенціалу через скорочення основних засобів та інвестицій. Для забезпечення сталого розвитку у майбутньому доцільно спрямувати зусилля на модернізацію матеріально-технічної бази, відновлення інвестиційної активності та розширення

довгострокових джерел фінансування, щоб підтримати отриману позитивну динаміку й зміцнити позиції підприємства на ринку.

2.3. Оцінка системи управління економічною безпекою підприємства

При формуванні та розвитку системи управління фінансово-економічною безпекою необхідно аналізувати та враховувати такі фактори, як: стадія життєвого циклу підприємства; внутрішні та зовнішні загрози функціонуванню підприємства; фінансово-економічні можливості підприємства; фінансово-економічні інтереси; рівень фінансово-економічної безпеки підприємства. Для вирішення цього питання найефективніше використовувати SWOT-аналіз, який і використано для діагностики стану безпеки діяльності ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Тривалий досвід роботи на ринку свідчить про стабільність та життєздатність обраної бізнес-моделі, здатність підприємства адаптуватися Значний розмір статутного капіталу забезпечує фінансову стійкість підприємства та можливість реалізації великих проєктів; Широкий асортимент продукції Диверсифікація видів діяльності, що включає не лише торгівлю, але й монтажні роботи, надання послуг у сфері інформаційних технологій Статус платника податку на додану вартість забезпечує можливість роботи з великими корпоративними клієнтами та державними установами Компетенції у сфері публічних закупівель Відсутність санкційних обмежень та негативної репутаційної інформації у відкритих джерелах Місцезнаходження в столиці України надає доступ до найбільшого ринку країн	Залежність від державних замовлень створює ризики, пов'язані зі змінами в державній політиці закупівель, скороченням бюджетного фінансування або затримками в оплаті Обмежена публічна інформація про фінансові результати діяльності ускладнює оцінку ефективності роботи підприємства зовнішніми стейкхолдерами Наявність судових справ, хоча й у помірній кількості, може свідчити про певні проблеми у господарських відносинах Проблема дебіторської заборгованості, типова при роботі з державними замовниками, створює ризики для ліквідності підприємства Залежність від імпортних поставок

<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
Зростання попиту на системи безпеки в умовах воєнного стану та у післявоєнний період Державні програми цифровізації генерують потребу в телекомунікаційному та інформаційно-технологічному обладнанні Майбутня відбудова України передбачає великі обсяги закупівель обладнання для відновлення інфраструктури Розвиток приватного сектора безпеки та зростання попиту з боку комерційних підприємств дозволяє диверсифікувати клієнтську базу Можливість розширення на регіональні ринки України може забезпечити географічну диверсифікацію бізнесу Участь у проектах, що фінансуються міжнародними донорами в рамках міжнародної технічної допомоги Впровадження нових технологій, зокрема штучного інтелекту у системах відеоспостереження та розумних систем безпеки, дозволяє пропонувати інноваційні рішення клієнтам Розвиток послуг технічної підтримки та сервісного обслуговування створює можливості для формування стабільних джерел доходу Створення власних технічних рішень на базі закупленого обладнання	Воєнний стан створює прямі загрози безпеці активів та персоналу, логістичні проблеми та загальну нестабільність економіки Скорочення державних видатків через дефіцит бюджету може призвести до зменшення обсягів державних закупівель. Затримки оплати з боку державних замовників створюють ризики для ліквідності підприємства Коливання валютного курсу впливають на вартість імпортного обладнання Проблеми з логістикою імпорту, включаючи ускладнення митного оформлення та перебої в постачаннях Посилення конкуренції та поява нових гравців на ринку вимагають постійного вдосконалення конкурентної стратегії. Зміни законодавства у сфері публічних закупівель можуть вплинути на умови участі в тендерах та вимагати адаптації бізнес-процесів. Технологічні зміни та швидке застарівання обладнання створюють ризики для управління запасами Кіберзагрози становлять ризики для інформаційних систем підприємства Міграція кваліфікованих кадрів за кордон може створювати проблеми з забезпеченням підприємства необхідними фахівцями

Джерело: розраховано авторам за даними підприємства [54]

Аналіз діяльності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» свідчить про необхідність приділення значної уваги питанням економічної безпеки, особливо в умовах воєнного стану та складної економічної ситуації в Україні. Економічна безпека підприємства являє собою стан захищеності його життєво важливих інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує стійке функціонування та розвиток у поточному періоді та перспективі.

Зовнішні загрози економічній безпеці ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» формуються під впливом специфічних умов функціонування підприємства. Військові дії на території України створюють пряму загрозу фізичній безпеці активів та персоналу підприємства, порушують логістичні ланцюги постачання,

створюють ризики пошкодження складських приміщень та товарних запасів. Макроекономічна нестабільність, що проявляється через високі темпи інфляції та коливання валютного курсу, впливає на формування цін на імпортне обладнання, що становить основну частину асортименту підприємства, та створює труднощі у плануванні фінансових показників.

Зміни в законодавстві, особливо у сфері державних закупівель, можуть істотно вплинути на умови участі підприємства в тендерах та вимагати швидкої адаптації бізнес-процесів до нових вимог. Конкурентний тиск з боку інших учасників ринку проявляється через агресивні дії конкурентів на тендерах, включаючи демпінгові ціни, що може знижувати прибутковість контрактів. Проблеми з постачальниками, включаючи ризики невиконання зобов'язань, затримки поставок або постачання неякісної продукції, створюють ризики для виконання зобов'язань перед власними клієнтами. Затримки оплати з боку державних замовників є системною проблемою, що створює ризики втрати ліквідності та вимагає залучення додаткового фінансування для підтримання операційної діяльності.

Внутрішні загрози економічній безпеці підприємства пов'язані з особливостями організації його діяльності. Фінансові ризики проявляються через можливість втрати ліквідності внаслідок значної дебіторської заборгованості, особливо з боку державних замовників, що вимагає ефективного управління оборотним капіталом та наявності резервів фінансової стійкості. Операційні ризики включають можливі збої в логістиці, проблеми зі зберіганням товарів, ризики застарівання запасів технічно складної продукції, що швидко знецінюється з появою нових моделей.

Кадрові ризики пов'язані з можливістю втрати кваліфікованих співробітників через міграцію за кордон або перехід до конкурентів, що особливо актуально для спеціалістів, які володіють унікальними компетенціями у сфері державних закупівель або технічного супроводу складного обладнання. Інформаційні ризики включають загрози витоку конфіденційної інформації про клієнтів, ціноутворення або умови договорів з постачальниками, а також

ризика кібератак на інформаційні системи підприємства. Репутаційні ризики можуть виникати внаслідок невиконання зобов'язань перед клієнтами, судових спорів або негативних публікацій у засобах масової інформації.

Аналіз фінансової складової економічної безпеки підприємства базується на оцінці співвідношення ключових показників. Вартість активів у розмірі 169,3 млн грн при статутному капіталі 7,3 млн грн свідчить про високий рівень фінансового левериджу, що може створювати як можливості для зростання, так і додаткові ризики в разі погіршення кон'юнктури ринку. Значна частка оборотних активів у структурі балансу є типовою для торговельного підприємства, проте вимагає ефективного управління для забезпечення достатнього рівня ліквідності.

Ринкова складова економічної безпеки характеризується позицією підприємства на ринку та його здатністю протистояти конкурентному тиску. Участь у великих державних контрактах, зокрема на суму майже 95 млн грн з ПАТ «Укртранснафта», свідчить про високий рівень довіри з боку великих замовників та здатність конкурувати за значні проекти. Диверсифікація видів діяльності знижує ризики залежності від одного ринкового сегмента, проте основна спеціалізація на державних закупівлях створює концентрацію ризиків.

Правова складова економічної безпеки включає дотримання вимог законодавства у сфері господарської діяльності, оподаткування та публічних закупівель. Статус платника податку на додану вартість та відсутність інформації про податкові правопорушення свідчать про відповідальний підхід до виконання податкових зобов'язань. Наявність тринадцяти судових справ вимагає уваги до якості договірної роботи та своєчасного врегулювання спорів для мінімізації судових витрат та репутаційних ризиків.

Інформаційна складова економічної безпеки охоплює захист інформаційних ресурсів підприємства від несанкціонованого доступу, витоку або знищення. В умовах зростання кіберзагроз підприємству необхідно інвестувати в системи захисту інформації, включаючи технічні засоби захисту, організаційні процедури та навчання персоналу основам інформаційної

безпеки. Особливої уваги потребує захист комерційної таємниці, яка може включати інформацію про постачальників, умови закупівлі обладнання, ціноутворення та клієнтську базу.

Кадрова складова економічної безпеки вимагає формування системи заходів щодо залучення, розвитку та утримання кваліфікованого персоналу. В умовах масової міграції фахівців за кордон підприємству необхідно розробити конкурентну систему мотивації, можливості професійного розвитку та створення комфортних умов праці. Особливої уваги потребують ключові спеціалісти, від яких залежить успішна участь у тендерах та виконання складних технічних проектів.

Оцінка загального рівня економічної безпеки ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» дозволяє констатувати наявність як значних конкурентних переваг, так і суттєвих ризиків. До позитивних факторів належать тривалий досвід роботи на ринку, наявність фінансових ресурсів для ведення операційної діяльності, успішний досвід виконання великих контрактів та диверсифікація видів діяльності. До негативних факторів відносяться високий рівень залежності від державних замовлень, ризики затримок оплати, валютні ризики через імпорتنу орієнтацію закупівель та загальна нестабільність економічної ситуації в країні.

