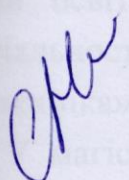


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

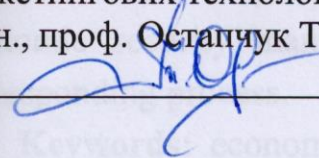

СЛОБОЖАН Наталія Дмитрівна
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-24-1М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

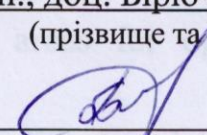
**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ
БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

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

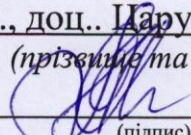
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу та
маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Бірюченко С.Ю.
(прізвище та ініціали)


_____ (підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Царук І.М.
(прізвище та ініціали)


_____ (підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Слобожан Н.Д. Формування системи управління економічною безпекою підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто формування системи управління економічною безпекою підприємства та визначено напрями оптимізації відповідного процесу.

Ключові слова: економічна безпека, фінансова безпека, політико-правова безпека, інтелектуально-кадрова безпека, інноваційна безпека, техніко-технологічна безпека.

Annotation

Slobozhan N.D. Formation of an enterprise economic security management system. Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master's qualification work considers the formation of an enterprise's economic security management system and identifies areas for optimizing the corresponding process.

Keywords: economic security, financial security, political and legal security, intellectual and personnel security, innovative security, technical and technological security.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні засади управління економічною безпекою підприємства</i>	7
1.1. Поняття економічної безпеки підприємства.....	7
1.2. Механізм управління економічною безпекою підприємства.....	14
1.3. Методичні засади діагностики економічної безпеки підприємства.....	22
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері управління економічною безпекою підприємства.....	35
Висновки до розділу 1.....	43
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка ефективності управління економічною безпекою ТДВ «Яготинський маслозавод»</i>	45
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	45
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТДВ «Яготинський маслозавод».....	54
2.3. Оцінка ефективності управління економічною безпекою підприємства....	62
Висновки до розділу 2.....	78
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення процесу формування системи управління економічною безпекою підприємства</i>	80
3.1. Шляхи удосконалення процесу формування системи управління економічною безпекою підприємства.....	80
3.2. Обґрунтування заходів підвищення рівня економічної безпеки ТДВ «Яготинський маслозавод».....	87
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	94
Висновки до розділу 3.....	101
<i>Висновки</i>	103
<i>Список використаних джерел</i>	107
<i>Додатки</i>	117

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Зміни в глобальному економічному середовищі, зокрема цифрова трансформація, регуляторні нововведення та глобалізаційні процеси, створюють нові загрози для підприємств, що суттєво впливають на їхню економічну безпеку. У сучасних умовах вони зіштовхуються з викликами, що потребують системного підходу до захисту своїх економічних інтересів. Проблема полягає у відсутності єдиної методики для формування ефективних систем економічної безпеки підприємств, здатних відповідати сучасним викликам, що виникають у результаті трансформаційних змін.

Для підприємств усіх форми власності економічна безпека є гарантом та фундаментально важливою категорією їх діяльності. Відсутність цього нівелює позитивні фінансові результати діяльності підприємств, суттєво ускладнюючи процес прийняття управлінських рішень при реагуванні на зростання впливу економічних загроз. Основним пріоритетом у забезпеченні високого рівня економічної безпеки підприємств є побудова основоположних засад формування відповідної системи та подальше їх дотримання. Від правильності та повноти обрання яких залежить формування і реалізація стратегічних пріоритетів розвитку підприємств в цілому.

Питання визначення сутності поняття «економічна безпека» висвітлені у працях Н. М. Гапак та І. В. Дочинець (вивчають сутність та еволюцію поняття «економічна безпека» підприємства); В. О. Гаркуша та Н. Ю. Єршова (досліджують теоретично-методичні засади розробки та впровадження «економічної безпеки» підприємства); З. В. Гбур (аналізують арубіжні практики забезпечення економічної безпеки держави); М. П. Денисенко та С. В. Бреус (характеризують поняття «економічна безпека»); Д. Заверуха та М. Копитко (характеризують основні елементи сутності «економічної безпеки»); Н. Лоханова (досліджують систему управління станом економічної безпеки підприємства); О. Ю. Мішин та С. В. Мішина (вивчають сутність поняття

економічна безпека підприємства); О. В. Мороз, Н. П. Карачина та А. А. Шиян (характеризують концепцію економічної безпеки підприємства); П. В. Кривуля, М. В. Дорошко та І. С. Гостєва (досліджують відношення понять економічної безпеки та економічної результативності); А. Фалович (досліджують сучасні напрямки визначення сутності економічної безпеки підприємства).

Окремі дослідники, хоча й визначають основні засади формування ефективної системи управління економічною безпекою підприємства, однак, їх характеристика потребує подальшого розгляду та обґрунтування. Отже, з метою узагальнення основоположних засад формування системи економічної безпеки підприємства необхідним є комплексний аналіз означеного проблемного питання та проведення окремого наукового дослідження в контексті виявлення сучасного їх переліку.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад формування системи управління економічною безпекою підприємства, а також визначення резервів підвищення ефективності системи управління економічною безпекою ТДВ «Яготинський маслозавод».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних *завдань*:

- розглянути поняття економічної безпеки підприємства;
- дослідити механізм управління економічною безпекою підприємств;
- обґрунтувати методичні засади діагностики економічної безпеки підприємств;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері управління економічною безпекою підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану ТДВ «Яготинський маслозавод»;

- оцінити ефективність управління економічною безпекою підприємства;
- розглянути шляхи удосконалення процесу формування системи управління економічною безпекою підприємства;
- обґрунтувати заходи підвищення рівня економічної безпеки ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес формування системи управління економічною безпекою підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади формування системи управління економічною безпекою ТДВ «Яготинський маслозавод».

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає систему управління економічною безпекою підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв’язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «економічна безпека підприємства»; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про рівень ефективності системи управління економічною безпекою підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку практичних засад формування системи управління економічною безпекою підприємств. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- дістав подальшого розвитку комплексний підхід до управління економічною безпекою підприємства, що включає інноваційний механізм діагностики на основі інтегрального індексу для виявлення загроз та модель оптимізації витрат, яка балансує фінансові втрати й інвестиції в захист. На прикладі підприємства молочної галузі впровадження механізму дозволило скоротити витрати на ремонт, підвищити продуктивність, прибуток, фінансову стійкість та конкурентоспроможність завдяки зниженню собівартості, що є важливим для практики вітчизняних підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні напрямів підвищення ефективності системи управління економічною безпекою підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано: Слобожан Н.Д. Економічна безпека як ресурс управління підприємством. Тези VII Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку». Житомир. 2025.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку» (листопад 2025 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 117 сторінках друкованого тексту. Робота містить 29 таблиць та 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 103 найменування. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття економічної безпеки підприємства

Ефективне функціонування вітчизняних підприємств залежить від багатьох факторів, що впливають на його стійкість та конкурентоспроможність. До таких факторів належать впровадження нових технологій, оптимізація фінансових потоків, розвиток кадрового потенціалу, здатність швидко адаптуватися до змін у середовищі (як внутрішньому, так і зовнішньому). Поряд з наведеними факторами, важливим аспектом забезпечення стабільності функціонування підприємства є належний рівень економічної безпеки та її врахування у загальній стратегії, оскільки вона забезпечує стійкість до ризиків та підвищує ефективність його діяльності.

Пріоритетність забезпечення економічної безпеки підприємства полягає у тому, щоб створити умови для стабільного функціонування та розвитку підприємства, мінімізуючи ризики й загрози, які можуть негативно вплинути на його діяльність. Підприємства з високим рівнем економічної безпеки мають більше можливостей у досягненні довготривалого успіху, що робить економічну безпеку ключовим елементом у стратегічному управлінні.

В науковій літературі сформовано та запропоновано різні підходи до розуміння сутності та змістовної характеристики поняття «економічна безпека», що потребує систематизації й виокремлення найбільш доцільних для застосування в практичній діяльності підприємства. Окремі позиції науковців складно використати про оцінюванні рівня безпеки, стійкості суб'єкта господарювання, або ж в них не враховані важливі для забезпечення сталої діяльності підприємства складові. Тож актуальним буде детальне дослідження наявних точок зору та думок щодо характеристики поняття «економічна безпека» [90].

Економічна безпека підприємства розвивалася в контексті змін у глобальному та національному економічному середовищі, а також у відповідь на нові виклики та загрози. Історія розвитку сутності економічної безпеки є тривалою, а основні її віхи наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Історія розвитку економічної безпеки

Етап	Характеристика	Ключові події	Основні загрози
1	2	3	4
I етап – початковий, до 1950-х рр.	До середини 20 ст. економічна безпека асоціювалась із фінансовою стабільністю та виживанням підприємств в умовах конкуренції. До засобів економічного захисту належать контроль ресурсів, управління витратами, фінансовий моніторинг	Друга промислова революція (кінець 19 ст. – початок 20 ст.), Велика депресія (1929–1933 рр.), Друга світова війна (1939–1945 рр.)	Економічні кризи, світові війни, конкуренція
II етап – післявоєнне відновлення, 1950–1970-ті рр.	Цей етап характеризується швидким економічним зростанням, приділяється більше уваги довгостроковому стратегічному плануванню, ефективному управлінню ризиками та фінансовій стійкості	План Маршалла (1948–1951 рр.), холодна війна, формування ООН, розвиток транснаціональних корпорацій (ТНК)	Інфляція, валютні ризики, військові та політичні конфлікти
III етап – глобалізація та інформатизація, 1980–1990-ті рр.	Економіка характеризується глобалізацією, відбувається інтеграція інформаційних технологій у бізнес-процеси. У цей період економічна безпека охоплювала більше аспектів, зокрема інформаційних та технологічних ризиків, захист інтелектуальної власності	Третя промислова революція, зростання глобальних фінансових ринків, розвиток інформаційних технологій, розпад СРСР	Технологічні ризики, кібератаки, зростання конкуренції, нестабільність нових незалежних держав
IV етап – постіндустріальний етап та інновації, 2000–2010-ті рр.	Відбувається розвиток глобальних економічних зв'язків і цифрових технологій. Забезпечення економічної безпеки реалізується шляхом інтеграції новітніх технологій, захисту даних, розширення економічних інтересів. Посилюється значення стійкості підприємств до криз, таких як економічні, екологічні, технологічні	Зростання інтернет-економіки, глобальні фінансові кризи (2008 р.), розвиток кібербезпеки, зміна кліматичних умов і посилення екологічних загроз	Глобальні економічні кризи, кіберзлочинність, інформаційні війни, зміни клімату

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
V етап – сучасний етап, з 2010 р. – до теперішнього часу	Економічна безпека стає комплексною та включає управління ризиками, зокрема кібербезпеку, захист критичної інфраструктури, екологічну стійкість та соціальну відповідальність. Адаптація підприємств до змін зовнішнього середовища, зокрема таких як пандемія COVID-19, глобальні конфлікти та кліматичні виклики, стає ключовою проблемою безпеки	Пандемія COVID-19 (кінець 2019 р. – початок 2020 р.), розвиток технологій ШІ, напруженість міжнародних торговельних відносин, війна в Україні, зростання важливості екологічних, соціальних та управлінських стандартів	Пандемія, геополітичні та військові конфлікти, торговельні війни, кібертехнологізм, зміни клімату, збої у ланцюгах поставок

Джерело: складено автором на основі [13; 16; 68; 90]

В загальному становлення економічної безпеки пройшло п'ять етапів, починаючи з кінця XIX ст. і до теперішнього часу. Основними тенденціями, що стосуються еволюції економічної безпеки є поступовий перехід від локальних до глобальних загроз, посилення ролі технологій з метою забезпечення економічної безпеки, врахування екологічних та соціальних факторів у концепції економічної безпеки, зростання важливості інформаційної та кібербезпеки. Для більш детального дослідження економічної безпеки підприємства проаналізуємо визначення зазначеного поняття, табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Підходи до визначення поняття «економічна безпека підприємства»

Автор, джерело	Визначення
1	2
Бреус С.В. О. [7]	«комплекс заходів, які сприяють підвищенню фінансової стійкості господарюючих суб'єктів за умов ринкової економіки, що захищають їх комерційні інтереси від впливу негативних ринкових процесів»
Варналій З. [8]	«забезпечення найбільш ефективного використання ресурсів суб'єкта господарювання для запобігання загрозам і створення умов для стабільного функціонування основних його елементів»
Власюк В. [14]	«стан найбільш ефективного використання ресурсів для нейтралізації загроз і забезпечення стабільності в сучасності та майбутньому»
Камлик М. [39]	«характеризується стабільністю економічного і фінансового розвитку, ефективністю нейтралізації негативних факторів і протидією їх впливу на всі стадії його розвитку»

Продовження табл. 1.2

1	2
Ковальов Д., Сухорукова Т. [41]	«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»
Козаченко Т. Г., Пономарьов В. П. [44]	«гармонізація в часі та просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів зовнішнього середовища, що діють поза межами підприємства»
Ортинський В., Керницький І. [78]	«захищеність потенціалу підприємства (виробничого, організаційно-технічного, фінансово-економічного, соціального) від негативної дії зовнішніх і внутрішніх чинників, прямих або непрямих економічних загроз, а також здатність суб'єкта до відтворення»
Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю., Кравчук Н.М. [79]	«стан захищеності усіх сфер, напрямів діяльності та інтересів суб'єктів господарювання від реальних і потенційних небезпек, загроз та ризиків»
Салод С.М. [91]	«певний стан системи, за якого вона зберігає свою цілісність, стійкість (стабільність), здатність до ефективного функціонування і прогресивного розвитку, а відтак – можливість надійного захисту усіх її елементів (підсистем) від будь-яких деструктивних внутрішніх і зовнішніх дій»
Соколенко Т. М. [93]	«стан, при якому стратегічний потенціал фірми знаходиться поблизу границь адаптивності, а загроза втрати економічної безпеки наростає в міру наближення ступеня адаптивності стратегічного потенціалу до граничної зони»
Фісуненко П.А. [98]	«найважливіша якісна характеристика будь-якої системи, що визначає здатність підтримувати послідовну реалізацію національно-державних інтересів, стійку діяльність господарських суб'єктів, нормальні умови життєдіяльності населення»
Шумило О. С. [103]	«стан економічного розвитку підприємства, який характеризується максимальним досягненням основних цілей функціонування підприємства в поточному і майбутньому періодах, та його здатність адаптуватися до мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища»

Джерело: складено автором на основі [7; 8; 14; 39; 41; 44; 78; 79; 91; 93; 98; 103]

Наведені визначення у табл. 1.2 свідчать про наявність різного розуміння поняття «економічна безпека підприємства», зокрема:

- а) акцентують увагу на фінансовій стійкості та захисті [7];
- б) фокусуються на раціональному використанні ресурсів та запобіганні загрозам [8; 14];
- в) наголос робиться на стабільності розвитку та здатності нейтралізувати загрози [39];
- г) акцент зроблено на захищеність від зовнішніх загроз [41] або всіх елементів підприємства [21];

д) підкреслюється важливість узгодження інтересів підприємства з зовнішніми суб'єктами [44];

е) охоплює всі сфери діяльності підприємства, підкреслюючи універсальність підходу до забезпечення безпеки [79];

ж) акцент зроблено на стан системи та фокусується на здатності системи зберігати цілісність і стабільність [91, 93].

Кожне визначення авторів, що наведено у табл. 1.2 пропонує унікальний підхід до розуміння економічної безпеки підприємства. Ці визначення охоплюють різні аспекти функціонування підприємства, зокрема такі як фінансова стабільність, захист ресурсів та / або інтересів від загроз, гармонізація з зовнішнім середовищем, здатність адаптуватися до змін тощо [63, 90].

Аналіз наукової літератури показав, що сьогодні існує декілька наукових підходів до характеристики економічної безпеки підприємства (табл. 1.2), які в цілому характеризуються як перевагами, так і недоліками у їх використанні при розумінні цього поняття та в діяльності підприємства для забезпечення захисту, стійкості, стабільності роботи.

З позиції ресурсно-функціонального підходу економічна безпека як поняття являє собою стан підприємства, за якого найбільш ефективно використовуються наявні ресурси та потенціал, що дозволяє суб'єкту господарювання виконувати всі його функції задля стійкого розвитку. Прибічники ресурсно-функціонального підходу прагнуть уникати вживання поняття загроз у визначенні економічної безпеки, натомість автори виділяють функціональні складові поняття. Такий підхід побудований на економічних термінах досягнення мети й забезпечення функціонування підприємства.

З точки зору системного підходу, економічна безпека розглядається як сукупність властивостей виробничої системи та її стану забезпечувати досягнення її цілей (розвитку, захисту інтересів, стійкість тощо).

Системний підхід до дослідження поняття економічної безпеки підприємства визначає її як стан об'єкта в системі його зв'язків з точки зору

стійкості (самовиживання) та саморозвитку під впливом внутрішніх та зовнішніх загроз, непередбачуваних обставин і складно-прогнозованих факторів. Можливість збереження головних властивостей системи економічної безпеки, а саме рівноваги та стійкості при мінімізації загроз, забезпечують економічні параметри.

Стратегічний підхід вважається найбільш поширеним, адже ґрунтується на визначенні економічної безпеки компанії як захищеності його інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз. Це передбачає забезпечення достатнього рівня економічної безпеки за рахунок збереження, розвитку інтелектуального, наукового, кадрового потенціалу, захисту інформації, капіталу, технологій, прибутку. Це забезпечується системою заходів правового, організаційного, економічного, інформаційного, технічного, соціального характеру.

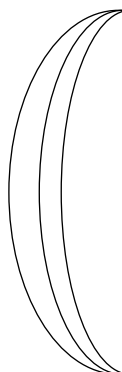
Ринковий підхід спрямований на стаке зростання підприємства на ринку, виходячи з його місії, завдяки ефективному використанню внутрішніх ресурсів та можливостей ринку. Це сприяє збільшенню обсягів продажів та, відповідно, зростанню прибутковості. Прихильники комплексного підходу вважають, що конкурентні переваги, які виникають завдяки гармонії між матеріальними, фінансовими, кадровими, технічними ресурсами та організаційною структурою підприємства зі стратегічними цілями, створюють основу для забезпечення економічної безпеки [101]. Щоправда, лише сам факт наявності переваг потенціалу без їх використання та реалізації не гарантує підприємству достатнього рівня економічної безпеки.

Варто зазначити, що економічна безпека підприємства є комплексною характеристикою фінансовоекономічного стану суб'єкта господарювання, а її ефективність характеризується здатністю протистояти загрозам внутрішнього та зовнішнього середовища та забезпечувати стійкість та захист ресурсів від ризиків. Основні сутнісні характеристики економічної безпеки підприємства представлено на рис. 1.1.

Принципи управління економічною безпекою підприємства формують основу для забезпечення його захищеності від різноманітних загроз і ризиків.

Ефективне управління економічною безпекою ґрунтується на таких ключових принципах:

а) комплексність – управління економічною безпекою на вітчизняних підприємствах має охоплювати всі аспекти його діяльності, і враховувати всі можливі внутрішні та зовнішні загрози та їх взаємозв'язок;



Забезпечення стійкості	Підприємство має адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а також, підтримувати стабільний рівень функціонування
Захист ресурсів	Підприємство має забезпечувати захист усіх ресурсів, як матеріальних так і нематеріальних
Протистояння загрозам	Підприємство має розробляти стратегії, що сприятимуть нейтралізації внутрішніх та зовнішніх загроз

Рис. 1.1. Основні сутнісні характеристики економічної безпеки підприємства

Джерело: складено автором на основі [90]

б) системність – економічна безпека є складовою загальної системи управління підприємством, і ґрунтується на взаємодії всіх структурних підрозділів та застосуванні інтегрованого підходу до управління ризиками;

в) превентивність – управління економічною безпекою має на меті впроваджувати та реалізовувати певні заходи і дії, що спрямовані на попередження можливих загроз і ризиків, а отже, передбачає прогнозування, оцінку, розробку можливих сценаріїв та підготовку до розвитку ситуації;

г) адаптивність – система економічної безпеки підприємства має бути гнучкою, що здатна швидко адаптуватися до змін у середовищі (зовнішньому та внутрішньому);

д) економічну доцільність – заходи, що направлені на забезпечення економічної безпеки мають бути економічно обґрунтовані, тобто витрати на її забезпечення не мають перевищувати потенційні збитки від загроз;

е) безперервність – управління економічною безпекою є безперервним процесом, що передбачає постійне відстеження ризиків і загроз, а також реагування на них та удосконалення систему безпеки;

ж) персональна відповідальність – кожен працівник підприємства має розуміти свою роль та відповідальність у забезпеченні економічної безпеки.

Таким чином, економічна безпека є важливою складовою стабільного функціонування підприємств, особливо в умовах зростання геополітичних та економічних ризиків. Дослідження підтверджує необхідність комплексного підходу до управління економічною безпекою, що охоплює ідентифікацію, оцінку та мінімізацію ризиків. В умовах сьогодення важливим є інтеграція цифрових технологій та інноваційних інструментів для ефективного прогнозування та реагування на загрози. Це сприятиме підвищенню стійкості підприємств до криз та забезпеченню їх конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

1.2. Механізм управління економічною безпекою підприємства

Проблема забезпечення економічної безпеки підприємств набуває особливої актуальності в сучасних реаліях розвитку економіки України. Підприємства, як стратегічно важливі учасники економічної системи, зіштовхуються з численними внутрішніми та зовнішніми загрозами і викликами, які потребують ефективного механізму управління для нівелювання ризиків та мінімізації загроз з метою забезпечення стабільного функціонування, конкурентоспроможності та здатності до подальшого розвитку виробничо-господарської бази.

На наш погляд, саме механізм управління економічною безпекою покликаний забезпечити захист підприємств від можливих економічних загроз і викликів та сприяти їх адаптації до змін у ринковому середовищі та інших умовах. Вважаємо, що основною метою такого механізму має бути не лише

захист підприємств від ризиків і загроз, але й створення умов для їх стабільного функціонування, сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та ефективного використання ресурсів. Це пов'язано з динамічністю зовнішнього середовища, впливом глобалізації, змінами на ринках, економічною нестабільністю та іншими впливовими чинниками. Підприємства повинні адаптувати свої управлінські процеси таким чином, щоб своєчасно реагувати на ці виклики і загрози, зменшуючи вразливість до кризових явищ, втрат ресурсної бази та конкурентних переваг.

У широкому розумінні термін «механізм» означає «систему, пристрій або метод, які визначають порядок здійснення певної діяльності», або ж «внутрішню структуру апарату, яка забезпечує його функціонування». В економічному контексті механізм можна трактувати як специфічну сукупність елементів, процесів та станів, що пов'язані між собою у певній послідовності та взаємодіють для забезпечення впорядкованого виконання певного виду діяльності [60].

Для систематизації та узагальнення визначення поняття «механізм», наведених у науковій літературі, можна виділити наступні ключові підходи: загальний, а саме трактування механізму як системи або способу, що визначає порядок функціонування різних елементів і процесів, за якого механізм трактується як інструмент для перетворення вхідних даних у заплановані результати; господарський, як сукупність взаємозв'язаних елементів, процесів і станів, що забезпечують упорядковану діяльність для досягнення конкретних економічних цілей; соціально-економічний, як система цілей і стимулів, спрямованих на задоволення потреб працівника, підприємства і підвищення соціально-економічної ефективності; лінгвістичний, що із грецької мови має значення «зброя» або «машина». Відтак, механізм, незалежно від контексту, є системою взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють між собою для досягнення певної мети. В економіці механізм має широкий зміст, включаючи не лише структуру, але й процеси та інструменти управління, що спрямовані на

досягнення сталого розвитку та ефективного функціонування підприємств чи менших економічних систем [21].

Прорив у розробці теорії механізмів в економіці здійснили Нобелівські лауреати Л.Гурвиц, Р.Майерсон та Е.Маскін, за яких механізм являє собою взаємодію між суб'єктами і центральним органом, яка відбувається у три етапи: спочатку суб'єкти передають інформацію до центру, потім центр обробляє отримані дані і формує результат, а на останньому етапі цей результат оголошується.

Застосовуючи відповідне бачення на управління економічною безпекою підприємства, механізм управління можна розглядати як сукупність взаємодіючих елементів і процесів, які забезпечують своєчасне виявлення загроз, ухвалення управлінських рішень для мінімізації ризиків. Такий механізм доцільно визначати як систему взаємопов'язаних елементів, процесів, інструментів і управлінських рішень, що спрямовані на забезпечення ефективного функціонування підприємства з метою досягнення стійкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та економічної безпеки [64].

Специфіка механізму полягає в урахуванні комплексу факторів, які впливають на діяльність підприємства, а також у необхідності адаптації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, зокрема економічних, соціальних, технологічних та політичних. Він інтегрує сучасні управлінські інструменти й технологічні інновації, ефективне використання ресурсів та забезпечення умов сталого розвитку.

Основна функція механізму управління економічною безпекою полягає в координації та регулюванні діяльності підприємства з метою досягнення встановлених цілей. У цьому контексті він виступає практичною складовою реалізації політики стабільного та збалансованого функціонування й розвитку підприємства, а також його здатності реагувати на внутрішні й зовнішні виклики та загрози [52].

Економічна наука переважно використовує такі поняття, як економічний, господарський та організаційний механізми. «Економічний механізм»

пояснює взаємозв'язки між різними економічними явищами, тоді як «господарський механізм» відображає структуру процесу відтворення. «Організаційний механізм» описує різні зовнішні та внутрішні впливи, що виникають у суб'єктів господарювання в контексті виробництва та споживання матеріальних ресурсів.

Механізм і механізм управління мають суттєві відмінності. Механізм загалом визначається як система взаємодії елементів, процесів і інструментів для досягнення певної мети, що забезпечує перетворення вхідних даних у запланований результат. Натомість механізм управління характеризується свідомо організованим і цілеспрямованим впливом управлінських суб'єктів на діяльність підприємства. Він включає економічні й соціальні системи, методи та форми управління, що сприяють узгодженню інтересів і досягненню стратегічних цілей підприємства, забезпечуючи його ефективність і розвиток [57].

Отже, на відміну від механізму управління, загальний механізм охоплює лише систему взаємодії елементів, процесів і інструментів для досягнення певної мети, не акцентуючи увагу на впливі управлінських суб'єктів і їхніх дій.

У контексті забезпечення економічної безпеки підприємства механізм управління розглядається як управлінська діяльність, що включає розробку і впровадження стратегічних та оперативних заходів для збереження стабільності та мінімізації ризиків. Він охоплює визначення мети, вибір стратегії, розробку плану дій і процедур, які спрямовані на досягнення конкретних результатів. Мета, завдання і стратегія виступають відправною точкою для створення цілісної програми поетапного розвитку і впровадження заходів у всіх сферах діяльності.

У науковій літературі механізм управління економічною безпекою підприємства часто трактується як сукупність суб'єктів, об'єктів, методів і інструментів, що формують цілісну систему економічної безпеки. Взаємодія цих елементів створює умови для стабільної діяльності та подальшого розвитку підприємства, орієнтованого на підвищення фінансової стійкості, максимізацію

прибутковості, зміцнення конкурентних позицій, створення сприятливих умов праці й посилення ринкових позицій [78].

