

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
Інститут економіки та менеджменту  
Кафедра підприємництва та маркетингу

Байдюк Максим Іванович  
(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 658:330.341  
(індекс)

## МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Діагностика рівня економічної безпеки підприємства та її використання в  
господарській практиці  
(назва роботи)

Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
(назва освітньої програми)

076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
(шифр і назва спеціальності)

М. І. Байдюк  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Ніценко Віталій Сергійович, д.е.н., проф.  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

**Допущено до захисту**  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)  
Рецензент

\_\_\_\_\_  
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ – 2024

**Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу**

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджменту

Кафедра підприємництва та маркетингу

Освітній рівень магістр

Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

(шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 року

**ЗАВДАННЯ  
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ**

Байдюку Максиму Івановичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Діагностика рівня економічної безпеки підприємства та її використання в господарській практиці»

керівник роботи Ніценко Віталій Сергійович, д.е.н., проф.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_

2. Строк подання студентом роботи \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи: положення і матеріали внутрішньої звітності, публікації зарубіжних і вітчизняних науковців у періодичних виданнях

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)  
Вступ, Розділ 1 Теоретичні засади діагностики економічної безпеки підприємств, Розділ 2 Діагностика економічної безпеки підприємства, Розділ 3 Удосконалення діагностики економічної безпеки підприємств, Висновки, Список використаної літератури, Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 1.

Національний вимір складу економічної безпеки, Складові системи економічної безпеки підприємства, Алгоритм оцінки рівня економічної безпеки підприємства, Система показників економічної безпеки, Науково-методичні підходи щодо оцінки рівня економічної безпеки підприємства, Склад та значення компонент культурно-правової безпеки підприємства, Склад та значення компонент інформаційної безпеки підприємства, Склад та значення компонент соціальної (кадрової) безпеки підприємства, Склад та значення компонент маркетингової безпеки підприємства, Склад та значення компонент екологічної безпеки підприємства, Склад та значення компонент техніко-технологічної безпеки підприємства, Склад та значення компонент фінансової безпеки підприємства, Компоненти економічної безпеки, Структура експорту продукції та товарів в Україні за 2021-2023 роки, %, Структура імпорту продукції та товарів в Україні за 2021-2023 роки, %, Частка технологічних укладів в економіці країни, %, Складові інтегрального показника ЕБ держави у 2021 р., Досягнутий фактичний рівень ЕБ держави у 2021 р., Оцінка досягнутого рівня культурно-правової безпеки підприємств, Оцінка досягнутого рівня інформаційної безпеки підприємств, Оцінка досягнутого рівня соціальної (кадрової) безпеки підприємств, Оцінка досягнутого рівня маркетингової безпеки підприємств, Оцінка досягнутого рівня екологічної безпеки підприємств, Оцінка досягнутого рівня техніко-технологічної безпеки підприємств, Оцінка досягнутого рівня фінансової безпеки підприємств, Розходження і зближення економічних можливостей та ЕБ підприємства, Діаграма рангування відповідей респондентів щодо обліково-аналітичної безпеки підприємств

**6. Консультанти розділів роботи**

| Розділ  | Прізвище, ініціали та посада консультанта        | Підпис, дата   |                  |
|---------|--|----------------|------------------|
|         |  | завдання видав | завдання прийняв |
| 1, 2, 3 | <u>Ніценко Віталій Сергійович, д.е.н., проф.</u> |                |                  |
|         |  |                |                  |
|         |  |                |                  |
|         |  |                |                  |

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ 10.09.2023 р. \_\_\_\_\_

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

| № з/п | Назва етапів магістерської роботи  | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|--|--------------------------------|----------|
| 1     | РОЗДІЛ 1<br>ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІАГНОСТИКИ<br>ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ | 01.01.2024                     | виконано |
| 2     | РОЗДІЛ 2<br>ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ<br>ПІДПРИЄМСТВА                  | 15.07.2024                     | виконано |
| 3     | РОЗДІЛ 3<br>УДОСКОНАЛЕННЯ ДІАГНОСТИКИ<br>ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ     | 30.11.2024                     | виконано |
| 4     | Вступ  | 02.12.2024                     | виконано |
| 5     | Висновки   | 05.12.2024                     | виконано |
| 6     | Список використаних джерел   | 05.12.2024                     | виконано |
| 7     | Підготовка демонстраційного матеріалу  | 10.12.2024                     | виконано |
|       |  |                                |          |
|       |  |                                |          |
|       |  |                                |          |
|       |  |                                |          |
|       |  |                                |          |

Студент \_\_\_\_\_  
( підпис )

\_\_\_\_\_ Байдюк М.І.  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
( підпис )

Ніценко В.С.  
(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Темою магістерської роботи було обрано: «Діагностика рівня економічної безпеки підприємства та її використання в господарській практиці».

Сучасні підприємницькі структури впроваджують технології управління економічною безпекою намагаючись нівелювати частково чи повно виникаючі економічні загрози. Економічні ризики вимагають надвитрат сьогодні для забезпечення економічних втрат у майбутньому. Економічні втрати суттєво знизять економічну ефективність господарювання та підвищать економічну стійкість підприємства через діагностику системи економічної безпеки. Більш життєво здатним стає підприємство, що імplementує візію, програму та стратегію управління економічною безпекою.

Автором розроблено пропозиції щодо діагностики рівня економічної безпеки підприємства. Стан дослідження даної проблеми недостатня, що свідчить про актуальність даного наукового дослідження.

Метою роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці науково-практичних рекомендацій щодо розвитку діагностики рівня економічної безпеки підприємства в умовах економічної кризи, що знизить ентропійність впливу зовнішніх чинників на результативність підприємства та підвищить його економічну стійкість.

Об'єкт дослідження – особливості процесу діагностики рівня економічної безпеки та її впливу на господарську діяльність підприємств.

Предмет дослідження – теоретико-методичні основи та практичний інструментарій забезпечення діагностики рівня економічної безпеки підприємств.

Результатом роботи є обґрунтування теоретико-методичних та практичних рекомендацій щодо діагностики рівня економічної безпеки підприємств в сучасних умовах господарювання.

*Ключові слова:* діагностика, економічна безпека, торгівля, ефективність, загроза, небезпека.

## SUMMARY

The topic of the master's thesis was chosen: "Diagnostics of the level of economic security of the enterprise and its use in business practice".

Modern business structures implement economic security management technologies in an attempt to partially or fully eliminate emerging economic threats. Economic risks require excessive costs today to ensure economic losses in the future. Economic losses will significantly reduce the economic efficiency of management and increase the economic stability of the enterprise through diagnostics of the economic security system. An enterprise that implements the vision, program and strategy of economic security management becomes more viable.

The author has developed proposals for diagnosing the level of economic security of the enterprise. The state of research on this problem is insufficient, which indicates the relevance of this scientific research.