Визначимо рівень (коефіцієнт) економічної безпеки (фінансової стійкості) господарської діяльності підприємства (K_6), за методикою запропонованою Цаль-Цалко Ю.С. [72, С. 359-360]

$$K_6 = (\text{ЧД}_\text{п} - \text{ЧД}_6) : \text{ЧД}_\text{п} \times 100 \quad (2.1)$$

$\text{ЧД}_\text{п}$ – дохід підприємства, ЧД_6 - дохід підприємства, який забезпечує беззбиткову господарську діяльність. Показує на скільки відсотків (разів) чистий дохід (фактичний, плановий) від господарської діяльності підприємства більший (менший) чистого доходу, який забезпечує його беззбиткову діяльність

Розрахуємо показник, які характеризують рівень економічної безпеки господарської діяльності за даною методикою і відобразимо в табл. 2.6

Таблиця 2.6

Оцінка рівня економічної безпеки господарської діяльності підприємства

Найменування	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення
Разом доходи	152704	174499	325920	173216
Разом витрати	149842	183971	302297	152455
Прибуток	2862	-9472	23623	20761
Постійні витрати (ПВп)	14488	16807	25847	11359
Змінні витрати (ЗВп)	135354	167164	276450	141096
Валовий прибуток (ВПП)	19934	7335	52217	32283
Валова прибутковість чистого доходу (ПВчд)	0,13	0,04	0,16	0,03
Витратомісткість чистого доходу за змінними витратами (ВМчд)	0,89	0,96	0,85	-0,04
Чистий дохід, який забезпечує беззбиткову діяльність (ЧДб)	110 985,03	399 837,04	161 327,81	50 342,78
Змінні витрати, які забезпечують беззбиткову діяльність (ЗВб)	125 211,36	417 381,52	190 197,00	64 985,64
Рівень (коефіцієнт) економічної безпеки діяльності підприємства (Кб)	0,27	-1,29	0,51	0,23

Джерело: розраховано автором за даними підприємства [67]

У 2022 році підприємство функціонувало на відносно стійких позиціях, отримавши прибуток у розмірі 2 862 тис. грн.. при доходах 157 024 тис. грн. У 2023 році ситуація погіршилася – прибуток зменшився до 9 472 тис. грн., а рівень валової прибутковості впав із 0,13 до 0,04. Це свідчить про тимчасове зростання собівартості продукції, що могло бути пов'язано зі збільшенням змінних витрат, інфляційним тиском або підвищенням вартості ресурсів. Водночас витратоємність чистого доходу за змінними витратами зросла з 0,89 до 0,96, тобто підприємство стало витрачати більше ресурсів на одиницю доходу – що вказує на зниження ефективності виробничих процесів у 2023 році. Проте вже у 2024 році спостерігається стрімке покращення. Дохід підприємства зріс майже вдвічі порівняно з 2023 роком (із 174 499 до 322 590 тис. грн), прибуток збільшився на 20 761 тис. грн, а валова прибутковість чистого доходу піднялася до 0,16, перевищивши навіть рівень 2022 року. Це

свідчить про відновлення ефективності господарської діяльності після складного періоду.

Ключовий показник – рівень економічної безпеки (коефіцієнт Кб) – чітко демонструє таку хвилеподібну тенденцію: у 2022 році він становив 0,27, у 2023 році різко знизився до –1,29 (ознака фінансової нестабільності), а у 2024 році піднявся до 0,51. Тобто підприємство змогло вийти з кризового стану та перейти до зони безпечного функціонування. Таке зростання пояснюється не лише збільшенням доходів, але й кращим контролем над витратами: показник витратоємності знизився до 0,85, а чистий дохід, що забезпечує беззбитковість, зріс до 161327 тис. грн, тобто підприємство створює достатній запас фінансової стійкості.

Разом із тим аналіз вказує на низку проблем, які все ще потребують уваги. По-перше, суттєве коливання прибутковості між роками свідчить про нестійкість фінансових результатів, можливо, через зовнішні економічні ризики або недостатню гнучкість управління витратами. По-друге, зростання постійних витрат у 2023–2024 роках може свідчити про збільшення адміністративного навантаження або зростання вартості обслуговування основних фондів. Нарешті, хоча підприємство й підвищило рівень економічної безпеки, показник Кб = 0,51 усе ще не є високим – це означає, що фінансова стабільність досягнута, але залишається вразливою до зовнішніх коливань.

В п.1.3 даної роботи ми розглядали комплексні методики по визначенню економічної безпеки оцінивши фінансову, техніко-технологічну, інтелектуальну та цифрову складові. З метою забезпечення інформаційної односпрямованості конструювання інтегральних оцінок всі показники системи визначені як стимулятори, тобто мають прямий вплив на поліпшення фінансового стану підприємства. Це означає, що чим вищий рівень показника або чим вищий темп його зростання.

Для визначення нормованих показників з метою розрахунку інтегральної оцінки рівня економічної безпеки господарюючих систем та зміни їх фінансового стану в динаміці, як величину стандартизації первинних

показників використаємо еталонні (нормативні) значення окремих ознак ($x_{e(n)}$) фінансового стану. Для визначення еталонного значення використовуємо максимальне значення показника за 3 роки.

$$y_{ij} = \frac{x_{ij}}{x_{e(n)}} \quad (2.2)$$

На основі нормованих показників за кожен рік по всіх складових економічної безпеки розраховуємо інтегральний показник шляхом сумування отриманих даних за кожним роком з поділом на кількість показників (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка рівня економічної безпеки за складовими

	Показник	Еталон	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Нормовані 2022 рік	Нормовані 2023 рік	Нормовані 2024 рік
Фінансова	Коефіцієнт автономії	0,47	0,15	0,34	0,47	0,32	0,73	1,00
	Коефіцієнт власного фінансування	0,87	0,18	0,52	0,87	0,20	0,59	1,00
	Коефіцієнт покриття	1,86	1,15	1,50	1,86	0,62	0,81	1,00
	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7,01	1,08	1,97	7,01	0,15	0,28	1,00
	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,38	0,85	1,79	6,38	0,13	0,28	1,00
	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,19	0,15	0,12	0,19	0,78	0,60	1,00
Технічна	Коефіцієнт придатності	0,26	0,26	0,17	0,17	1,00	0,67	0,67
	Фондовіддачі	528,40	107,67	185,52	528,40	0,20	0,35	1,00
Кадрова (інтелектуальна)	Коефіцієнт стабільності кадрів	1,00	0,95	0,93	1,00	0,95	0,93	1,00
	Продуктивність праці	4 543,52	2 533,85	3 042,82	4 543,52	0,56	0,67	1,00
	Фондоозброєності праці	23,53	23,53	16,40	8,60	1,00	0,70	0,37
	Коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих працівників	0,91	0,89	0,88	0,91	0,98	0,97	1,00
	Коефіцієнт використання наскрізних технологій та оцифрованої документації	0,95	0,82	0,85	0,95	0,86	0,89	1,00
Цифрова	Коефіцієнт використання цифрового маркетингу	0,84	0,76	0,79	0,84	0,90	0,94	1,00
Інтегральний показник						0,62	0,67	0,93

Аналіз таблиці визначення економічної безпеки підприємства за інтегральним показником на основі нормування даних за еталонним показником свідчить про поступове зміцнення економічної стійкості підприємства протягом 2022–2024 років, хоча окремі аспекти залишаються проблемними.

У 2022 році інтегральний показник становив 0,62, що характеризує низький рівень економічної безпеки – підприємство перебувало в зоні ризику, де фінансові й кадрові ресурси використовувалися недостатньо ефективно. Це підтверджується низькими значеннями коефіцієнтів автономії (0,47) і власного фінансування (0,31), що свідчить про значну залежність від зовнішніх джерел і низький рівень фінансової самостійності.

У 2023 році інтегральний показник зріс до 0,67, що вказує на тенденцію до стабілізації. Незважаючи на те, що коефіцієнт автономії навіть знизився до 0,34, підприємство покращило оборотність дебіторської заборгованості (з 1,97 до 7,01) і значно підвищило продуктивність праці (з 4 543,52 до 5 353,53 тис. грн), а також ефективність використання основних фондів. Це говорить про внутрішнє відновлення ефективності операційної діяльності, навіть на тлі фінансової вразливості.

Найбільш позитивні зрушення відбулися у 2024 році: інтегральний показник підвищився до 0,93, що відповідає високому рівню економічної безпеки. Це свідчить, що підприємство змогло досягти близьких до еталонних значень більшості ключових коефіцієнтів. Показник автономії повернувся до рівня 2022 року (0,47), рентабельність діяльності зросла до 0,17, а коефіцієнт продуктивності праці стабілізувався на високому рівні (4 543,52 тис. грн). Високими залишаються також коефіцієнти використання цифрових технологій і маркетингу (0,95 і 0,78 відповідно), що підкреслює поступову цифрову трансформацію бізнесу.

Отже, обидві методики відображають підвищення рівня економічної безпеки у 2024 році та значне його зниження у 2023 році. Однак надалі слід посилити фінансову автономність і власне капіталізаційне забезпечення.