Отже, механізм управління економічною безпекою підприємства можна розглядати як поєднання системи елементів та послідовних заходів, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних цілей, забезпечення захищеності від викликів і загроз, підтримання стабільності та здатності до розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Таблиця 1.3

Ключові підходи до трактування сутності поняття «механізм управління економічною безпекою підприємства»

Підходи	Характеристика і особливості
Стратегічний	Діяльність, спрямована на визначення стратегічних орієнтирів формування системи економічної безпеки підприємства; елементами є мета, завдання, стратегія, що утворюють базу для стратегічного планування та впровадження заходів зі зміцнення безпеки підприємства
Системний	Система взаємопов'язаних елементів (суб'єкти, об'єкти, інструменти, засоби, заходи, нормативно-методичні регламенти тощо)
Процесно-функціональний	Процес взаємодії функцій і процедур, які спрямовані на досягнення економічної безпеки підприємства шляхом виконання певних стратегічних і тактичних операцій і завдань
Захисно-адаптивний	Система елементів та конкретних рішень і заходів, спрямованих на забезпечення високого рівня захисту підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз
Комплексний	Комплекс або система економічних, мотиваційних, організаційних і правових процедур, спрямованих на узгодження інтересів стейкхолдерів підприємства
Організаційно-економічний	Послідовне узгодження і реалізація сукупності організаційних та економічних заходів, спрямованих на зміцнення економічної безпеки підприємства в умовах невизначеності, загроз та нестабільності
Синергетичний	Концептуальна модель взаємодії функціональних елементів системи економічної безпеки підприємства, форма якої створює синергетичний ефект взаємодії і співпраці задля реалізації планових завдань розвитку, утвердження запобіжників поширення і впливу загроз

Джерело: складено автором на основі [52; 91]

Щодо процесу керування, то сучасний механізм управління економічною безпекою підприємства має бути гнучким, відкритим та інтегрованим у загальну систему управління. Така система повинна охоплювати принципи, методи й методики, прийоми і способи, процедури, алгоритми та моделі для забезпечення гармонізації інтересів підприємства з інтересами взаємодіючих з

ним суб'єктів зовнішнього середовища [44]; бути структурованим комплексом стратегічних, тактичних та оперативних заходів, спрямованих на захищеність підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз й на формування унікальної здатності протистояти їм в майбутньому [12]. На думку авторів, механізм управління економічною безпекою підприємства є комплексом заходів, процесів та інструментів, спрямованих на прогнозування, виявлення, оцінку та формування унікальної здатності протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам, що забезпечує сталий розвиток підприємства. Управління включає розробку та впровадження інноваційних стратегій, циклічних моделей використання ресурсів, забезпечення конкурентних переваг, гармонізацію інтересів зацікавлених сторін та збереження економічної свободи для оперативної адаптації до змінного зовнішнього середовища.

Механізм управління економічною безпекою підприємства є надзвичайно важливим елементом для забезпечення його стабільності та конкурентоспроможності і включає в себе різноманітні аспекти, що сприяють захисту активів підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз. Основні компоненти механізму управління економічною безпекою наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Компоненти механізму управління економічною безпекою

Компоненти	Характеристика
Об'єкти безпеки	Структурні елементи, що потрібно захищати (фінанси, техніка і технологія, персонал, інформація, новації, ноу-хау, навколишнє середовище тощо).
Суб'єкти безпеки	Особи або групи, відповідальні за реалізацію заходів безпеки
Цілі та завдання	Визначення основних цілей системи, таких як запобігання втратам і забезпечення стабільності
Функції	Дії, які виконуються для досягнення цілей системи, включаючи моніторинг, аналіз ризиків і реагування на загрози
Принципи	Оскільки мова йде про побудову системи безпеки на підприємстві, важливо враховувати такі принципи, як: цілісність, системність, превентивність, ієрархічність, гнучкість, комунікативність, конфіденційність, еквіфінальність та інтегративність
Методи, засоби та заходи	Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів (оцінка ризиків, пов'язаних із змінами в ринковому середовищі та внутрішньою структурою підприємства); розробка стратегій (визначення шляхів досягнення цілей безпеки, враховуючи специфіку підприємства та його галузі); переробка та повторне використання ресурсів.

Джерело: складено автором на основі [12; 31; 65; 91]

Механізм управління системою економічної безпеки підприємства є важливим елементом, за допомогою якого забезпечується досягнення цілей безпеки і вирішення поставлених задач. Він включає: філософію економічної безпеки підприємства; функції, на які покладено реалізацію процесу управління економічною безпекою; матеріально-ресурсне забезпечення механізму; систему економічних інструментів, необхідних для забезпечення економічної безпеки функціонування підприємства [91].

Основними заходами управління економічною безпекою підприємства є [21; 77]:

- правові полягають у застосуванні нормативно-правових документів, що регулюють усі сфери діяльності підприємства, це забезпечує збалансоване дотримання інтересів суб'єктів господарювання та зменшує ризики юридичних санкцій;
- фінансово-економічні передбачають впровадження системи інструментів, спрямованих на фінансову незалежність, стійкість і конкурентоспроможність продукції;
- силові передбачають залучення сторонніх організацій, власних підрозділів або партнерство для захисту підприємства від дій конкурентів;
- інформаційні передбачають організацію збору й аналізу релевантної інформації, що необхідна для прийняття ефективних управлінських рішень, розробки стратегії розвитку діяльності підприємства, попередження кризових явищ;
- інноваційні полягають у впровадженні інновацій для розвитку діяльності підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності;
- техніко-технологічні полягають у своєчасному оновленні виробничих фондів із фокусом на екологічно чисті технології, раціональне використання виробничих потужностей тощо;
- виробничі полягають у раціональній організації виробничого процесу для забезпечення стабільного виробництва якісної продукції;

- маркетингові передбачають реалізацію політики розподілу та комунікації, зміну культури споживання, формування позитивного іміджу компанії як сталого бізнесу;

- соціально-психологічні вбачають формування корпоративного духу; підбір кадрів з урахуванням психологічних характеристик працівників; підтримку ініціативи; забезпечення перспективного соціального й професійного зростання; формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі тощо. Це також включає забезпечення професійного зростання співробітників у сфері інноваційних і циркулярних технологій.

Архітектура механізму управління економічною безпекою підприємства поєднує в собі стратегічний, тактичний та оперативний рівні управління.

Стратегічне управління економічною безпекою підприємства ґрунтується на використанні сучасних інструментів архітектури бізнесу (BSC, EFQM, COBIT, ITIL), які дозволяють вимірювати ефективність діяльності, формувати систему показників і приймати рішення на основі візуалізованої інформації. Його ключовими завданнями є формування довгострокової політики економічної безпеки, підвищення конкурентних переваг, забезпечення довіри з боку партнерів і клієнтів, зниження витрат та створення умов для стабільного розвитку підприємства [53].

Тактичне управління економічною безпекою підприємства охоплює планування, розробку та впровадження стандартів безпеки, що конкретизують і деталізують реалізацію прийнятих політик. На цьому рівні формується система заходів щодо реагування на інциденти, відновлення після кризових ситуацій та забезпечення безперервності бізнесу. Менеджери використовують інструменти проєктного управління, визначають завдання й зони відповідальності персоналу, а також здійснюють контроль відповідності стандартів законодавству. Основними перевагами є зміцнення довіри всередині підприємства, підвищення рівня контролю та зниження ризиків.

На оперативному рівні управління економічною безпекою підприємства спрямоване на реалізацію щоденних процедур і практик, що забезпечують

дотримання політики економічної безпеки. Воно передбачає використання інструментів аналізу та контролю для захисту інформаційних ресурсів, управління доступом користувачів, запобігання несанкціонованим діям, підвищення якості обслуговування клієнтів і оптимізацію ланцюгів постачання. Цей рівень забезпечує практичне втілення політики безпеки в операційній діяльності підприємства, підтримуючи його стабільність і стійкість до поточних загроз.

Таким чином, механізм охоплює визначення мети, розробку стратегії, формування плану дій та процедур для досягнення планових результатів за всіма функціонально-структурними сферами підприємства. Він включає комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних, правових, технічних, соціально-психологічних та інших інструментів і заходів, які забезпечують ефективне управління ресурсами і ризиками, сприяють адаптації підприємства до зовнішніх і внутрішніх змін. Такий механізм є основою для планування розвитку і впровадження заходів у всіх сферах діяльності підприємства, охоплює адаптивне управління ресурсами, ризиками та загрозами, інтегруючи принципи сталого розвитку та екологічних стандартів.

1.3. Методичні засади діагностики економічної безпеки підприємства

Сучасні умови господарювання, що можна охарактеризувати як динамічні та мультискладні з високим ступенем невизначеності, обумовлюють необхідність розробки та провадження механізмів діагностики економічної безпеки підприємств. Це дозволяє не тільки оцінювати поточний стан безпеки, але й обґрунтовувати і приймати управлінські рішення, для зниження ризиків і загроз, які формуються саме під впливом цих умов господарювання. Дослідження підходів до діагностики стану економічної безпеки підприємства є вкрай важливою задачею у забезпеченні стійкого розвитку підприємств.

Застосування сучасних моделей і методів в цій сфері сприяє підвищенню прозорості, ефективності, прогнозованості і контрольованості управлінських

рішень, що спрямовані на забезпечення стабільного довгострокового розвитку бізнесу.

Управління процесами діагностики є складним і комплексним завданням, тому розробка чіткої процедури послідовності дій діагностики стану економічної безпеки є важливим завданням. Ця процедура повинна включати не тільки обов'язкові етапи діагностики, від аналізу до встановлення діагнозу, а і управлінські дії, які будуть ґрунтуватися на методологічному, організаційному і ресурсному забезпеченні, включати моніторинг і контроль дій, відповідати стратегічним і тактичним планам розвитку підприємства, тобто представляти з себе механізм діагностики.

Механізм діагностики економічної безпеки підприємства є основним інструментом для забезпечення процесу оцінювання стану безпеки і управління ним. Як вже зазначалося раніше, сучасні умови функціонування підприємств пов'язані з великою кількістю різноспрямованих викликів, не тільки економічного, але і соціального, політичного, технологічного характерів, що підтверджує актуальність розробки і удосконалення механізму діагностики стану економічної безпеки підприємства.

В дослідженнях [73; 74] описаний механізм діагностики економічної безпеки підприємства. В представленому механізмі особлива увага приділяється впровадженню моделі інтегрального індексу оцінювання рівня економічної безпеки підприємства і його прив'язка до блоків аналізу, контролю, прогнозування, планування і забезпечення управлінських впливів на стан економічної безпеки підприємства. Це дозволяє ефективно управляти і долати загрози та ризики для економічної безпеки підприємства.

В цілому, механізм діагностики економічної безпеки підприємства умовно можна поділити на три групи функціональних блоків: аналітичного організаційного і виконавчого забезпечення. Розглянемо елементи кожної функціональної групи [25]:

1. Група блоків аналітичного забезпечення:
 - блок очищення і обробки даних;

- блок аналізу стану економічної безпеки на основі моделі IES;
- блок виявлення потенційних загроз і можливих збитків (критичних зон);
- блок визначення та аналізу ймовірних ризиків;
- блок аналізу наявних ресурсів;
- блок прогнозування стану підприємства.

2. Група блоків організаційного забезпечення:

- блок планування управлінських дій і оцінювання ризиків;
- блок оцінювання економічної ефективності управлінських впливів;
- система KPI підприємства та стратегічних планів.

3. Група блоків виконавчого забезпечення:

- блок виконання управлінських дій щодо убезпечення економічної системи;
- блок моніторингу і контролю виконання управлінських впливів;
- блок коригувальних дій.

Також, допоміжними елементами в механізмі діагностики економічної безпеки підприємства є сховища даних про стан підприємства, банк правил і наборів сценаріїв й управлінських впливів, процедури передачі і обробки інформації. Розглянемо та обґрунтуємо включення кожного елемента і їх пов'язаності в механізмі.

На вхід до механізму діагностики економічної безпеки підприємства надходить інформація про стан об'єкта дослідження, вона може мати структурований, чи не структурований вигляд. Особлива увага на вході до механізму, повинна приділятися скануванню інформації. Процес сканування представляє собою систематичний збір статистичної інформації необхідної для розрахунку значення інтегрального індексу оцінювання рівня економічної безпеки, а також додаткової вторинної інформації, яка потрібна для ухвалення управлінських рішень. Для проведення процесу сканування на підприємстві повинна бути забезпечена внутрішня система обліку, яка буде інтегрована з механізмом діагностики економічної безпеки [41].

В процесі сканування вхідних даних повинні бути вирішені задачі ідентифікації джерел даних (визначення ключових точок доступу до даних), а також перевірка їх достовірності та коректності (оцінка точності, актуальності і надійності). Також, процес сканування даних передбачає структурування неструктурованої інформації, а також форматування даних для подальшого аналізу, тобто приведення інформації до форми, яка придатна для подальшого аналізу і обробки. Результативне сканування і формування вхідного потоку інформації дозволяє забезпечити чіткий, ефективний і оперативний процес діагностики економічної безпеки, а також створити основу для більш глибокого подальшого аналізу, що включає, наприклад, прогнозування стану підприємства. Тобто, вхідна інформація є фундаментом для дієвого механізму діагностики економічної безпеки підприємства.

Вхідні данні накопичуються в базі даних стану підприємства і далі передаються до блоку очищення і обробки даних. В блоці обробки і очищення даних проводяться процедури перетворення інформації в надійну і аналітично придатну форму. Додавання цього блоку до механізму діагностики дозволяє підвищити точність і об'єктивність оцінок субіндексів та загального індексу, що є важливим завданням для виявлення загроз і ризиків для стану економічної безпеки підприємства. Основними функціями цього блоку є наступні [47]:

- очищення даних від помилок (знаходження і заповнення пустих даних, фільтрація надлишкових даних, видалення дублікатів, усереднення аномалій і некоректних записів);
- перевірка і валідації даних (верифікація даних, оцінка їх точності і актуальності);
- обробка даних, відповідно до вимог розробленого методу і моделі інтегрального індексу (нормалізація, агрегація, трансформація даних).

В блоці очищення і обробки даних можуть бути застосовані процедури як автоматизованого, так і експертного виявлення, очищення і корекції даних. На кінцевому етапі процедур цього блоку проводиться оцінка якості даних на відповідність вимогам подальшого процесу діагностики. Тому, що від якості

даних залежить коректність результатів оцінювання і управлінських впливів, неякісні дані можуть спотворити результати, призвести до хибних висновків та некоректних управлінських рішень, що є критично важливим для підприємства, особливо в умовах обмеженості ресурсів.

Очищені та оброблені дані передаються до блоку аналізу стану економічної безпеки, який ґрунтується на моделі інтегрального індексу оцінювання рівня економічної безпеки підприємства IES, яка має наступний вигляд [58]:

$$\begin{aligned} \text{IES} = & a_1 \cdot (b_{11} \cdot X_{11} + \dots + b_{1n} \cdot X_{1n}) + a_2 \cdot (b_{21} \cdot X_{21} + \dots + b_{2k} \cdot X_{2k}) \\ & + \dots + a_m \cdot (b_{1m} \cdot X_m + \dots + b_{mp} \cdot X_{mp}), \end{aligned} \quad (1.1)$$

де $a_1, a_2, \dots, a_m$ – частки пояснювальної дисперсії для кожного відповідного фактору (субіндексу); $b_{11}, b_{1n}, \dots, b_{mp}$ – коефіцієнти при змінних X в регресійних моделях субіндексів; $X_{11}, X_{1n}, \dots, X_{mp}$ – змінні; $n, k, \dots, p$ – кількість змінних в кожному субіндексі.

Блок аналізу стану економічної безпеки на основі моделі IES є центральним елементом в розробленому механізмі діагностики, оскільки результати, що отримані на основі розрахунку інтегрального індексу, залежать від подальших управлінських дій. Розглянута модель інтегрального індексу (IES) дозволяє оцінити не тільки стан економічної безпеки за відповідною шкалою, а й складові економічної безпеки: фінансово-операційну активність, розрахунки та поточні активи, капітал і операційні доходи, прибутковість і ефективність, ресурсне забезпечення виробництва, інфраструктурний капітал та працю. Тобто, цей блок відповідає за «встановлення діагнозу» економічній безпеці підприємства.

До переваг впровадження моделі інтегрального індексу оцінювання рівня економічної безпеки (IES) в механізм діагностики можна віднести наступні: оперативну швидкість, так як, модель містить тільки поточні фінансові показники, що не потребує додаткових досліджень і видобування даних; системний підхід, що враховує ключові аспекти діяльності підприємства;

модель, що дозволяє отримувати кількісну оцінку результатів і дає змогу порівнювати результати з попередніми значеннями, чи іншими підприємствами; гнучкість – розроблену модель можна адаптувати під конкретні потреби окремого підприємства.

Застосування цього блоку в механізмі діагностики дозволяє підприємству підвищити аналізованість поточного стану, навіть у складних умовах зовнішнього середовища [71].

Блок аналізу стану економічної безпеки пов'язаний з блоком виявлення потенційних загроз і можливих збитків (критичних зон). Цей блок виконує завдання виявлення потенційних загроз, що можуть негативно вплинути на стан економічної безпеки підприємства. Після отримання інформації про стан економічної безпеки і її складових, в названому блоці, алгоритми, що закладені в ньому, дозволяють діагностувати «критичні зони» для економічної безпеки і на основі методів сценарного аналізу побудувати можливі сценарії розвитку подій, що пов'язані з реалізацією певних потенційних загроз. Крім того, цей блок передбачає визначення можливих витрат матеріальних, людських та інтелектуальних ресурсів для забезпечення виконання управлінських впливів на подолання загроз, що діагностовано. Тобто, зазначений блок допомагає підприємству завчасно підготуватися до негативних змін і забезпечити стійкий безпечний розвиток в умовах критичних загроз.

Інформація, що отримана в цьому блоці передається до блоку визначення та аналізу ймовірних ризиків, а також повертається до блоку аналізу стану економічної безпеки. Інформація, що містить дані про потенційні загрози і можливі збитки надходить до блоку визначення та аналізу ймовірних ризиків, де вона обробляється і визначає ймовірність настання ризикованих подій і потенційних наслідків для економічного стану підприємства. Цей блок забезпечує необхідною інформацією осіб, які приймають стратегічні і тактичні рішення щодо мінімізації ризиків. Завдяки алгоритмам, кількісним і якісним методам, проводиться оцінка ймовірності виникнення ризиків, вони пріоритезуються в залежності від рівня загрози для економічної безпеки, а

також визначається ступінь впливу ризиків на ключові показники діяльності підприємства. Після чого формуються рекомендації щодо запобігання, чи зменшення впливу ризиків на економічний стан підприємства, визначається набір необхідних ресурсів для страхування їх впливу. Тобто, цей блок є важливим елементом в механізмі діагностики, що сприяє прогнозованості стану підприємства під впливом погіршення показників економічної безпеки підприємства, а також оцінюванні необхідних ресурсів для зниження потенційних ризиків. Інформація, що отримана в цьому блоці передається до блоку планування управлінських дій.

Наступним блоком в механізмі діагностики економічної безпеки є блок планування управлінських дій і впливів, який відповідає за розробку конкретних заходів щодо усунення або мінімізації загроз для стану економічної безпеки підприємства, а також підвищення його економічної стійкості і стабільності функціонування. Процедури і алгоритми цього блоку дозволяють розробляти сценарії дій управління, враховуючи різні загрози, що зберігаються у відповідній базі даних, визначати пріоритети щодо управлінських впливів, оптимально планувати ресурси для реалізації запланованих управлінських дій, будувати оптимістичні, песимістичні та реалістичні сценарії дій, прогнозувати наслідки відповідних впливів і дій для стану економічної безпеки підприємства. Для планування управлінських впливів і дій щодо убезпечення економічної системи підприємства, повинні бути враховані існуючі стратегічні плани розвитку і ключові показники ефективності, тому відповідна інформація передається до блоку планування [72].

Грунтуючись на відповідній інформації, особа яка приймає рішення, розробляє оптимальні заходи для реагування на загрози і ризики, які було діагностовано, визначає пріоритети дій і інтегрує їх до загальної стратегії підприємства, з урахуванням доступних ресурсів і наявних цілей. Інформація з бази даних про сценарії управлінських впливів дозволяє розробляти наступні види планів реагування на загрози економічній безпеці [78]:

- плани попереджувальних дій, що спрямовані на запобігання розвитку негативних ситуацій в економічній системі підприємства;
- плани щодо нейтралізації або зменшення впливу загроз на стан економічної безпеки підприємства;
- плани перерозподілу ресурсів для убезпечення економічного стану підприємства;
- плани відновлення, що спрямовані на забезпечення стійкого функціонування підприємства;
- плани антикризового управління, що спрямовані на подолання кризових явищ в економічній системі підприємства;
- встановлення точок виконання планів (моніторингових точок) для постійного контролю за виконанням планів.

На виході з цього блоку інформація представляє собою план управлінських дій (структурований документ, що детально описує заходи, необхідні ресурси, терміни виконання, відповідальних осіб і конкретні досяжні показники), а також, можливі резервні стратегії, на випадок зміни умов і неефективності управлінських заходів. Далі, відповідна інформація передається до блоку оцінювання економічної ефективності управлінських заходів.

Блок оцінювання економічної ефективності управлінських заходів орієнтований на аналіз результативності рішень, розроблених у процесі планування, з метою зміцнення економічного стану підприємства, зменшення ризиків і витрат, а також, досягнення стратегічних цілей. Основними задачами цього блоку є визначення критеріїв економічної ефективності для кожного конкретного випадку, в залежності від сфери виникнення загроз і розробки нейтралізаційного впливу; оцінка економічної доцільності кожного нейтралізаційного заходу шляхом розрахунку його короткострокового та довгострокового впливу на функціонування підприємства; порівняння альтернатив, тобто зіставлення економічної ефективності всіх запропонованих заходів, і відповідно, формування рекомендацій і висновків щодо вибору

найефективнішого заходу. На виході з цього блоку формуються узагальнені рекомендації щодо вибору найбільш ефективного управлінського заходу для захисту економічної системи підприємства. У разі визнання заходів неефективними, надаються пропозиції щодо коригування їх реалізації з метою підвищення ефективності. Якщо управлінські впливи неефективні, інформація передається до блоку планування. В іншому випадку, інформація передається до блоку виконання управлінських дій щодо убезпечення економічної системи. Тобто, реалізація цього блоку в механізмі діагностики економічної безпеки підприємства забезпечує об'єктивну оцінку розроблених заходів, сприяє оптимізації витрат ресурсів на їх реалізацію та гарантує їхню економічну доцільність [75].

Після передачі інформації до блоку виконання управлінських дій проводиться їх безпосереднє практичне впровадження в діяльність підприємства. Основною метою цього блоку є забезпечення переходу від теоретичного оцінювання, аналізу і планування до конкретних дій і практичної реалізації заходів убезпечення економічної системи підприємства. Чітке виконання запланованих дій гарантує виявлення і подолання загроз, мінімізацію ризиків і виконання стратегічних планів в заданих економічних координатах розвитку. Для практичної реалізації запланованих заходів в цьому блоці розподіляються завдання визначеним відповідальним особам, виконується залучення необхідних ресурсів, розробляються і надаються інструкції щодо необхідних управлінських впливів і їх результатів виконання, забезпечується ефективна комунікація між всіма учасниками процесу виконання, проводиться фіксація виконання дій, фіксуються кількісні показники виконаних заходів. Всі дані, що генеруються в цьому блоці в умовах реального часу, передаються до бази даних сценаріїв управлінських дій, що забезпечує накопичення інформації, а також до блоку моніторингу і контролю виконання управлінських впливів.

Наступним блоком в механізмі діагностики економічної безпеки є блок моніторингу і контролю виконання управлінських впливів. Цей блок найбільш пов'язаний з іншими елементами механізму. Сюди передається інформація з блоку виконання управлінських дій, блоку аналізу наявних ресурсів, блоку планування управлінських впливів. Цей блок генерує і передає інформацію до блоку коригувальних дій, він пов'язаний з системою ключових показників ефективності та стратегічних планів. Блок моніторингу і контролю забезпечує системний нагляд за процесом виконання управлінських впливів і заходів, дозволяє проводити проміжне оцінювання відповідності фактичних показників запланованим, ідентифікувати організаційні відхилення від запланованих дій. Результатом цього блоку є інформаційні звіти та дані, що відображають відповідність фактично виконаних управлінських заходів запланованим, а також їх відповідність стратегічним планам розвитку, разом із рекомендаціями щодо коригувальних дій. Реалізація функцій цього блоку дозволяє підвищити прозорість процесу контролю, швидко реагувати на зміни, при цьому мінімізуючи їх вплив на стійкість і стабільність економічної системи підприємства, забезпечити досягнення стратегічних цілей [92].

Наступним блоком, в основній ланці механізму діагностики стану економічної безпеки підприємства, є блок коригувальних дій. Цей блок є критично важливим елементом в механізмі, тому що забезпечує швидке реагування на виявлені відхилення, що ідентифікуються в блоці моніторингу і контролю. Цей блок дозволяє реалізовувати рішення, що спрямовані на виконання поставлених управлінських впливів, відповідно до системи ключових показників ефективності і стратегічних планів розвитку. У разі наявної інформації про невідповідність запланованих дій і фактичних результатів, за допомогою набору алгоритмів і інструментів формуються нові рішення, що спрямовані на усунення ідентифікованих проблем, або адаптацію до нових умов, що забезпечують кращий захист від загроз економічній безпеці. Відповідна інформація про розроблені рішення передається до блоку виконання

управлінських дій. Методологічними інструментами цього блоку виступають статистичний порівняльний аналіз, методи ранжування проблем, сценарне моделювання, методи багатокритеріальної оптимізації та інформаційні панелі. Блок коригувальних дій забезпечує оперативність і гнучкість механізму діагностики економічної стійкості, а також мінімізує ризики втрат на підтримку управлінських заходів убезпечення економічної системи підприємства [62].

Одним з допоміжних блоків в механізмі діагностики економічної безпеки є блок прогнозування стану економічної безпеки, який поєднується з блоком коригувальних дій і блоком виявлення потенційних загроз і можливих збитків. Цей блок дозволяє спрогнозувати стан економічної безпеки, визначити найбільш ймовірні ризики, передати цю інформацію через блок виявлення загроз, до блоку аналізу стану економічної безпеки. Також, інформація, що генерується в цьому блоці є ключовою для перегляду стратегічних планів і системи ключових показників ефективності.

Ще одним допоміжним блоком в механізмі діагностики економічної безпеки є блок аналізу наявних ресурсів, основною функцією якого є всебічний аналіз наявних і необхідних (дефіцитних) матеріальних, фінансових, інформаційних, трудових ресурсів для забезпечення виконання управлінських заходів. Цей блок дає змогу підприємству раціоналізувати свої можливості та приймати виважені рішення. На виході з цього блоку генерується інформація щодо рекомендованого оптимального обсягу ресурсів. Цей блок поєднується з блоком оцінювання економічної ефективності управлінських заходів, блоком моніторингу і контролю, системою ключових показників ефективності та стратегічних планів і блоком визначення та аналізу ймовірних ризиків.

На рис. 1.2 наведена схема описаного механізму діагностики економічної безпеки підприємства.