The purpose of the work is to substantiate the theoretical foundations and develop scientific and practical recommendations for the development of diagnostics of the level of economic security of an enterprise in conditions of economic crisis, which will reduce the entropy of the influence of external factors on the effectiveness of the enterprise and increase its economic stability.

The object of the study is the peculiarities of the process of diagnosing the level of economic security and its impact on the economic activities of enterprises.

The subject of the study is the theoretical and methodological foundations and practical tools for ensuring the diagnostics of the level of economic security of enterprises.

The result of the work is the substantiation of theoretical and methodological and practical recommendations for diagnosing the level of economic security of enterprises in modern economic conditions.

*Keywords:* diagnostics, economic security, trade, efficiency, threat, danger.

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| Вступ  | 7  |
| Розділ 1 Теоретичні засади діагностики рівня економічної безпеки підприємств                         | 12 |
| 1.1 Концептуальні основи діагностики рівня економічної безпеки підприємств                           | 12 |
| 1.2 Наукові підходи до діагностики рівня економічної безпеки підприємств                             | 19 |
| 1.3 Методика розрахунку показників рівня економічної безпеки підприємства                            | 28 |
| Висновки до розділу 1  | 36 |
| Розділ 2 Діагностика рівня економічної безпеки підприємства  | 39 |
| 2.1 Сучасний стан економічної безпеки на макрорівні  | 39 |
| 2.2 Аналіз чинників впливу на економічну безпеку підприємств   | 47 |
| 2.3 Діагностика рівня інтегральної оцінки показника економічної безпеки підприємств                  | 54 |
| Висновки до розділу 2  | 57 |
| Розділ 3 Удосконалення діагностики рівня економічної безпеки підприємств                             | 60 |
| 3.1 Удосконалення управління діагностикою рівня економічної безпеки підприємств                      | 60 |
| 3.2 Удосконалення обліково-аналітичної роботи щодо економічної безпеки підприємства                  | 69 |
| 3.3 Запровадження закордонного досвіду щодо діагностики рівня оцінки економічної безпеки підприємств | 73 |
| Висновки до розділу 3  | 79 |
| Висновки   | 82 |
| Список використаної літератури   | 85 |
| Додатки  | 95 |

|           |      |                 |        |      |  |                                |      |         |
|-----------|------|-----------------|--------|------|--|--------------------------------|------|---------|
|           |      |                 |        |      | МР.ПТм - .00.00.000 ПЗ   |                                |      |         |
| Змн.      | Лист | № докум.        | Підпис | Дата |  |                                |      |         |
| Розроб.   |      | Байдюк М.І.     |        |      | Діагностика рівня економічної безпеки підприємства та її використання в господарській практиці | Літ.                           | Арк. | Акрушів |
| Перевір.  |      | Ніценко В.С.    |        |      |  |                                | 3,5  | 107     |
| Реценз.   |      | Неміш Ю.В.      |        |      |  | ІФНТУНГ,<br>ст. гр. ПТм – 23-1 |      |         |
| Н. контр. |      | Василик О.Б.    |        |      |  |                                |      |         |
| Затверд.  |      | Перевозова І.В. |        |      |  |                                |      |         |

## ВСТУП

**Актуальність теми магістерської роботи.** Сучасні умови господарювання засновані на врахуванні безлічі чинників, що впливають на функціонування підприємства. Одним з принципово важливих є питання безпеки діяльності підприємства, у т.ч. економічної. Не дивлячись на негативні зміни навколишнього середовища підприємств сфери торгівлі, інструменти управління економічною безпекою набувають усе важливішого завдання.

Сучасні підприємницькі структури впроваджують технології управління економічною безпекою намагаючись нівелювати частково чи повно виникаючі економічні загрози. Економічні ризики вимагають надвитрат сьогодні для забезпечення економічних втрат у майбутньому. Економічні втрати суттєво знизять економічну ефективність господарювання та підвищать економічну стійкість підприємства через діагностику системи економічної безпеки. Більш життєво здатним стає підприємство, що імplementує візію, програму та стратегію управління економічною безпекою.

В українській науковій думці концептуально, теоретично, науково та методологічно імplementовані питання щодо принципів, критеріїв, стратифікації, управління, формування та організації питань діагностики економічного стану та економічної безпеки підприємства. Дані питання відображені в наукових доробках В. Г. Алькема, О.В. Ареф'єва, Н.О. Бабіна, Р.В. Варічева, З.С. Варналій, Т.Г. Васильців, Н.М. Внукова, О.М. Вовк, М.П. Войнаренко, О.М. Ворфоломеєва, А.М. Гаврилюк, З.В. Гбур, Л.В. Герасименко, Ф.І. Євдокімов, З.Б. Живко, В.П. Залізнюк, І. Івончак, В. Калинюк, А.М. Ковальчук, І.О. Лубенець, І.Б. Медведєва, Ю.А. Овчаренко, Б.О. Павленко, І.М. Рєпіна, Т.В. Сак, А.М. Ткаченко, Л.В. Фролова, В.Ю. Халіна, О.М. Чернега, А.Я. Шатарський, І. Щуров, О.В. Яковлева, О.Ф. Яременко та інших науковців та практиків.

Не дивлячись на значний внесок названих науковців у вирішення проблем діагностики економічної безпеки підприємницьких структур, питання

функціонування підприємств сфери торгівлі потребує додаткового аналізу в умовах економічної кризи, що й обумовило вибір теми магістерської роботи.

Актуальність зазначеної проблеми, її науково-теоретичне та практичне значення зумовили вибір теми роботи, її мету й завдання.

**Мета дослідження** полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці науково-практичних рекомендацій щодо розвитку діагностики рівня економічної безпеки підприємства в умовах економічної кризи, що знизить ентропійність впливу зовнішніх чинників на результативність підприємства та підвищить його економічну стійкість.

**Згідно мети визначено наступні завдання:**

- провести аналіз сучасних концептуальних основ щодо діагностики рівня економічної безпеки підприємств;
- уточнення змісту наукової дефініції щодо оцінювання економічної безпеки підприємств;
- дослідити методичний інструментарій діагностики рівня економічної безпеки підприємств;
- проведення діагностики рівня економічної безпеки на макрорівні;
- ідентифікація екзогенних та ендогенних чинників, що впливають на формування економічної безпеки підприємства;
- оцінити надійність системи економічної безпеки підприємства з використанням показника інтегральної оцінки;
- надати обґрунтування щодо удосконалення управління економічною безпекою підприємства;
- проаналізувати та привести напрямки удосконалення обліково-аналітичної роботи щодо економічної безпеки підприємства;
- сформувати напрямки підвищення рівня економічної безпеки підприємства з використанням досвіду зарубіжних країн.

*Об'єктом дослідження* є особливості процесу діагностики рівня економічної безпеки та її впливу на господарську діяльність підприємств.

*Предмет дослідження* – теоретико-методичні основи та практичний

інструментарій забезпечення діагностики рівня економічної безпеки підприємств.