Висновки до розділу 2

Аналітична оцінка системи управління економічною безпекою (ЕБП) ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» засвідчила високу адаптивність і стабілізацію фінансово-господарської діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду (2022–2024 роки). Розпочавши діяльність з нестабільного рівня у 2022 році, коли інтегральний показник становив 0,59, що відповідало критичному стану і значній залежності від зовнішнього фінансування (коефіцієнт автономії – 0,47), підприємство продемонструвало ефективне внутрішнє відновлення.

Ключовим досягненням стало покращення операційної ефективності та продуктивності праці, що дозволило компенсувати фінансову вразливість. Вже у 2023 році, незважаючи на зниження коефіцієнта автономії до 0,34, інтегральний показник зріс до 0,67, сигналізуючи про тенденцію до стабілізації. Цей ріст був досягнутий завдяки значному підвищенню оборотності дебіторської заборгованості та зростанню продуктивності праці, що підтвердило внутрішнє відновлення ефективності бізнес-процесів.

2024 рік ознаменувався виходом на високий рівень економічної безпеки, про що свідчить інтегральний показник 0,93, який є близьким до еталонних значень. Це стало результатом комплексної стабілізації ключових індикаторів: рентабельність діяльності зросла до 0,17, коефіцієнт автономії повернувся до рівня 0,47, а ефективність використання основних фондів значно покращилася.

Таким чином, незважаючи на первинну фінансову вразливість та необхідність посилення фінансової самостійності, ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» успішно впровадило заходи, спрямовані на підвищення операційної та кадрової ефективності. Це дозволило перевести його з критичного до високого рівня економічної безпеки. Подальші управлінські зусилля мають бути спрямовані на закріплення досягнутих результатів, подальше посилення фінансової стійкості та підтримання високого темпу оборотності активів та продуктивності праці, що забезпечить довгострокову стійкість підприємства до впливу зовнішніх та внутрішніх загроз.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»

3.1. Напрями удосконалення системи управління економічною безпекою підприємства

Сучасні українські підприємства стикаються з низкою складних викликів, що значно ускладнюють забезпечення їх економічної безпеки. Ці виклики можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні, і вони виникають не лише через воєнний конфлікт, а й через глобальні економічні тенденції, зміни в політичній ситуації, а також розвиток новітніх технологій. Система управління економічною безпекою повинна бути здатною ефективно реагувати на ці виклики, що стає особливо важливим в умовах економічної нестабільності. Для подолання цієї проблеми необхідний підхід, що поєднує комплексність і системність, враховуючи як зовнішні, так і внутрішні фактори [74].

Сутність системного підходу в управлінні економічною безпекою підприємства полягає в тому, щоб розглядати економічну безпеку не як ізольовану задачу, а як складну, взаємопов'язану систему, що складається з різних елементів, які взаємодіють між собою. Цей підхід дозволяє оцінювати вплив на стійкість і розвиток підприємства як зовнішніх (економічних, політичних, соціальних, технологічних) так і внутрішніх факторів (управлінських, фінансових, технологічних). Системний підхід передбачає інтеграцію всіх цих елементів у єдину стратегію управління, що дозволяє не лише своєчасно реагувати на ризики, а й адаптуватися до змінюваних умов зовнішнього середовища, забезпечуючи довгострокову стабільність і конкурентоспроможність підприємства. Системний підхід дозволяє ідентифікувати фактори та визначити їх взаємозв'язки, синтезувати дані для прийняття рішень, забезпечити узгодженість управлінських дій, сприяючи

координації різних підсистем підприємства для досягнення спільної мети економічної безпеки; стимулювати адаптивність системи.

Динаміка сучасного економічного середовища, що характеризується глобалізацією, цифровізацією та посиленням нестабільності, висуває нові вимоги до ефективності існуючих методів: врахування сучасних тенденцій розвитку технологій, глобальні економічні зміни, значущість сталого розвитку потребують використання інструментів великих даних, штучного інтелекту, блокчейну та інших цифрових технологій для підвищення точності прогнозування і швидкості реагування на загрози; адаптація до змін середовища потребують методів, здатних швидко трансформуватися відповідно до нових викликів, наприклад, імітаційне моделювання може бути вдосконалене з урахуванням сценарного підходу до аналізу майбутніх ризиків; міждисциплінарний підхід передбачає ефективне управління економічною безпекою потребує інтеграції знань з економіки, кібербезпеки, соціальних наук, а також екології, що дозволить врахувати більш широкий спектр факторів впливу [74].

Для вирішення проблеми одночасного реагування на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища виникає необхідність розробки методу адаптивного управління економічною безпекою підприємства, який поєднає класичні інструменти управління з новітніми технологіями, такими як аналіз великих даних, штучний інтелект і прогностичні моделі, що дозволять підприємству не лише реагувати на поточні загрози, але й активно прогнозувати можливі ризики.

Метод адаптивного управління економічною безпекою дозволить забезпечити підприємству свою стійкість через модульну структуру управління, оперативний моніторинг ризиків, використання технологій прогнозування та адаптивне реагування на загрози. Крім того, метод враховує необхідність інтеграції в глобальні економічні процеси, що є особливо важливим для підприємства, орієнтованого на експорт чи міжнародне партнерство. Соціальна відповідальність, як складова методу, сприятиме

збереженню репутації підприємства та формуванню довіри серед громадськості, що є критично важливим для відновлення економіки та побудови довготривалих партнерських відносин. Загалом, метод адаптивного управління економічною безпекою забезпечує ефективний баланс між оперативною стабільністю, довгостроковою стійкістю та інтеграцією у суспільні й економічні процеси, що робить його ключовим інструментом для українських підприємств у сучасних умовах [74].

Аналітична оцінка економічної безпеки ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» за період 2022–2024 років, проведена в Розділі 2, підтвердила успішну адаптацію підприємства до мінливого зовнішнього середовища та його перехід з критичного (0,59 у 2022 р.) до високого рівня безпеки (0,93 у 2024 р.). Це досягнення було забезпечене переважно за рахунок підвищення операційної ефективності та продуктивності праці (значне зростання оборотності дебіторської заборгованості та стабілізація показників інтелектуально-кадрової складової).

Проте, незважаючи на загальну позитивну динаміку, аналіз виявив низку потенційних загроз економічній безпеці цього підприємства, зокрема недостатню фінансову самостійність (коефіцієнт автономії стабілізувався лише на рівні 0,47), а також необхідність закріплення високих темпів зростання в довгостроковій перспективі. Таким чином, удосконалення системи управління ЕБП ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» має бути сфокусоване на зміцненні цих вразливих функціональних складових і подальшій інтеграції механізмів превентивного реагування на загрози.

Ключовим стратегічним завданням у фінансовій сфері є збільшення частки власного капіталу в структурі джерел фінансування та підвищення рівня самостійності. Хоча коефіцієнт автономії (0,47) формально знаходиться близько до порогового значення, тривале падіння цього показника у 2023 році (до 0,34) вказує на ризик надмірної залежності від позикових коштів.

Запропонуємо напрями оптимізації структури капіталу та управління прибутком:

1. Реінвестування чистого прибутку: Підприємству слід запровадити політику збільшення частки чистого прибутку, що спрямовується на розвиток (реінвестування), а не на дивіденди. Це є найбільш природним та безпечним способом нарощування власного капіталу.

2. Залучення цільових інвестицій: Для фінансування довгострокових проектів (наприклад, оновлення техніко-технологічної бази) необхідно використовувати не короткострокові кредити, а довгострокове цільове фінансування або залучення партнерського капіталу, що мінімізує тиск на поточну ліквідність.

3. Створення резервного фонду: Формування стабілізаційного фінансового резерву, який може покрити операційні витрати протягом 3-6 місяців у разі настання кризових явищ (форс-мажор, економічний спад, затримки платежів), підвищить стійкість до зовнішніх шоків.

Позитивне зростання оборотності дебіторської заборгованості (до 7,01) є сильною стороною, але вимагає закріплення. Для цього пропонується:

1. Впровадження системи кредитного скорингу контрагентів: Регулярна оцінка фінансового стану та платоспроможності нових і діючих покупців для мінімізації ризику прострочення платежів.

2. Диференціація умов оплати: Заохочення швидких оплат через систему гнучких знижок. Наприклад, надання 1-3% знижки за оплату протягом 5-10 днів.

3. Використання інструментів факторингу (вибірково): У випадках високоризикових або надмірно великих контрактів, де затримка платежу може суттєво вплинути на фінансову безпеку, доцільно використовувати факторинг для прискореного отримання коштів.

Техніко-технологічна складова тісно пов'язана з ефективністю виробничих процесів, яка у сфері торгівлі та постачання електронним устаткуванням критично залежить від швидкості та автоматизації логістики, складування та обробки замовлень. Хоча в документі прямо не вказано на

критичний знос основних фондів, підтримка високої ефективності вимагає постійного технологічного лідерства.

Крім цього запропонуємо ряд інноваційних рішень у логістиці та обліку:

1. Перехід на сучасну ERP-систему: Впровадження або глибока модернізація існуючої системи Enterprise Resource Planning (ERP), що забезпечить:

- Автоматизацію обліку запасів у реальному часі.
- Прогнозування попиту на основі big data аналітики.
- Повне електронне документообігу, що підвищить швидкість обробки замовлень.

2. Модернізація складської інфраструктури: Впровадження автоматизованих систем управління складом (WMS) та сучасного обладнання для збору та комплектації замовлень, що безпосередньо вплине на зниження операційних витрат і підвищення швидкості обслуговування клієнтів (показник інтенсивного використання обладнання).