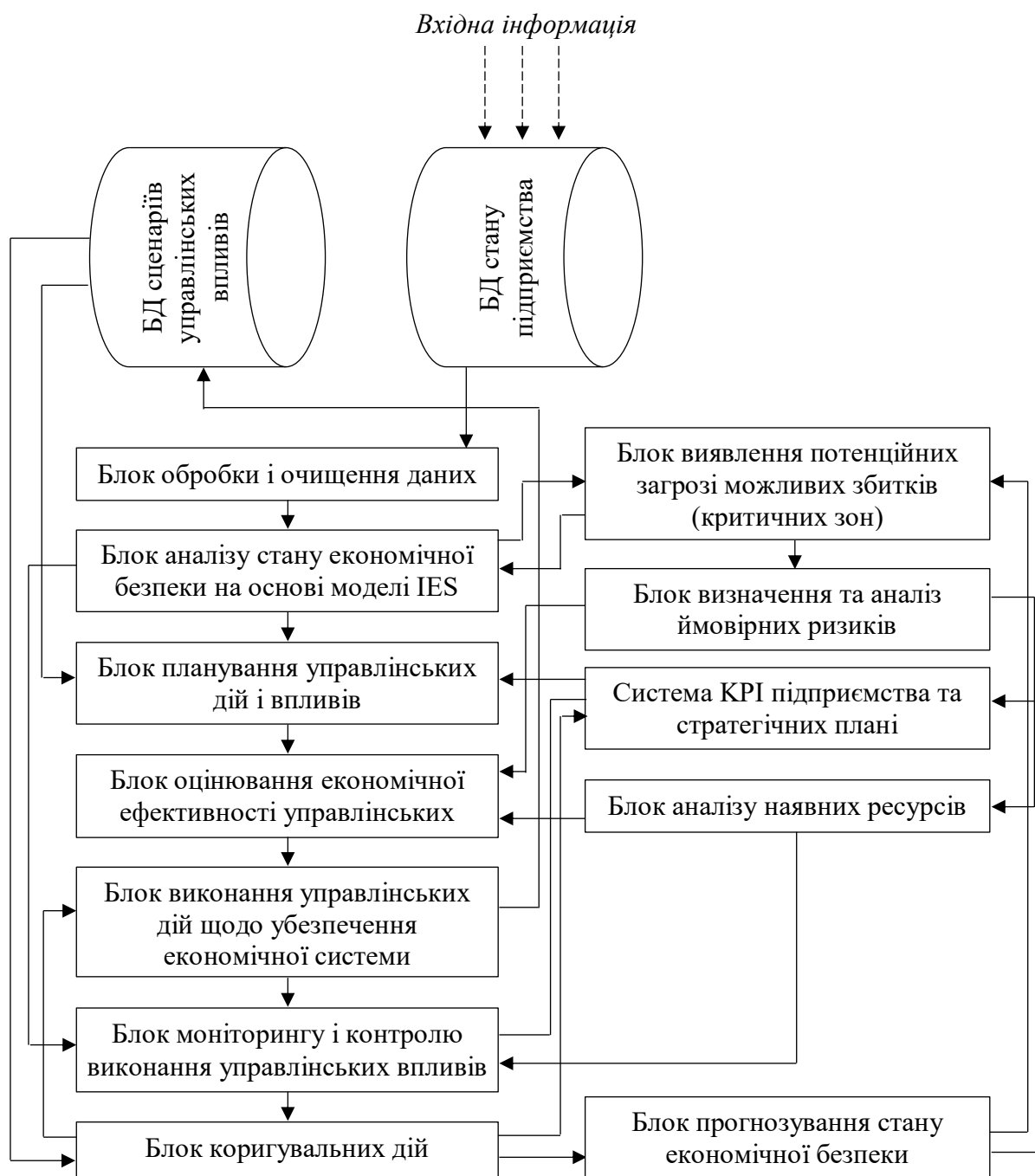


Рис.1.2. Схема механізму діагностики економічної безпеки підприємства

Джерело: складено автором на основі [75]

Ефективність управління економічною безпекою підприємства оцінюється за динамікою показника рівня його економічної безпеки за визначені часові періоди. Так, система показників (індикаторів) оцінки рівня економічної безпеки підприємства складається з чотирьох блоків, табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Система показників (індикатори) оцінки рівня економічної безпеки
підприємства

Блок	Показники
Блок «Ліквідність»	коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт проміжної ліквідності, коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)
Блок «Фінансова стійкість та ділова активність»	коефіцієнт фінансової незалежності (автономії), коефіцієнт заборгованості, коефіцієнт фінансового ризику оборотність дебіторської заборгованості, оборотність кредиторської заборгованості, період погашення дебіторської заборгованості (днів), період погашення кредиторської заборгованості (днів), оборотність активів, оборотність запасів, період обороту запасів (днів)
Блок «Рентабельність»	рентабельність активів, рентабельність продажів, рентабельність власного капіталу
Блок «Майновий стан»	коефіцієнт зношення основних засобів, фондовіддача, фондоозброєність, матеріалоемність

Джерело: складено автором на основі [62]

Таким чином, в пункті розглянуто механізму діагностики економічної безпеки підприємства. Даний механізм представляє собою багаторівневу систему взаємодії блоків аналітичного, організаційного і виконавчого забезпечення. Механізм діагностики реалізується через застосування моделі інтегрального індексу оцінювання рівня економічної безпеки (IES), що дає змогу ідентифікувати стани небезпеки підприємства. Механізм діагностики складається з блоків і процесів сканування, очищення даних, аналітики, прогнозування, планування управлінських дій, оцінювання їх ефективності, виконання, моніторингу і корекції управлінських впливів, що підвищує точність діагностики і коректність процесів управління. Чітка взаємодія функціональних блоків забезпечує гнучкість, прозорість, оперативність, ефективність і оптимальність рішень, що приймаються, які спрямовані на стабілізацію роботи підприємства.

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

В умовах повномасштабної війни росії проти України питання забезпечення економічної безпеки держави в цілому та кожного окремого підприємства зокрема вимагають значної суспільної уваги та набувають першочергового значення. Гарантування економічної безпеки держави є підґрунтям для самоідентичності. Саме тому, в умовах сьогодення питання нормативно-правового та інформаційного забезпечення відносин в сфері управління економічною безпекою підприємств набувають першочергового значення.

Головними суб'єктами забезпечення економічної безпеки країни, які в рамках своїх повноважень здійснюють захист інтересів окремих суб'єктів господарювання, особистості, суспільства та країни в цілому є: Президент України; Верховна Рада України; Рада національної безпеки і оборони України; Кабінет Міністрів України; Національний банк України; Міністерства та інші центральні органи виконавчої влади; Місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування [49].

Варто звернути увагу, що політика держави у сфері гарантування безпеки здійснюється органами державної влади, а також органами місцевого самоврядування на базі Стратегії національної безпеки України, а також інших концептуально важливих документів, котрі формує Рада національної безпеки і оборони України, окреслює головні напрями державної політики в галузі забезпечення економічної безпеки [21].

Правове забезпечення національної економічної безпеки варто окреслювати через діяльність державного апарату та населення в цілому, націлену на захист національних економічних інтересів та цінностей, рис. 1.3.

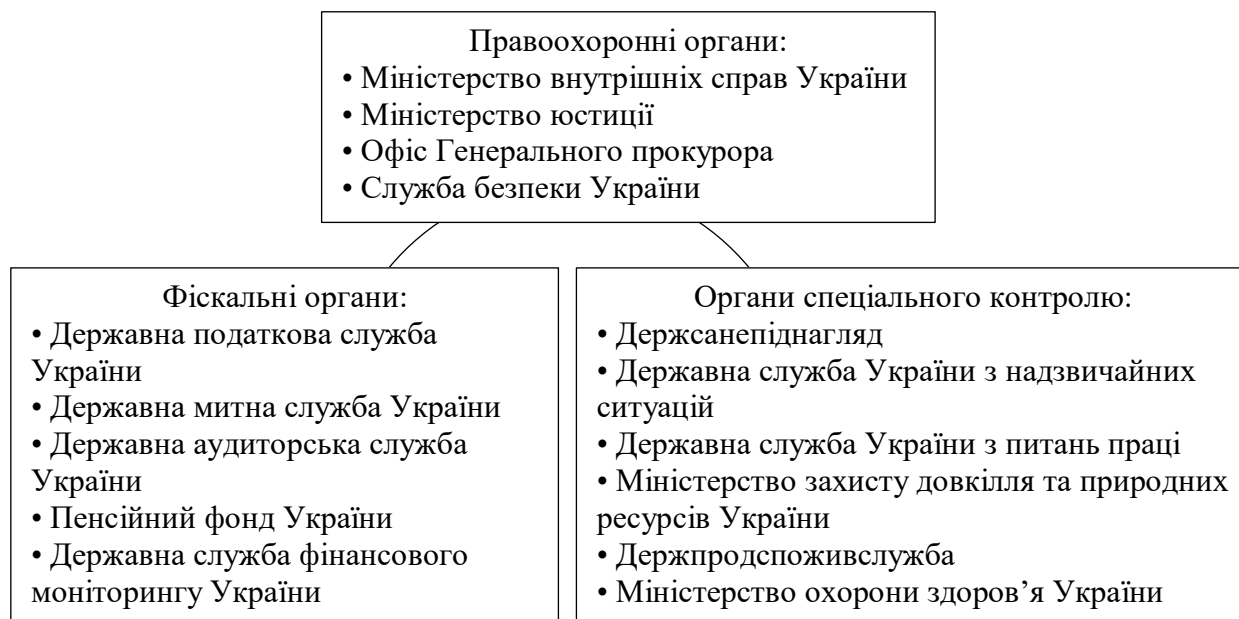


Рис. 1.3. Апарат управління економічною безпекою держави

Джерело: складено автором на основі [34]

Високий рівень ефективності регуляторних засад державної політики у контексті забезпечення економічної безпеки окреслюється такими факторами:

- функціональність та результативність нормативно-правового та законодавчого регулювання;
- дієвість та ефективність розпорядчих документів, котрі деталізують норми та ключові положення законів, підзаконних актів, інструкцій, указів та постанов;
- доступність, чітке визначення та сталість законодавчого регулювання для суб'єктів законодавчої та виконавчої влади, а також для суб'єктів підприємництва.

В умовах сьогодення виконання державно-управлінських рішень, використання методів державного управління економічною безпекою реалізується шляхом застосування різних форм державного управління, які в даній сфері набувають особливого змісту, тому що мають відношення до гарантування економічної безпеки не лише державі, а й вітчизняній економіці.

Ключові джерела із питань врегулювання нормативно-правової бази економічної безпеки зображено на рис. 1.4.

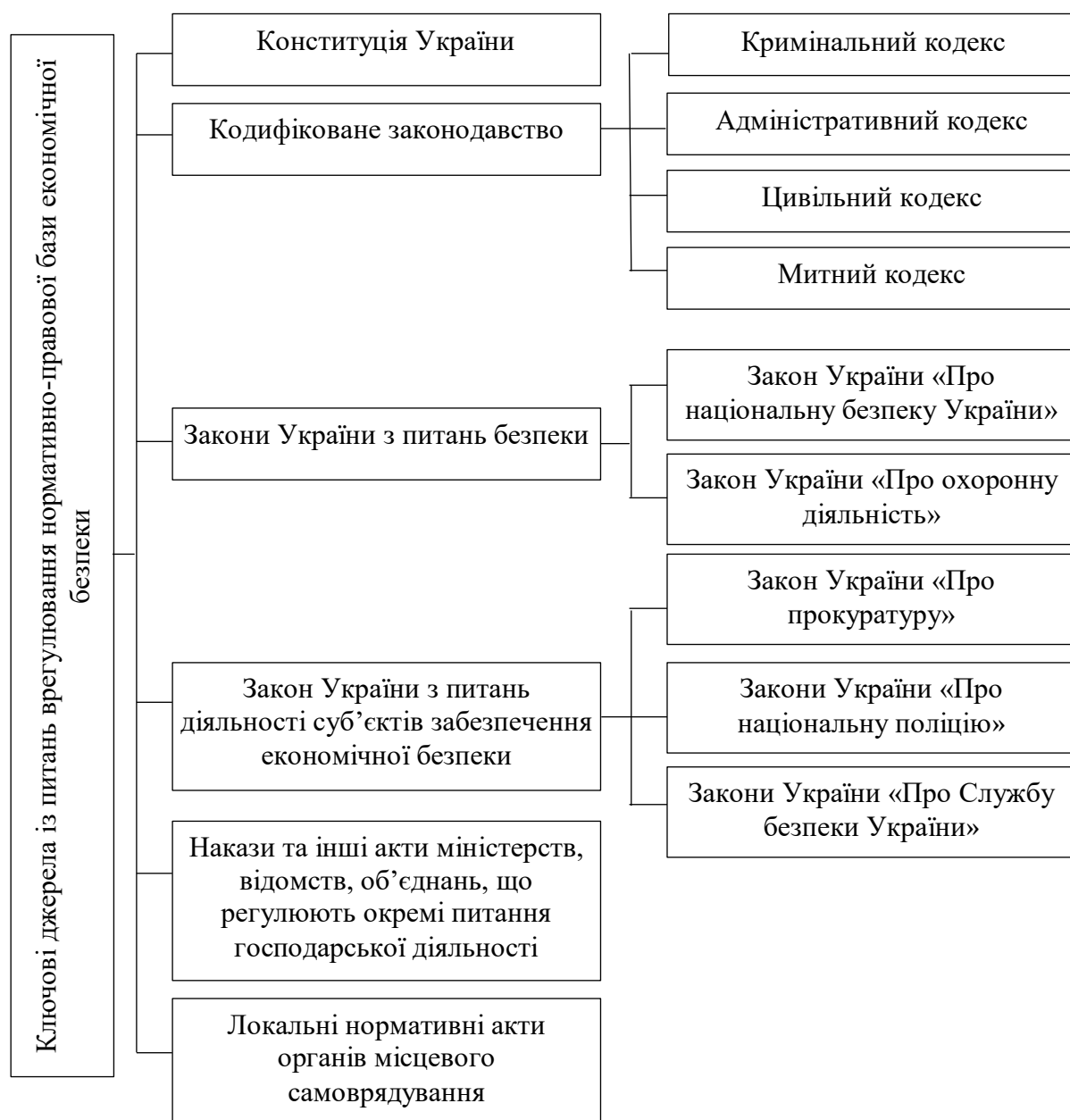


Рис. 1.4. Ключові джерела із питань врегулювання нормативно-правової бази економічної безпеки

Джерело: складено автором на основі [15]

Таким чином, розгляд нормативно-правового регулювання варто розпочати з визначення терміну економічна безпека підприємства, наведений у ч. 1 ст. 17 Конституції України, у відповідності до якої економічну безпеку визначено як «захист суверенітету і територіальної цілісності України, забезпечення її економічної та інформаційної безпеки є найважливішими функціями держави, справою всього українського народу» [49].

Закон України «Про національну безпеку України» за №2469-VIII від 21 червня 2018 року визначає економічну безпеку як один із ключових компонентів національної безпеки. Він встановлює основу для координації державних органів, формує політику сталого розвитку, включаючи захист економічних інтересів суб'єктів господарювання в умовах гібридних загроз, економічної нестабільності й зовнішніх ризиків [81].

Закон України «Про охоронну діяльність» за №4616-VI від 22 березня 2012 року регламентує діяльність приватних охоронних структур, які можуть забезпечувати фізичну, інформаційну та майнову безпеку підприємств. Він встановлює правила ліцензування, організацію охорони, права й обов'язки суб'єктів охоронної діяльності тощо – що є важливою складовою ефективного забезпечення захисту від внутрішніх ризиків, злочинних посягань та саботажу [83].

Законодавство України містить також низку кодексів, які ухвалюють відповідальність за економічні правопорушення, регламентують господарські, цивільні та митні відносини мають важливе значення для економічної безпеки підприємств, табл. 1.6.

З огляду на проведені дослідження відмітимо, що нормативно-правове регулювання в сфері забезпечення економічної безпеки підприємств характеризується наступними ознаками:

- формування економічних інтересів підприємства, які відображають зміст права в контексті їх захисту для забезпечення сталого розвитку бізнесу;
- виявлення загроз, що виникають через неправомірну поведінку суб'єктів господарських відносин;
- створення правовідносин між суб'єктами, які регулюються законодавством;
- забезпечення нормативно врегульованої діяльності органів управління підприємством, які мають повноваження для реалізації заходів із забезпечення безпеки.

Таблиця 1.6

Перелік Кодексів та їх значення в системі нормативно-правового забезпечення
економічної безпеки підприємства

Кодекс	Значення для економічної безпеки
Кримінальний кодекс України [54]	Визначає відповідальність за економічні злочини (шахрайство, корупцію, розкрадання), що можуть загрожувати підприємствам
Кодекс України про адміністративні порушення [43]	Передбачає санкції за порушення у сфері підприємництва, податкового адміністрування, що впливають на економічну безпеку
Цивільний кодекс України [102]	Врегульовує договірні та майнові відносини, укладання контрактів, відповідальність – важливо для захисту прав підприємств у цивільних правовідносинах
Митний кодекс України [67]	Регламентує обіг товарів через кордон, що особливо актуально для підприємств, що здійснюють імпорту/експорт – контроль за митними ризиками та зловживаннями

Джерело: складено автором на основі [19; 43; 54; 67; 102]

Використання інформаційного забезпечення економічної безпеки підприємства обумовлює зростання швидкості та адекватності процесу прийняття управлінських рішень, покращення показників ефективності підприємства та укріплення його позиції на ринку.

Інформаційне забезпечення економічної безпеки підприємства можна визначити як єдність систем обліку, аналізу й аудиту, об'єднаних інформаційними потоками для управління економічними процесами, тому виправданим є включення в систему обліково-аналітичного забезпечення підсистеми інформаційного забезпечення, яка забезпечує інтегроване використання інформаційних ресурсів різними функціональними підсистемами (обліку, аналізу, контролю, моніторингу) [15].

Отже, ядром інформаційного забезпечення є інтегрований облік (оперативний, управлінський, фінансовий, облік задля оподаткування), який формує обліково-аналітичну інформацію, адекватну цілям управління, що сприятиме досягненню та підтриманню необхідного для нормального функціонування та стійкого утримання бажаного рівня економічної безпеки підприємства.

Головною метою інформаційного забезпечення економічної безпеки підприємства є створення системи взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих показників, які дають змогу одержувати всебічну адекватну кількісну і якісну характеристику стану (рівня) економічної безпеки підприємства.

Інформаційне забезпечення економічної безпеки підприємства – це сукупність форм документів, нормативної бази, систем показників, індикаторів і методів оцінювання економічної безпеки та управлінських рішень щодо обсягів, розміщення та форм існування інформації, яка використовується в інформаційній системі підприємства.

Враховуючи специфіку сучасних загроз, вважаємо, що завданням інформаційного забезпечення є не лише інформаційна підтримка рівня забезпечення економічної безпеки підприємства, але й формування інформаційних потоків між зовнішнім і внутрішнім середовищем.

Рівень забезпеченості підприємства внутрішньою інформацією визначається його можливостями адекватно оцінити власну економічну безпеку, вчасно виявити негативні тенденції та відреагувати на них [37].

Таке оцінювання має здійснюватися безперервно відповідно до вибраної стратегії підприємства та бажаного рівня економічної безпеки з використанням сучасних інформаційних технологій, методів і моделей аналізу та представлення інформації. Внутрішня інформація – це інформація, яка переважно сформована системою обліку, аналізу та контролю для забезпечення економічної безпеки підприємства. Рівень забезпеченості підприємства зовнішньою інформацією дасть змогу підприємствам вчасно виявляти загрози й ризики екзогенного середовища, що уможливить реалізацію перспектив функціонування та розвитку підприємства, уникнення небажаних подій [53].



Рис. 1.5. Схема інформаційного забезпечення економічної безпеки підприємства

Джерело: складено автором на основі [94]

З огляду на вище сказане на рис. 1.5. пропонуємо розглянути узагальнену схему інформаційного забезпечення економічної безпеки підприємства.

Таблиця 1.7

Джерела інформації аналітичного процесу управління економічною безпекою підприємства

Групи джерел інформації	Джерела інформації
1	2
Внутрішні	
Фінансова звітність [29]	- форма 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» - форма 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)» - форма 3 «Звіт про рух грошових коштів» - форма 4 «Звіт про власний капітал» - «Примітки до річної фінансової звітності»
Статистична звітність	Використовується для надання державним статистичним органам даних про діяльність підприємства. Це можуть бути зведені відомості, що відображають ресурсний потенціал, фінансово-виробничу діяльність та інші аспекти [30]
Маркетингова інформація	дані про ринкову кон'юнктуру, конкурентів, поведінку споживачів тощо
Аналітичні звіти	результати досліджень економічного стану підприємства, оцінки його сильних та слабких сторін, загроз та можливостей
Зовнішні	
– Дані про стан економіки країни – Галузеві тенденції	- Державна служба статистики України - Портал відкритих даних - Національний банк України
– Законодавство – Політичні події – Інформація з профільних ЗМІ та аналітичних агентств	- Міністерство економіки України - STATISTA - Портал відкритих даних Верховної Ради України - World Bank Open Data - тощо

Джерело: складено автором на основі [37]

В умовах диджиталізації бізнес-процесів внутрішня інформація підприємства міститься у відповідних внутрішніх базах даних інформаційних систем організації (ERP, CRM тощо), яка акумулюється і зберігається на відповідних серверах / хмарних середовищах.

Отже, нормативно-правове регулювання як один із засобів забезпечення економічної безпеки підприємства має базуватися на ретельному економічному аналізі, враховувати тенденції ключових економічних показників і оперативно реагувати на будь-які зміни в економічному середовищі. Інформаційне

забезпечення доповнює цей процес, надаючи необхідну базу даних для прийняття рішень і своєчасного виявлення ризиків. Без належного інформаційного забезпечення та правового регулювання підприємство може зіткнутися з додатковими ризиками, такими як втрата конкурентних позицій, фінансові збитки чи правові санкції. У разі недостатньої адаптивності правового регулювання або слабого інформаційного забезпечення ці інструменти можуть не лише втратити свою ефективність, але й стати джерелом додаткових проблем для підприємства, ускладнюючи його функціонування в умовах ринкової конкуренції.

Висновки до розділу 1

Про процесі проведеного дослідження встановлено, що економічна безпека підприємства є ключовим елементом забезпечення його стабільності, конкурентоспроможності та стійкості до внутрішніх і зовнішніх загроз. Аналіз теоретичних засад показав, що економічна безпека розглядається як комплексна характеристика, яка охоплює фінансову стійкість, ефективне використання ресурсів, захист від ризиків і здатність адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Історичний розвиток поняття економічної безпеки пройшов п'ять етапів, від фінансової стабільності в умовах конкуренції до сучасного комплексного підходу, що включає кібербезпеку, екологічну стійкість і соціальну відповідальність. Наукові підходи до визначення економічної безпеки підприємства (ресурсно-функціональний, системний, стратегічний, ринковий, комплексний) підкреслюють багатогранність цього поняття, акцентуючи на захисті інтересів, гармонізації з зовнішнім середовищем і стійкому розвитку.

Механізм управління економічною безпекою підприємства є системою взаємопов'язаних елементів, процесів і інструментів, спрямованих на прогнозування, виявлення, оцінку та нейтралізацію ризиків для забезпечення сталого розвитку. Він включає стратегічний, тактичний і оперативний рівні управління, інтегруючи правові, фінансово-економічні, інформаційні, інноваційні, техніко-технологічні, виробничі, маркетингові та соціально-

психологічні заходи. Ключові підходи до механізму управління (стратегічний, системний, процесно-функціональний, захисно-адаптивний, комплексний, організаційно-економічний, синергетичний) дозволяють структурувати управлінські дії для досягнення цілей безпеки. Основними компонентами механізму є об'єкти та суб'єкти безпеки, цілі, функції, принципи, методи та заходи, які сприяють гармонізації інтересів підприємства з зовнішнім середовищем і підвищенню його конкурентоспроможності.

Діагностика економічної безпеки підприємства є інструментом для оцінки його стану та управління ризиками. Вона складається з трьох груп функціональних блоків: аналітичного (обробка даних, аналіз стану, виявлення загроз, оцінка ризиків, прогнозування), організаційного (планування, оцінка ефективності, KPI) та виконавчого (виконання, моніторинг, коригування). Застосування моделі інтегрального індексу (IES) забезпечує кількісну оцінку рівня безпеки, враховуючи фінансово-операційну активність, ліквідність, рентабельність і майновий стан. Переваги механізму включають оперативність, системність, гнучкість і можливість порівняння результатів. Чітка взаємодія блоків забезпечує прозорість, ефективність і адаптивність управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію діяльності підприємства в умовах невизначеності.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відіграють ключову роль у формуванні системи економічної безпеки підприємства. Нормативно-правова база, включаючи Конституцію України, Закони «Про національну безпеку» та «Про охоронну діяльність», а також кодекси (Кримінальний, Господарський, Цивільний, Митний), регулює захист економічних інтересів і протидію загрозам. Інформаційне забезпечення ґрунтується на інтегрованому обліку, аналізі та аудиті, забезпечуючи швидкість і адекватність управлінських рішень. Внутрішні (фінансова, статистична, маркетингова інформація) та зовнішні (дані про економіку, законодавство, галузеві тенденції) джерела інформації формують основу для прогнозування та реагування на ризики. Ефективне поєднання правового та інформаційного забезпечення дозволяє підприємству мінімізувати загрози, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати сталий розвиток в умовах динамічного економічного середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Об'єктом дослідження обрано Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод», яке є членом групи компаній під назвою «Молочний альянс». «Молочний альянс» є акціонерним товариством і має централізовану структуру управління, що охоплює фінанси, закупівлі, маркетинг, виробництво, логістику та продажі. Група включає в себе підприємства, які спеціалізуються на виробництві сирів, цільномолочних і кисломолочних продуктів, а також підприємства, що займаються збором і переробкою молока і молочної продукції. Крім того, до складу групи входять компанії, які здійснюють реалізацію продукції як на внутрішньому ринку України, так і за кордоном.

Таким чином, АТ «Молочний альянс» - є одним з найбільших об'єднань молочної промисловості України. Членами даного альянсу накопичено багаторічний досвід в області виробництва молочної продукції. З головних напрямків діяльності підприємств-членів альянсу є постійне розширення асортименту виробленої продукції, впровадження у виробництво прогресивних технологій і нових видів обладнання, що дозволяє механізувати та автоматизувати технологічні процеси. Головною метою діяльності підприємств, що входять до АТ «Молочний альянс» є – компетентне і гідне ведення бізнесу.

Головне завдання ТДВ «Яготинський маслозавод» полягає в сучасній і якісній переробці молочного сиру, що забезпечує населення різноманітними молочними продуктами. На підприємстві діє система НАССР. Проводиться контроль вмісту кожної прийнятої партії молока на наявність радіонуклідів та інгібуючих речовин, включаючи антибіотики.

Якість продукції, що випускається, ретельно контролюється на всіх етапах виробничого процесу, починаючи з прийому молочного сиру та слідування за температурними режимами зберігання, а також до тестового контролю готового продукту, зразки якого постійно перевіряються в лабораторії заводу.

Яготинський маслозавод був створений у червні 1956 року як підприємство для переробки молока та вершків. Офіційна державна реєстрація, як товариства з додатковою реєстрацією відбулася 25 березня 1996 року. Маслозавод знаходиться у Київській області, Україна. Основними видами діяльності є: переробка молока та виробництво сирів).

Потужність підприємства складає 250 т переробки молока за зміну з наступним асортиментом:

- цільномолочна продукція;
- сухе знежирене молоко;
- масло вершкове;
- казеїн технічний.

Всю продукцію заводу, що підлягає обов'язковій сертифікації, сертифіковано. На всі види продукції є посвідчення про гігієнічну реєстрацію.

Для випуску масла вершкового встановлені дві лінії виробництва масла методом безперервного збивання загальною потужністю 6 т за зміну. Для виробництва сухого знежиреного молока використовують вакуум-випарний апарат «Віганд» 4000 та розпилювальна сушарка РСМ 500, встановлена потужність - 500 кг на годину. Обладнання для виробництва цільномолочної продукції – молока, сметани та десертних продуктів використовуються сучасні апарати та автоматизовані виробничі лінії – М6-ГРЗЕ, які дозволяють здійснювати пакування продукції, як у пет-пляшки, так і у пакети.

З 2003 року на підприємстві запроваджено та функціонує автоматизована система управлінського обліку. Успіх діяльності сучасного підприємства визначається безліччю чинників, серед яких автоматизація та оптимізація робочих процесів, безперечно, займають ключове місце. Переваги автоматизованої системи правлінського обліку полягають в тому, що всі

управлінські процеси на підприємстві автоматизовані, доступ до каталогів доступний для всіх, можна отримати будь-який звіт на різні дати.

Первинна інформація вноситься вручну. Заводиться єдиний каталог постачальників та покупців з усією необхідною інформацією (назва, країна, розрахунковий рахунок, найменування банку, адреса, обліковий податковий номер). Використовується каталог при формуванні документів на продукцію, що відвантажується, а також при оформленні банківських документів (платіжні доручення, платіжні вимоги тощо).