Теоретичною і методологічною основою дослідження є теоретико-методологічні та практичні розробки вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері економічної безпеки. Інформативною базою дослідження є статистичні дані, дані анкетного опитування працівників; аналітичні розрахунки автора роботи.

**Методи дослідження:** З метою досягнення поставленої мети та завдань використано сукупність загальнонаукових й спеціальних методів дослідження: методи аналізу й синтезу – для цілей виявлення особливостей діагностики економічної безпеки діяльності підприємств; системного й порівняльного аналізу – для цілей проведення стратифікації елементів економічної безпеки та надання обґрунтованих висновків; динамічного аналізу – для цілей оцінки динаміки економічного розвитку підприємств; аналіз первинної та зведеної документації, метод експертної оцінки – для цілей аналізу внутрішніх й зовнішніх чинників та їх впливу на економічну безпеку діяльності торгових підприємств, методи декомпозиції – для цілей формування економічної безпеки підприємств; метод контент-аналізу – для цілей обґрунтування та формування системи показників діагностики економічної безпеки підприємства та економічної стійкості підприємства; таксономічний аналіз – для цілей розрахунку системи показників діагностики економічної безпеки підприємства.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Наукова новизна роботи полягає в узагальненні теоретичних засад та обґрунтуванні науково-практичних рекомендацій щодо забезпечення діагностики економічної безпеки діяльності підприємств. Основні положення наукової новизни полягають у наступному:

*набуло подальшого розвитку:*

- систематизовано та доповнено існуючу систему показників економічної безпеки та загроз підприємства: працемісткість продукції, частка зеленої (альтернативної) енергетики в загальній енергетичній системі підприємства, співвідношення власного та залученого капіталу, частка інвестицій у раціональне використання земельних ресурсів та цифровізація виробничих

процесів. Таке доповнення покращать орієнтацію керівництва підприємств на підвищення рівня економічної безпеки;

- запропоновано основні управлінські дії, необхідні для нейтралізації небезпек у системі економічної безпеки підприємства. Даний підхід передбачає виділення трьох груп небезпек, а саме: небезпеки, що з'являються в виробничій системі; небезпеки, що з'являються в логістичній системі та небезпеки, що з'являються в конкурентній боротьбі та ціноутворенні. Проведений аналіз економічної безпеки підприємства за трьома напрямками роботи допоможе виявити основні причини відхилень від заданих параметрів та забезпечить прийнятність управлінських коригувань та заходів щодо оптимального поводження з ресурсами, клієнтами, компаньйонами, постачальниками та іншими стейкхолдерами.

*уточнено:*

- суть поняття «економічна безпека підприємства», яке на відміну від уснуючих визначень, містить як вхідні, так й вихідні управлінські дії спрямовані на безперервність моніторингу та протидії й нейтралізації загроз та ризиків, що може призвести до диспропорцій, асиметричності в його розвитку, і як результат, неефективності та збитковості ведення бізнесу.

**Практичне значення одержаних результатів.** Положення та висновки щодо удосконалення діагностики економічної безпеки підприємства на основі безперервного моніторингу та аналізу основних сторін діяльності підприємства, стратифікації, ідентифікації та нейтралізації внутрішніх та зовнішніх небезпек та загроз покращить економічну стійкість підприємства та забезпечить належний рівень економічної безпеки підприємства.

Наукові результати, які мають прикладний характер, набули практичного втілення в діяльність ФОП «Завідовська Людмила Григорівна» (Наш Край).

**Апробація результатів досліджень.** Наукові і практичні положення магістерської роботи були представленні на II Міжнародній науково-практичній конференції «Трансформація обліку та бізнес-консалтингу в умовах невизначеності: сучасні тренди, виклики, міжнародний досвід», в якій

представлені науково-методичні підходи до оцінки економічної безпеки підприємства в умовах кризи (08 листопада 2024 року).

**Структура і обсяг магістерської роботи.** Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури з 95 найменувань. Робота викладена на 107 сторінках, містить 12 таблиць та 27 рисунків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІАГНОСТИКИ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

#### 1.1 Концептуальні основи діагностики рівня економічної безпеки підприємств

Поняття економічної безпеки займає вагоме значення в дослідженнях вітчизняних вчених-економістів. Так, Т.Г. Васильців [10] досліджуючи економічну ситуацію в країні, приходять до висновку, що присутня техніко-технологічна відсталість в виробництві, низький рівень конкурентоздатності вітчизняної продукції та підприємств, нестабільність правового поля та політичної ситуації, нестача інвестицій у розвиток інфраструктури та виробництва, призводять до низького, критичного рівня економічної безпеки підприємств.

О.В. Орлик [54] досліджуючи діагностику економічної безпеки підприємства зазначає про необхідність встановлення та формування рівнів економічної безпеки щодо оцінки та динаміки негативних явищ.

Діагностика економічної безпеки, за висловлюванням І.В. Щурова [86], виступає ключовим показником фінансової стабільності підприємства. Її оцінка та постійний моніторинг дають змогу керівництву своєчасно виявляти слабкі місця у виробничо-технологічних процесах і приймати важливі рішення для швидкого реагування на негативний вплив як екзогенних, так і ендогенних чинників.

Оцінювання рівня економічної безпеки підприємства має ґрунтуватися на таких принципах [1; 8; 9; 50]:

- відповідність параметрів оцінювання специфіці процесів у системі фінансової безпеки;
- комплексність, тобто врахування всіх чинників, що впливають на виникнення загроз фінансовій безпеці підприємства;
- фокусування на ключових елементах реальних чи потенційних небезпек

і загроз;

- регулярність проведення оцінювання, що забезпечує актуальність і своєчасність управлінських рішень;

- гнучкість у застосуванні заходів, які передбачають запобігання, профілактику, усунення або коригування виявлених чи потенційних загроз.

Узагальнюючи вченими-економістами наукові підходи до трактування змісту «економічна безпека» [23; 34; 35; 40; 53; 56], можемо констатувати, що даний процес має відбуватися на трьох рівнях: глобальний рівень (на рівні великої кількості країн, які економічно взаємодіють в рамках міжнародних організацій (ООН, СОТ, МБРР)), міжнародний рівень (на рівні як мінімум двох країн, які економічно взаємодіють), макрорівень (рівень держави), мезорівень (регіональний (областний) рівень), мікрорівень (рівень суб'єкта господарювання). Оскільки нас цікавить саме національний вимір, тому рисунок 1.1 демонструватиме саме ці рівні.