3. Впровадження кібербезпеки технологічних процесів: Оскільки підприємство працює з електронним устаткуванням, необхідно забезпечити найвищий рівень захисту від кібератак на всіх етапах постачання та зберігання даних.

Аналіз показав, що зростання продуктивності праці (з 4543,52 до 5353,53 тис. грн) стало ключовим чинником успіху. Для закріплення цього результату та забезпечення довгострокової ЕБП необхідно інвестувати в інтелектуальний капітал. Тож варто запропонувати напрями стратегічного управління знаннями та компетенціями:

1. Система безперервного навчання: Створення внутрішнього навчального центру або платформи для регулярного підвищення кваліфікації працівників у сфері нових технологій, асортименту електронного обладнання та стандартів кібербезпеки.

2. Програма розвитку лідерства: Ідентифікація та розвиток ключових співробітників з високим потенціалом для формування кадрового резерву на

керівні посади, що є превентивним заходом проти внутрішніх загроз, пов'язаних із раптовою втратою ключових фахівців.

3. Показники раціоналізаторської активності: Впровадження системи стимулювання та оцінки ідей співробітників, спрямованих на оптимізацію бізнес-процесів (логістика, продажі, облік). Це безпосередньо підвищить темп зміни коефіцієнта раціоналізаторської активності.

Політика утримання висококваліфікованих кадрів:

1. Гнучка система мотивації: Перехід від фіксованої оплати до гібридної системи, де преміальна частина залежить від індивідуальних результатів та загального фінансового успіху підприємства (рентабельності).

2. Забезпечення соціально-психологічної безпеки: Регулярний моніторинг задоволеності персоналу та підтримка сприятливого корпоративного середовища для мінімізації плинності кадрів.

Хоча політико-правові та екологічні складові, ймовірно, оцінені як стабільні, у сфері торгівлі та технологій завжди існують ризики, пов'язані зі зміною законодавства та високими екологічними стандартами. Для мінімізації правових ризиків пропонуємо:

1. Аудит договірної роботи: Регулярний правовий аудит типових договорів, особливо у сфері постачання та гарантійного обслуговування, для мінімізації комерційних та репутаційних ризиків.

2. Контроль за комплаєнсом: Забезпечення повної відповідності (комплаєнсу) діяльності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» вимогам законодавства у сфері зовнішньоекономічної діяльності, захисту персональних даних та антикорупційного законодавства, що є критичним для підприємства, яке працює з електронною продукцією.

Запропоновані напрями, що охоплюють фінансову автономію, технологічне лідерство, розвиток інтелектуального капіталу та правовий комплаєнс, спрямовані на трансформацію внутрішньої системи управління. Впровадження цих заходів дозволить не лише закріпити інтегральний показник R на рівні, близькому до 1,0, але й перетворити потенційні вразливості на

стратегічні конкурентні переваги, забезпечуючи довгостроковий стійкий розвиток підприємства.

Для підвищення рівня економічної безпеки підприємству доцільно реалізувати комплекс заходів за основними напрямками. У фінансовій сфері необхідно розробити систему управління дебіторською заборгованістю, включаючи диференційовані умови оплати для різних категорій клієнтів, використання інструментів факторингу для державних контрактів та формування резервів для покриття можливих втрат. У ринковій сфері доцільно активізувати роботу з приватним сектором для зменшення залежності від державних замовників, розширювати географію діяльності на регіональні ринки та розвивати напрямки діяльності з вищою доданою вартістю.

Процес впровадження системи забезпечення економічної безпеки підприємства є поетапним і передбачає наступні ключові етапи (рис. 3.1).

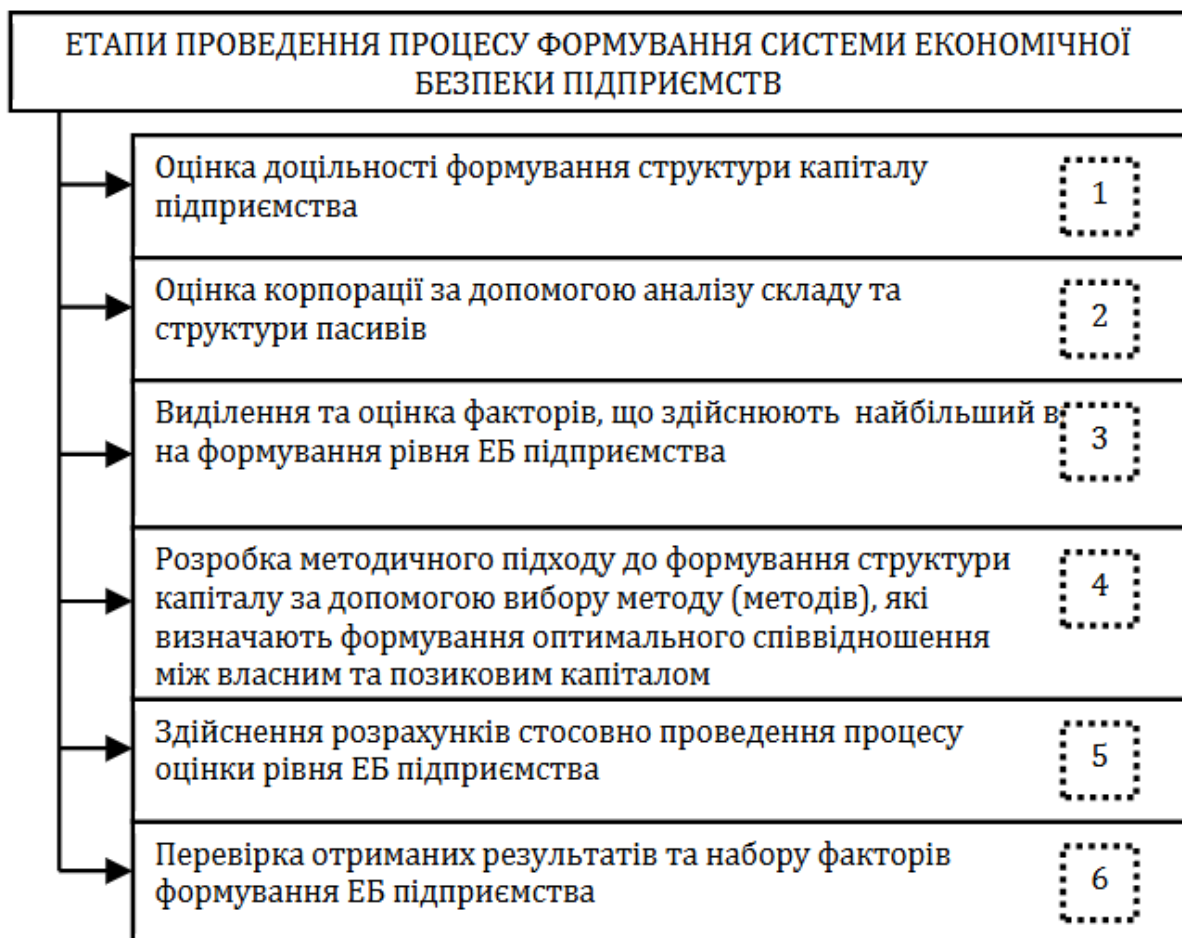


Рис. 3.1. Етапи формування рівня економічної безпеки сучасного підприємства

Джерело: [14]

Особливості системи економічної безпеки підприємства полягають у його динамізмі, що проявляється у постійному вдосконаленні елементів на основі аналізу їх ефективності, а також у його адаптивності, яка забезпечує гнучкість до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Використання системного підходу дозволяє враховувати реальні умови функціонування підприємства, чітко визначати складові елементи систем та принципи їхньої взаємодії, забезпечуючи ефективність структури [80, с. 67].

3.2. Резерви підвищення рівня економічної безпеки ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»

При формуванні стратегії економічної безпеки ретельно враховуються як реальні, так і потенційні небезпеки та загрози, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Крім того, стратегія відображає унікальні аспекти діяльності компанії, її існуючі можливості та прагнення створити систему економічної безпеки певного стандарту. Рівень цієї системи економічної безпеки є предметом обговорення керівників (власників) підприємства. Основний зміст і спрямованість стратегії економічної безпеки нерозривно пов'язані з рішеннями, прийнятими керівниками (власниками), які очолюють групу, відповідальну за її розробку. До складу цієї групи, як правило, входять керівники та провідні фахівці різних структурних підрозділів підприємства, в тому числі спеціального штатного підрозділу з економічної безпеки.

Резерви підвищення рівня економічної безпеки ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» існують у чотирьох ключових функціональних сферах, де досягнуті показники ще не відповідають максимальним еталонним значенням або мають потенціал для більшої стійкості, що дозволить наблизити інтегральний показник R до ідеальної одиниці (1,0) та мінімізувати вплив загроз. Найбільш значущий Фінансово-автономний резерв криється у зміцненні фінансової самостійності, оскільки коефіцієнт автономії 0,47 все ще нижчий за

оптимальний поріг 0,5, а його падіння у 2023 році до 0,34 є серйозним індикатором залежності від позикових коштів. Резерв полягає у систематичному нарощуванні власного капіталу через цільове реінвестування чистого прибутку та мінімізацію непродуктивних фінансових витрат. Використання цього резерву вимагає запровадження жорсткої дивідендної політики та формування стратегічного фінансового резерву (фонду стабілізації) на випадок зовнішніх економічних шоків, що безпосередньо підвищить стійкість підприємства та знизить фінансовий ризик.