Надходження сировини на підприємство здійснюється у модулі «Управління постачанням». Матеріали заносяться до карток складського обліку за господарськими групами, присвоюється особистий номер товару. При оприбуткуванні накладної формується прибутковий ордер, який потрапляє до каталогу прибуткових ордерів. До накладної прив'язуються проводки на відповідні рахунки. Накладна за підсумковою сумою потрапляє до розрахунків із контрагентами для звірки розрахунків із організаціями. Якщо одна й та організація є і постачальником і покупцем, то всі розрахунки за нею відразу видно при формуванні акту звірки.

До складу виробничої лабораторії входять: хімічна лабораторія; мікробіологічна лабораторія; сировинна лабораторія; пост радіологічного контролю.

У своїй діяльності лабораторія керується законодавством та керівними документами України; ухвалами, наказами, директивами Держстандарту України; документами системи акредитації України; документами Національної системи сертифікації України та положенням про лабораторію.

Виробнича лабораторія проводить випробування відповідно до вимог державних та міжнародних стандартів, а також інших нормативних документів, що встановлюють вимоги щодо забезпечення безпеки продукції для життя та здоров'я людей.

Область діяльності лабораторії включає органолептичні, фізико-хімічні, мікробіологічні, радіологічні випробування молока та молочної продукції, що випускається підприємством.

Лабораторія має паспорт, що містить відомості про технічну оснащеність, фонд нормативних документів, умови проведення випробувань, кадровий склад та кваліфікацію персоналу. Результати контролю відображаються у спеціальних журналах.

Керівництво поточною діяльністю товариства здійснює генеральний директор (одноосібний виконавчий орган), рис. 2.1.

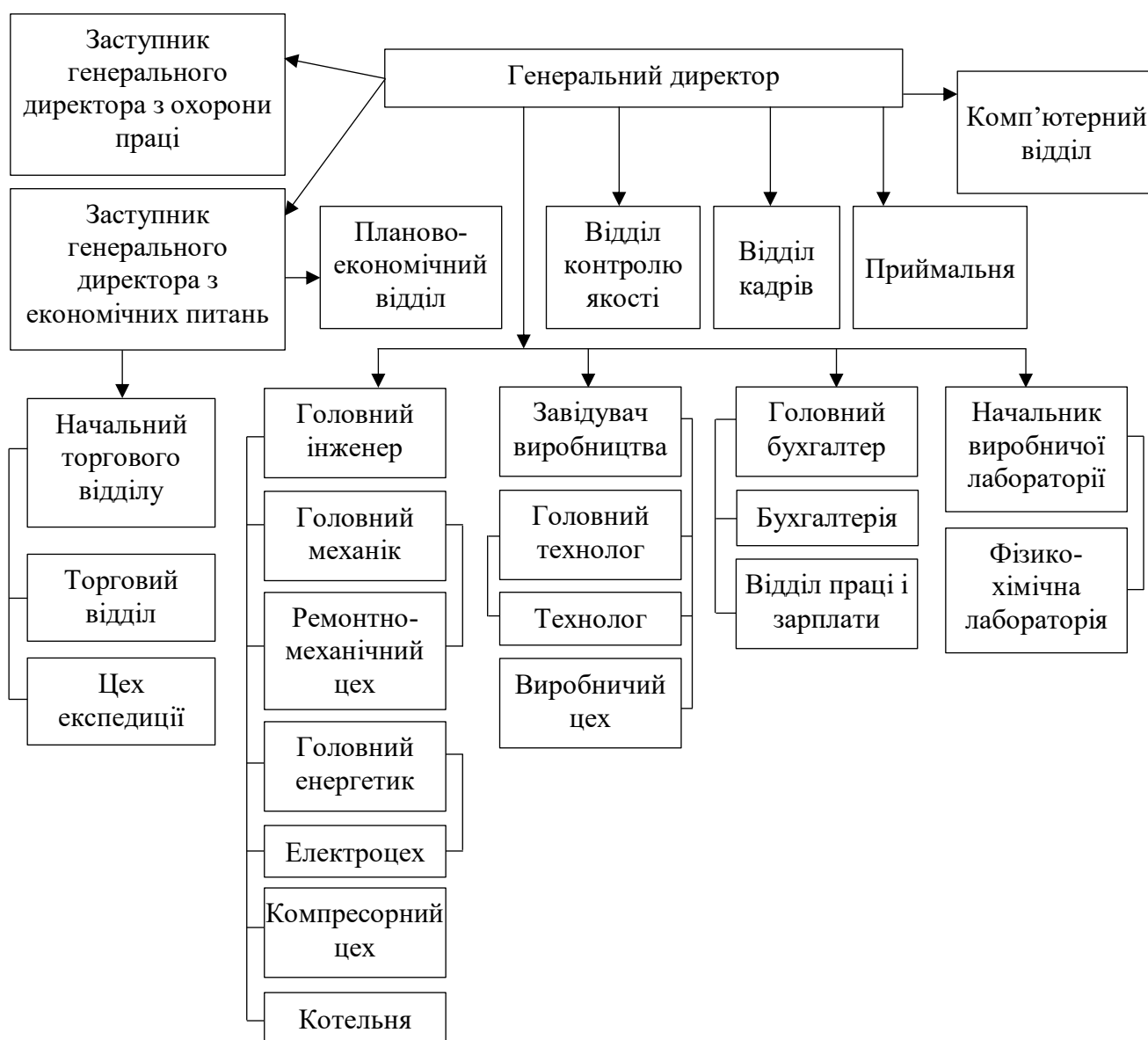


Рис. 2.1. Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Особливу роль для підприємства грає економічна служба, до якої входять бухгалтерія і планово-економічний відділ.

Основною сировиною для виробництва продукції є незбиране охолоджене молоко. Воно надходить на завод із господарств закріпленої сировинної зони, що включає: 14 сільськогосподарських виробничих кооператив Київської області; КП «Подвір'я», СТОВ «Гранат», а також декілька господарств Чернігівської області.

З метою зацікавленості господарств у нарощуванні обсягів виробництва молока та підвищенні його товарності проводиться низка спільних заходів, спрямованих на зміцнення кормової бази, збільшення надходження сировини, у тому числі:

- здійснюється контроль за роботою ферм, з метою надання допомоги у покращенні якості молока;
- організовуються регулярні виїзди фахівців заводу на господарства;
- провадяться своєчасно розрахунки з населенням за здане молоко (11, 21, 1 числа кожного місяця);
- надається допомога господарствам робочою силою та ПММ при заготівлі кормів на зимовий період;
- молоко високої якості, що надходить від господарств, оплачується за ціною найвищого гатунку;
- з метою збільшення надходження сировини від населення здійснюється преміювання найкращих молокозбирачів сировини;
- купуються допоміжні матеріали власним коштом для подальшого розподілу між господарствами.

Для виробництва молочної продукції потрібна значна кількість допоміжних матеріалів. Постачання їх здійснюють підприємства на основі довготривалих та стійких зв'язків.

Завод прагне забезпечити надходження матеріалів від таких постачальників, які знаходяться на невеликій відстані від підприємства, а також перевозити вантажі найдешевшим видом транспорту. При укладанні договорів

на постачання матеріальних ресурсів підприємство визначає такі матеріали, які за своїми параметрами та якістю точно відповідають плановій специфікації, прагнучи використати більш дешеві матеріали, без шкоди якості продукції.

Діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» залежить також і від постачальників допоміжних матеріалів, таких як упаковка, добавки (фрукти, цукор, рослинні жири), миючі засоби та компоненти для виробництва молочної продукції.

На основі проведеного аналізу нами встановлено, що основними постачальниками таких матеріалів переважно є українські компанії, зосереджені в центральних регіонах (Київ, Вінниця, Рівне). Вони забезпечують стабільність поставок. Деякі матеріали імпортуються з Польщі та Німеччини. Для фруктових добавок йогуртів постачальники забезпечують натуральні інгредієнти, що підкреслює орієнтацію на здорове харчування. Окреме значення для підприємства відіграє упаковка, оскільки завод виробляє готову продукцію для роздрібної торгівлі. Аналіз постачальників допоміжних матеріалів представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз постачальників допоміжних матеріалів

Постачальник	Місце знаходження	Що постачає	Деталі / Аналіз
1	2	2	4
ТОВ «Кантон»	Київ	Допоміжні матеріали (упаковка)	Локальний постачальник, забезпечує стабільність поставок
ПП «Лукор-інвест»	Київ	Допоміжні матеріали (компоненти для виробництва)	Зосереджений на інвестиціях у постачання; ризики через судові справи, але стабільний партнер.
КП «Рівнеторгсервіс»	Рівне	Допоміжні матеріали (торговельні послуги)	Регіональний постачальник, для логістики матеріалів
ПАТ «Полімер»	Вінниця	Полімерна плівка, пакети, упаковка	Спеціалізується на полімерних матеріалах; виробництво до 300 тис. кг/міс.; ключовий для упаковки продукції.
ТОВ «Олена-Пак»	Бровари	Упаковка (пакувальні матеріали)	Спеціалізація на пакуванні; локальний, зручний для логістики

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
ФОП Кенділь В.І.	Житомир	Допоміжні матеріали (індивідуальні поставки)	Фізична особа-підприємець; постачає специфічні компоненти
Агрохолдинг «Кернел»	Україна (різні регіони)	Фрукти, ягоди для добавок у йогурти	Великий постачальник натуральних інгредієнтів; забезпечує якість для преміум-продукції.
ТОВ «Сади Дніпра»	Дніпро	Фрукти, суміші для кисломолочної продукції	Фокус на свіжих добавках; лабораторний контроль якості на заводі.
Фермерське господарство GADZ	Україна	Фруктові суміші, ягоди	Локальні фермери; підтримує натуральність продукції; сезонні поставки.
Підприємства з Польщі та Німеччини	ЄС	Допоміжні матеріали (компоненти, упаковка)	Імпорт для високотехнологічних матеріалів; підвищує якість, але ризики через валютні коливання.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Як вже було зазначено, ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним з провідних виробників молочної продукції в Україні, входить до холдингу «Молочний альянс» (Milk Alliance) і спеціалізується на виробництві молока, вершкового масла, сметани, кефіру, ряжанки, термостатичних продуктів, м'яких сирів та дитячого харчування під торговими марками «Яготинське» та «Яготинське для дітей», тому головних конкурентів підприємства систематизуємо за певними характеристиками та представимо у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз ключових конкурентів ТДВ «Яготинський маслозавод»

Компанія	Ключові продукти	Сильні сторони	Слабкі сторони	Порівняння з ТДВ «Яготинський маслозавод»
1	2	3	4	5
ТОВ «Терра Фуд»	Молоко, сир, йогурти	Широка дистрибуція, адаптивність	Залежність від сировинної бази	Перевершує в обсягах, але менш спеціалізований на дитячому харчуванні
ТОВ «Люстдорф»	Молоко, кефір, сметана	Якість, досвід	Обмежена диверсифікація	Прямий конкурент у кисломолочних продуктах, але Яготинський кращий у преміум сегменті
ТОВ «Молочна компанія «Галичина»	Йогурти, сири	Регіональна сила, органічні	Менша національна присутність	Конкурує в йогуртах, але Яготинський домінує в дитячому сегменті

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5
Данон Україн	Йогурти, десерти	Маркетинг, інновації	Вищі ціни	Лідер у здоровому харчуванні, Яготинський – у традиційних продуктах
ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»	Молоко, сир, масло	Великі обсяги, інтеграція	Менший експорт	Конкурує в масовому сегменті, Яготинський – у преміум сегменті

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Конкуренти ТДВ «Яготинський маслозавод» - це переважно великі місцеві виробники (Terra Food, Lustdorf, Galychyna) та міжнародні (Danone, Lactalis), які конкурують за сегменти молока, кисломолочних продуктів та сирів. ТДВ «Яготинський маслозавод» виділяється завдяки фокусу на якості, дитячому харчуванню та лідерству в роздрібній торгівлі, але стикається з викликами від зростання імпорту (імпортні сири – майже 50% ринку) та скорочення сировини. Для посилення позицій рекомендується розширення експорту до ЄС (де частка зросла до 70% для деяких продуктів) та інвестиції в інновації, як роблять конкуренти.

Основними споживачами ТДВ «Яготинський маслозавод» є переважно міські жителі середнього класу, включаючи молоді сім'ї з дітьми, дорослих і літніх людей, які цінують натуральність, якість і традиційний смак молочних продуктів. Особливо значною є частка сімей, які купують дитяче харчування завдяки лідерству заводу саме в цьому сегменті. Географічно аудиторія зосереджена в містах центральних, східних і північних регіонів України, а також включає експортних споживачів у країнах ЄС, Азії та Близького Сходу. Основними каналами де споживачі можуть придбати продукцію заводу є супермаркети (АТБ, Сільпо, Metro, Auchan) та регіональні магазини. На експорт продукція відвантажується через дистриб'юторів. Окремої популярності в останні роки набувають онлайн-продажі, особливо через платформи великих ритейлерів. Висока лояльність споживачів до бренду забезпечується стабільною якістю, сертифікацією та широкою доступністю через роздрібні мережі.

Розглянемо структуру продукції ТДВ «Яготинський маслозавод», табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка та структура продукції підприємства 2022-2024 рр., тис. грн.

Асортимент продукції	2022 р		2023 р		2024 р.		Відхилення 2024 р. від 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%	п.с.
Масло вершкове	975229	26,1	1459619	25,9	1482160	26,3	506931	51,9	0,2
Цільномолочна продукція	1531797	41,0	2316229	41,1	2519110	44,7	987313	64,5	3,7
Сухе знежирене молоко	627663	16,8	952415	16,9	935508	16,6	307845	49,0	0,1
Казіїн	422178	11,3	642458	11,4	535381	9,5	113203	26,8	-1,8
Інша продукція	179332	4,8	264873	4,7	163434	2,9	-15898	-8,9	-1,9
Разом	3736091	100	4857266	100	5635593	100	1899502	50,8	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані табл. 2.3 показують динаміку та структуру продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022–2024 рр. У 2024 р. загальний обсяг виробництва склав 5635593 тис. грн, що на 50,8% більше порівняно з 2022 р. Найбільшу частку в структурі виробленої продукції підприємства займає цільномолочна продукція - 44,7% у 2024 р. Вершкове масло зберігає стабільну частку в структурі - 26,3% у 2024, а сухе знежирене молоко – 16,6%. Казеїн втратив частку 1,8 п.п. і становив 9,5% у 2024 р., при зростанні фізичного обсягу на 26,8%. Обсяги виробництва іншої продукції скоротилися на 8,9%. Загалом спостерігається зростання виробництва, але з нерівномірною динамікою за категоріями.

Таким чином, підсумовуючи проведене дослідження відмітимо, що ТДВ «Яготинський маслозавод» є сучасним потужним підприємством, яке входить до АТ «Молочний альянс», і яке протягом воєнного часу змогло не тільки зберегти довоєнні обсяги виробництва, але змогло навіть наростити їх. Підприємство піклується про свого споживача, шляхом забезпечення високої якості власної продукції, яке підтверджуються відповідними сертифікатами відповідності. Так як продукція підприємства представлена в усіх регіонах країни, крім ТОТ, то конкурентами підприємства крім великих та відомих товаровиробників є навіть локальні виробники місцевих рівнів.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТДВ «Яготинський маслозавод»

Фінансово-господарська діяльність безпосередньо залежить від ефективності загальної системи управління підприємством. При прийнятті управлінських рішень основну роль відіграють аналіз і оцінка його фінансово-економічного стану. Отримані результати необхідні як для внутрішнього використання, так і для зовнішніх користувачів – потенційних інвесторів, кредитних організацій і державних органів.

Саме тому, в умовах ринкової економіки невід'ємною частиною комплексної діагностики підприємства є аналіз його фінансово-економічного стану, який слугує основою для проведення заходів, пов'язаних із формуванням фінансової політики. Адже, однією з головних характеристик господарської діяльності підприємства є його фінансовий стан. Він визначає конкурентоспроможність підприємства, його потенціал для взаємовигідної діяльності, а також показує, наскільки економічні інтереси самого підприємства та його партнерів гарантовані у фінансовому й іншому аспектах.

Діагностика фінансово-економічного стану – це науково обґрунтоване дослідження фінансових взаємовідносин, руху грошових коштів підприємства з метою отримання результатів, що дають об'єктивну та достовірну картину фінансового стану підприємства, його прибутків і збитків, змін у структурі активів і пасивів, а також порівняння з дебіторами й кредиторами.

Завданнями діагностики фінансового стану є:

- аналіз фінансової стійкості та рентабельності;
- аналіз фінансової стійкості та рентабельності;
- оцінка ліквідності та платоспроможності підприємства;
- вивчення ефективності використання фінансових ресурсів;
- визначення резервів підвищення фінансової стабільності;
- прогнозування фінансового стану підприємства на перспективу.

Проте найбільш загальне уявлення в ході експрес-діагностики дає аналіз основних економічних показників діяльності підприємства, який наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	3736091	4857266	5635593	1899502	50,8
Валовий прибуток, тис. грн.	645244	877957	763220	117976	18,3
Чистий прибуток, тис. грн.	155639	255160	95563	-60076	-38,6
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	180269,5	2096799,5	2246138	2065868,5	в 12,5 р.б.
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	428334	435781	519055	90721	21,2
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	1373485,5	1661018,5	1727083	353597,5	25,7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	900	921	928	28	3,1
Фондовіддача, грн.	8,7	11,1	10,9	2,2	25,3
Фондомісткість	0,11	0,09	0,09	-0,02	-18,2
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	475,9	473,2	559,3	83,4	17,5
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	4151,2	5273,9	6072,8	1921,6	46,3
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,72	2,92	3,26	0,54	19,9

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані, наведені в табл. 2.4 відображають динаміку зростання доходів і активів підприємства поряд із погіршенням прибутковості. Чистий дохід зріс на 50,8%, що свідчить про значне розширення ринкової активності та присутності підприємства в молочному сегменті. Валовий прибуток підприємства збільшився на 18,3%, при зниженні чистого прибутку у 2024 р. на 38,6%, що може вказувати на зростання витрат або зниження прибутковості. Середньорічна вартість активів зросла у 2024 р. відносно 2022 р. в 12,5 разів, переважно за рахунок оборотних активів, зростання яких відбулося на 25,7% та необоротних активів на 21,2%, що відображає інвестиції в розширення виробництва.

Ефективність використання ресурсів також демонструє змішану динаміку. Показник фондівдачі зріс на 25,3%, а фондомісткості – знизилася на 18,2, що вказує на ефективніше використання основних засобів. Фондоозброєність працівників досліджуваного підприємства зросла на 17,5%, а продуктивність праці – на 46,3%, що свідчить про підвищення ефективності праці при незначному зростанні чисельності працівників – на 28 осіб. В той же час, коефіцієнт оборотності оборотних активів збільшився на 19,9% у 2024 р. відносно 2022 р., вказуючи на швидший обіг капіталу. Загалом, підприємство демонструє зростання масштабів діяльності та ефективності використання ресурсів, але зниження чистого прибутку.

Забезпеченість підприємства майном та джерела його фінансування представлено в балансі підприємства, табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика майна підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод»
та джерел його формування за балансом

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	424089	20,9	447473	20,7	590637	25,4	166548	39,3	4,5
в т.ч. основні засоби	390541	19,2	415608	19,2	568761	24,4	178220	45,6	5,2
2. Оборотні активи	1604930	79,1	1717107	79,3	1737059	74,6	132129	8,2	-4,5
в т.ч. виробничі запаси	117522	5,8	106103	4,9	137418	5,9	19896	16,9	0,1
дебіторська заборгованість	592908	29,2	623833	28,8	672218	28,9	79310	13,4	-0,3
грошові кошти	7818	0,4	41043	1,9	28237	1,2	20419	в 3,6 р.б.	0,8
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	685040	33,8	940195	43,4	815758	35,0	130718	19,1	1,2
нерозподілений прибуток	679715	33,5	934870	43,2	810433	34,8	130718	19,2	1,3
2. Довгострокові	253895	12,5	239316	11,1	215351	9,3	-38544	-15,2	-3,2

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	8	10
зобов'язання і забезпечення									
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	1090084	53,7	985069	45,5	1296587	55,7	206503	18,9	2,0
Баланс	2029019	100	2164580	100	2327696	100	298677	14,7	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Діагностика балансу підприємства здійснюється за допомогою основних методів фінансового аналізу. Першим етапом є ознайомлення з фінансовою звітністю, що дозволяє отримати загальне уявлення про залучення коштів і напрями їх інвестування. Однак ця інформація має лише ознайомчий характер і є недостатньою для ухвалення управлінських рішень. Наступним кроком виступає горизонтальний аналіз, який передбачає порівняння фінансових показників за кілька періодів для виявлення динаміки змін у структурі бухгалтерського балансу. Проте цей метод має обмеження, оскільки результати можуть спотворюватися в умовах інфляції. Важливим доповненням є вертикальний аналіз, що дозволяє зіставити окремі статті звітності з іншими однорідними показниками в межах одного звітного періоду, формуючи більш цілісне уявлення про фінансовий стан підприємства.

Отже, за даними, представленими в табл. 2.5 можна констатувати факт зростання загальної валюти балансу протягом 2022-2024 рр. на 14,7% або на суму 298677 тис. грн. Так, вартість необоротних активів зросла на 39,3% або на 166548 тис. грн., зокрема вартість основних засобів зросла на 45,6%, що свідчить про значні інвестиції в модернізацію чи розширення виробничих потужностей. Таким чином, частка необоротних активів в загальній структурі активів збільшилася на 4,5 п.п. до 25,4%. Вартість оборотних активів зросла на 8,2% або на 132129 тис. грн., але їх частка зменшилася на 4,5 п.п. до 74,6%. Найбільше зростання оборотних активів спостерігається у виробничих запасах – на 16,9%, що може вказувати на накопичення сировини для виробництва. Дебіторська заборгованість зросла на 13,4%, а грошові кошти зросли – у 3,6

рази, хоча їх частка в загальній структурі активів залишається низькою – на рівні 1,2% у 2024 р..

Вартість власного капіталу зросла на 19,1% або на 130718 тис. грн, зокрема нерозподілений прибуток збільшився на 19,2%, але його частка в пасивах зросла лише на 1,2 п.п. до 35,0%, що може свідчити про обмежене реінвестування прибутку. Довгострокові зобов'язання зменшилися на 15,2% або на 38544 тис. грн, а їх частка в загальній структурі пасивів скоротилася на 3,2 п.п. до 9,3% у 2024 р. відносно 2022 р., що вказує на зниження залежності підприємства від довгострокового фінансування. Натомість поточні зобов'язання зросли на 18,9% або на 206503 тис. грн., а їх частка збільшилася на 2,0 п.п. до 55,7% у 2024 р., що може створювати тиск на загальну та абсолютну ліквідність. Загалом, підприємство демонструє зростання активів за рахунок інвестицій в основні засоби та запаси, але зростання поточних зобов'язань і зниження частки власного капіталу можуть вказувати на потенційні ризики фінансової стійкості.

Діагностику фінансово-економічного стану підприємства продовжують аналізом формування його фінансових результатів, що в кінцевому підсумку дає чітке уявлення про обсяги господарювання та рівень витрат підприємства, табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз формування фінансових результатів
підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод», тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3736091	4857266	5635593	1899502	50,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3090847	3979309	4872373	1781526	57,6
Валовий прибуток	645244	877957	763220	117976	18,3
Інші операційні доходи	47017	19109	105715	58698	у 2,2 р.б
Адміністративні витрати	37602	44464	55406	17804	47,3
Витрати на збут	296742	367149	443442	146700	49,4
Інші операційні витрати	65926	41416	132314	66388	у 2 р.б

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
Фінансовий результат від операційної діяльності	219991	444037	237773	17782	8,1
Інші фінансові доходи	1745	1836	8971	7226	в 5,1 р.б.
Інші доходи	882	1390	1381	499	56,6
Фінансові витрати	116777	138408	130658	13881	11,9
Інші витрати	57127	0	79	-57048	-00,9
Фінансовий результат до оподаткування	177841	308855	117388	-60453	-33,9
Чистий фінансовий результат	155639	255160	95563	-60076	-38,6

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані, представлені в табл. 2.6 демонструють зростання доходів, але зниження прибутковості через зростання витрат. Так, чистий дохід від реалізації зріс на 50,8%, що свідчить про значне розширення обсягів продажів. В той же час, собівартість реалізованої продукції зросла ще швидше – на 57,6%, що в свою чергу призвело до менш значного зростання валового прибутку на 18,3%. Інші операційні доходи підприємства з період 2022-2024 рр. суттєво зросли – на 124,8% (у 2,2 рази), що частково компенсувало зростання собівартості реалізованої продукції. Протягом досліджуваного періоду спостерігався наступний ріст витрат: адміністративні витрати збільшилися на 47,3%, витрати на збут – на 49,4%, інші операційні витрати у 2 рази, що стримувало зростання фінансового результату від операційної діяльності, який збільшився лише на 8,1% відносно 2022 р.

Стрімке зростання витрат вплинуло на зниження фінансового результату до оподаткування на 33,9%, а чистого фінансового результату – на 38,6%, що вказує на погіршення прибутковості. Позитивним моментом є зростання інших фінансових доходів у 4,1 рази та інших доходів на 56,6%. Водночас фінансові витрати зросли на 11,9%, а інші витрати скоротилися на 99,9%, що частково пом'якшило негативний вплив на загальний фінансовий результат. Загалом, хоча підприємство активно нарощує доходи, швидке зростання собівартості та операційних витрат, а також зниження чистого прибутку свідчать про необхідність оптимізації витрат для підвищення фінансової ефективності діяльності.

Аналіз фінансової стійкості підприємства базується на комплексній оцінці ключових коефіцієнтів, що відображають рівень забезпеченості власними ресурсами та здатність підприємства ефективно функціонувати.

Одним із головних показників є коефіцієнт автономії, який показує частку власного капіталу в загальній сумі коштів, залучених у діяльність підприємства. Додатково важливим є коефіцієнт фінансової залежності, що характеризує співвідношення між залученими ресурсами та власним капіталом і дозволяє оцінити рівень залежності підприємства від кредиторів.

Для визначення платоспроможності використовуються коефіцієнти ліквідності: коефіцієнт абсолютної ліквідності, який показує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена негайно за рахунок найбільш ліквідних активів, та коефіцієнт загальної ліквідності, що відображає здатність підприємства виконати свої поточні зобов'язання активами з відповідним строком обігу.

Ефективність діяльності оцінюється за допомогою показників рентабельності активів і власного капіталу, адже саме рентабельність капіталу вважається ключовим критерієм успішності, оскільки визначає зростання вартості бізнесу для власників. Окрім цього, вагоме значення мають коефіцієнти ділової активності, які відображають інтенсивність обороту коштів та їхній вплив на платоспроможність підприємства, формуючи загальне уявлення про ефективність використання ресурсів.

Показники оцінки фінансового стану підприємства представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники оцінки фінансового стану підприємства

ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,47	1,74	1,34	-0,13
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,04	0,02	-0,05
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	514846	732038	440472	-74374
Коефіцієнт автономії	0,34	0,43	0,35	0,10

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5
Коефіцієнт фінансової залежності	2,96	2,30	1,90	-1,06
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,51	0,77	0,54	0,03
Коефіцієнт оборотності активів	2,07	2,32	2,51	0,44
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,45	5,17	6,91	1,46
Рентабельність господарської діяльності, %	4,46	5,76	1,68	-2,78
Рентабельність власного капіталу, %	22,72	27,14	11,71	-11,01
Рентабельність продукції, %	20,88	22,06	15,66	-5,22

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз даних, представлений в табл. 2.7 свідчить про змішану динаміку показників фінансового стану підприємства. Так, зростання оборотності активів і капіталу супроводжується погіршенням показників ліквідності та рентабельності. Коефіцієнт загальної ліквідності знизився з 1,47 у 2022 р. до 1,34 у 2024 р. – на 0,13 пунктів, а коефіцієнт абсолютної ліквідності впав – на 0,05 пункти, що вказує на погіршення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання, особливо за рахунок найбільш ліквідних активів. Чистий оборотний капітал скоротився на 74 374 тис. грн., що може сигналізувати про зменшення фінансової подушки для операційної діяльності. Водночас коефіцієнт оборотності активів зріс на 0,44 об. в рік, а коефіцієнт оборотності власного капіталу – на 1,46 об. в рік, що відображає ефективніше використання активів і капіталу для генерації доходу.