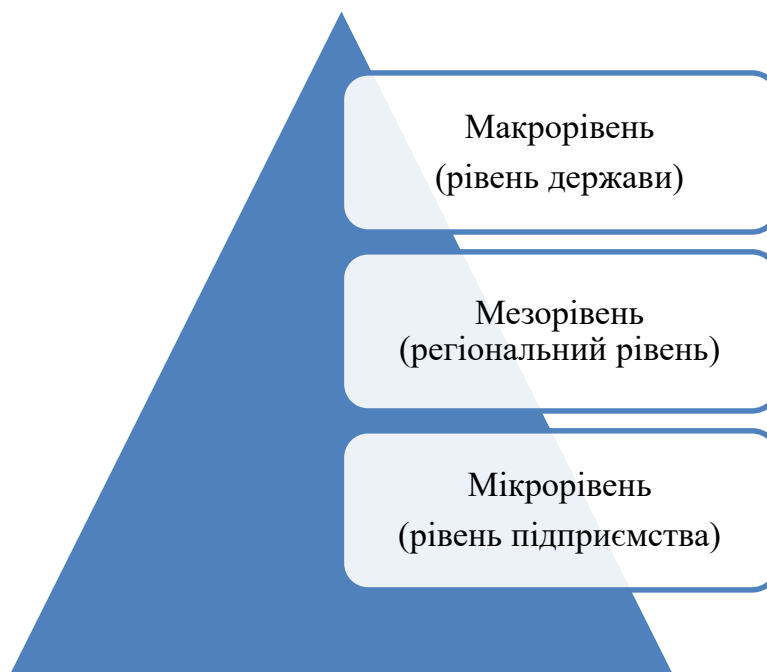


Рисунок 1.1 - Національний вимір складу економічної безпеки

*Джерело: дослідження автора.*

Оскільки представлене дослідження зорієнтоване на дослідження мікрорівня, то перейдемо до аналізу поняття «економічна безпека

підприємства». Теоретичні підходи до трактування змісту даної дефініції суттєво різняться між собою, що викликає необхідність їх детального пророблення. Нижче представлені наукові підходи до визначення дефініції «економічна безпека підприємства».

Економічна безпека підприємства є широким і багатограним поняттям, на думку І. П. Отенко, О. Ф. Ярошенко [55], Г. В. Соломіна [71], Kraievskiy V., Tytenko L., Paianok T., Bohdan S., Нмура V. [95]. За їх візією її можна охарактеризувати як відсутність різних небезпек і загроз, а також здатність ефективно їх попереджати, захищати свої інтереси та уникати збитків, що перевищують допустимі межі.

Уточнемо зміст поняття «економічна безпека підприємства», яке полягає в забезпеченні безпечного стану підприємства, заснованого на системі безперервного моніторингу та протидії й нейтралізації загроз та ризиків, викликаних дією ендогенних та екзогенних чинників на функціонування підприємства та може призвести до диспропорцій, асиметричності в його розвитку, і як результат, неефективності та збитковості ведення бізнесу.

Виходячи з тлумачення даної наукової категорії, І. М. Сосновська [72] рекомендує визначити головні функціональні цілі системи економічної безпеки підприємства (СЕБП):

- створення умов для ефективного використання фінансів підприємства, його економічної стійкості та фінансової міцності;
- досягнення технологічної самостійності і високої конкурентоздатності технологічного потенціалу підприємства;
- підвищення рівня якості персоналу та використання його розумових здібностей, а також ефективності науково-дослідних, дослідно-конструкторських і технологічних робіт;
- зменшення негативного впливу результатів функціонування підприємства на навколишнє середовище;
- забезпечення якісної правової безпеки всіх елементів роботи підприємства;

- захист інформаційного простору, комерційних даних та досягнення потрібного рівня інформаційної захищеності роботи всіх відділів підприємства;
- плідна робота з формування захисту працівників, матеріальних цінностей підприємства та безпека комерційної таємниці.

З урахуванням специфіки роботи виробничо-торговельного підприємства, його економічна безпека включає такі ключові функціональні складові [70; 75; 87; 93]:

- операційна безпека: охоплює ринкову та техніко-технологічну складові;
- фінансова безпека: забезпечення стабільності та ефективності фінансових операцій;
- інвестиційна безпека: захист капіталовкладень і мінімізація інвестиційних ризиків;
- інноваційна безпека: підтримка процесів упровадження нових технологій і розробок;
- інтелектуальна та кадрова безпека: захист знань, навичок і професійного потенціалу працівників.

Система економічної безпеки підприємства (СЕБП) включає наступні елементи: об'єкти системи, суб'єкти системи, механізм управління СЕБП, принципи СЕБП, цінності та діагностику СЕБП. Елементи СЕБП деталізуються на дві підсистеми: функціональну та забезпечення. Вигляд СЕБП представлений на рисунку 1.2.

Мета системи економічної безпеки підприємства полягає у забезпеченні стійкого функціонування та розвитку підприємства шляхом захисту його ресурсів, інтересів та діяльності від зовнішніх і внутрішніх загроз [90; 92].

Система економічної безпеки спрямована на:

- своєчасне виявлення ризиків та загроз, що можуть негативно вплинути на економічну стабільність підприємства;
- запобігання втратам фінансових, матеріальних, інформаційних та людських ресурсів;
- створення умов для досягнення стратегічних цілей, підтримання

конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності;

- забезпечення правової, інформаційної та організаційної захищеності бізнесу;

- розробку та реалізацію превентивних, профілактичних і коригувальних заходів для підтримання оптимального рівня безпеки.