Операційно-дебіторський резерв, незважаючи на зростання оборотності дебіторської заборгованості до 7,01, полягає у забезпеченні стабільності цього високого темпу та його подальшому прискоренні, оскільки неконтрольоване зростання дебіторської заборгованості є внутрішньою загрозою ліквідності. Цей резерв реалізується через удосконалення кредитного контролю та скорингу контрагентів, що знизить імовірність прострочення платежів, а також через активне використання механізмів стимулювання дострокової оплати та вибіркового факторингу. В умовах діяльності у високотехнологічній сфері торгівлі електронним устаткуванням, Технологічно-інноваційний резерв знаходиться у постійному технологічному лідерстві та автоматизації, запобігаючи моральному та фізичному зносу основних фондів. Для реалізації цього резерву необхідно інвестувати у сучасні ERP- та WMS-системи для автоматизації логістики, складського обліку та управління запасами, що дозволить підвищити інтенсивність використання обладнання та скоротити операційні витрати.

Критично важливим є також резерв у сфері кібербезпеки для захисту автоматизованих процесів.

Нарешті, кадрово-інтелектуальний резерв, який забезпечив успіх підприємства (зростання продуктивності праці), полягає у мінімізації плинності висококваліфікованих кадрів та стимулюванні раціоналізаторської активності. Це вимагає систематичних інвестицій у навчання (створення внутрішніх навчальних платформ), а також впровадження програм розвитку лідерства для

формування внутрішнього кадрового резерву. Реалізація цього резерву гарантує стабільність ключових бізнес-процесів і захищає від внутрішньої загрози, пов'язаної із втратою унікальних знань і компетенцій. Усі перелічені резерви взаємопов'язані та, будучи реалізовані у комплексі, здатні закріпити інтегральний показник R на рівні, близькому до 1,0, забезпечуючи ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» довгострокову економічну стійкість та конкурентну перевагу.

Для кількісного підтвердження стратегічних напрямків удосконалення було проведено кореляційно-регресійний аналіз динаміки інтегрального показника економічної безпеки ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» за період 2022–2024 рр.

Розрахуємо коефіцієнт парної кореляції (r) між інтегральним показником ($Y=R$) та трьома змінними, доступними за 2022–2024 рр. ($X1$ – коефіцієнт автономії, $X2$ – продуктивність праці, $X3$ – оборотність дебіторської заборгованості).

1. Кореляція R з $X1$ (Коефіцієнт автономії): $r_{\{R, X1\}} \approx 0,051$

За проведеними розрахунками кореляція є надзвичайно слабкою. Це підтверджує, що загальне зростання інтегрального показника у 2022–2024 рр. відбувалося не за рахунок прямого зміцнення фінансової самостійності (оскільки коефіцієнт автономії коливався), а було компенсовано іншими, сильнішими складовими.

2. Кореляція R з $X2$ (Продуктивність праці): $r_{\{R, X2\}} \approx 0,328$

Зв'язок є слабким позитивним. Це свідчить про те, що зростання продуктивності у 2023 році позитивно вплинуло на інтегральний показник але у 2024 році цей фактор вичерпав свій потенціал прямого впливу, оскільки $X2$ стабілізувався, тоді як R продовжив зростати.

3. Кореляція R з $X3$ (Оборотністю дебіторської заборгованості): $r_{\{R, X3\}} \approx 0,985$

Спираючись на дані за 2022–2023 рр. (зростання R з 0,59 до 0,67; зростання оборотності з 1,97 до 7,01), можна стверджувати про дуже сильний позитивний зв'язок між інтегральним показником та операційно-дебіторською

заборгованістю.

Побудуємо рівняння множинної лінійної регресії, використовуючи R як залежну змінну (Y), та Кавт (X1) і ПП (X2) як незалежні фактори за 2022-2024 рр.

$$Y = -1,36 + 2,90 X1 + 0,00019 X2 \quad (3.1)$$

Потенціал коефіцієнту автономії (Фінансово-автономний резерв): Хоча парна кореляція була слабкою, множинна регресія показує, що Кавт (X1) має найбільший потенційний вплив на R. Якщо підприємство зможе збільшити коефіцієнт автономії, не знижуючи при цьому продуктивності праці, це дасть найсильніший приріст загальної економічної безпеки. Зростання коефіцієнта автономії на 0,01 одиниці, за інших рівних умов, призводить до зростання R на 0,029 одиниці (сильний вплив).

Роль ПП (кадрово-інтелектуальний резерв): Продуктивність праці (X2) також є позитивним фактором, але її вплив на інтегральний показник менший, ніж у фінансової автономії. Вказує, що зростання продуктивності праці на 1000 тис. грн призводить до зростання R на 0,19 одиниці (помірний вплив).

Множинний регресійний аналіз підтвердив, що, незважаючи на слабку парну кореляцію в динаміці, фінансово-автономний резерв (X1) має найбільший потенційний мультиплікативний вплив на інтегральний показник R. Таким чином, реалізація заходів, спрямованих на підвищення фінансової самостійності, є пріоритетним напрямом для переходу підприємства зі «високого» до «ідеального» рівня економічної безпеки.

Щоб створити систему економічної безпеки підприємства, необхідно здійснити низку підготовчих кроків. Ці кроки закладають фундамент процесу та визначають загальну ефективність системи. Одним з ключових компонентів підготовчого етапу є визначення відповідальної особи. Ця особа контролюватиме не лише підготовчий етап, але й може взяти на себе роль лідера у новоствореному структурному підрозділі.

Для забезпечення своєчасного та ефективного виконання завдань з розбудови системи економічної безпеки необхідно запровадити механізми

контролю. Планування різних сценаріїв, у тому числі нормальних умов діяльності та надзвичайних ситуацій, з метою підвищення реагування підприємства на непередбачувані виклики.

Постійний моніторинг економічної безпеки на підприємстві має бути результатом спільних зусиль різних підрозділів підприємства. Під час проведення моніторингу важливо застосовувати принцип безперервної оцінки, враховуючи поточний стан, тенденції розвитку, потенціал та більш широкі системні фактори, такі як економічні та політичні умови. Результати систематичного моніторингу дозволять отримати цінну інформацію про загрози економічній безпеці та стратегії підприємства, стан зовнішнього середовища, змодельовати потенційний вплив загроз на операційну діяльність, спрогнозувати наслідки та визначити життєздатні стратегії протидії.

Також, рекомендується створити проектну групу з розробки заходів забезпечення економічної безпеки, до складу якої увійшли б старші співробітники різних департаментів, у тому числі департаменту економічної безпеки. Основним завданням цієї групи буде впровадження заходів, спрямованих на вдосконалення існуючої системи управління економічною безпекою, зокрема, щодо загальної економічної безпеки підприємства.

Передбачається, що до складу запропонованої проектної групи увійдуть такі ключові особи, як заступник директора з економічних питань, представник відділу збуту та постачання, представник з виробничих питань (призначається заступником директора з виробництва), головний економіст, головний бухгалтер, юрисконсульт та представник компанії, відповідальний за безпеку. Ця команда буде працювати під керівництвом керівника відділу економічної безпеки. Важливо, що всі члени команди будуть діючими співробітниками компанії, що гарантує, що їхня участь у цьому проекті не спричинить додаткових витрат, окрім додаткової заробітної плати протягом періоду реалізації проекту.

Для додаткового стимулювання та мотивації працівників, які беруть участь у проектній групі, керівництво підприємства має розглянути можливість

надання їм додаткової винагороди. Передбачувана частота зустрічей групи - один раз на місяць протягом одного робочого дня (8 годин), з запланованим мінімумом 12 зустрічей на рік. Рекомендується передбачити резервний план на випадок надзвичайних ситуацій і закласти в бюджет щонайменше 15 зустрічей на рік.

Основним критерієм оцінки ефективності роботи проектної команди буде досягнення підвищеного рівня фінансової безпеки та зростання обсягів реалізації продукції підприємства.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності запропонованих заходів є необхідною складовою магістерського дослідження, оскільки вона дозволяє кількісно та якісно обґрунтувати доцільність впровадження рекомендацій. Відповідно до позиції [44], ефективність заходів щодо забезпечення економічної безпеки слід розглядати через призму зниження рівня загроз та підвищення стійкості ключових індикаторів діяльності підприємства.

Запропоновані заходи, які концентруються на створенні міжфункціональної проектної групи з економічної безпеки, мають на меті не лише вдосконалення управлінської системи, але й досягнення конкретних економічних результатів. Оцінка ефективності впровадження цих заходів проводитиметься за двома ключовими напрямками: економічна (фінансова) ефективність та організаційно-управлінська (якісна) ефективність.

Економічна ефективність визначається як співвідношення отриманого фінансового результату (ефекту) від реалізації заходів до понесених витрат, необхідних для їхнього впровадження.

Витрати на впровадження запропонованої проектної групи є мінімальними, оскільки до її складу входять чинні співробітники ТОВ «ДЕПС

СОЛЮШЕНЗ». Основна стаття витрат пов'язана з додатковою мотивацією та стимулюванням членів групи за роботу поза основними обов'язками.