Показники фінансової стійкості демонструють стабільність з незначними змінами. Так, коефіцієнт автономії зріс на 0,01 пункт, а коефіцієнт фінансової стійкості – на 0,03 пункти, що вказує на збереження помірної частки власного капіталу в структурі джерел фінансування підприємства. Коефіцієнт фінансової залежності знизився на 1,06 пункт, що свідчить про зменшення залежності від зовнішнього фінансування.

Проте показники рентабельності суттєво погіршилися. Так, рентабельність господарської діяльності знизилася на 2,78%, рентабельність власного капіталу – на 11,01%, а рентабельність продукції – на 5,22%. Це може пов'язано зі зростанням собівартості та операційних витрат, що перевищують темпи генерування доходів підприємства. Загалом, підприємство демонструє

ефективне використання ресурсів, але зниження ліквідності та рентабельності вказує на необхідність оптимізації витрат і управління зобов'язаннями для забезпечення фінансової стабільності.

2.3. Оцінка ефективності управління економічною безпекою підприємства

Оцінка економічної безпеки підприємства спрямована на визначення його позиції на ринках – галузевому, регіональному чи міжнародному. Для цього необхідно проаналізувати внутрішні ресурси підприємства, його конкурентів та особливості конкурентного середовища в галузі. Такий аналіз дозволить виявити сильні та слабкі сторони підприємства порівняно з конкурентами, що є основою для розробки стратегій забезпечення економічної безпеки та зміцнення конкурентних переваг.

З метою визначення ключових напрямів забезпечення економічної безпеки ТДВ «Яготинський маслозавод» потрібно виявити проблемні аспекти у виробництві та реалізації продукції, які обмежують ефективність діяльності. Одним із дієвих інструментів для такого аналізу є SWOT-аналіз, який допомагає оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що спричиняють суттєвий вплив на діяльність підприємства. Цей метод враховує динамічні зміни у визначених сферах (виробництві та реалізації продукції): одні процеси створюють нові можливості та сприяють розвитку, в той час як інші – формують загрози й обмеження, які можуть негативно позначитися на економічній безпеці.

SWOT-аналіз передбачає поетапне його виконання, починаючи зі складання переліку сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, як показано в табл. 2.8.

SWOT-аналіз ТДВ «Яготинський маслозавод» показує сильні позиції підприємства, які базуються на стійкому попиті на продукцію, використанні

сучасних технологій та обладнання, а також значному експортному потенціалі досліджуваного підприємства. Наявність кваліфікованих кадрів, багаторічний досвід роботи на ринку та розвинена логістична інфраструктура, що ефективно функціонує навіть в умовах повномасштабного вторгнення, забезпечують конкурентні переваги. Ці фактори дозволяють підприємству утримувати стабільні позиції на ринку та адаптуватися до складних умов. Однак слабкі сторони, такі як недостатність власних коштів для великих інвестиційних проектів, обмежений асортимент порівняно з конкурентами та слабка комунікаційна політика, зокрема недостатня рекламна активність, обмежують можливості для розвитку. Зміщення акценту на західний ринок України через війну також створює труднощі, оскільки підприємству доводиться конкурувати з уже усталеними місцевими гравцями.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Продукція користується стійким попитом на ринку 2. Використання сучасних технологій та обладнання 3. Значний експортний потенціал 4. Наявність кваліфікованих та досвідчених кадрів 5. Багаторічний досвід роботи на ринку 6. Наближеність до споживача, хороша логістична інфраструктура навіть за умов повномасштабного вторгнення	1. Недостатність власних коштів для реалізації великих інвестиційних проектів 2. Відсутність деяких важливих асортиментних позицій, які мають основні конкуренти підприємства 3. Слабо розвинена комунікаційна політика підприємства, нерозвиненість рекламних комунікацій 4. З початку повномасштабного вторгнення підприємству довелося зробити акцент на західний ринок країни, і конкурувати із підприємствами, які вже зайняли цей ринок
Можливості	Загрози
1. Збільшення споживчого попиту на молочну продукцію завдяки популяризації принципів здорового харчування 2. Зростання частки підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках 3. Вихід на нові регіональні ринки країни 4. Зміцнення експортно-імпортних відносин із країнами Європи 5. Поява нових більш сучасних технологій при виготовленні молочної продукції з використанням робототехніки та глибокої переробки сировини 6. Інтеграційні процеси серед виробників молока, у тому числі й іноземних (створення холдингів)	1. Високий рівень конкуренції на вітчизняному та міжнародному ринках 2. Агресивна цінова політика конкурентів 3. Вихід на ринок нових конкурентів здебільшого із-за кордону 4. Зниження експорту молочної продукції через введені обмеження країн Європи по відношенню до продукції із України 5. Зниження реальних доходів населення 6. Зростання цін на сировину та матеріали

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Можливості для ТДВ «Яготинський маслозавод» пов'язані зі зростанням попиту на молочну продукцію через популяризацію здорового харчування, потенціалом розширення частки на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також виходом на нові регіональні ринки. Впровадження сучасних технологій, таких як робототехніка та глибша переробка сировини, разом із інтеграційними процесами у молочній галузі (наприклад, створення холдингів), відкривають перспективи для підвищення ефективності та конкурентоспроможності самого підприємства. Проте загрози залишаються значними: високий рівень конкуренції, агресивна цінова політика конкурентів, вихід на ринок нових іноземних гравців, зниження експорту через європейські обмеження, а також зростання цін на сировину та зниження доходів населення створюють серйозні виклики. Для забезпечення економічної безпеки підприємству необхідно зосередитися на диверсифікації асортименту, посиленні маркетингової стратегії та пошуку додаткових джерел фінансування для інвестицій.

Таким чином, сильні сторони підприємства мають стати основою для забезпечення його економічної безпеки та повинні бути основним ресурсом, який необхідно постійно зміцнювати та розвивати.

Слабкі сторони, в свою чергу, потребують особливої уваги з боку керівництва, яке має спрямовувати зусилля на їх усунення або мінімізацію. Можливості відображають позитивні тенденції у зовнішньому середовищі, використання яких може значно підвищити ефективність діяльності та рівень економічної безпеки підприємства.

Загрози ж є негативними зовнішніми факторами, які, без належної реакції з боку підприємства, можуть суттєво погіршити його операційну ефективність та ринкові позиції.

Для класифікації сильних і слабких сторін ТДВ «Яготинський маслозавод» за ймовірністю використання їх в діяльності підприємства використаємо параметр (P_i), який буде змінюватися в межах від 0 до 1 та ступенем впливу на підприємство (A_i), який буде змінюватися від 0 до 5, використаємо SWOT-аналіз, наведений раніше, і складемо матриці для сильних та слабких сторін, як

зазначено в табл. 2.9. Оцінка ймовірності та впливу базується на аналізі наданих даних про підприємство, ринкову ситуацію та контекст його діяльності.

Таблиця 2.9

Оцінки ймовірностей та ступенів впливу сильних та слабких сторін на економічну безпеку підприємства у 2024 р.

Сильні сторони (S)	Pi	Ai
1. Продукція користується стійким попитом на ринку	0,9	5,00
2. Використання сучасних технологій та обладнання	0,8	4,00
3. Значний експортний потенціал	0,6	4,00
4. Наявність кваліфікованих та досвідчених кадрів	0,8	3,00
5. Багаторічний досвід роботи на ринку	0,7	3,00
6. Наближеність до споживача, хороша логістична інфраструктура навіть за умов повномасштабного вторгнення	0,9	4,00
Слабкі сторони (W)	Pi	Ai
1. Недостатність власних коштів для реалізації великих інвестиційних проектів	0,8	5,00
2. Відсутність деяких важливих асортиментних позицій, які мають основні конкуренти підприємства	0,7	4,00
3. Слабко розвинена комунікаційна політика підприємства, нерозвиненість рекламних комунікацій	0,6	3,00
4. З початку повномасштабного вторгнення підприємству довелося переміститися на Захід країни, і конкурувати із підприємствами, які мають більші потужності для переробки молока	0,8	4,00

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

На основі даних табл. 2.9 можна виділити ключові фактори, які найбільше впливають на економічну безпеку підприємства. До сильних сторін належать:

- стійкий попит на продукцію ($P_i=0,9$, $A_i=5,00$), що забезпечує стабільний дохід;
- використання сучасних технологій та обладнання ($P_i=0,8$, $A_i=4,00$);
- хороша логістична інфраструктура ($P_i=0,9$, $A_i=4,00$), яка сприяє ефективності навіть в умовах війни;
- також значний експортний потенціал ($P_i=0,6$, $A_i=4,00$), що відкриває перспективи зростання.

Серед слабких сторін виділяються:

- обмеженість власних коштів для великих інвестицій ($P_i=0,8$, $A_i=5,00$), що суттєво стримує розвиток;

- конкуренція з підприємствами з більшими потужностями на західному ринку України ($P_i=0,8$, $A_i=4,00$);

- недостатньо розвинена комунікаційна політика та реклама ($P_i=0,6$, $A_i=3,00$), що обмежує впізнаваність бренду.

На основі цих даних буде сформовано матрицю сильних сторін для забезпечення економічної безпеки підприємства, представлену в таблиці 2.10, яка дозволить детальніше оцінити потенціал використання сильних сторін для зміцнення позицій підприємства на ринку.

Таблиця 2.10

Матриця сильних сторін в забезпеченні економічної безпеки підприємства

Ймовірність використання сильних сторін (P_i)	Ступінь впливу сильних сторін підприємства на його економічну безпеку (A_i)		
	Сильний (5,00-4,01)	Помірний (4,00-3,01)	Мінімальний (до 3,00)
Висока (0,71-1,00)	Продукція користується стійким попитом на ринку	Використання сучасних технологій та обладнання; Наближеність до споживача, хороша логістична інфраструктура	Наявність кваліфікованих та досвідчених кадрів
Середня (0,41-0,70)	СС	Значний експортний потенціал	Багаторічний досвід роботи на ринку
Низька (до 0,40)	НС	НП	НМ

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

На основі аналізу матриці сильних сторін, представленої в табл. 2.10, ТДВ «Яготинський маслозавод» рекомендується активно використовувати наступні сильні сторони для забезпечення економічної безпеки та зміцнення ринкових позицій: стійкий попит на продукцію ($P_i=0,9$, $A_i=5,00$), що забезпечує стабільний дохід; наближеність до споживача та ефективна логістична інфраструктура ($P_i=0,9$, $A_i=4,00$), що дозволяє оперативно реагувати на ринкові потреби навіть в умовах війни; використання сучасних технологій та обладнання ($P_i=0,8$, $A_i=4,00$) для підвищення продуктивності; значний експортний потенціал ($P_i=0,6$, $A_i=4,00$) для розширення ринків збуту; наявність кваліфікованих кадрів ($P_i=0,8$, $A_i=3,0$) для забезпечення стабільної роботи; а

також багаторічний досвід на ринку ($P_i=0,7$, $A_i=3,0$), що підтримує репутацію та довіру споживачів.

Зазначені сильні сторони будуть використовуватись надалі при побудові робочої та підсумкової матриці SWOT-аналізу.

Аналогічним чином здійснимо аналіз слабких сторін в забезпеченні економічної безпеки підприємства. При оцінці слабких сторін ймовірність їх прояву оцінюється так само, як і для сильних сторін.

Можливі наслідки від прояву слабких сторін оцінюються за наступною шкалою:

- руйнування – 4,01-5,0;
- критичний стан – 4,00–3,01;
- тяжкий стан – 3,00-2,01;
- «легкі забиті місця» – до 2,0.

Побудуємо матрицю слабких сторін, табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Матриця слабких сторін в забезпеченні економічної безпеки підприємства

Ймовірність появи слабких сторін (P_i)	Можливі наслідки для підприємства від наявності слабких сторін (A_i)			
	Руйнування (4,01-5,00)	Критичний стан (3,01-4,00)	Тяжкий стан (2,01-3,00)	«Легкі забиті місця» (до 2,0)
Висока (0,71-1,00)	Недостатність власних коштів для реалізації великих інвестиційних проектів	Конкуренція з підприємствами, що мають більші потужності для переробки молока	Слабо розвинена комунікаційна політика, нерозвиненість рекламних комунікацій	ВЛ
Середня (0,41-0,70)	СК	Відсутність деяких важливих асортиментних позицій, які мають конкуренти	СТ	СЛ
Низька (до 0,40)	НР	НК	НТ	НЛ

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

На основі аналізу матриці слабких сторін ТДВ «Яготинський маслозавод» табл. 2.11 та врахування нових реалій, таких як повномасштабне вторгнення,

зростання цін на сировину, обмеження експорту та посилення конкуренції, підприємству рекомендується приділити особливу увагу таким слабким сторонам: обмеженість власних фінансових ресурсів для реалізації масштабних інвестиційних проектів ($P_i=0,8$, $A_i=5,00$), що суттєво стримує модернізацію та розширення виробництва в умовах економічної нестабільності; а також відсутність деяких ключових асортиментних позицій, які пропонують конкуренти ($P_i=0,7$, $A_i=4,00$), що послаблює ринкову позицію підприємства, особливо на західному ринку України, де конкуренція з потужнішими гравцями зростає. Перераховані слабкі сторони потребують негайного вирішення через пошук додаткових джерел фінансування та розширення асортименту для забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності.

За допомогою експертного опитування було визначено ймовірність використання сприятливих можливостей (P_j) та ступінь їх впливу на діяльність підприємств (K_j) з урахуванням того, що P_j змінюється в межах від нуля до одиниці, а K_j змінюється в межах від нуля до п'яти.

Ймовірність така сама, як і в матрицях сильних і слабких сторін, а ступінь впливу наступний:

- сильний - 0,75-1,00; помірний - 0,51-0,74; мінімальний - до 0,50.

Далі проведемо оцінку ймовірностей та ступенів впливу можливостей та загроз на економічну безпеку підприємства, табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінки ймовірностей та ступенів впливу можливостей та погроз на економічну безпеку підприємства

Можливості (O)	P_j	K_j
1	2	3
1. Збільшення споживчого попиту на молочну продукцію завдяки популяризації принципів здорового харчування на основних ринках збуту	0,40	4,50
2. Зростання частки підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках	0,95	5,00
3. Вихід на нові регіональні ринки країни	0,95	5,00
4. Зміцнення експортно-імпортних відносин із країнами Європи	0,70	5,00
5. Поява нових більш сучасних технологій у виготовленні молочної продукції з використанням робототехніки та глибшої переробки сировини	0,85	4,00
6. Інтеграційні процеси серед виробників молока, у тому числі й іноземних (створення холдингів)	0,70	3,50

Продовження табл. 2.12

1	2	3
Загрози (Т)	P_j	K_j
1. Високий рівень конкуренції на вітчизняному та міжнародному ринках	0,85	5,00
2. Агресивна цінова політика конкурентів	0,85	5,00
3. Вихід на ринок нових конкурентів здебільшого із-за кордону	0,95	5,00
4. Зниження експорту молочної продукції через введені обмеження країн Європи по відношенню до продукції із України	0,95	4,00
5. Зниження реальних доходів населення	0,45	4,00
6. Зростання цін на сировину та матеріали	0,45	4,00

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

За результатами аналізу, представленому в табл. 2.12 можна зробити висновок, що сильний вплив на економічну безпеку ТДВ «Яготинський маслозавод» мають:

- зростання частки підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках);
- вихід на нові регіональні ринки країни та зміцнення експортно-імпортних відносин із країнами Європи, що забезпечують розширення ринкової присутності;
- впровадження сучасних технологій, таких як робототехніка та глибша переробка сировини, також має значний потенціал для підвищення ефективності, але потребує інвестицій.

Побудуємо матрицю сприятливих можливостей забезпечення економічної безпеки підприємства, табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Матриця можливостей забезпечення економічної безпеки підприємства

Ймовірність появи можливостей (P_j)	Ступінь впливу можливостей підприємства на його економічну безпеку (K_j)		
	Сильний (5,00-4,01)	Помірний (4,00-3,01)	Мінімальний (до 3,00)
1	2	3	4
Висока (0,71-1,00)	Вихід на нові регіональні ринки збуту; Зростання частки підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках	Поява нових більш сучасних технологій у виготовленні молочної продукції з використанням робототехніки та глибшої переробки сировини	ВМ
Середня (0,41-0,70)	Зміцнення експортно-імпортних відносин із країнами Європи	Інтеграційні процеси серед виробників молока, у тому числі й іноземних (створення холдингів)	СМ

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4
Низька (до 0,40)	Збільшення споживчого попиту на молочну продукцію завдяки популяризації принципів здорового харчування на основних ринках збуту	НУ	НМ

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

За підсумками аналізу матриці сприятливих можливостей забезпечення економічної безпеки підприємства, табл. 2.13 підприємству можна порекомендувати використати наступні можливості:

- можливість виходу на нові регіональні ринки збуту;
- можливість зростання частки підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- можливість зміцнення експортно-імпортних відносин із країнами Європи;
- поява нових більш сучасних технологій в аналізі та виготовленні молочної продукції з використанням робототехніки та глибшої переробки сировини.

За допомогою експертного опитування встановлюємо можливість появи зовнішніх загроз Р_і за тією ж градацією, як і для можливостей, а також можливі наслідки від їхнього прояву за наступною шкалою:

- руйнування – 4,01-5,0;
- критичний стан – 4,00–3,01;
- тяжкий стан – 3,00-2,01;
- «легкі забиті місця» – до 2,0.

Далі будуємо матрицю загроз забезпечення економічної безпеки підприємства, табл. 2.14.

До руйнівних наслідків із високим ступенем прояву можна віднести високий рівень конкуренції на вітчизняному та міжнародному ринках, агресивна цінова політика конкурентів та вихід на ринок нових конкурентів.

До критичних наслідків з високою ймовірністю прояву може призвести зниження експорту молочної продукції через введені обмеження країн Європи по відношенню до України.

Таблиця 2.14

Матриця загроз забезпечення економічної безпеки підприємства

Ймовірність появи загроз (Pj)	Можливі наслідки для підприємства від наявності загроз в його діяльності (Kj)			
	Руйнування (4,5-5,00)	Критичний стан (3,6-4,4)	Тяжкий стан (3,01-4,00)	«Легкі забиті місця» (до 2,0)
Висока (0,71-1,00)	Високий рівень конкуренції на вітчизняному та міжнародному ринках; Агресивна цінова політика конкурентів; Вихід на ринок нових конкурентів здебільшого із-за кордону	Зниження експорту молочної продукції через введені обмеження країн Європи по відношенню до продукції із України	ВТ	ВЛ
Середня (0,41-0,70)	СР	СК	Зниження реальних доходів населення; Зростання цін на сировину та матеріали	СЛ
Низька (до 0,40)	НР	НК	НТ	НЛ

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

До тяжких наслідків із середньою ймовірністю прояву можуть привести зниження реальних доходів населення та зростання цін на сировину та матеріали.

Після цього складаємо робочу матрицю SWOT-аналізу економічної безпеки підприємства, табл. 2.15.

Для цього в розділі «сильні сторони» (S) записуємо зверху вниз вибрані за підсумками аналізу матриці сильних сторін та їх оцінки (A) з тієї ж табл. 2.9 . Нижче, у розділі «слабкі сторони» (W), зверху вниз записуємо 5 слабких сторін та виставляємо відповідні оцінки з тієї ж таблиці зі знаком «мінус». У розділі «сприятливі можливості» (O) ліворуч записуємо чотири відібрані можливості і для кожної з них у рядках P_j і K_j виставляємо оцінки за підсумками табл. 2.15.

У квадрантах SO, ST, WO, WT робочої матриці виставляємо у відповідних клітинах оцінки впливу (A_{ij}) відповідних факторів сильних і слабких сторін на використання сприятливих можливостей чи захист від небезпек.

Ці оцінки «плюс п'ять» означає повне використання цієї сприятливої можливості або повне запобігання негативним наслідкам можливої загрози.

Таблиця 2.15

Робоча матриця SWOT-аналізу економічної безпеки підприємства

	A_i	Сприятливі можливості (O)						Зовнішні загрози (T)					
		Збільшення споживчого попиту на молочну продукцію завдяки популяризації принципів ЗОЖ	Зростання частки підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках	Вихід на нові регіональні ринки збуту	Зміцнення експортно-імпорتنих відносин	Поява нових більш сучасних технологій у виготовленні молочної продукції	Інтеграційні процеси серед виробників молока	Високий рівень конкуренції на вітчизняному та міжнародному ринках	Агресивна цінова політика конкурентів	Вихід на ринок нових конкурентів із-за кордону	Зниження експорту молочної продукції	Зниження реальних доходів населення	Зростання цін на сировину та матеріали
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Ймовірність прояву	P_j	0,4	0,95	0,95	0,7	0,85	0,7	0,85	0,85	0,95	0,95	0,45	0,45
Коефіцієнт впливу	K_j	4,5	5,0	5,0	5,0	4,0	3,5	5,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0
Сильні сторони (S)													
Продукція користується стійким попитом на ринку	5	4	5	5	4	3	2	3	3	3	2	4	3
Використання сучасних технологій та обладнання	4	2	3	3	3	5	3	2	2	2	2	2	2
Значний експортний потенціал	4	2	5	5	5	3	3	3	3	3	4	2	2
Наявність кваліфікованих та досвідчених кадрів	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
Багаторічний досвід роботи на ринку	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2
Наближеність до споживача, хороша логістична інфраструктура навіть за умов повномасштабного вторгнення	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
Слабкі сторони (W)													
Недостатність власних коштів для реалізації великих інвестиційних проектів	-5	-2	-4	-4	-3	-5	-3	-4	-4	-4	-4	-2	-3

Продовження табл. 2.15

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Відсутність деяких важливих асортиментних позицій, які мають основні конкуренти підприємства	-4	-2	-3	-3	-2	-2	-2	-5	-5	-5	-3	-2	-2
Слабко розвинена комунікаційна політика підприємства, нерозвиненість рекламних комунікацій	-3	-2	-2	-2	-2	-1	-1	-2	-2	-2	-2	-2	-1
З початку повномасштабного вторгнення підприємству довелося переміститися на Захід країни, і конкурувати із підприємствами, які мають більші потужності для переробки молока	-4	-1	-3	-3	-3	-3	-2	-5	-5	-5	-3	-2	-2

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Для слабких сторін (W) оцінка змінюється в діапазоні від нуля до мінус п'яти, де оцінка мінус п'ять означає повну нереальність використання сприятливої можливості або запобігти загрози.

Аналогічно чинимо і з загрозами. Складаємо підсумкову матрицю SWOT-аналізу, табл. 2.16.

Для цього записуємо, як і в робочій матриці всі сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози. У колонці A_i записуємо всі раніше виставлені для сильних та слабких сторін оцінки. У рядку P_j виставляється ймовірність прояву можливостей та загроз, а в рядку K_j – оцінки ступеня впливу загроз та можливостей на діяльність підприємства.

У квадрантах SO записують результати розрахунків R_n за такою формулою:

$$R_n = A_i * P_j * K_j * a_{ij} \quad (2.1)$$

де, A_i – ступінь впливу сильних та слабких сторін;

P_j - можливість використання;

K_j – ступінь впливу загроз та можливостей;

a_{ij} – ступінь впливу сильних та слабких сторін на можливості та погрози.

У квадрантах ST, WO, WT записуємо результати розрахунків Z_n , D_n і E_n відповідно за наведеною вище формулою.

Підсумкова матриця SWOT-аналізу економічної безпеки підприємства

	Ai	Сприятливі можливості (O)							Зовнішні загрози (T)							
		Збільшення споживчого попиту на молочну продукцію	Зростання частки підприємства на ринках	Вихід на нові регіональні ринки збуту	Зміцнення експортно-імпортних відносин	Поява нових більш сучасних технологій у виготовленні молочної продукції	Інтеграційні процеси серед виробників молока		Високий рівень конкуренції на ринках	Агресивна цінова політика конкурентів	Вихід на ринок нових конкурентів	Зниження експорту молочної продукції	Зниження реальних доходів населення	Зростання цін на сировину та матеріали		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Ймовірність прояву	Pj	0,4	0,95	0,95	0,7	0,85	0,7		0,85	0,85	0,95	0,95	0,45	0,45		
Коефіцієнт впливу	Kj	4,5	5,0	5,0	5,0	4,0	3,5		5,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0		
Сильні сторони (S)								$\sum R_n$							$\sum Z_n$	$\sum R_n + \sum Z_n$
Продукція користується стійким попитом на ринку	5	36	119	119	70	51	25	418	64	64	71	38	36	27	299	717
Використання сучасних технологій та обладнання	4	14	57	57	42	68	29	268	34	34	38	30	14	14	165	433
Значний експортний потенціал	4	14	95	95	70	41	39	294	34	34	38	76	14	14	211	505
Наявність кваліфікованих та досвідчених кадрів	3	14	43	43	32	36	22	189	26	26	29	29	14	11	133	322
Багаторічний досвід роботи на ринку	3	14	43	43	32	20	24	174	26	26	27	29	14	11	133	307
Наближеність до споживача, хороша логістична інфраструктура навіть за умов повномасштабного вторгнення	4	27	76	76	56	41	39	291	34	34	38	48	18	24	196	487

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Слабкі сторони (W)																
Недостатність власних коштів для реалізації великих інвестиційних проектів	-5	18	95	95	53	85	37	382	85	85	95	76	18	27	386	768
Відсутність деяких важливих асортиментних позицій, які мають основні конкуренти підприємства	-4	14	57	57	28	27	25	204	68	68	76	46	14	29	301	505
Слабко розвинена комунікаційна політика підприємства, нерозвиненість рекламних комунікацій	-3	11	29	29	21	10	7	96	26	26	27	22	14	11	125	221
З початку повномасштабного вторгнення підприємству довелося переміститися на Захід країни, і конкурувати із підприємствами, які мають більші потужності для переробки молока	-4	7	57	57	42	41	25	229	68	68	76	46	14	29	301	530

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

У процесі аналізу економічної безпеки підприємства були визначені ключові сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, що впливають на його діяльність.

До сильних сторін віднесено стійкий попит на продукцію, використання сучасних технологій, значний експортний потенціал, наявність кваліфікованих кадрів, багаторічний досвід роботи та розвинену логістичну інфраструктуру, навіть у складних умовах.

Слабкі сторони включають недостатність власних коштів для інвестицій, відсутність деяких асортиментних позицій, слабку комунікаційну політику та конкуренцію з потужнішими підприємствами, зокрема після переміщення через повномасштабне вторгнення.

Серед сприятливих можливостей ідентифіковано збільшення попиту на молочну продукцію, зростання частки на ринках, вихід на нові ринки, зміцнення експортних відносин, впровадження нових технологій та інтеграційні процеси.

До зовнішніх загроз віднесено високий рівень конкуренції, агресивну цінову політику, появу нових конкурентів, зниження експорту, зменшення доходів населення та зростання цін на сировину.

Ці фактори формують основу для подальшого стратегічного планування забезпечення економічної безпеки підприємства.

Завдяки SWOT-аналізу були визначені сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози в забезпеченні економічної безпеки підприємства. Сильні і слабкі сторони – це внутрішнє середовище бізнесу, тобто те, що є на момент проведення аналізу. Можливості та загрози – це те, що може чи не може статися у зовнішньому середовищі бізнесу та залежить чи не залежить від дій керівника підприємства. За допомогою цього аналізу було встановлено вплив різних факторів на економічну безпеку підприємства.