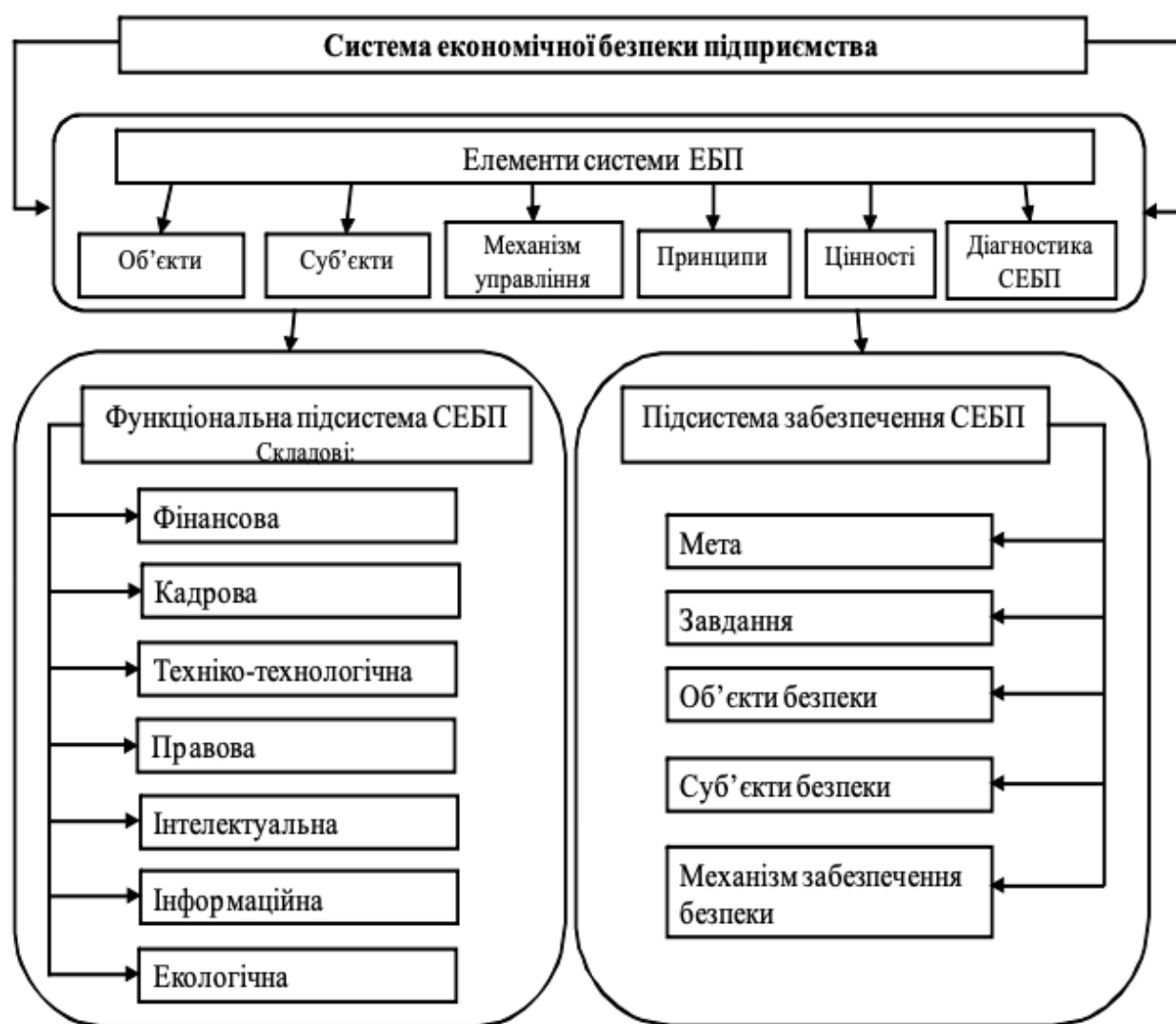


Рисунок 1.2 - Складові системи економічної безпеки підприємства

Джерело: [1].

Зазначена мета досягається через комплексний підхід до управління ризиками, використання сучасних методів аналізу та моніторингу, а також формування культури безпеки на всіх рівнях підприємства.

Об'єкт системи економічної безпеки підприємства — це сукупність

ресурсів, процесів, інтересів, прав, а також діяльності підприємства, які потребують захисту від внутрішніх і зовнішніх загроз для забезпечення його стабільного функціонування та розвитку [19; 77].

До основних об'єктів системи економічної безпеки належать:

- фінансові ресурси: грошові потоки, капітал, інвестиції, кредитні зобов'язання, прибуток;
- матеріальні активи: обладнання, виробничі потужності, нерухомість, запаси сировини та продукції;
- інтелектуальна власність: патенти, торговельні марки, ноу-хау, технології, комерційна таємниця;
- інформаційні ресурси: бази даних, бізнес-стратегії, плани розвитку, корпоративна інформація;
- кадровий потенціал: знання, навички, досвід і професіоналізм працівників;
- ділова репутація: імідж підприємства, довіра з боку клієнтів, партнерів і суспільства;
- виробничі та управлінські процеси: логістика, планування, організація та контроль діяльності;
- правові інтереси: дотримання договірних зобов'язань, юридична захищеність бізнесу, дотримання законодавства.

Захист цих об'єктів спрямований на попередження втрат, мінімізацію ризиків та забезпечення довготривалої конкурентоспроможності підприємства.

Суб'єкт системи економічної безпеки підприємства — це органи, підрозділи, посадові особи та працівники, які здійснюють організацію, управління, контроль та реалізацію заходів, спрямованих на забезпечення економічної безпеки підприємства.

Основними суб'єктами системи економічної безпеки є:

Керівництво підприємства:

- визначає стратегічні пріоритети в забезпеченні економічної безпеки;
- затверджує політики, програми та заходи з мінімізації ризиків.

Спеціалізовані підрозділи з економічної безпеки:

- відповідають за моніторинг ризиків і загроз;
- проводять аналіз, планування та реалізацію заходів безпеки.

Служба внутрішнього контролю та аудиту:

- здійснює перевірку фінансово-економічної діяльності на відповідність внутрішнім стандартам і законодавству;

- виявляє порушення та надає рекомендації щодо їх усунення.

Юридичний відділ:

- забезпечує правову захищеність підприємства;
- вирішує юридичні спори, пов'язані з економічною діяльністю.

Інформаційні та технічні служби:

- відповідають за захист інформаційних систем і даних;
- здійснюють контроль доступу та кібербезпеку.

Лінійні менеджери та працівники:

- дотримуються стандартів і процедур, спрямованих на забезпечення економічної безпеки.

- повідомляють про виявлені ризики та загрози.

Зовнішні суб'єкти (за потреби):

- консалтингові компанії, аудиторські фірми, органи державного регулювання та правоохоронні органи, які сприяють вирішенню питань економічної безпеки;

- взаємодія всіх суб'єктів системи економічної безпеки дозволяє забезпечити комплексний підхід до захисту інтересів підприємства та мінімізації ризиків.

Моніторинг економічної безпеки підприємства повинен здійснюватися поетапно [28; 29; 65]:

- а) розробка системи оцінювання економічної безпеки;
- б) визначення циклу періодичного моніторингу та встановлення випадків, які потребують позачергового контролю;
- в) збір та обробка первинних даних, перевірка їх валідності та

систематизація за функціональними складовими;

г) оцінка рівня економічної безпеки підприємства;

д) внесення уточнень до основних параметрів оцінювання;

ж) аналіз результатів розрахунків: визначення інтегрального показника, рівня безпеки за функціональними складовими, візуалізація даних, підготовка інформації для прийняття управлінських рішень щодо управління економічною безпекою.

Періодичність діагностики визначається інтенсивністю господарських процесів, рівнем агресивності зовнішньої середовища, організаційними умовами функціонування системи економічної безпеки підприємства.

## **1.2 Наукові підходи до діагностики рівня економічної безпеки підприємств**

Сучасна наукова економічна література містить багато різноманітних методичних підходів щодо проведення діагностики економічної безпеки підприємств. В основі пропонованих науковцями методик, об'єктом яких виступає напряду чи опосередковано економічна безпека, можна віднести економіко-математичний, ресурсний, інвестиційний, фінансовий, екологічний тощо [5; 7; 12; 13; 31; 33; 37; 38; 42; 51; 57; 64; 68; 69; 73; 78-85; 88; 94].