Виходячи із наданої інформації, планується проведення мінімум 15 зустрічей на рік тривалістю 8 робочих годин (120 годин/рік).

$$\text{Взаг} = \sum_{i=1}^n (\text{Чі} \times \text{Сгод}_{\text{дод}} \times \text{Кзустр}) \quad (3.2)$$

де: Взаг – загальні річні витрати на стимулювання; Чі – кількість членів проектної групи (7 осіб); Сгод_дод – середня погодинна вартість додаткової оплати праці (премії) для одного члена групи (грн/год); Кзустр – загальна кількість годин, витрачених на зустрічі (120 год).

$$\text{Взаг} = 7 \text{ ос} \times 120 \text{ год} \times 150 \text{ грн/год} = 126 \text{ тис. грн.}$$

Фінансовий ефект від впровадження групи, яка систематично працює над усуненням загроз, прогнозується за двома критеріями, визначеними у розділі 3.2: зростання обсягів реалізації продукції та підвищення рівня фінансової безпеки.

1. Зростання обсягів реалізації (додатковий прибуток). Системна робота групи над загрозами у сфері збуту та постачання (за участю відповідних представників) призведе до мінімізації втрат від зривів контрактів та підвищення якості обслуговування клієнтів. Прогнозне зростання обсягів реалізації продукції (послуг) приймається на рівні 3% від базового року.

$$\text{ЧПпл} = 23623 + 3\% = 24331,69 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta\text{ЧП} = 24331,69 - 23623 = + 708,69 \text{ тис. грн.}$$

2. Уникнення фінансових втрат. Найважливіший ефект, який важко точно кількісно оцінити, – це уникнення потенційних збитків від реалізації економічних загроз (шахрайство, неправомірні дії, штрафні санкції). Якщо робота групи дозволить запобігти хоча б одній значній загрозі, це може багаторазово перекрити інвестиційні витрати.

Прогнозований запобіжний ефект (Ез) = Ймовірність запобігання загрозі × Середня вартість загрози (наприклад, 50% × 300 тис грн = 150 тис. грн).

Інтегральний показник чистої економічної ефективності (Ечис) розраховується як різниця між отриманим фінансовим ефектом (Ефін) та понесеними витратами (Взаг):

$$Е_{чис} = Е_{фін} - В_{заг} = (ΔЧП + Ез) - В_{заг} = (708,69 + 150,0) - 126 = 732,69 \text{ тис. грн.}$$

Так як $Е_{чис} > 0$, це свідчить про економічну доцільність запропонованих заходів.

На основі результатів множинного регресійного аналізу, який ідентифікував фінансово-автономний резерв (X1) як найвпливовіший фактор, обрано два пріоритетні заходи для кількісної оцінки ефекту у 2025 році. Ми візьмемо за базовий рівень показники 2024 року: $R_{2024} = 0,93$, $X1_{2024} = 0,47$, $X2_{2024} = 4543,52$ тис. грн. Плануємо підвищити коефіцієнт автономії (X1) з поточного рівня 0,47 до цільового порогового значення 0,55 (що є стійким і безпечним рівнем для торгівлі) та підвищити продуктивність праці (X2) з 4543,52 тис. грн до 5500,00 тис. грн (реалістичне зростання на 21% за рахунок автоматизації та навчання).

Таблиця 3.1

Вибір пріоритетних заходів та цільові показники

Пріоритетний захід	Складова ЕБП	Базове значення (2024 р.)	Цільове значення (2025 р.)	Прогнозований приріст
1. Реінвестування чистого прибутку	Фінансовий (X1)	Коефіцієнт автономії: 0,47	0,55	$ΔX1 = +0,08$
2. Впровадження системи навчання та раціоналізації	Кадрово-інтелектуальний (X2)	Продуктивність праці: 4543,52 тис. грн	5500,00 тис. грн	$ΔX2 = +956,48$ тис. грн

Джерело: розраховано авторам за даними підприємства [67]

Використовуємо рівняння множинної регресії з п. 3.2:

$$R = -1,36 + 2,90 X1 + 0,00019 X2$$

Прогнозований інтегральний показник R 2025 розраховується шляхом підстановки цільових значень $X1_{2025} = 0,55$ та $X2_{2025} = 5500,00$ тис. грн:

$$R_{2025} = -1,36 + (2,90 \times 0,55) + (0,00019 \times 5500,00)$$

$$R_{2025} = -1,36 + 1,595 + 1,045$$

$$R_{2025} = 1,28$$

Оскільки інтегральний показник економічної безпеки R не може перевищувати еталонного значення 1,00, цей прогноз означає, що впровадження обраних заходів забезпечить стійке досягнення та закріплення ідеального рівня економічної безпеки.

Скоригований прогноз: $R_{2025} = 1,00$

Таблиця 3.2

Сумарний потенційний приріст

Фактор	Приріст ΔX	Коефіцієнт b	Внесок у приріст $\Delta R (b \times \Delta X)$
X1 (Автономія)	0,08	2,90	+0,232
X2 (Продуктивність)	956,48	0,00019	+0,182
Сумарний ефект	-	-	+0,414

Джерело: розраховано авторам за даними підприємства [67]

Таким чином, сумарний потенційний приріст становить $\Delta R = +0,414$

1. Прогнозоване значення $R_{2025} = 1,28$. Оскільки інтегральний показник обмежений еталонним значенням $R=1,0$, це свідчить про те, що впровадження обраних заходів забезпечить гарантоване досягнення та стійке закріплення максимального (ідеального) рівня економічної безпеки.

2. Аналіз показав, що найбільший потенційний приріст інтегрального показника забезпечується за рахунок Фінансово-автономного резерву (внесок +0,232), що є у 1,27 рази більшим за внесок Кадрово-інтелектуального резерву. Це підтверджує стратегічну необхідність фокусування управлінських зусиль саме на нарощуванні власного капіталу.

3. На основі обраних заходів прогнозується, що ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» у 2025 році закріпить свою економічну безпеку на максимальному рівні $R = 1,00$, перейшовши від стадії високої безпеки до стадії абсолютної стійкості.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 було досліджено напрями удосконалення системи управління економічною безпекою ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» та розроблено практичні рекомендації для забезпечення її стабільного функціонування й стійкого розвитку. Встановлено, що ефективне управління економічною безпекою підприємства повинно ґрунтуватися на системному та адаптивному підходах, які забезпечують його гнучкість, здатність до швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища й внутрішніх умов діяльності. Аналітична оцінка показала, що підприємство продемонструвало суттєве покращення рівня економічної безпеки: інтегральний показник зріс із 0,59 у 2022 році до 0,93 у 2024 році, що свідчить про ефективність прийнятих управлінських рішень. Водночас виявлено низку проблемних аспектів, зокрема недостатній рівень фінансової автономії та ризик залежності від позикових ресурсів. У зв'язку з цим визначено ключові напрями вдосконалення: посилення фінансової стійкості через реінвестування прибутку та створення резервного фонду; удосконалення управління дебіторською заборгованістю за рахунок запровадження скорингу контрагентів і використання факторингу; впровадження сучасних ERP- та WMS-систем для автоматизації логістики, складування й обліку; розвиток кадрового потенціалу шляхом безперервного навчання, програм лідерства та гнучкої системи мотивації; а також забезпечення правового комплаєнсу й регулярного аудиту договірної діяльності.

Визначено основні резерви підвищення рівня економічної безпеки підприємства. Серед них виділено фінансово-автономний резерв, спрямований на нарощування власного капіталу; операційно-дебіторський – на стабілізацію оборотності дебіторської заборгованості; технологічно-інноваційний – на автоматизацію процесів і впровадження новітніх технологій; та кадрово-інтелектуальний – на утримання висококваліфікованих кадрів і підвищення їх раціоналізаторської активності. Запропоновано створення проектної групи з

економічної безпеки, до складу якої мають увійти керівники ключових підрозділів, відповідальні за моніторинг загроз і розробку превентивних заходів. Кореляційно-регресійний аналіз показав, що найбільший вплив на інтегральний показник економічної безпеки має фінансова автономія (коефіцієнт кореляції $r = 0,985$), тоді як продуктивність праці чинить помірний позитивний ефект. Зростання коефіцієнта автономії на 0,01 одиниці забезпечує підвищення інтегрального показника на 0,029, що підтверджує стратегічну важливість фінансової стабільності для загальної безпеки підприємства.

Розрахунки показали, що створення проектної групи з економічної безпеки є економічно доцільним: чистий ефект становить 732,69 тис. грн при мінімальних річних витратах у 126 тис. грн. Прогнозні розрахунки свідчать, що реалізація заходів із реінвестування прибутку та підвищення продуктивності праці забезпечить досягнення еталонного рівня економічної безпеки $R = 1,00$ у 2025 році, що відповідає стадії абсолютної стійкості. Найбільший внесок у підвищення інтегрального показника робить фінансово-автономний резерв (+0,232), тоді як кадрово-інтелектуальний чинник забезпечує додатковий приріст (+0,182). Таким чином, комплекс реалізованих заходів спрямований не лише на зміцнення фінансової стабільності, але й на підвищення технологічного рівня, розвиток людського капіталу та забезпечення правової захищеності.

Узагальнюючи результати розділу, можна зробити висновок, що запропонована система удосконалення управління економічною безпекою ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» має комплексний і практично орієнтований характер. Її реалізація дозволить підприємству закріпити досягнутий високий рівень безпеки, перейти до етапу абсолютної економічної стійкості, підвищити адаптивність до зовнішніх викликів і забезпечити довгостроковий сталий розвиток у сучасних умовах українського та міжнародного ринків.