Оцінка економічної безпеки підприємства не буде повною, якщо не оцінити більш глибоко внутрішнє середовище підприємства, табл. 2.17.

Аналізуючи дані, наведені в табл. 2.17 можна відмітити наступне. Фінансова складова демонструє значне погіршення: надлишок власних оборотних коштів зменшився з 95486 тис. грн у 2022 р. до -27910 тис. грн. у 2024 р., інші фінансові показники (E_m і E_n) також показали негативні зміни (-586 029 тис. грн і -379 526 тис. грн. відповідно). Це вказує на зростання фінансових ризиків, що може підірвати стабільність підприємства. Натомість інтелектуально-кадрова складова показує позитивні зрушення: коефіцієнт плинності кадрів знизився з на 0,19 пунктів, фондоозброєність зросла на 83,4 грн., а коефіцієнт кваліфікації та інтелектуальна озброєність покращилися, хоча рівень фізичного старіння кадрів дещо погіршився. Такі зміни свідчать про зміцнення кадрового потенціалу, що позитивно впливає на безпеку.

Таблиця 2.17

Оцінка складових економічної безпеки підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
Фінансова складова безпеки				
Надлишок або нестача власних оборотних коштів $\pm E_c$, тис. грн.	95486	300130	-27910	-123396
Надлишок або нестача власних оборотних коштів і довгострокових позикових джерел формування запасів $\pm E_m$, тис. грн.	773470	986919	187441	-586029
Надлишок або нестача загальної величини основних джерел форсування запасів $\pm E_n$, тис. грн.	1863554	1971988	1484028	-379526
Інтелектуально-кадрова складова				
Коефіцієнт плинності кадрів	0,38	0,23	0,19	-0,19
Фондоозброєність працівників	475,9	473,2	559,3	83,4
Коефіцієнт кваліфікації працівників підприємства (співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих працівників)	0,53	0,58	0,57	0,04
Коефіцієнт фізичного старіння кадрів (відсоток працівників до 40 років)	80,8	79,3	80,3	-0,5
Інтелектуальна озброєність	0,18	0,24	0,23	0,05
Техніко-технологічна складова				
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,52	0,54	0,49	-0,03
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,12	0,11	0,15	0,03
Фондовіддача	8,7	11,1	10,9	2,2
Частка продукції підприємства, що перевищує та відповідає кращим світовим аналогам	0,14	0,16	0,17	0,03

Продовження табл. 2.17

1	2	3	4	5
Політико-правова складова				
Питома вага судових й арбітражних справ у загальній сумі господарських договорів підприємства	0,05	0,06	0,04	-0,01
Питома вага одержаних і сплачених штрафних санкцій в загальній сумі зобов'язань за господарчими договорами підприємства	0,05	0,05	0,04	-0,01
Частка витрат на юридичне забезпечення діяльності підприємства в загальній структурі його виробничих витрат	0,59	0,76	0,89	0,3
Інноваційна складова				
Кількість інноваційних підходів, які використані у виробничому, управлінському та обслуговуючому процесі	0,06	0,09	0,13	0,07
Коефіцієнт впровадження нових інноваційних видів продукції	0,03	0,06	0,07	0,04
Інтегральний показник рівня економічної безпеки підприємства				
Оцінка	1,01	1,09	1,14	0,13

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Техніко-технологічна та інноваційна складові також демонструють позитивну динаміку, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, коефіцієнт зносу основних засобів знизився на 0,03 пункти, а коефіцієнт оновлення основних засобів збільшився на 0,03 пункти, що вказує на оновлення виробничої бази. Фондовіддача покращилася на 2,2 грн., а частка інноваційної продукції зросла на 0,03 пункти. У сфері інновацій кількість інноваційних підходів зросла на 0,07 пунктів, а коефіцієнт впровадження нових продуктів – на 0,04 пункти, що відображає активізацію інноваційної діяльності. Проте політико-правова складова викликає занепокоєння: хоча питома вага судових справ і штрафів зменшилася на 0,01 пункт, частка витрат на юридичне забезпечення зросла на 0,3 пункти, що може свідчити про посилення правових ризиків.

Загалом інтегральний показник економічної безпеки підприємства зріс на 0,13 пунктів у 2024 р. відносно 2022 р., що відображає позитивний тренд, попри фінансові труднощі. Цей ріст обумовлений значним покращенням інтелектуально-кадрової, техніко-технологічної та інноваційної складових, які

переважили негативний вплив фінансової нестабільності. Однак зростання витрат на юридичне забезпечення та негативні фінансові показники вимагають уваги, оскільки можуть загрожувати довгостроковій стабільності. Таким чином, підприємству варто зосередитися на зміцненні фінансової бази та оптимізації правових ризиків для забезпечення сталого рівня економічної безпеки.

Висновки до розділу 2

Проведений організаційно-управлінський аналіз ТДВ «Яготинський маслозавод» показав, що підприємство є ключовим учасником АТ «Молочний альянс» із потужною виробничою базою (250 т молока за зміну) та широким асортиментом, включаючи цільномолочну продукцію, вершкове масло, сухе знежирене молоко та казеїн. Впровадження системи НАССР і автоматизованого управлінського обліку забезпечує контроль якості та ефективність процесів. Підприємство демонструє стійкість у воєнний час, зберігаючи довоєнні обсяги виробництва та нарощуючи їх на 50,8% у 2024 році порівняно з 2022 роком. Однак конкуренція з великими місцевими та міжнародними виробниками, а також обмеженість асортименту й слабка комунікаційна політика створюють виклики економічній безпеці підприємства.

Фінансово-економічний аналіз виявив зростання чистого доходу на 50,8%, що свідчить про значне розширення ринкової активності та присутності підприємства в молочному сегменті. Валовий прибуток підприємства збільшився на 18,3%, при зниженні чистого прибутку у 2024 р. на 38,6%, що може вказувати на зростання витрат або зниження прибутковості. Середньорічна вартість активів зросла у 2024 р. відносно 2022 р. в 11,5 разів, переважно за рахунок оборотних активів, зростання яких відбулося на 25,7% та необоротних активів на 21,2%, що відображає інвестиції в розширення виробництва.

Ефективність використання ресурсів також демонструє змішану динаміку. Показник фондоддачі зріс на 25,3%, а фондомісткості – знизилася на 18,2, що

вказує на ефективніше використання основних засобів. Фондоозброєність працівників досліджуваного підприємства зросла на 17,5%, а продуктивність праці – на 46,3%, що свідчить про підвищення ефективності праці при незначному зростанні чисельності працівників – на 28 осіб. В той же час, коефіцієнт оборотності оборотних активів збільшився на 19,9% у 2024 р. відносно 2022 р., вказуючи на швидший обіг капіталу. Загалом, підприємство демонструє зростання масштабів діяльності та ефективності використання ресурсів, але зниження чистого прибутку.

SWOT-аналіз та оцінка економічної безпеки показали сильні сторони підприємства: стійкий попит, сучасні технології, логістична інфраструктура та експортний потенціал. Слабкі сторони, зокрема обмеженість власних коштів і конкуренція на західному ринку України, потребують вирішення через пошук фінансування та диверсифікацію асортименту. Можливості включають зростання попиту на здорове харчування та вихід на нові ринки, тоді як загрози – висока конкуренція, зниження експорту та зростання цін на сировину. Інтегральний показник економічної безпеки зріс на 0,13 пунктів, і становив 1,14 пунктів у 2024 р., завдяки покращенню кадрової, техніко-технологічної та інноваційної складових, але фінансова нестабільність і правові ризики вимагають уваги. Для забезпечення економічної безпеки підприємству в першу чергу слід зосередитися на модернізації, оптимізації витрат і посиленні маркетингу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Шляхи удосконалення процесу формування системи управління економічною безпекою підприємства

Завдання, що стоять перед системою забезпечення економічної безпеки підприємства, не є новими, однак у сучасних умовах постійних соціально-економічних і політичних викликів вони вимагають принципово інших підходів до їх вирішення. Для ТДВ «Яготинський маслозавод» це особливо актуально, адже нестабільність ринку молочної продукції та зовнішні фактори, такі як логістичні труднощі чи зміни в законодавстві, змушують переглядати традиційні методи захисту економічної стабільності.

Вдосконалення системи економічної безпеки на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» доцільно здійснювати такими способами:

- розширення сфери впливу системи економічної безпеки, що охоплюватиме всі аспекти діяльності маслозаводу;
- поглиблення впливу системи економічної безпеки через детальніший контроль ключових процесів;
- покращення взаємодії служб безпеки з підрозділами підприємства для забезпечення скоординованої роботи;
- впровадження нових способів функціонування, зокрема методик аналізу фінансово-господарської діяльності, адаптованих до специфіки молочного виробництва;
- інші способи, які можуть виникнути в процесі аналізу та потреб підприємства.

Розглянемо шляхи вдосконалення системи економічної безпеки за її складовими, табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Шляхи вдосконалення системи економічної безпеки підприємства за
складовими

Складові системи	Шляхи вдосконалення складових системи економічної безпеки підприємства
Внутришньовиробничі складові	
Фінансова безпека	Докладне стратегічне та тактичне планування і прогнозування, посилення обліку фінансових потоків та звітності для ТДВ «Яготинський маслозавод».
Кадрова безпека	Атестація персоналу, курси підвищення кваліфікації, впровадження заходів для підтримки корпоративного духу, удосконалення політики стимулювання, посилення заходів щодо працівників, які завдали шкоди організації, наявність у штаті фахівців з корпоративного нагляду.
Технологічна безпека	Фінансування оновлення основних засобів, дослідження інновацій у технологіях виробництва молочної продукції, закупівля необхідних патентів для маслозаводу.
Правова безпека	Виключення будь-яких незаконних дій з боку підприємства та ретельне вивчення дій контрагентів для контролю їхньої легітимності. У разі потреби допускається залучення зовнішніх кваліфікованих юристів, але для ТДВ «Яготинський маслозавод» наявність власного штату юристів є життєвою необхідністю, з обов'язковим регулярним підвищенням їхньої кваліфікації.
Інформаційна безпека	Обмеження доступу сторонніх осіб до підприємства, обмеження доступу до інформації, не пов'язаної з конкретним працівником, рангування та дроблення інформації, застосування нових технологій для приховування та збереження даних маслозаводу.
Екологічна безпека	Постійний моніторинг змін у законодавстві щодо екологічних норм, для ТДВ «Яготинський маслозавод» як великого підприємства необхідно мати у штаті екологів, а за потреби залучати послуги екологічних служб.
Силова безпека	Наявність, ретельний відбір та постійний контроль працівників, які забезпечують фізичну безпеку підприємства та його персоналу, а також забезпечення їх усіма необхідними технічними засобами.
Позавиробничі складові	
Ринкова та інтерфейсна безпека	Ця сфера повністю залежить від роботи маркетингового відділу ТДВ «Яготинський маслозавод». Завданням керівництва є контроль їхньої діяльності, повне стимулювання та забезпечення всією необхідною інформацією про внутрішнє та зовнішнє середовище, з особливим акцентом на конкурентів, постачальників, покупців та стан ринку молочної продукції.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

У сучасних умовах підвищених ризиків і кризової макроекономічної ситуації політика системи економічної безпеки підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» має стати агресивною, і керівництву доцільно застосовувати наступальну тактику, яка характеризується використанням не

стільки оперативних, скільки стратегічних заходів. У цьому контексті, окрім економних і ресурсозберігаючих дій, варто проводити активний маркетинг, вивчати та завойовувати нові ринки збуту молочної продукції, впроваджувати політику врівноважених цін, а також збільшувати витрати на вдосконалення виробництва за рахунок його модернізації, оновлення основних фондів та впровадження перспективних технологій і матеріалів. Для реалізації цих заходів необхідно забезпечити стан підприємства, за якого ризик впливу різних загроз буде мінімізовано, що вимагає створення всеохоплюючої та ефективної системи економічної безпеки.

Забезпечення економічної безпеки ТДВ «Яготинський маслозавод» за своєю суттю не може зводитися лише до організації та проведення окремих заходів, а має представляти собою безперервний, цілеспрямований процес, який потребує:

- постійного прогнозування можливих загроз економічній безпеці підприємства, зокрема в умовах нестабільності ринку молочної продукції;
- обґрунтування та реалізації ефективних форм і методів створення, вдосконалення та розвитку системи економічної безпеки маслозаводу;
- безперервного контролю та управління цією системою;
- комплексного та ефективного використання наявних засобів захисту всіх елементів виробничо-господарської системи економічної безпеки;
- відповідного рівню професійної підготовки персоналу підприємства, що є ключовим для стабільної роботи в харчовій промисловості.

Цей підхід дозволить ТДВ «Яготинський маслозавод» не лише адаптуватися до сучасних викликів, а й зміцнити свої позиції на ринку, забезпечуючи довгострокову економічну стійкість.

Найвища ефективність діючої системи забезпечення економічної безпеки підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод», насамперед у сфері безпеки фінансових ресурсів, може бути досягнута, на нашу думку, за умови об'єднання в єдиний, цілісний механізм засобів, методів і інструментів, які в сукупності здатні забезпечити безпеку, збереження та ефективне використання фінансових,

матеріальних і інформаційних ресурсів. Для маслозаводу це особливо важливо, адже стабільність фінансового стану є запорукою безперервного виробництва молочної продукції та конкурентоспроможності на ринку. Такий підхід дозволяє інтегрувати зусилля всіх підрозділів для захисту ключових активів підприємства.

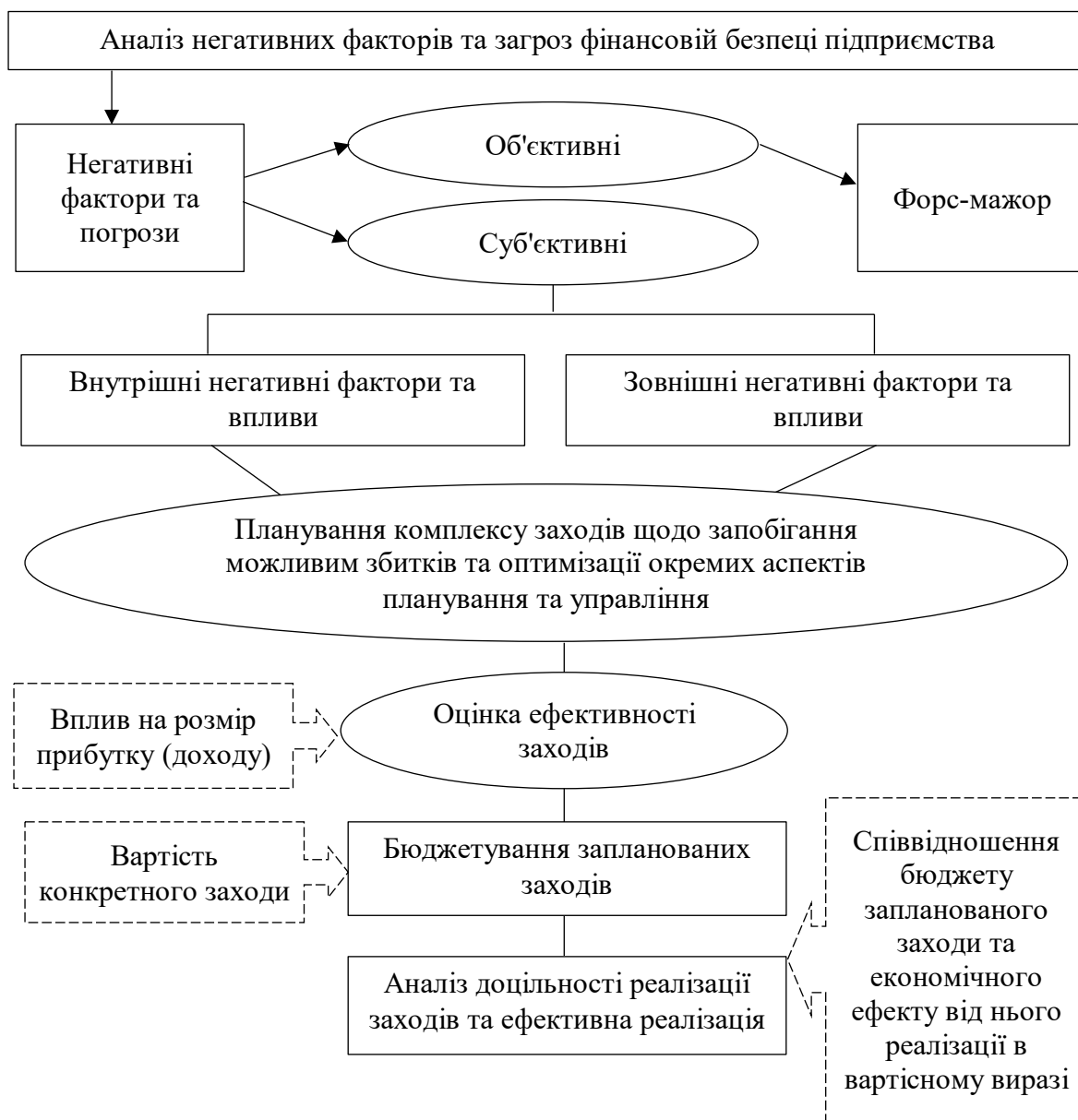


Рис. 3.1. Загальна модель забезпечення фінансової безпеки ТДВ

«Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Процес забезпечення безпеки фінансових ресурсів визначається як сукупність заходів, спрямованих на досягнення максимально високого рівня

платоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод», підвищення якості планування та реалізації фінансово-господарської діяльності за всіма напрямками роботи. Цей процес можна розглядати як комплекс дій із запобігання можливих збитків від негативних зовнішніх і внутрішніх впливів, а також оптимізації окремих аспектів управління фінансово-господарською діяльністю та планування, рис. 3.1. Для маслозаводу це включає контроль витрат на сировину, оптимізацію логістики та захист від ринкових коливань.

Для максимального стримування загроз економічній безпеці промислових підприємств, таких як ТДВ «Яготинський маслозавод», необхідні значні витрати. Іншими словами, чим вищий рівень забезпечення економічної безпеки, тим більше економічного тиску зазнає фінансовий потенціал підприємства, на який покладається не лише фінансування заходів зі стабілізації окремих складових безпеки, а й утримання персоналу, залученого до реалізації цих заходів, а також суттєві матеріальні витрати на їхнє технічне оснащення. Не варто ігнорувати психологічний фактор, який безпосередньо впливає на продуктивність праці працівників маслозаводу, змушених проходити численні процедури, спрямовані на запобігання потенційним загрозам економічній безпеці.

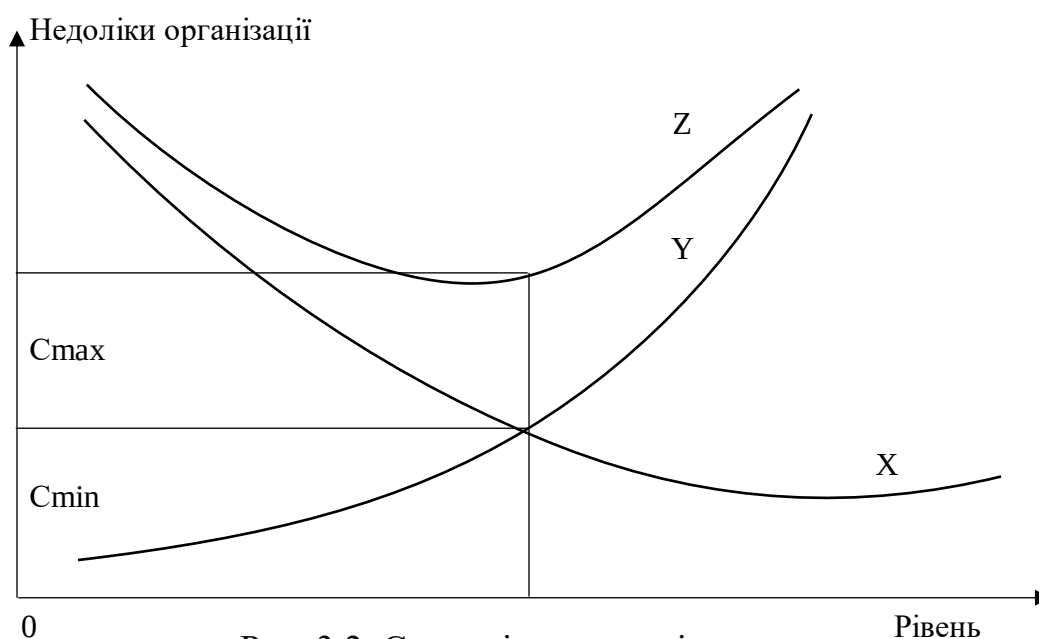


Рис. 3.2. Сукупні витрати підприємства

Джерело: складено автором на основі [12; 60]

Ефективне вирішення проблеми оптимізації діяльності з забезпечення економічної безпеки промислових підприємств ми пропонуємо розглянути на прикладі економіко-математичної моделі, рис. 3.2. Для ТДВ «Яготинський маслозавод» така модель може стати інструментом для аналізу та прогнозування ключових показників, що впливають на стабільність виробництва молочної продукції, дозволяючи оптимізувати ресурси та мінімізувати ризики в умовах сучасного ринку.

Із запропонованої моделі видно, що чим вищий рівень потенційних загроз економічній безпеці промислових підприємств, таких як ТДВ «Яготинський маслозавод», тим більші фінансові втрати вони зазнають унаслідок цих загроз; тому крива Y , яка відображає залежність витрат від збитків і втрат залежно від рівня загроз економічній безпеці, має позитивний нахил. Щоб зменшити розміри таких втрат і збитків, промислові підприємства повинні дедалі більше коштів спрямовувати на забезпечення економічної безпеки; отже, крива X , що показує залежність витрат на запобігання загрозам економічній безпеці від рівня цих загроз, має негативний нахил. Для маслозаводу це означає необхідність балансувати між витратами на захист і потенційними ризиками, пов'язаними з виробництвом молочної продукції.

Крива Z , яка підсумовує загальні витрати промислового підприємства на утримання системи економічної безпеки та компенсацію збитків і втрат, має U-подібну форму. Щоб загальні витрати були мінімальними (C_{min}), витрати на запобігання загрозам і збиткам, а також на утримання системи економічної безпеки ТДВ «Яготинський маслозавод» повинні зрівнятися зі збитками й втратами від реалізованих загроз. Це відбудеться в точці, де граничні витрати дорівнюють граничним вигодам. Зокрема, для мінімізації загальних втрат підприємство має визначити та прийняти певний оптимальний (ненульовий) рівень фінансових втрат, який дозволить уникнути надмірних витрат на безпеку, зберігаючи при цьому стабільність виробництва.

Відхилення від цього оптимального рівня в будь-який бік є небажаним, оскільки як надмірні витрати на безпеку, так і недостатній захист можуть

негативно вплинути на фінансову стійкість ТДВ «Яготинський маслозавод». Таким чином, модель підкреслює необхідність точного розрахунку балансу між інвестиціями в безпеку та прийнятним рівнем ризиків, що є ключовим для довгострокового успіху підприємства в умовах мінливого ринку молочної продукції.

Таким чином, загальною метою функціонування системи економічної безпеки підприємства, зокрема ТДВ «Яготинський маслозавод», має бути не повне усунення загроз економічній безпеці, а їх стримування на оптимальному рівні, який вигідний з погляду фінансового менеджменту самого підприємства. Такий підхід дозволяє зосередитися на балансі між витратами на захист і збереженням фінансової стабільності, що є особливо актуальним для маслозаводу в умовах мінливого ринку молочної продукції.

На досліджуваному підприємстві, як свідчать дані, не ведеться комплексне прогнозування загроз економічній безпеці, аналіз збитків та витрат на ліквідацію наслідків і запобігання таким загрозам. Варто зазначити, що результати дослідження мають достатньо евристичний характер і залежать від низки умов як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру, зокрема індивідуальних особливостей працівників, зайнятих даним процесом на ТДВ «Яготинський маслозавод». Це підкреслює необхідність адаптації підходів до специфіки підприємства.

Впровадження перелічених заходів з оптимізації витрат на забезпечення економічної безпеки ТДВ «Яготинський маслозавод» передбачає досягнення таких результатів: зміна величини собівартості продукції, покращення фінансового результату діяльності, збільшення прибутку підприємства та частки прибутку, що залишається в його розпорядженні, а також вирішення проблеми компенсації втрат від можливих збитків за рахунок формування компенсаційного потенціалу для адекватної реакції на критичні ситуації. Реалізація цих пропозицій створить більш сприятливі умови для функціонування маслозаводу, підвищить ефективність його фінансово-господарської діяльності та сприятиме зростанню економічного потенціалу

молочної промисловості регіону. Таким чином, впровадження комплексної системи забезпечення економічної безпеки, яка дозволить прогнозувати загрози та оперативно регулювати обсяги й структуру витрат на безпеку, позитивно вплине на загальний фінансовий стан ТДВ «Яготинський маслозавод».

3.2. Обґрунтування заходів підвищення рівня економічної безпеки ТДВ «Яготинський маслозавод»

Логічним результатом проведеної оцінки рівня економічної безпеки підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» є розробка інструментарію для її забезпечення. Удосконалення процесу формування системи економічної безпеки цього підприємства може бути досягнута через створення концептуальної моделі, що виражається у комплексі відповідних заходів, розподілених на три блоки: інформаційно-аналітичний, регулятивного впливу та прямого протидії. Такий підхід дозволяє системно підходити до захисту економічної безпеки підприємства, враховуючи специфіку його діяльності у виробництві молочної продукції.

Другим напрямком удосконалення процесу формування системи економічної безпеки ТДВ «Яготинський маслозавод» є розробка моделей і механізмів забезпечення економічної безпеки у вигляді організаційних схем. Безперечно, розподіл відповідальності між виконавцями є важливою складовою будь-якого процесу, однак чітке розуміння конкретного регулятивного та іншого інструментарію має першочергове значення для ефективного управління. Це особливо актуально для підприємства, яке функціонує в умовах високої конкуренції на ринку молочної продукції та потребує чіткої координації дій для забезпечення стабільності.

Інструментарій для нейтралізації специфічних загроз економічній безпеці ТДВ «Яготинський маслозавод» формується з урахуванням індивідуальної оцінки її рівня та загального стану, а також через декомпонований аналіз

показників для виявлення якісних характеристик досліджуваного процесу та визначення пріоритетних напрямків економічної політики розвитку.