В сучасних умовах формування фінансової звітності та інших статистичних форм звітності, Г.В. Кошельок та Г.О. Пудичева [43] зазначають, що менеджери підприємств змушені використовувати біля 100 показників, хараткеризуючих техніко-економічний стан суб'єкта господарювання, однак більша частина показників або не використовується, або не є необхідною у процесі виробничо-господарської діяльності підприємств.

П.Т. Колісніченко [38] досліджуючи методику використання показників для цілей економічної безпеки підприємств, зазначає, що сучасний підхід до побудови системи показників потребує перегляду та уточнення. На його думку, існуючі методики часто містять дублюючі показники, тому потрібно подавати

аналіз у меншому обсязі, але більш інформативним наповненням.

У свою чергу, Г.В. Кошельок й І.П. Малікова [42] притримуються іншої думки, зазначаючи про відсутність комплексного підходу до методики оцінки економічної безпеки підприємства, що ускладнює процедуру проведення такого дослідження.

Щодо використання методичного інструментарію для цілей економічної безпеки підприємств, слушною є підхід, пропонований Н.О. Бабіною [5] щодо розробки пропозицій на базі сучасних економіко-математичних та статистичних методів дослідження, які мають бути інтегровані у єдину комплексну модель в умовах динамічних змін. Нею приводиться перелік зазначених методів, серед яких: регресійний аналіз, теорії нечітких систем, багатofакторний статистичний аналіз, експертних оцінок тощо.

Окрім систематизації та екстрополяції інтегрального підходу до методики оцінки діагностики економічної безпеки підприємств, на думку С.М. Шкарлета [85] важливо запровадити до методики розрахунку часовий вимірник, що підвищить ефективність та точність проведених прогнозних значень досліджуваного показника в умовах економічної нестабільності. Доповнюючи вищенаведене дослідження, С.Б. Довбня та Н.Ю. Гічова [25] виробили власний методичний підхід, заснований на часовому вимірі, який має класифікуватися на три форми економічної безпеки: поточна, тактична й стратегічна економічна безпека.

Л.В. Фролова [78], не дивлячись на попередні досягнення у науковій площині щодо методики проведення діагностики економічної безпеки підприємства, пропонує використовувати системний підхід з виділенням системи показників, заснованих на визначенні обсягів, тенденцій, питомові ваги, співвідношення та ефективності. Однак, надмірна деталізація кожного елемента економічної безпеки підприємства (фінансових, управлінських, маркетингових, матеріальних, нематеріальних тощо) за наведеними показниками суттєво ускладнює проведення такого виду аналізу.

Більш сфокусовано дослідження Н.С. Ситник та Л.І. Джиговської [69] на

визначеному аспекту економічної безпеки, а саме на фінансовій безпеці. Ними наведено методику оцінки рівня фінансової безпеки підприємства з виділенням двох основних показників: аналіз фінансового становища та п'ятифакторна модель Альтмана. Нами проведено уточнення даного підходу та перенесення на об'єкт нашого дослідження (рис. 1.3).

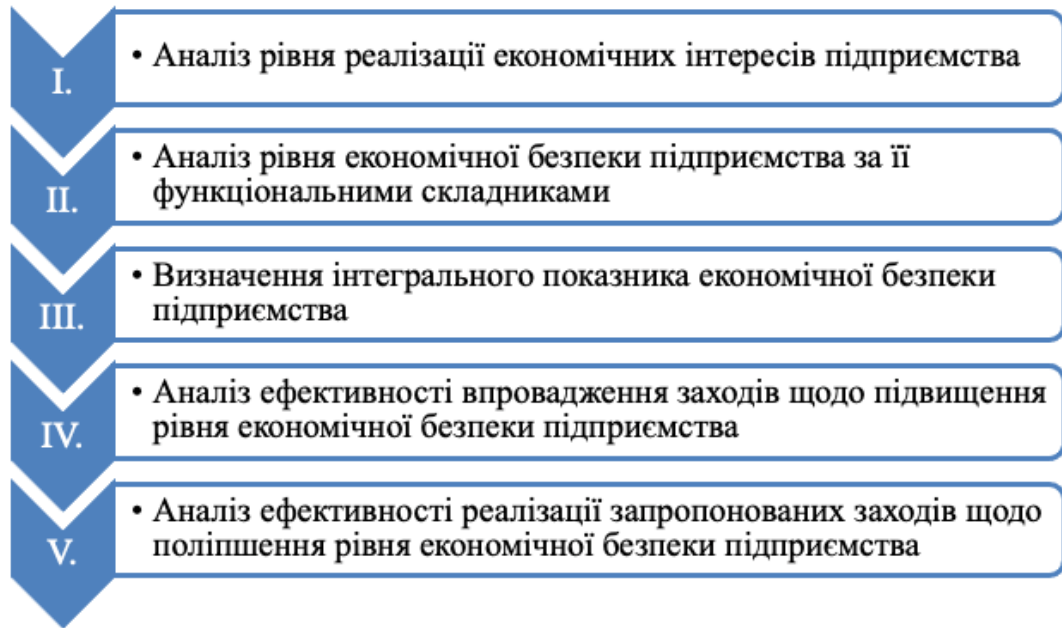


Рисунок 1.3 - Алгоритм оцінки рівня економічної безпеки підприємства

*Джерело: складено й уточнено автором на основі [69].*

Деякі автори [6; 11; 14; 16] пропонують використовувати підхід, заснований не на 5, а 7 стадіях алгоритму. Послідовність етапів у такому випадку матиме наступний вигляд:

Перший етап: аналіз складу негативних дій: стратифікація негативних чинників за функціональними елементами, з поділом їх на суб'єктивні та об'єктивні.

Другий етап: фіксація превентивних заходів: документування дій, спрямованих на запобігання негативним впливам у кожній функціональній складовій.

Третій етап: аналіз результативності управлінських дій: аналіз успішності вжитих дій у нейтралізації конкретних загроз для кожної складової.

Четвертий етап: виявлення причин низької ефективності: визначення факторів, що обмежують результативність заходів для подолання існуючих або потенційних негативних впливів.

П'ятий етап: ідентифікація залишкових і очікуваних загроз: аналіз не усунених та ймовірних загроз, які можуть виникнути в майбутньому.

Шостий етап: розробка рекомендацій: формування пропозицій для усунення наявних загроз та запобігання появі нових негативних впливів.

Сьомий етап: оцінка витрат і відповідальності: розрахунок вартості реалізації запропонованих заходів, визначення відповідальних осіб чи підрозділів за їх виконання.

Узагальнений вигляд системи показників економічної безпеки та економічного стану торгового підприємства представлено на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 - Система показників економічної безпеки

Джерело: складено й уточнено автором на основі [69].