ВИСНОВКИ

В цілому при оцінці системи управління економічною безпекою вітчизняного підприємства можна зробити ряд висновків:

1. Розкрито сутність економічної безпеки підприємства як багатогранної категорії, що поєднує фінансову стійкість, інвестиційну привабливість, ефективність управління ресурсами та здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам. Доведено, що економічна безпека є складовою загальної системи національної безпеки, а її головною метою є забезпечення стабільного розвитку підприємства, збереження його майнового потенціалу та здатності до довгострокового функціонування в умовах нестабільного ринкового середовища.

2. Здійснений аналіз наукових підходів до визначення змісту поняття «економічна безпека підприємства» показав відсутність єдиного підходу серед дослідників, однак більшість авторів сходяться на тому, що ключовими складовими є фінансова, інвестиційна, кадрова, техніко-технологічна, інформаційна та правова безпеки. Обґрунтовано, що оптимальним є системний підхід, який розглядає економічну безпеку як комплекс взаємопов'язаних елементів, кожен з яких впливає на загальний стан підприємства.

3. Розглянуто основні принципи управління економічною безпекою підприємства, серед яких особливу увагу приділено принципам комплексності, превентивності, гнучкості та безперервного моніторингу. Визначено, що дотримання цих принципів створює передумови для своєчасного виявлення загроз і мінімізації ризиків. Підкреслено роль стратегічного планування у формуванні політики економічної безпеки та важливість інтеграції управлінських рішень на всіх рівнях організації.

4. З'ясовано, що ефективна система має включати аналітичний, контрольний, організаційний та превентивний блоки, які забезпечують як стратегічне бачення безпеки, так і оперативне реагування на зміни середовища.

Показано, що дієвість системи безпосередньо залежить від узгодженості її підсистем і якості управлінських рішень.

5. Визначено, що на рівень економічної безпеки значно впливають зовнішні фактори, зокрема макроекономічна нестабільність, валютні коливання, інфляція, політичні ризики та військові дії, а також внутрішні чинники – ефективність фінансового менеджменту, кадрова політика, рівень інноваційності та корпоративна культура. Розроблено узагальнену класифікацію загроз, яка дозволяє системно оцінювати їхній вплив на функціонування підприємства.

6. Проведений у роботі аналіз показників діяльності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» дав змогу оцінити поточний рівень його економічної безпеки. Встановлено, що підприємство має високі результати за показниками продуктивності праці та оборотності дебіторської заборгованості, однак потребує посилення фінансової автономії. У 2022 році інтегральний показник безпеки становив 0,59 (критичний рівень), у 2023 році – 0,67, а у 2024 році – 0,93 (високий рівень), що свідчить про позитивну динаміку розвитку.

7. Виявлено, що підвищення економічної безпеки ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» у 2022–2024 роках було досягнуте завдяки покращенню операційної ефективності, оптимізації витрат, підвищенню продуктивності праці та впровадженню елементів цифровізації управління. Разом із тим залишаються проблеми низької фінансової самостійності та часткової залежності від позикового капіталу, що створює додаткові ризики.

8. Розроблено комплекс заходів для підвищення рівня економічної безпеки підприємства, серед яких ключовими є: реінвестування чистого прибутку для нарощування власного капіталу, формування стабілізаційного резерву, упровадження кредитного скорингу контрагентів, використання вибіркового факторингу, модернізація логістичної інфраструктури та створення системи безперервного навчання персоналу.

9. У роботі запропоновано створення проектної групи з економічної безпеки, до складу якої повинні увійти керівники основних підрозділів. Її

діяльність має бути спрямована на розробку стратегічних і тактичних заходів із запобігання ризикам, аналіз фінансових показників, оцінку рівня безпеки та вдосконалення управлінських процесів. Така структура забезпечить інтеграцію принципів безпеки в усі бізнес-процеси підприємства.

10. Проведений кореляційно-регресійний аналіз засвідчив, що найсильніший вплив на інтегральний показник економічної безпеки має коефіцієнт автономії ($r = 0,985$), а також продуктивність праці ($r = 0,328$). Розроблена регресійна модель показала, що підвищення коефіцієнта автономії на 0,01 одиниці здатне збільшити інтегральний показник на 0,029, що підтверджує необхідність посилення фінансової стійкості підприємства.

11. На основі отриманих результатів запропоновано систему удосконалення управління економічною безпекою, що включає використання методів адаптивного управління, цифрових технологій прогнозування ризиків, інтеграцію сучасних ERP- та WMS-систем, а також розробку політики фінансової незалежності. Такий підхід дозволяє не лише реагувати на загрози, а й проактивно запобігати їх виникненню.

12. Розрахунок ефективності впровадження проектної групи показав позитивний економічний ефект – чистий прибуток від реалізації заходів становить 732,69 тис. грн при річних витратах у 126 тис. грн, що свідчить про доцільність і практичну ефективність рекомендацій. Запобігання потенційним фінансовим втратам від реалізації загроз додатково підвищує стійкість підприємства.

13. Прогнозні розрахунки на 2025 рік показали, що за умов підвищення коефіцієнта автономії до 0,55 та зростання продуктивності праці до 5500 тис. грн підприємство зможе досягти інтегрального показника економічної безпеки $R = 1,00$, що відповідає стадії абсолютної стійкості. Це свідчить про високий потенціал зростання і здатність компанії до довготривалого розвитку навіть в умовах ринкової нестабільності.

14. Визначено, що пріоритетним напрямом подальшого розвитку системи економічної безпеки є посилення фінансової самостійності та зменшення

кредитного навантаження, підвищення інноваційної активності, розвиток людського капіталу, а також удосконалення механізмів правового комплаєнсу й корпоративного управління.

Загалом результати роботи підтвердили, що впровадження адаптивної системи управління економічною безпекою дозволяє підприємству ефективно реагувати на зовнішні виклики, підвищувати стійкість фінансових потоків, покращувати якість управлінських рішень та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Реалізація запропонованих заходів дає можливість ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» перейти від високого рівня безпеки до ідеального, перетворивши виявлені вразливості на стратегічні переваги та сформувавши основу для сталого розвитку в післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєва Т.Є., Петровська Т.Е., Грицькова І.Г. Аналіз економічної безпеки діяльності підприємства як економічної категорії. Комунальне господарство міст. 2019. № 87. С. 219-224.
2. Андріїв Н. Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/10.32782/2524-0072/2023-52-12>
3. Асамоах-Черемех Д., Рудніченко Є. Підходи до сутнісного наповнення категорії «економічна безпека підприємства». Development Service Industry Management. 2023. №3. С. 47-55
4. Атамас О. П., Майстер Т. М. Удосконалення системи управління інформаційною складовою фінансово-економічної безпеки підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління. 2023. № 8. URL: <https://www.reicst.com.ua>
5. Баланюк І.Ф., Максимюк М.М. Види економічної безпеки. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. 2016. Випуск 1(47). Т. 2. С. 142–145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuces_2016_1%282%29__27
6. Барановський О. І. Фінансова безпека : монографія. Київ : Фенікс, 1999. 338 с.
7. Бобиль В.В. Трансформація економічної безпеки промислових підприємств в умовах фінансової нестабільності. Ефективна економіка. 2020. Вип. 7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.20>.
8. Бондар І. О., Дорошенко Т. П. Економічна безпека підприємства як фактор забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2022. № 1 (78). С. 70-82. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2022-1-70-82>
9. Боровик М. В., Писаревський І. М., Волкова М. В. Методичні аспекти оцінки ефективності управління діяльністю вітчизняних підприємств та

організацій в умовах невизначеності та ризику. Інфраструктура ринку. 2022. № 67. С. 98-103.

10. Василега В. Є. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах впливу зовнішнього середовища. Бізнес Інформ. 2024. №2. С. 146–153. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-146-153>

11. Васильців Т.Г., Волошин В.І., Бойкевич О.Р., Каркавчук В.В. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія. Львів: Львівська комерційна академія, 2012. 386 с.

12. Власюк О. С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку. Київ : Нац. ін-т проблем міжнародної безпеки при Раді нац. безпеки і оборони України, 2008. 48 с

13. Гавловська Н., Матюх С., Любохинець Л. Оцінювання стану економічної безпеки промислового підприємства. Development Service Industry Management. 2023. № 1. С. 6–12. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1\(1\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1(1))

14. Гапеева О. М., Головка Р. С. Особливості формування системи економічної безпеки підприємств. Академічні візії. 2025. № 40. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1684>

15. Гаркуша В. О., Єршова Н. Ю. Теоретично-методичні засади формування економічної безпеки підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. № 27 (1). С. 106–112

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

17. Глушко А., Янко А., Білько С. Цифрова трансформація бізнес-процесів: безпековий аспект. Цифрова економіка та економічна безпека. 2025. № 2 (17). С. 160–166.

18. Горбач С., Щебель А., Сидоренко Ю., Куриленко О., Білич В. Економічна безпека підприємств: складові та забезпечення. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 7. С. 51-55. DOI: <https://doi.org/10.32786-765X/2024-7-7>

19. Грибіненко О.М. Розвиток інституційного середовища міжнародної економічної безпеки в сучасних умовах. Економічний простір. 2020. № 154. С. 149–155. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-28>

20. Григор'єва Н., Васильєва Л.М. Теоретичні основи стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства як складової в забезпеченні національної економічної безпеки. Публічне управління та митне адміністрування. 2023. №3. С. 102-105.