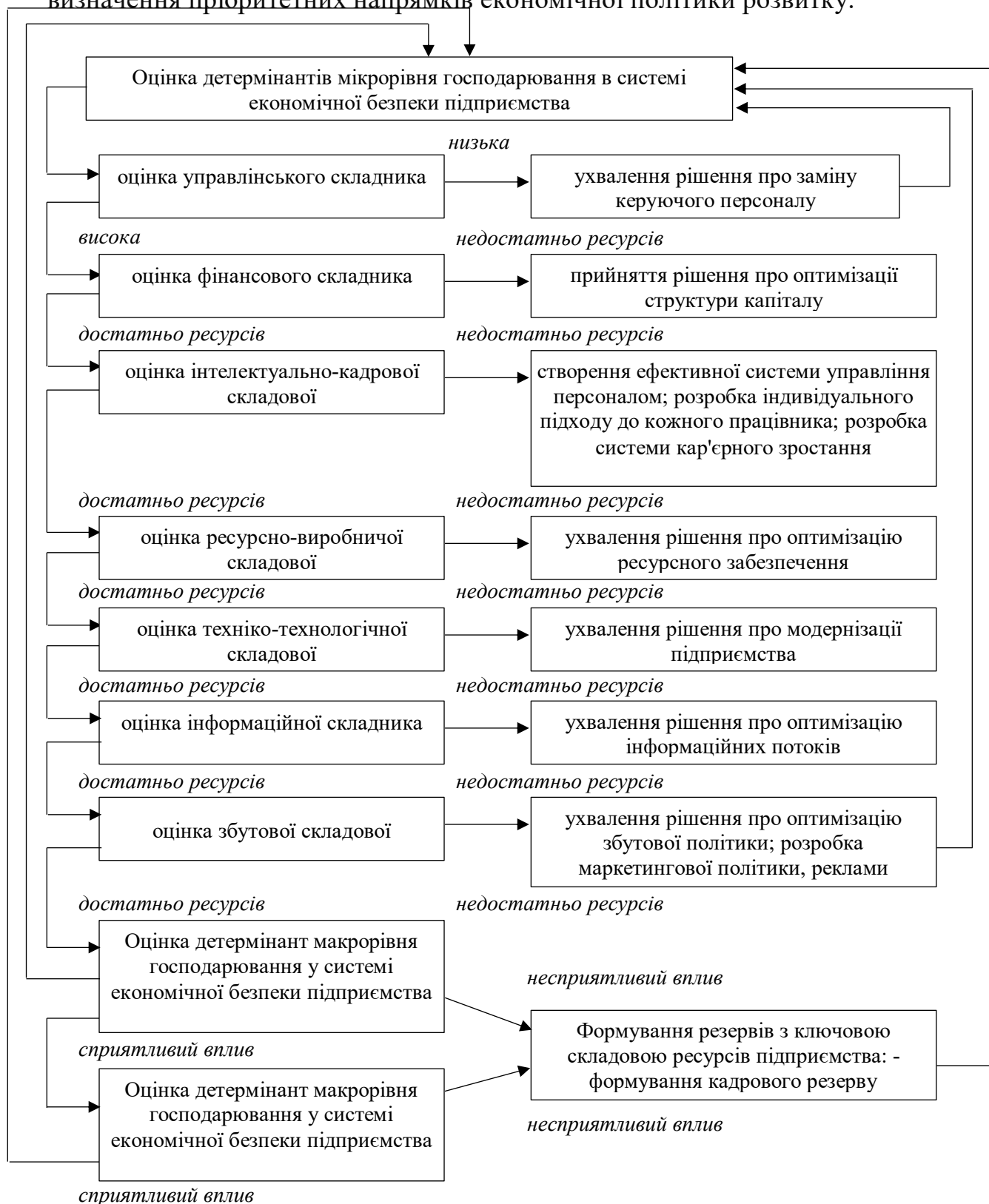


Рис. 3.3. Алгоритм вибору диференційованого інструментарію забезпечення економічної безпеки відповідно до результатів проведення комплексної оцінки її рівня

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Усі відомі моделі та механізми забезпечення економічної безпеки мають специфіку для конкретного аналізу. У цьому контексті логічним результатом комплексної оцінки економічної безпеки підприємства та оптимізації механізму її формування є вибір інструментарію, що відповідає наявним умовам. З цією метою запропоновано алгоритм вибору інструментарію забезпечення економічної безпеки рис. 3.3, який повністю узгоджується з цілями оптимізації механізму, включаючи аналіз детермінантів мезо- та макрорівнів, характерних для діяльності маслозаводу.

У процесі вдосконалення механізму формування системи економічної безпеки підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» необхідно передбачити інструмент оптимізації структури капіталу організації різними методами. Основними серед них є такі:

- оптимізація структури капіталу за критерієм максимізації рівня прогнозованої фінансової рентабельності, де при проведенні багатоваріантних розрахунків застосовується механізм фінансового важеля, що дозволяє ефективно використовувати ресурси маслозаводу для підвищення прибутковості;

- оптимізація структури капіталу за критерієм мінімізації його вартості, що здійснюється на основі попередньої оцінки вартості власного та залученого капіталу (за різних умов його залучення) і проведення багатоваріантних розрахунків середньозваженої вартості капіталу, адаптованих до специфіки молочного виробництва;

- оптимізація структури капіталу за критерієм мінімізації рівня фінансових ризиків, пов'язана з процесом диференційованого вибору джерел фінансування різних складових активів підприємства. Прийняте за цим питанням остаточне рішення дозволяє сформулювати на наступний період показник «цільової структури капіталу», відповідно до якого здійснюватиметься подальше формування капіталу ТДВ «Яготинський маслозавод» шляхом залучення фінансових ресурсів із відповідних джерел.

Також у процесі вдосконалення механізму формування системи економічної безпеки підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» необхідно передбачити створення більш ефективної системи управління персоналом. Система управління персоналом являє собою сукупність методів, технологій та підходів до організації роботи з працівниками, що є критично важливим для стабільного функціонування підприємства у сфері молочного виробництва. Важливим аспектом у побудові такої системи є розробка індивідуального підходу до кожного працівника, а також створення системи стимулювання та просування по службі, що сприятиме підвищенню мотивації та лояльності колективу маслозаводу.

Розглянемо ключові методи управління персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод», реалізація яких забезпечить ефективність цієї системи. Існують економічні, адміністративно-правові та соціально-психологічні методи, які відрізняються способами та результативністю впливу на персонал. Економічні методи базуються на використанні економічних законів і дозволяють залежно від ситуації як заохочувати, так і застосовувати санкції. Їхня ефективність залежить від форми власності, принципів господарського розрахунку, системи матеріального стимулювання, ринку праці, ринкового ціноутворення, податкової системи та структури кредитування. Найпоширенішими формами прямого економічного впливу на працівників є господарський розрахунок, матеріальне стимулювання та участь у прибутках через придбання цінних паперів (акцій чи облігацій) підприємства.

Адміністративно-правові методи є способами управлінського впливу на персонал, які ґрунтуються на владних відносинах, дисципліні та системі адміністративно-правових стягнень. Виділяють п'ять основних способів такого впливу: організаційне та розпорядче вплив, дисциплінарна відповідальність і стягнення, матеріальна відповідальність і стягнення, а також адміністративна відповідальність і стягнення. Ці методи є особливо актуальними для ТДВ «Яготинський маслозавод», де чітка організація робочого процесу та

дотримання дисципліни відіграють ключову роль у забезпеченні безперервності виробництва молочної продукції.

Соціально-психологічні методи – це способи управлінського впливу на персонал, які базуються на використанні закономірностей соціології та психології. Ці методи спрямовані як на групу працівників, так і на окремих осіб. За масштабами та способами впливу їх можна поділити на соціологічні, орієнтовані на групи співробітників у процесі їхньої виробничої взаємодії, та психологічні, які цілеспрямовано впливають на внутрішній світ конкретної особистості. Для ТДВ «Яготинський маслозавод» такий підхід є важливим, адже гармонійна взаємодія колективу та мотивація працівників сприяють підвищенню ефективності виробництва молочної продукції.

Ще одним напрямком удосконалення механізму формування системи економічної безпеки ТДВ «Яготинський маслозавод» може стати прийняття рішення про модернізацію підприємства. Модернізація за допомогою використання вітчизняного обладнання є сьогодні досить поширеним рішенням через його доступну ціну: підприємства, зокрема маслозаводи, обирають таке обладнання через фінансову недоступність західних аналогів та небажання вкладати значні кошти в модернізацію в умовах економічної нестабільності. Однак для ТДВ «Яготинський маслозавод» важливо враховувати якість такого обладнання, щоб воно відповідало високим стандартам молочного виробництва.

Модернізація шляхом використання ліцензійного обладнання вітчизняного виробництва є перспективними напрямками. На сьогоднішній день низка вітчизняних підприємств – виробників обладнання для підприємств харчової промисловості – освоїли виробництво технологій за ліцензіями провідних світових виробників, і пропозиція подібних технологій зростає. Поки що ліцензійні технології, хоча й мають нижчу ціну порівняно із західними та вищі виробничі характеристики, ніж традиційні вітчизняні технології, користуються меншою.

Натомість зарубіжне обладнання від відомих фірм є найбільш бажаним вибором для ТДВ «Яготинський маслозавод», якщо є фінансові можливості, завдяки високій якості, довговічності та надійному гарантійному та сервісному обслуговуванню. Така модернізація, проведена з урахуванням співпраці з постачальниками, позитивно впливає на розвиток підприємства, оцінку клієнтів та інтереси інвесторів, сприяючи досягненню довгострокових цілей маслозаводу.

Ще одним напрямком удосконалення механізму формування системи економічної безпеки ТДВ «Яготинський маслозавод» є застосування механізмів оптимізації інформаційних потоків. Інформаційні потоки визначаються як фізичне переміщення інформації від одного працівника підприємства до іншого або від одного підрозділу до іншого, що є особливо важливим для координації процесів на маслозаводі. Управляти такими потоками можна шляхом зміни напрямку передачі, обмеження швидкості передачі відповідно до швидкості прийому, а також обмеження обсягу потоку до пропускної спроможності окремих вузлів чи ділянок шляху. Кількість оброблюваної чи переданої інформації за одиницю часу слугує мірилом інформаційного потоку, що дозволяє ефективно контролювати комунікації в процесі виробництва молочної продукції.

Прийняття рішення про оптимізацію збутової політики та розробку маркетингової стратегії, зокрема рекламної кампанії, є важливим кроком для ТДВ «Яготинський маслозавод». Пошук нетрадиційних рішень у цій сфері включає, по-перше, активізацію просування власної продукції на ринку, а по-друге, виявлення нових ніш, що може зміцнити позиції підприємства серед конкурентів у молочній галузі. Такі заходи сприятимуть підвищенню попиту на продукцію маслозаводу та розширенню його ринкової присутності.

Формування резервів за ключовими складовими ресурсів підприємства є ще одним пріоритетним напрямком. Для ТДВ «Яготинський маслозавод» це означає створення запасів сировини, фінансових ресурсів та кваліфікованих кадрів, що забезпечить стійкість до економічних коливань і гарантує

безперервність виробничих процесів, особливо в умовах зовнішніх викликів, таких як зміни цін чи логістичні труднощі.

У цьому контексті йдеться про створення запасів матеріальних ресурсів, що є ключовим питанням планування матеріальних запасів і перебуває під постійним контролем працівників служби постачання ТДВ «Яготинський маслозавод». Управління запасами є проблемою, спільною для підприємств будь-якого сектору господарювання і форми власності. Існує багато причин, через які підприємства йдуть на створення запасів, але головним аргументом є те, що на підприємстві має бути визначена кількість матеріальних ресурсів для забезпечення безперервності виробничого процесу. У разі відсутності необхідного запасу ТДВ «Яготинський маслозавод» може зазнати значних збитків, особливо враховуючи специфіку виробництва молочної продукції, де сировина відіграє критичну роль.

Удосконалення механізму формування системи економічної безпеки підприємства має передбачати виконання низки завдань у необхідному обсязі, зокрема:

- заходи з попередньої бізнес-розвідки (збір інформації про потенційних партнерів, контрагентів та конкурентів ТДВ «Яготинський маслозавод»);
- юридичний захист (включно з супроводом угод);
- перевірку персоналу підприємства (атестацію) – як на етапі прийому на роботу, так і періодичні перевірки (атестації) діючих працівників;
- заходи з запобігання шахрайських дій щодо бізнесу;
- заходи з захисту конфіденційної та комерційної інформації, а також інтелектуальної власності маслозаводу. Ці кроки є вкрай важливими для збереження конкурентних переваг у молочній галузі.

Таким чином, система забезпечення економічної безпеки включає цілий ряд заходів і завдань, які сприяють стабільному розвитку підприємства. Можна зробити висновок, що для розвитку та виживання в умовах постійної конкуренції ТДВ «Яготинський маслозавод» необхідно сформувати власну систему економічної безпеки, а також регулярно оптимізувати механізм

управління та розвитку нею. Такий підхід дозволить підприємству адаптуватися до ринкових викликів, мінімізувати ризики та забезпечити стійке функціонування у довгостроковій перспективі.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності системи управління економічною безпекою ТДВ «Яготинський маслозавод» на основі інтегрального показника свідчить про поступове зростання рівня економічної безпеки підприємства. Проте проблемними залишаються техніко-технологічна складова, через значний знос обладнання (незважаючи на часткове покращення у 2024 р.), та фінансова складова, де спостерігається нестача оборотних коштів. Для вирішення цих викликів пропонується впровадити системну концепцію забезпечення економічної безпеки, яка передбачає комплексний підхід до модернізації та оптимізації діяльності підприємства.

Для підвищення рівня економічної безпеки в техніко-технологічній та фінансовій складових рекомендується провести модернізацію обладнання в рамках стратегічного підходу. Це включає впровадження сучасного устаткування для підвищення продуктивності та зниження витрат на його обслуговування, а також комплексну механізацію й автоматизацію виробничих процесів для вдосконалення технологій. Для зміцнення фінансової складової необхідно зосередитися на зниженні собівартості продукції шляхом запровадження режиму економії на всіх етапах виробничо-господарської діяльності, оптимізації структури капіталу та посилення контролю за фінансовими потоками, щоб забезпечити стабільність і конкурентоспроможність підприємства.

Усне опитування працівників апарату управління підприємства ТОВ «Яготинський маслозавод» показало, що зростання частини матеріальних витрат, крім зростання цін на сировину та матеріали, також було викликано

значними витратами на ремонт зношеного обладнання. Перелік зношеного обладнання, що потребує постійного ремонту, представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Список зношеного обладнання сирної ділянки ТДВ «Яготинський маслозавод», що потребує ремонту

Найменування обладнання	Напрямок використання	Рік виробництва	Термін корисного використання
Пастеризатор для лінії з виробництва м'якого сиру	Основне виробництво	2010	10 років
Ванна сироробна ПСГ100	Основне виробництво	2006	10 років
Пневмотранспортер	Основне виробництво	2008	10 років
Шнековий транспортер	Основне виробництво	2005	10 років

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Наявність зношеного обладнання негативно позначається на темпах виробництва, оскільки часте виникнення несправностей та відмов спричиняє неминучі простої. Згідно з даними бухгалтерського обліку, у 2024 р. витрати на ремонт обладнання сирної ділянки ТДВ «Яготинський маслозавод» заплановано на рівні 923 тис. грн. Водночас залишкова вартість основних засобів підприємства станом на 31.12.2024 року становить 568761 тис. грн. Оскільки витрати на ремонт є суттєвими - 7,1% в структурі залишкової вартості основних засобів. То рекомендується розглянути можливість заміни застарілого обладнання для підвищення ефективності виробництва.

Обладнання сирної ділянки вичерпало свій ресурс і потребує оновлення. У табл. 3.3 наведено порівняння вартості та технічних характеристик нових, більш сучасних і продуктивних основних засобів із наявним обладнанням.

Аналіз даних, наведених у таблиці 3.3, показує, що нове обладнання для ТДВ «Яготинський маслозавод» має вищу продуктивність порівняно з наявним, що відкриває можливості для підвищення ефективності виробництва.

Загальна вартість нового обладнання становить 2301 тис. грн. Його впровадження не лише підвищить обсяги виробництва та реалізації продукції

приблизно на 0,1%, що принесе додатковий дохід у розмірі 5635,6 тис. грн., але й сприятиме зниженню витрат на ремонт, які раніше становили значну суму.

Таблиця 3.3

Вартість нових основних засобів та порівняння їхніх технічних характеристик із параметрами наявного обладнання

Найменування обладнання	Вартість нового обладнання, тис. грн.	Технічні характеристики наявного обладнання	Технічні характеристики нового обладнання
Пастеризатор для лінії з виробництва м'якого сиру Plevnik P 300 EL BASIC +	992	600 л за зміну	1000 л за зміну
Ванна сироробна Plevnik SKH EL 50 BASIC	972	1800 л за зміну	1500 л за зміну
Пневмотранспортер «ПТ - 6У»	185	потужність 15 кВт	потужність 45 кВт
Шнековий розвантажувач (Хопер) Agroxelix	152	до 100 л	до 200 л
Разом	2301	х	х

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та власних досліджень

Нове обладнання є більш енергоефективним, що дозволяє зменшити споживання електроенергії та оптимізувати використання ресурсів. Крім того, воно відповідає сучасним екологічним стандартам, зменшуючи вплив на довкілля завдяки зниженню викидів і відходів виробництва.

Очікується, що це також сприятиме підтриманню поточного рівня собівартості без урахування витрат на ремонт. Для фінансування модернізації рекомендується використати власні кошти підприємства в розмірі 2301 тис. грн., оскільки залучення кредиту під 20% річних призведе до додаткових витрат на виплату відсотків, що може знизити економічну вигоду від проєкту.

Одним із ключових заходів для підвищення ефективності системи управління економічною безпекою ТДВ «Яготинський маслозавод» є створення посади спеціаліста з економічної безпеки.

Наразі на підприємстві відсутній фахівець, який би системно займався питаннями управління фінансовою складовою економічної безпеки, за винятком головного бухгалтера. Проведений аналіз показав, що функції

головного бухгалтера обмежуються підготовкою бухгалтерської звітності, розрахунком податків і зборів, а також забезпеченням їхньої відповідності законодавчим вимогам. Водночас інші аспекти управління фінансовою безпекою, такі як планування й контроль використання ресурсів, аналіз фінансових ризиків чи взаємодія з контрагентами, не виконуються через високу завантаженість бухгалтера поточними обов'язками. Ця ситуація підкреслює необхідність введення окремої посади спеціаліста з економічної безпеки для комплексного вирішення цих питань.

Основними завданнями спеціаліста з економічної безпеки на ТДВ «Яготинський маслозавод» на поточному етапі розвитку будуть:

- регулювання простроченої дебіторської заборгованості шляхом розробки ефективних процедур стягнення та моніторингу платежів;
- аналіз контрагентів щодо їхньої надійності, платоспроможності та кредитних ризиків для мінімізації потенційних фінансових втрат;
- розробка та впровадження стратегій управління фінансовими ресурсами для підвищення стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Очікується, що залучення такого фахівця сприятиме скороченню обсягів дебіторської заборгованості, підвищенню фінансової дисципліни та зміцненню загальної економічної безпеки підприємства. Це дозволить оптимізувати фінансові потоки, зменшити ризики неплатежів і підвищити ефективність співпраці з партнерами.

Узагальнення виявлених проблем у системі управління економічною безпекою ТДВ «Яготинський маслозавод» і запропонованих заходів для їх вирішення наведено в табл. 3.4.

Для вирішення виявлених проблем і вдосконалення системи управління економічною безпекою ТДВ «Яготинський маслозавод» пропонується реалізувати комплексний підхід, спрямований на підвищення ефективності техніко-технологічної та фінансової складових. Зокрема, модернізація обладнання шляхом впровадження енергоефективних і екологічних технологій дозволить оптимізувати виробничі процеси, знизити витрати на ремонт і

зменшити вплив на довкілля, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та фінансової стабільності підприємства. Системне управління економічною безпекою забезпечить комплексне вирішення поточних викликів і довгострокову стійкість.

Таблиця 3.4

Виявлені проблеми в сфері управління економічною безпекою на підприємстві та запропоновані шляхи їх вирішення

Виявлені проблеми	Шляхи вирішення	Очікуваний результат
Недоліки у фінансовій та техніко-технологічній складових економічної безпеки	Впровадження енергоефективного та екологічного обладнання для оптимізації виробництва, зниження витрат на обслуговування та зменшення впливу на довкілля	Підвищення фінансових показників і рентабельності, покращення технічного стану обладнання, зміцнення фінансової стабільності, розширення асортименту, підвищення якості та екологічності продукції
Відсутність на підприємстві фахівця, відповідального за управління економічною безпекою, зокрема її фінансовою складовою	Залучення спеціаліста з економічної безпеки для системного управління фінансовими та виробничими ризикам	Зміцнення економічної безпеки підприємства, скорочення простроченої дебіторської заборгованості, підвищення ефективності фінансового менеджменту та стабільності операційної діяльності

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та власних досліджень

Також серед проблем, які потребують нагального вирішення нами розглянуто впровадження в штат фахівця, відповідального за управління економічною безпекою, зокрема її фінансовою складовою. Основними завданнями якого на ТДВ «Яготинський маслозавод» на сучасному етапі повинні стати:

- управління простроченою дебіторською заборгованістю шляхом розробки та впровадження ефективних механізмів її скорочення;
- контроль технічного стану обладнання для забезпечення безперебійного виробництва, зниження ризиків, пов'язаних із його зносом, та підвищення енергоефективності;
- моніторинг надійності та кредитоспроможності контрагентів для зменшення фінансових ризиків і зміцнення партнерських відносин тощо.

Очікується, що залучення спеціаліста з економічної безпеки сприятиме створенню надійної системи захисту фінансових і виробничих бізнес-процесів, що забезпечить стабільний рівень економічної безпеки підприємства.

Для оцінки результативності запропонованих заходів необхідно провести аналіз їх впливу на ключові показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», включаючи фінансові результати та продуктивність.

Як було зазначено раніше, загальна вартість нового обладнання для ТДВ «Яготинський маслозавод» становить 2301 тис. грн. Це обладнання перевищує за продуктивністю наявне, а також є більш енергоефективним і екологічним, що сприяє зниженню споживання електроенергії та зменшенню впливу на довкілля завдяки скороченню викидів і відходів виробництва. Його впровадження дозволить підприємству не лише зменшити витрати на ремонт обладнання сирної ділянки, які у 2024 році запропоновані на рівня 923 тис. грн, а й збільшити обсяги виробництва та продажів приблизно на 0,1%, що принесе додатковий дохід у розмірі 5635,6 тис. грн. Очікується, що це також сприятиме підтриманню поточного рівня собівартості без урахування витрат на ремонт.

Для фінансування придбання обладнання рекомендується використовувати власні кошти підприємства в розмірі 2301 тис. грн., оскільки залучення короткострокового кредиту під 20% річних призведе до додаткових витрат на виплату відсотків у розмірі 460,2 тис. грн, що може знизити економічну ефективність проєкту.

Витрати на залучення спеціаліста з економічної безпеки включають витрати на заробітну плату та соціальні відрахування. Очікувані доходи від роботи цього фахівця пов'язані зі скороченням простроченої дебіторської заборгованості, підвищенням фондоозброєності праці та покращенням коефіцієнта придатності обладнання, що сприятиме зміцненню економічної безпеки підприємства.

Розрахунок доходів, витрат та економічної ефективності запропонованих заходів, включаючи модернізацію обладнання та залучення спеціаліста з економічної безпеки, буде представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Найменування показника	Значення показника
1. Доходи, тис грн.	12357,8
- приріст доходу за рахунок збільшення продуктивності нового обладнання, тис. грн.	5635,6
- приріст коштів за рахунок скорочення дебіторської заборгованості на 1%	6722,2
2. Витрати, тис. грн.	2867,82
- витрати на купівлю нового обладнання, тис. грн.	2301
- витрати на заробітну плату фахівця з економічної безпеки (оклад 23 тис. грн. в місяць)	276
- витрати на соціальні заходи, тис. грн.	60,72
- амортизація, тис. грн.	230,1
3. Економічний ефект, тис. грн. (п. 1 – п.2)	9489,98
4. Коефіцієнт економічної ефективності, (п. 1/ п.2)	4,31
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	561,88
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,53
Дебіторська заборгованість за товари, роботи , послуги, тис. грн.	665495,8
Рівень економічної безпеки підприємства	1,16

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Підсумовуючи проведене дослідження відмітимо, що впровадження запропонованих заходів матиме значний позитивний вплив на рівень економічної безпеки ТДВ «Яготинський маслозавод», сприяючи її зміцненню. Зокрема, реалізація розглянутих заходів не лише підвищить ефективність діяльності підприємства, але й сприятиме посиленню політико-правової, екологічної та інноваційної складової економічної безпеки завдяки впровадженню енергоефективного та екологічного обладнання, а також оптимізації фінансових і виробничих процесів, розширення асортименту продукції тощо.

Згідно з розрахунками, інтегральний показник рівня економічної безпеки підприємства зросте з 1,14 пунктів у 2023 р. до 1,16 пунктів у 2024 р. Фондоозброєність праці працівників підприємства збільшиться з 559,3 тис.

грн/чол. у 2023 р. до 561,88 тис. грн/чол. у 2024 р. Коефіцієнт придатності основних засобів також демонструватиме позитивну динаміку, зростаючи з 0,51 у 2024 р. до 0,53 пунктів у 2024 р. Завдяки ефективному управлінню дебіторською заборгованістю її обсяг у плановому періоді скоротиться на 6722,2 тис. грн.

Загальний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів, таких як модернізація обладнання та залучення спеціаліста з економічної безпеки, становить 9489,98 тис. грн, а коефіцієнт економічної ефективності досягає 4,31 пунктів. Ці показники свідчать про високу результативність запропонованих ініціатив, які не лише підвищують операційну ефективність підприємства, але й зміцнюють його економічну безпеку, включаючи екологічну та правову складові, завдяки зниженню впливу на довкілля та вдосконаленню управління фінансовими ризиками.

Висновки до розділу 3

На основі проведеного дослідження нами запропоновано ряд напрямків формування ефективної системи економічної безпеки ТДВ «Яготинський маслозавод» яка має ґрунтуватися на безперервному процесі прогнозування загроз, розробки та реалізації дієвих методів їх нейтралізації, а також комплексного використання наявних ресурсів. Особлива увага приділяється вдосконаленню внутрішньовиробничих складових, таких як фінансова, кадрова, технологічна, правова, інформаційна, екологічна та силова безпека, а також позавиробничих аспектів, зокрема ринкової та інтерфейсної безпеки. Для цього необхідно впроваджувати сучасні інструменти управління, такі як стратегічне планування, посилений фінансовий контроль, оновлення обладнання, обмеження доступу до інформації та моніторинг екологічних норм. Це забезпечить комплексний захист підприємства та підвищить його адаптивність до змін ринкового середовища.

Розглянута модель структури витрат підприємства демонструє, що оптимальний рівень економічної безпеки досягається через баланс між витратами на її забезпечення та потенційними втратами від загроз. Для ТДВ «Яготинський маслозавод» це означає необхідність точного розрахунку інвестицій у заходи безпеки, щоб уникнути як надмірних витрат, так і недостатнього захисту. Впровадження комплексної системи економічної безпеки, яка включає прогнозування загроз, управління ресурсами та підвищення кваліфікації персоналу, сприятиме зниженню собівартості продукції, збільшенню прибутку та формуванню компенсаційного потенціалу для реагування на кризові ситуації. Це дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку молочної продукції та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Удосконалення системи економічної безпеки ТДВ «Яготинський маслозавод» на основі запропонованих заходів дозволяє системно підійти до захисту підприємства від ринкових і внутрішніх загроз. Особлива увага приділяється модернізації обладнання, зокрема використанню енергоефективного устаткування, що відповідає екологічним стандартам, а також управлінню інформаційними потоками для забезпечення координації та захисту даних. Впровадження алгоритму вибору диференційованого інструментарію та формування резервів ресурсів сприяють підвищенню стійкості маслозаводу до зовнішніх викликів, таких як цінові коливання чи логістичні труднощі, забезпечуючи конкурентоспроможність у молочній галузі.

Оцінка економічної ефективності заходів показує значний потенціал для зміцнення економічної безпеки ТДВ «Яготинський маслозавод». Модернізація обладнання вартістю 2301 тис. грн. забезпечить приріст доходів на 5635,6 тис. грн. за рахунок підвищення продуктивності на 0,1% та зниження витрат на ремонт (923 тис. грн. у 2024 році). Введення посади спеціаліста з економічної безпеки сприятиме скороченню дебіторської заборгованості на 6722,2 тис. грн. і підвищенню фінансової дисципліни. Загальний економічний ефект становить 9489,98 тис. грн. із коефіцієнтом ефективності 4,31, що підтверджує доцільність інвестицій у ці заходи для забезпечення стабільності підприємства.