І. Івончак [33] стратифікує методичні підходи на дві групи: традиційні та нетрадиційні, кожна з яких складається з власних елементів. До першої групи

автором віднесено показники, що: передбачають аналіз та розрахунок показників ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, його майнової захищеності, фінансової стійкості, прибутковості та конкурентоспроможності; ґрунтуються на теоріях виявлення кризових і некризових станів; включають методи прогнозування ризику банкрутства та інші подібні підходи. Друга група включає показники, що: передбачають оцінювання рівня економічної безпеки шляхом аналізу співвідношення таких показників, як бруто-інвестиції підприємства та його ресурсне забезпечення; здійснюють аналіз рівня розвитку підприємства та підприємницької діяльності з урахуванням впливу ризиків; включають методи, що ґрунтуються на визначенні рівня захищеності активів підприємства; базуються на оцінюванні ступеня криміналізації економіки та інших факторів (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Науково-методичні підходи щодо оцінки рівня економічної безпеки підприємства

Джерело: [33].

Авторські підходи до використання методичного інструментарію до

оцінки рівня економічної та фінансової безпеки підприємства наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Науково-методичні підходи науковців до оцінки рівня економічної та фінансової безпеки підприємства

| Авторський підхід                              | Традиційні економічні методи |                         |                       |                                      |
|--|------------------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------------------|
|  | Комплексний                  | Ресурсно-функціональний | Пороговий (граничний) | На основі теорії економічних ризиків |
| П. В. Єрмолаєв [27]                            |                              | +                       |                       |                                      |
| З.Б. Живко [28; 29]                            | +                            |                         |                       |                                      |
| І. Івончак [33]                                |                              |                         |                       |                                      |
| І.А. Сисоєнко, Д.О. Карлюка, О.К. Бембель [68] | +                            |                         |                       |                                      |
| Н.С. Ситник, Л.І. Джиговська [69]              |                              | +                       | +                     | +                                    |
| О.М. Чернега [80]                              | +                            |                         |                       |                                      |
| Ю.О. Швець, К.С. Цикало [82]                   | +                            |                         |                       |                                      |
|  | Інтегральний                 | Ресурсно-функціональний | Індикаторний          | Аналіз ймовірності банкрутства       |
|  | Традиційні фінансові методи  |                         |                       |                                      |

*Джерело: Дослідження автора.*

Економічна та фінансова безпека підприємства формуються під впливом ряду екзогенних та ендогенних чинників, серед яких: воєнний стан в країні, нестабільна ситуація у грошово-кредитній сфері та загальний економічний клімат, інвестиційна привабливість і рівень досконалості законодавчої бази, ефективність організації менеджменту, а також наявність боргових зобов'язань підприємства.

І.В. Щуров [86], окрім згаданих вище показників та методичних підходів, зосереджує увагу на використанні методу таксономічного аналізу та теорії нечітких множин для цілей економічної безпеки підприємств.

Залежно від обраного авторського підходу підбирається потрібний методичний підхід та набір показників (від 5 й більше), характеризуючих економічну безпеку підприємства. Так, В. Проскура, Т. Черничко, Д. Верецький [63] згрупували систему показників, що характеризують економічну безпеку підприємства з врахуванням 20 елементів з формуванням 5 складових, де нами доповнено колонку чинники небезпеки (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Система показників економічної безпеки та загроз підприємства

| Показники  | Складова економічної безпеки   | Чинники небезпеки  |
|--|--------------------------------|--|
| 1 Рівень кваліфікації персоналу  | Кадрова безпека персоналу      | Падіння курсу акцій підприємства   |
| 2 Рівень мотивації персоналу   |                                | Погіршення стосунків з клієнтами, постачальниками чи партнерами            |
| 3 Коефіцієнт перепідготовки  |                                | Зниження ділової репутації   |
| 4 Рівень стабільності персоналу  |                                | Зниження рівня корпоративної етики   |
| 5 Коефіцієнт оновлення основних засобів  | Виробничо-технологічна безпека | Моральний знос основних фондів   |
| 6 Продуктивність праці   |                                | Порушення технологічної дисципліни   |
| 7 Працемісткість продукції   |                                | Промисловий шпіонаж  |
| 8 Частка інноваційної продукції  |                                | Природні катаклізми  |
| 9 Частка експорту інноваційної продукції   |                                |  |
| 10 Частка зеленої (альтернативної) енергетики в загальній енергетичній системі підприємства                          |                                |  |
| 11 Забезпеченість власними оборотними коштами  | Фінансова безпека              | Фінансово-кредитна нестабільність  |
| 12 Коефіцієнт загальної ліквідності  |                                | Надмірне податкове навантаження  |
| 13 Співвідношення власного та залученого капіталу  |                                | Низький рівень купівельної спроможності                                    |
| 14 Рентабельність продажів   |                                | Високий рівень інфляції  |
| 15 Коефіцієнт ділової активності   |                                |  |
| 16 Частка інвестицій у раціональне використання води   | Екологічна безпека             | Технологічні аварії  |
| 17 Частка інвестицій у охорону атмосферного повітря  |                                | Нераціональне використання природних ресурсів                              |
| 18 Частка інвестицій у раціональне використання земельних ресурсів   |                                | Відсутність запровадження у виробництво стандартів ISO 14001               |
| 19 Частка інвестицій у утилізацію відходів   |                                | Формування великих обсягів відходів без їх належної утилізації             |
| 20 Коефіцієнт інноваційно-екологічної активності   |                                | Брак коштів на будівництво, реконструкцію та оновлення очистних технологій |
| 21 Частка працівників, які працюють у віддаленому режимі   | Цифрова безпека                | Неналежний рівень інформаційної захищеності даних                          |
| 22 Коефіцієнт використання наскрізних технологій та оцифрованої документації   |                                | Брак коштів на впровадження blockchain технологій                          |
| 23 Коефіцієнт використання цифрового маркетингу  |                                | Відсутність дво- чи трирівневої системи зберігання даних                   |
| 24 Цифровізація виробничих процесів  |                                |  |
| 25 Коефіцієнт залучення до програми «EU4Digital: підтримка цифрової економіки та суспільства у Східному партнерстві» |                                |  |

Джерело: доповнено й уточнено автором на основі [63].

Сучасний стан економічної безпеки на макрорівні І.А. Сисоєнко, Д.О. Карлюка, О.К. Бембель [68] узагальнюючи досвід попередніх наукових досліджень, згрупували методи економічної безпеки наступним чином:

- пороговий (граничний) метод;
- ресурсно-функціональний метод;
- метод на основі теорії економічних ризиків;
- комплексний (інтегральний) метод.

Кожен з представлених методичних підходів має свої особливості. Так, назва першого методу говорить сама за себе, тобто необхідно проводити порівняння порогових (критичних) та досягнутих значень показників. Зміст даного підходу передбачає використання системи вагових значень показників (мінмум-максимум), за якими й проводиться співставлення [58]. Рівень показника має не перевищувати критичного значення нормативного показника, у результаті робиться висновок чи знаходиться підприємство в небезпеці чи ні. Навіть коли один з показників має вище за порогове значення, такий стан економіки підприємства вважається небезпечним. Таким чином, тільки у випадку, коли усі показники, що балансують у діапазоні нормативних значень показників вважається нормальним станом економічної безпеки підприємства.