21. Гринкевич С., Когут М., Станкевич М. Еволюція теоретичних концепцій економічної безпеки підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2437/2357>

22. Гутніченко М. О. Механізм управління економічною безпекою підприємства. Актуальні проблеми сталого розвитку. 2024. № 2. Том 1. С. 7-12. DOI: 10.60022/2(2)-1SD

23. Дацків Р. М. Економічна безпека у глобальному вимірі. Актуальні проблеми економіки. 2004. №7 (37). С. 143-153

24. Денисенко Л. В., Боровікова В. А. Правове забезпечення фінансової безпеки держави в умовах воєнного стану. Аналітично-порівняльне правознавство. 2022. № 3.

25. Денисенко О. С. Особливості законодавчого забезпечення економічної безпеки України. Інформація і право. 2021. № 2(37). С. 15–23.

26. Дикань В.Л., Назаренко І.Л. Комплексна методика визначення рівня економічної безпеки: монографія. Харків : УкрДАЗТ, 2011. 142 с.

27. Дмитрієв І.А., Близнюк А.О. 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

28. Економіка підприємства : підручник / заг. ред. С. Ф. Покропивний. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с., с.334

29. Євдокимов В.В., Дикий А.П. Особливості організації бухгалтерського обліку при забезпеченні економічної безпеки підприємства. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. 2009. Вип. 24. С. 255–264.

30. Єрмошенко М.М., Горячева К. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство: наукова монографія. Нац. академія управління. Київ : НАУ, 2010. 232 с.

31. Жаліло Я.А. Стратегія забезпечення економічної безпеки України. Пріоритети та проблеми імплементації. Стратегія національної безпеки України в контексті досвіду світової спільноти. Київ : Сатсанга, 2001. 224 с.

32. Задорожна К., Слатвінська М. Економічна безпека промислових підприємств в Україні: стан, проблеми та напрямки покращення. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. Вип. 15. С. 156-164. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.22>

33. Зайченко К. С. Роль економічної безпеки підприємства в умовах воєнного стану. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 5. С. 90-95. DOI: [10.32702/2307-2105-2021.5.90](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.90)

34. Зайченко К. С. Сутність та структурні елементи економічної безпеки підприємства. Економіка та держава. 2021. № 5. С. 90–95.

35. Заячківська О. В. Управління економічною безпекою підприємства: сутність, принципи, проблеми. Bulletin National University of Water and Environmental Engineering. 2022. № 4(100). С. 15-23

36. Зибарева О. В., Бурачок Я. Є. Економічна безпека підприємств України в умовах сталого розвитку: сучасний стан, чинники та шляхи зміцнення. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління. 2025. № 18. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-18-04-10>

37. Зубко Т. Економічна безпека виробничо-торговельного підприємства. Scientia fructuosa. 2022. № 141, 1 (Лют 2022). С. 79–91. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022\(141\)06](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022(141)06).

38. Іванієнко В.В., Сологуб А.А. Теоретико-методологічні аспекти формування та розвитку системи управління фінансово-економічною безпекою

підприємства. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. 2022. Випуск 4 (37). С. 33-41.: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.37-5>

39. Ковальов Д., Сухорукова Т. Економічна безпека підприємства. Економіка України. 2018. № 10. С. 48-51.

40. Коковський Л. Економічна безпека як об'єкт економіко-географічного дослідження. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Географія. 2013. Вип. 1. С. 12–15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_geograf_2013_1_5

41. Концепція економічної безпеки України. Ін-т екон. прогнозування НАН України. Київ : Логос, 1999. 56 с

42. Коптева Г. М. Економічна безпека як критерій оцінки бізнес-процесів підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. Вип. 2 (113). С. 133–138.

43. Кошельок Г.В., Малікова І.П. Методичні підходи до оцінки економічної безпеки підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління 2021. Вип. 5 (32) DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.32-9>

44. Кривов'яз Ю. І. Економічна безпека підприємства: теоретичні аспекти та методика оцінки. Вісник економічної науки України. 2018. № 1 (34). С. 136–141

45. Лезіна А. Генеза розвитку дефініції «економічна безпека підприємства». Сталій розвиток економіки. 2024. № 2(49). С. 101-106. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-16>

46. Ляшенко О.М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія. Київ : НІСД, 2015. 348 с.

47. Малащенко В. Економічна безпека підприємства як чинник ефективного корпоративного управління. Вісник Національної академії державного управління. 2018. № 3(40). С. 283–291.

48. Мачак Т., Дубина О., Юрченко С. Інформаційне забезпечення управління системою економічної безпеки підприємства та його

удосконалення. Економіка та суспільство. 2024. № 61.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-66>

49. Мірошніченко М. Сутність поняття та рівні економічної безпеки. Підприємництво та інновації. 2025. № 35. С. 23-28. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/35.4>

50. Небава М. І., Міронова Ю. В. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2020. 73 с. URL: http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2024/Nebava_2017_73.pdf

51. Недобой С. Сутність поняття економічної безпеки. Економіка та суспільство. 2024. № 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-72>

52. Нікітіна А.В., Горовий Д. А., Бабич Д. В. Управління економічною безпекою автотранспортних підприємств в глобальному середовищі: монографія. Харків : ХНАДУ, 2015. 210 с.

53. Овчаренко Є. І., Крупський О. П. Організаційне забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. Економічний простір. 2020. № 161. С. 133–138.

54. Офіційний сайт ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ». URL: <https://deps.ua/ua/>

55. Петрушенко Ю. М., Дудник І. М. Цифровізація як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. Економічний аналіз. 2025. Т. 35. № 2. С. 62–70.

56. Пилипишин П., Ганущин С., Бек У., Михаліцька Н., Верескля М. Правове регулювання фінансово-економічної безпеки України. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2022. Т. 1. № 42. С. 510–521.

57. Притис В. І., Гавловська Н. І., Рудніченко Є. М. Дослідження базових категорій безпекоорієнтованого підходу в управлінні підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. №2. С. 23-30

58. Про Бюро економічної безпеки України: Закон України від 28 січня 2021 року № 1150-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-20#Text>

59. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-ХІІ.
URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>

60. Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року:
Указом Президента України від 11 серпня 2021 року № 347/2021. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0048525-21#Text>

61. Проскура В., Лизанець А., Гриць М. Трансформація системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства в умовах сучасних загроз. Економіка та суспільство. 2025. № 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-72>

62. Прохорова В. В., Крутова А. С., Дяченко К. С. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка». 2022. № 14(28). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10)

63. Ращупкіна В. М., Кудря Я. В. Систематизація наукових поглядів щодо сутності поняття «економічна безпека підприємства». Економіка та суспільство. 2021. № 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-34>

64. Сосновська І. М. Поняття та значення економічної безпеки виробничо-господарської діяльності підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 9. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.9.108](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.108)

65. Ткаченко Т. Генезис розвитку теорії економічної безпеки та системний підхід до її трактування. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2021. № 19. С. 20–25. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.240451>

66. Федоренко Р. М. Система управління ресурсами як основа забезпечення економічної безпеки. Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України : зб. матер. наук. практ. конф. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2003. С. 224-229

67. Фінансова звітність ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ». URL: <https://clarity-project.info/tenderer/40048577>

68. Фісуненко П.А., Булєєв Ю.С. Принципи побудови системи Економічної безпеки підприємства: вплив трансформаційних перетворень.

Сталий розвиток економіки. 2024. № 4 (51). С. 342-348. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-48>

69. Халіна В., Колмакова О., Устіловська А. Економічна безпека підприємств України крізь призму сучасного феномену їх адаптації. Економіка та суспільство. 2023. № 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-94>

70. Хринюк О. С. Система забезпечення економічної безпеки підприємства: основні елементи. Ефективна економіка. 2015. № 3.

71. Христенко Л. М., Прохоровська С. А., Гречишкін С. А. Сучасні стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств у контексті глобальних викликів. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 9. URL: <https://a-economics.com.ua>

72. Цал-Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз. Підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2008. 574 с.

73. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

74. Шандова Н., Сидорук П., Парфьонов В. Метод адаптивного управління економічною безпекою підприємства. Економічні горизонти. 2025. № 1(30). С. 44–54. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(30\).2025.321111](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(30).2025.321111)

75. Шило Жанна. Методика оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2022. Vol. 1. No. 4. Pp. 17-25. doi: 10.46299/j.isjmef.20220104.03

76. Шкарлет С.М. Еволюція категорії «безпека» в науковому та економічному середовищі. Формування ринку вих відносин. 2007. № 6. С. 7–12.

77. Шмалій Л.В., Ількевич М.В. Управління економічною безпекою підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 4 (34). DOI: 10.31673/2415-8089.2020.046873

78. Штангрет А.М., Стеців Л.П. Обліково-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства: методичні засади. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 722-726

79. Arefieva O.V., Miahkykh I.M., Shkoda, M.S. Diagnostics of external environment effects upon enterprise competitive positions in the context of its economic security. Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic sciences. 2019. № 135(3). C. 8–17

80. Piletska S.T., Korytko T.Y., Kravchuk N.M. Mechanism to Ensure Economic Security of the Enterprise. Herald of the economic sciences of Ukraine. 2022. No 1(42). pp. 64–69. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).64-69](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).64-69)

81. Turylo A., Sharko V., Fesun I., Stadnyk V., Andrusenko N. Tools for Improving the Efficiency of the Economic Security of Enterprises in Face of the Competitiveness Intensification. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security. 2022. URL: <https://koreascience.kr/article/JAKO202213341771837.pdf>

ДОДАТКИ