ВИСНОВКИ

Про процесі проведеного дослідження встановлено, що економічна безпека підприємства є ключовим елементом забезпечення його стабільності, конкурентоспроможності та стійкості до внутрішніх і зовнішніх загроз. Аналіз теоретичних засад показав, що економічна безпека розглядається як комплексна характеристика, яка охоплює фінансову стійкість, ефективне використання ресурсів, захист від ризиків і здатність адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Історичний розвиток поняття економічної безпеки пройшов п'ять етапів, від фінансової стабільності в умовах конкуренції до сучасного комплексного підходу, що включає кібербезпеку, екологічну стійкість і соціальну відповідальність. Наукові підходи до визначення економічної безпеки підприємства (ресурсно-функціональний, системний, стратегічний, ринковий, комплексний) підкреслюють багатогранність цього поняття, акцентуючи на захисті інтересів, гармонізації з зовнішнім середовищем і стійкому розвитку.

Механізм управління економічною безпекою підприємства є системою взаємопов'язаних елементів, процесів і інструментів, спрямованих на прогнозування, виявлення, оцінку та нейтралізацію ризиків для забезпечення сталого розвитку. Він включає стратегічний, тактичний і оперативний рівні управління, інтегруючи правові, фінансово-економічні, інформаційні, інноваційні, техніко-технологічні, виробничі, маркетингові та соціально-психологічні заходи. Основними компонентами механізму є об'єкти та суб'єкти безпеки, цілі, функції, принципи, методи та заходи, які сприяють гармонізації інтересів підприємства з зовнішнім середовищем і підвищенню його конкурентоспроможності.

Механізм діагностики економічної безпеки підприємства є інструментом для оцінки його стану та управління ризиками. Він складається з трьох груп функціональних блоків: аналітичного (обробка даних, аналіз стану, виявлення загроз, оцінка ризиків, прогнозування), організаційного (планування, оцінка

ефективності, KPI) та виконавчого (виконання, моніторинг, коригування). Застосування моделі інтегрального індексу (IES) забезпечує кількісну оцінку рівня безпеки, враховуючи фінансово-операційну активність, ліквідність, рентабельність і майновий стан. Переваги механізму включають оперативність, системність, гнучкість і можливість порівняння результатів. Чітка взаємодія блоків забезпечує прозорість, ефективність і адаптивність управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію діяльності підприємства в умовах невизначеності.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відіграють ключову роль у формуванні системи економічної безпеки підприємства. Нормативно-правова база, включаючи Конституцію України, Закони «Про національну безпеку» та «Про охоронну діяльність», а також кодекси (Кримінальний, Господарський, Цивільний, Митний), регулює захист економічних інтересів і протидію загрозам. Інформаційне забезпечення ґрунтується на інтегрованому обліку, аналізі та аудиті, забезпечуючи швидкість і адекватність управлінських рішень. Внутрішні (фінансова, статистична, маркетингова інформація) та зовнішні (дані про економіку, законодавство, галузеві тенденції) джерела інформації формують основу для прогнозування та реагування на ризики. Ефективне поєднання правового та інформаційного забезпечення дозволяє підприємству мінімізувати загрози, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати сталий розвиток в умовах динамічного економічного середовища.

Проведений організаційно-управлінський аналіз ТДВ «Яготинський маслозавод» показав, що підприємство є ключовим учасником АТ «Молочний альянс» із потужною виробничою базою (250 т молока за зміну) та широким асортиментом, включаючи цільномолочну продукцію, вершкове масло, сухе знежирене молоко та казеїн. Впровадження системи НАССР і автоматизованого управлінського обліку забезпечує контроль якості та ефективність процесів. Підприємство демонструє стійкість у воєнний час, зберігаючи довоєнні обсяги виробництва та нарощуючи їх на 50,8% у 2024 році порівняно з 2022 роком. Однак конкуренція з великими місцевими та міжнародними виробниками, а

також обмеженість асортименту й слабка комунікаційна політика створюють виклики економічній безпеці підприємства.

Фінансово-економічний аналіз виявив зростання чистого доходу на 50,8%, що свідчить про значне розширення ринкової активності та присутності підприємства в молочному сегменті. Валовий прибуток підприємства збільшився на 18,3%, при зниженні чистого прибутку у 2024 р. на 38,6%, що може вказувати на зростання витрат або зниження прибутковості. Середньорічна вартість активів зросла у 2024 р. відносно 2022 р. в 12,5 разів, переважно за рахунок оборотних активів, зростання яких відбулося на 25,7% та необоротних активів на 21,2%, що відображає інвестиції в розширення виробництва.

SWOT-аналіз та оцінка економічної безпеки показали сильні сторони підприємства: стійкий попит, сучасні технології, логістична інфраструктура та експортний потенціал. Слабкі сторони, зокрема обмеженість власних коштів і конкуренція на західному ринку України, потребують вирішення через пошук фінансування та диверсифікацію асортименту. Можливості включають зростання попиту на здорове харчування та вихід на нові ринки, тоді як загрози – висока конкуренція, зниження експорту та зростання цін на сировину. Інтегральний показник економічної безпеки зріс на 0,13 пунктів, і становив 1,14 пунктів у 2024 р., завдяки покращенню кадрової, техніко-технологічної та інноваційної складових, але фінансова нестабільність і правові ризики вимагають уваги. Для забезпечення економічної безпеки підприємству в першу чергу слід зосередитися на модернізації, оптимізації витрат і посиленні маркетингу.

На основі проведеного дослідження нами запропоновано ряд напрямків формування ефективної системи економічної безпеки ТДВ «Яготинський маслозавод» яка має ґрунтуватися на безперервному процесі прогнозування загроз, розробки та реалізації дієвих методів їх нейтралізації, а також комплексного використання наявних ресурсів. Особлива увага приділяється вдосконаленню внутрішньовиробничих складових, таких як фінансова, кадрова,

технологічна, правова, інформаційна, екологічна та силова безпека, а також позавиробничих аспектів, зокрема ринкової та інтерфейсної безпеки. Для цього необхідно впроваджувати сучасні інструменти управління, такі як стратегічне планування, посилений фінансовий контроль, оновлення обладнання, обмеження доступу до інформації та моніторинг екологічних норм. Це забезпечить комплексний захист підприємства та підвищить його адаптивність до змін ринкового середовища.

Розглянута модель структури витрат підприємства демонструє, що оптимальний рівень економічної безпеки досягається через баланс між витратами на її забезпечення та потенційними втратами від загроз. Для ТДВ «Яготинський маслозавод» це означає необхідність точного розрахунку інвестицій у заходи безпеки, щоб уникнути як надмірних витрат, так і недостатнього захисту. Впровадження комплексної системи економічної безпеки, яка включає прогнозування загроз, управління ресурсами та підвищення кваліфікації персоналу, сприятиме зниженню собівартості продукції, збільшенню прибутку та формуванню компенсаційного потенціалу для реагування на кризові ситуації. Це дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку молочної продукції та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Оцінка економічної ефективності заходів показує значний потенціал для зміцнення економічної безпеки ТДВ «Яготинський маслозавод». Модернізація обладнання вартістю 2301 тис. грн. забезпечить приріст доходів на 5635,6 тис. грн. за рахунок підвищення продуктивності на 0,1% та зниження витрат на ремонт (923 тис. грн. у 2024 році). Введення посади спеціаліста з економічної безпеки сприятиме скороченню дебіторської заборгованості на 6722,2 тис. грн. і підвищенню фінансової дисципліни. Загальний економічний ефект становить 9489,98 тис. грн. із коефіцієнтом ефективності 4,31, що підтверджує доцільність інвестицій у ці заходи для забезпечення стабільності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрієнко В.М. Сучасні підходи до формування системи економічної безпеки вітчизняних будівельних підприємств. *Вчені записки університету КРОК*. 2014. № 37. С. 119–126.
2. Ареф'єва О., Тульчинська С., Попело О., Ареф'єв С., Ткаченко Т. Система економічної безпеки в умовах трансформації влади. *Міжнародний журнал інформатики та мережевої безпеки*. 2021. №21(7). С. 35-42
3. Ареф'єва О.В., Ковальчук А.М. Мотиваційне управління економічною безпекою підприємств: монографія. Київ : НАУ, 2023. 212 с.
4. Бандурка О.М., Духов В.Є., Петрова К.Я., Чернков І.М. Основи економічної безпеки: підр. Харків : НУВС, 2003. 236 с.
5. Бланк І. О. Інвестиційний менеджмент: підручник. Київ : КНЕУ, 2005. 398 с.
6. Бортнік А.М. Моделювання бізнес-архітектури підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 116–119.
7. Бреус С. В. Економічна безпека як категорія. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2017. № 12. С. 140–149.
8. Варналій З.С. Економічна безпека : навч. посіб. К. : Знання, 2009. 647 с.
9. Васильєв О.В., Мейта В.І. Формування системи управління економічною безпекою промислових підприємств. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2013. Т. 14, № 2. С. 5–18.
10. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Волошин В. І. Стратегічні імперативи державної політики протидії гібридним загрозам і забезпечення економічної безпеки України. *Економіка України*. 2021. № 2. С. 32-51.
11. Васильців Т., Лупак Р., Васильців В. Характеристика функціональних складових економічної безпеки сектору інформаційно-комунікаційних технологій України. *Економічний дискурс*. 2017. № 1. С. 161-172.
12. Витвицька О., Сливінська О. Основи формування системи управління економічною безпекою підприємства. *Український журнал прикладної*

економіки та техніки. 2023. №8(3). URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-38>

13. Вітка Н. Є. Еволюція поглядів на економічну безпеку підприємства *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(2). С. 143-147.

14. 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.

15. Войцехівська С.І. Організаційно-правові засади економічної безпеки України. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. №7. С. 44-50.

16. Гавловська Н. І. Еволюція концептів економічної безпеки підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво : зб. наук. пр. Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля*. 2014. № 26 (II). С. 171–182.

17. Гапак Н. М., Дочинець І. В. Суть та еволюція поняття економічна безпека підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2014. Вип. 2 (43). С. 68–73.

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

19. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

20. Гросул В., Филипенко О., Баламут Г. Теоретичні підходи до визначення сутності фінансово-економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Одеський національний економічний університет*. 2015. 7(227). С. 20-34.

21. Данілова Е.І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства : монографія. Вінниця : Європейська наукова платформа, 2020. 342 с.

22. Декларація про державний суверенітет України від 16.07.1990. № 55-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-12#Text>

23. Денисенко М. П., Бреус С. В. Характеристика поняття «економічна безпека» як категорії. *Теорія і практика діяльності підприємств*. 2017. С. 131–146.
24. Дехтяр С.С. Проблеми визначення категорії «економічна безпека» та взаємодія її суб'єктів. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7678>
25. Дідик А.М., Кузьмін О.Є., Ортинський В.Л. Економічна безпека підприємства : підручник. Львів : НУ «Львівська політехніка» : ТЗОВ «Видавнича група «Бухгалтери України», 2019. 624 с.
26. Домашенко М.Д. Формування зон економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4. Т. 2. С. 181–185.
27. Драпак Т., Баб'яр В. Циркулярна економіка: можливості та бар'єри. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 1 (10), 67-73.
28. Дуб Б.С. Система економічної безпеки підприємства: поняття та структура. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2016. № 4 (60). С. 5–18.
29. Економічна безпека держави: сутність та напрями формування/ За ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2009. 312 с.
30. Живко З. Б., Орлова-Курилова О. В., Турова Л. Л., Гриценко В. С. Діагностика економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства в умовах управління змінами та забезпечення ефективності бізнес-процесів. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 6 (265). С. 25–32.
31. Жукова Л., Платонов В. Система управління економічною безпекою підприємства. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 23. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2019/18.pdf
32. Заверуха Д., Копитко М. Характеристика основних елементів сутності економічної безпеки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 1(65). С. 19–24.

33. Загородня А. С. Сутність та еволюція поняття «економічна безпека підприємства». *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Т. 7. № 3. С. 16-22.
34. Загородня А. С. Формування механізму управління економічною безпекою підприємств : дис. На здобуття ступеня доктора філософії за спец. 073 «Менеджмент» (07 «Управління та адміністрування»). К. : Національний університет біоресурсів і природокористування України, 2023. 237 с. 190
35. Іванова Н.С. Економічна безпека : навч. посібник. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2020. 139 с.
36. Іванова Н.С. Оцінка ефективності системи економічної безпеки агропромислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04, Запоріжжя, 2011. 268 с.
37. Іванова Н.С. Розробка аналітичної системи управління економічною безпекою підприємства в цифровому середовищі. *Таврійський науковий вісник*. Випуск 20, 2024 С.110-119.
38. Іванова Н.С. Сучасні принципи забезпечення ефективної системи економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2011. № 7 (2). С. 57–61.
39. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект : навч.посіб. Київ: Атіка, 2005. 432 с.
40. Коваленко В. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. *European journal of economics and management*. 2018. № 4(5). С. 75–81.
41. Ковальов Д., Сухорукова Т. Економічна безпека підприємства. *Економіка України*. 1998. № 10. С. 48–51.
42. Ковальчук А.М. Мотиваційне управління економічною безпекою підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Харків, 2020. 25 с
43. Кодекс України про адміністративні правопорушення від 07.12.1984 № 8073-X. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text>
44. Козаченко Г. В., Пономарьов Г.В. Економічна безпека підприємств: сутність і передумови формування. *Теорія та практика управління у*

трансформаційний період: Зб. наук. праць. Донецьк: ІЕП НАН України, 2001. Т. 3. С. 3-7.

45. Козаченко Г., Пономарьов В., Ляшенко О. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення. К.: Лібра, 2003, 280 с.

46. Колісниченко П.Т. Принципи формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки підприємств малого та середнього бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. №. 12 (1). С. 163–166.

47. Колмакова О., Халіна В., Устіловська А. Алгоритм проведення діагностики кризових явищ на ранніх стадіях як частина механізму забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-6>

48. Колодязна І.В., Букріна К.А. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 23 (1). С. 135–140.

49. Конституція України. URL: від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

50. Коптєва Г.М. Забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі :дис. ... д-ра екон. наук. Харків, 2020. 497 с.

51. Корецька О.В. Теоретичні підходи до управління фінансово-економічною безпекою підприємств портової галузі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 15. С. 225–229.

52. Корчевська Л.О. Система принципів забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 38. С. 44–49.

53. Краснокутська Н., Коптєва Г. Стратегії забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"* 2021. № 3. С. 3–6.

54. Кримінальний кодекс України від 05.04.2001 № 2341-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>

55. Ксенофонов М.М., Іванько А.В. Стратегія забезпечення стану економічної безпеки як складова стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6. Т. 3. С. 46–52.

56. Кузенко Т.Б. Планування економічної безпеки підприємства в умовах ринкової економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01. Київ : Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2004. 18 с.

57. Кулик В.А. Управління економічною безпекою бізнесу: концептуальні засади. *Економік і регіони*. 2025. №1 (96). С. 255-260.

58. Кургузенкова Л.А. Економічна безпека підприємства: сутність та чинники формування її відповідного рівня. *Економіка і суспільство*. 2025. №1. С. 31-34.

59. Лисиця Н. В. Методи та підходи щодо діагностики економічної безпеки підприємства. *Будівельне виробництво*. 2024. № 75. С. 68–74.

60. Литвиненко Д. Концепційні положення формування механізму забезпечення економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University*. 2025. №2. С. 187- 191.

61. Лоханова Н. Система управління станом економічної безпеки підприємства: проблемні питання, концепція розвитку. *Економіст*. 2005. №2. С. 52–56.

62. Лу'янова В.В., Шутяк Ю.В. Діагностика економічної безпеки підприємства: монографія. Хмельницький: Хмельницький національний університет, 2013. 165 с.

63. Лутюк В., Гаврилова Н. Убезпечення діяльності підприємства: зміст, складові та принципи. *Development Service Industry Management*. 2024. №1. С. 66–73.

64. Ляшенко О. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства. К.: НІСД, 2023. 348 с.

65. Меліхов Т. О. Механізм управління економічною безпекою підприємства: підходи до визначення. *Агросвіт*. 2018. №3. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/3_2018/13.pdf
66. Мішин О. Ю., Мішина С. В. Сутність поняття економічна безпека підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 38. С. 86–92.
67. Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>
68. Молдован О. О. Розвиток теорії економічної безпеки держави в Україні: специфіка становлення та методологічні особливості. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 66. С. 7-11.
69. Мороз О. В., Карачина Н. П., Шиян А.А. Концепція економічної безпеки сучасного підприємства : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2010. 259 с.
70. Недобой С. Сутність поняття економічної безпеки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-72>
71. Нікітіна А. В. Методичний інструментарій оцінювання рівня економічної безпеки підприємств на підґрунті використання методів факторного аналізу. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 8. С. 139–144.
72. Нікітіна А. В. Удосконалення сучасного методичного інструментарію оцінювання економічної безпеки підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія «Економічні науки»*. 2012. № 1(45). С. 154–160.
73. Нор В. В. Концепція аналітичного забезпечення діагностики економічної безпеки підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2024. № 87. С. 39–43.
74. Нор В. В. Ретроспективний аналіз становлення та розвитку понятійного апарату економічної безпеки підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 303–308.
75. Нор В.В. Розробка механізму діагностики економічної безпеки підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2024. №4(09). С. 18-24.

76. Онищенко С., Маслій О., Дрібна А. Оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства критичної інфраструктури. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. С. 249–258.

77. Орлик О. М. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства та його основні складові. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2015. № 2. С. 222-232.

78. Ортинський В.Л., Керницький І. С. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посібник. Київ: Правова єдність, 2009. 544 с.

79. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю., Кравчук Н.М. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 64–69.

80. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

81. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>

82. Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні: Закон України від 26.01.1993 № 2939-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12#Text>

83. Про охоронну діяльність: Закон України від 22.03.2012 № 4616-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4616-17#Text>

84. Про прокуратуру: Закон України від 14.10.2014 № 1697-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1697-18#Text>

85. Про Службу безпеки України: Закон України від 25.03.1992 № 2229-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-12#Text>

86. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>

87. Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року. Рішення Ради національної безпеки і обороти України від 11.08.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0048525-21#Text>

88. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 17.03.2011 № 3166-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text>
89. Пушак Я.Я., Трушкіна Н.В. Правове забезпечення економічної безпеки держави в умовах індустрії 4.0. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 1. С. 135–142.
90. Рудніченко Є., Яремчук О., Гайдук О., Петяк А. Економічна безпека підприємства: теоретичні основи і сучасний погляд. *Scientific journal «DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT»*. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(47\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(47))
91. Салоїд С. М. Механізм управління економічною безпекою підприємства: теоретичний аспект. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. № 14. С.250-254
92. Скачков О. М., Ревенко Д. С., Грищенко М. А. Адаптивний метод оцінювання рівня економічної безпеки підприємств на прикладі машинобудівного комплексу. *Радіоелектронні комп'ютерні системи*. 2013. № 3 (62). С. 133–139.
93. Соколенко Т. М. Економічна безпека підприємства в умовах транзитивної економіки. *Матеріали VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Наука і життя: сучасні тенденції, інтеграція у світову наукову думку» (19-21 травня 2011 р.)*. URL : <http://intkonf.org/kand-ped-n-sokolenko-tm-ekonomichna-bezpeka-pidpriemstva-v-umovahtranzitivnoyi-ekonomiki>.
94. Терехов В.Ю. Правоохоронні відносини у сфері економічної безпеки (в контексті роботи бюро економічної безпеки України). *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. 2022. № 3 (33). С. 29–33.
95. Уразалієв Р. М., Васильців Т. Г. Узагальнення концептуальних основ економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21 (2). С. 153-158.
96. Утенкова К. О. Економічна безпека як складова національної безпеки України. *Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна*. 2019. Вип. 9. С. 133-144.

97. Фалович А. Дослідження сучасних напрямків визначення сутності економічної безпеки підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. № 1. С. 271–278.

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

99. Фісуненко П.А., Булєєв Ю.С. Принципи побудови системи економічної безпеки підприємства: вплив трансформаційних перетворень. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №1(51). С. 342-348.

100.Хринюк О.С., Корчовна М.Р. Система забезпечення економічної безпеки підприємства: основні елементи. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. С. 1–12.

101.Чорненька О., Боярчук С. Стратегічний підхід до інформаційно-облікового забезпечення фінансово-економічної безпеки в умовах циркулярної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-79>

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

103. Шуміло О. С. Особливості наукових підходів до визначення поняття «економічна безпека підприємства». *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 339-344.

ДОДАТКИ

Підприємство ТДВ "Яготинський маслозавод" _____		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2022
Територія _____ м. Київ _____		за ЄДРПОУ	34663855
Організаційно-правова форма господарювання ТДВ _____		за КОАТУУ	8000000000
Вид економічної діяльності Перероблення молока, виробництво масла та сиру _____		за КОПФГ	240
Середня кількість працівників 900 _____		за КВЕД	10.51
Адреса, телефон _____			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2022 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	2901	1528
первісна вартість	1001	11532	11581
накопичена амортизація	1002	8631	10053
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	417251	390541
первісна вартість	1011	773761	811917
знос	1012	356510	421376
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	936	
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090	11491	32020
Усього за розділом I	1095	432579	424089
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	165657	165465
Виробничі запаси	1101	75361	117522
Незавершене виробництво	1102	6854	6581
Готова продукція	1103	80394	37927
Товари	1104	3048	3435
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	452104	592908
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	8229	11642
з бюджетом	1135	1967	12613
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	24	56
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	495782	806529
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9330	2977
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	31692	7818
Готівка	1166	2	4
Рахунки в банках	1167	31690	7814
Витрати майбутніх періодів	1170	377	452
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	3879	4470
Усього за розділом II	1195	1142041	1604930
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	1574620	2029019

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	4	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	3797	3797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	1528	1528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	524076	679715
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	529401	685040
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	41870	27913
Інші довгострокові зобов'язання	1515	205704	225982
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	247574	253895
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	378396	366248
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	22096	21756
товари, роботи, послуги	1615	228624	214804
розрахунки з бюджетом	1620	2338	33616
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625	1715	2301
розрахунки з оплати праці	1630	6151	7979
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	142	641
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1774	1774
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645	131761	409228
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	18337	24879
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	6311	6858
Усього за розділом III	1695	797645	1090084
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	1574620	2029019

Підприємство ТДВ "Яготинський маслозавод"		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія м. Київ		за ЄДРПОУ	31.12.2023
Організаційно-правова форма господарювання ТДВ		за КОАТУУ	34663855
Вид економічної діяльності Перероблення молока, виробництво масла та сиру		за КОПФГ	8000000000
Середня кількість працівників 921		за КВЕД	240
Адреса, телефон			10.51
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2023 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	1528	1295
первісна вартість	1001	11581	9526
накопичена амортизація	1002	10053	8231
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	390541	415608
первісна вартість	1011	811917	898932
знос	1012	421376	483324
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090	32020	30570
Усього за розділом I	1095	424089	447473
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	165465	192592
Виробничі запаси	1101	117522	106103
Незавершене виробництво	1102	6581	9745
Готова продукція	1103	37927	70083
Товари	1104	3435	6661
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	592908	623833
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	11642	25628
з бюджетом	1135	12613	14
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	56	68
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	806529	831558
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2977	206
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	7818	41043
Готівка	1166	4	2
Рахунки в банках	1167	7814	41041
Витрати майбутніх періодів	1170	452	
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	4470	2165
Усього за розділом II	1195	1604930	1717107
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	2029019	2164580

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	4	
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	3797	3797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	1528	1528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	679715	934870
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	685040	940195
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	27913	13957
Інші довгострокові зобов'язання	1515	225982	225359
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	253895	239316
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	366248	485430
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	21756	22609
товари, роботи, послуги	1615	214804	244287
розрахунки з бюджетом	1620	33616	25101
у тому числі з податку на прибуток	1621		6811
розрахунки зі страхування	1625	2301	2721
розрахунки з оплати праці	1630	7979	9913
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	641	579
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1774	1774
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645	409228	154117
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	24879	31639
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	6858	6899
Усього за розділом III	1695	1090084	985069
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	2029019	2164580

			КОДИ
Підприємство ТДВ "Яготинський маслозавод"		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2024
Територія м. Київ		за ЄДРПОУ	34663855
Організаційно-правова форма господарювання ТДВ		за КОАТУУ	8000000000
Вид економічної діяльності Перероблення молока, виробництво масла та сиру		за КОПФГ	240
Середня кількість працівників 928		за КВЕД	10.51
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2024 року		Форма №1	Код за ДКУД 1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	1295	1137
первісна вартість	1001	9526	9549
накопичена амортизація	1002	8231	8512
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	415608	568761
первісна вартість	1011	898932	1117338
знос	1012	483324	548577
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		326
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090	30570	20413
Усього за розділом I	1095	447473	590637
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	192592	253031
Виробничі запаси	1101	106103	137418
Незавершене виробництво	1102	9745	13241
Готова продукція	1103	70083	93333
Товари	1104	6661	9039
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	623833	672218
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	25628	15109
з бюджетом	1135	14	59
у тому числі з податку на прибуток	1136		58
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	68	41
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	831558	766793
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	206	326
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	41043	28237
Готівка	1166	2	1
Рахунки в банках	1167	41041	28236
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	2165	1245
Усього за розділом II	1195	1717107	1737059
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	2164580	2327696

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	4	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	3797	3797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	1528	1528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	934870	810433
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	940195	815758
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	13957	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	225359	215351
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	239316	215351
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	485430	494768
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	22609	24153
товари, роботи, послуги	1615	244287	375305
розрахунки з бюджетом	1620	25101	7424
у тому числі з податку на прибуток	1621	6811	
розрахунки зі страхування	1625	2721	3278
розрахунки з оплати праці	1630	9913	11307
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	579	1247
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1774	221774
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645	154117	110881
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	31639	38910
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	6899	7540
Усього за розділом III	1695	985069	1296587
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	2164580	2327696

Підприємство ТДВ "Яготинський маслозавод"		Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ
			31.12.2022
			34663855
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік		Форма №2	Код за ДКУД
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			1801003
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3736091	3103661
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3090847	2784504
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	645244	319157
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	47017	23650
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	37602	33130
Витрати на збут	2150	296742	254742
Інші операційні витрати	2180	65926	34147
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	219991	20788
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	1745	1512
Інші доходи	2240	882	58650
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	116777	87142
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	57127	
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	177841	
збиток	2295		63319
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	22202	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	155639	
збиток	2355		63319

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	155639	(-63319)
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	2634094	2237345
Витрати на оплату праці	2505	195918	168573
Відрахування на соціальні заходи	2510	47339	38327
Амортизація	2515	75141	79243
Інші операційні витрати	2520	200416	197946
Разом	2550	3152908	2721434
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Підприємство ТДВ "Яготинський маслозавод"		Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ
			31.12.2023
			34663855
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2023 рік		Форма №2	Код за ДКУД 1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4857266	3736091
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3979309	3090847
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	877957	645244
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	19109	47017
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	44464	37602
Витрати на збут	2150	367149	296742
Інші операційні витрати	2180	41416	65926
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	444037	219991
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	1836	1745
Інші доходи	2240	1390	882
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	138408	116777
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		57127
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	308855	177841
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	53695	22202
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	255160	155639
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	255160	155639
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	3246084	2634094
Витрати на оплату праці	2505	249790	195918
Відрахування на соціальні заходи	2510	52222	47339
Амортизація	2515	73423	75141
Інші операційні витрати	2520	288693	200416
Разом	2550	3910212	3152908
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Підприємство ТДВ "Яготинський маслозавод"		Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ
			31.12.2024
			34663855
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2024 рік		Форма №2	Код за ДКУД 1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5635593	4857266
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4872373	3979309
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	763220	877957
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	105715	19109
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	55406	44464
Витрати на збут	2150	443442	367149
Інші операційні витрати	2180	132314	41416
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	237773	444037
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	8971	1836
Інші доходи	2240	1381	1390
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	130658	138408
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	79	
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	117388	308855
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	21825	53695
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	95563	255160
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	95563	255160
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	4087026	3246084
Витрати на оплату праці	2505	298653	249790
Відрахування на соціальні заходи	2510	62271	52222
Амортизація	2515	80115	73423
Інші операційні витрати	2520	377376	288693
Разом	2550	49054441	3910212
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		