Другий метод передбачає формування окремих напрямків роботи з економічної безпеки підприємства та аналізу отриманих даних. Науковці по різному підходять до визначення ресурсно-функціонального підходу й більшість виділяє групу показників, які характеризують сферу діяльності підприємства, розміри та масштаби діяльності тощо й часто не несе конкретики [76]. Додавання дослідниками власних бачень та виконання поставлених завдань щодо оцінки ресурсної ефективності невілює саме поняття «економічна безпека» та перетворює його на ресурсну ефективність.

При використанні ресурсно-функціонального підходу для оцінки рівня економічної безпеки застосовують сукупний (інтегральний) критерій економічної безпеки підприємства, заснований на результатах думок експертів. При цьому думки експертів є виключно суб'єктивними, про що зазначають

розробники даної методики [66].

Метод, заснований на теорії економічних ризиків, полягає у розрахунку збитків для різних загроз, які потім порівнюються з величиною прибутку, доходу чи майна. Це дозволяє зробити висновок про рівень небезпеки ризику для підприємства. Метод діагностики економічної безпеки, що використовує теорію нечітких множин, дає змогу одночасно застосовувати різні типи інформації: лінгвістичну, детерміновану, інтервальну, статистичну, що важко реалізувати в рамках інших методик. Завдяки цьому керівник отримує дані про рівень комплексного показника безпеки, його лінгвістичну оцінку у вигляді висловлювань "високий рівень" або "низький рівень", а також оцінки фінансової та технологічної безпеки підприємства, які стають основою для прийняття ефективних управлінських рішень.

У літературі є приклади застосування методів прогнозування банкрутства для оцінки економічної безпеки, однак вони зводяться здебільшого до виявлення ознак фінансової кризи підприємства, що обмежує розуміння поняття «економічна безпека». У свою чергу, методи комплексної оцінки загроз фокусується на оцінці ризиків і виявленні загроз для підприємства, не пов'язуючи цей аналіз із визначенням рівня економічної безпеки.

Комплексний (інтегральний) метод базується на розрахунку інтегрального показника економічної безпеки. Перевагою цього методу є його здатність широко охоплювати складові, що формують загальний рівень економічної безпеки підприємства. Водночас важливо правильно підбирати складові, щоб вони повністю відповідали специфіці діяльності підприємства. Однак цей підхід може призвести до складних, громіздких та багатокрокових процедур оцінки. Він є доцільним при детальному аналізі стану економічної безпеки підприємства і визначенні факторів, що впливають на її загальний рівень.

### 1.3 Методика розрахунку показників рівня економічної безпеки підприємства

В наукових колах існує багато різноманітних авторських підходів щодо удосконалення діагностики економічної безпеки підприємств. Серед цікавих та таких, що, на нашу думку, можуть покращити рівень економічної безпеки на підприємстві, є підхід, пропонується В. Й. Куценко [45]. Він зазначає, що рівень економічної безпеки підприємства проводяться опитування чи анкетування працівників компанії. Питання мають включати розгляд основних показників розвитку компанії, відповідні критерії їх оцінювання, вагові коефіцієнти за її елементами з використанням системи показників приведених в річному звіті про фінансові результати діяльності підприємства.

Проведемо діагностику ЕБП за основними параметрами з використанням методики, запропонованої А. М. Гаврилюк [17], А. М. Дідик [24], О. Ю. Клементьєва [36], М. І. Копитко [39], Г. М. Коптева [40], В. Й. Куценко [45], інших науковців та власного бачення.

Першу групу показників становить культурно-правова безпека (рис. 1.6):

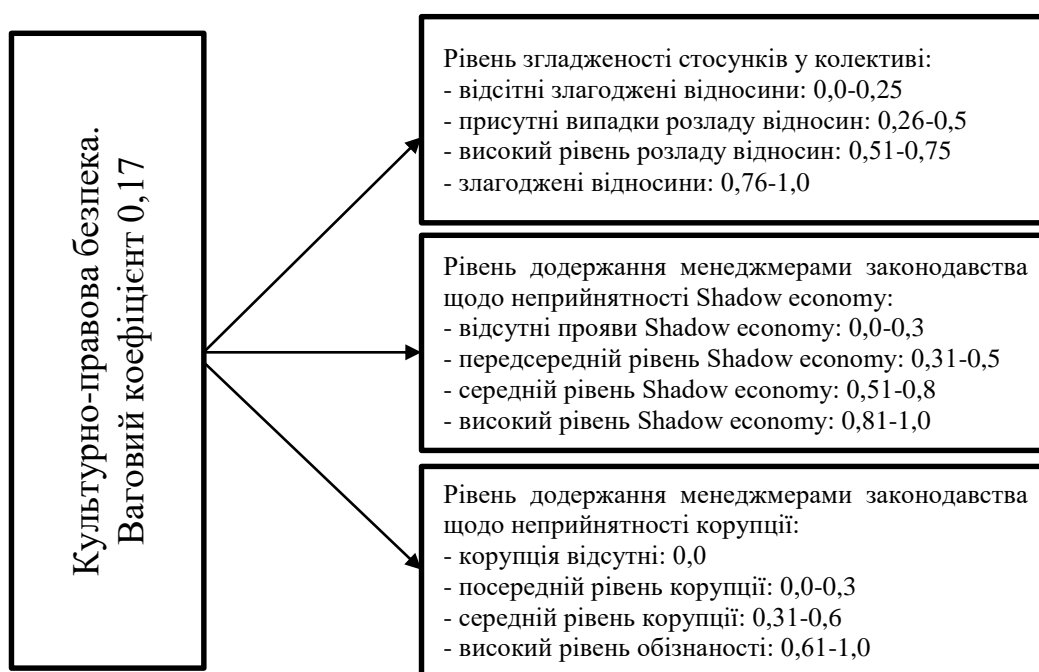


Рисунок 1.6 - Склад та значення компонент культурно-правової безпеки підприємства

Джерело: Дослідження автора з використанням [45].

- рівень згладженості стосунків у колективі є важливим чинником, який впливає на продуктивність праці, моральний клімат, задоволеність працівників та загальну ефективність роботи підприємства;

- рівень додержання менеджерами законодавства щодо неприйнятності Shadow economy є важливим аспектом, який впливає на стабільність та прозорість економіки країни;

- рівень додержання менеджерами законодавства щодо неприйнятності корупції є критично важливим аспектом корпоративного управління, етики та ЕБ в бізнесі.

Другу групу показників «інформаційна компонента» включає наступні елементи:

- коефіцієнт обізнаності робітників про соціально-відповідальні стандарти господарювання є важливим показником, який відображає рівень обізнаності співробітників підприємства щодо етичних, соціальних та екологічних стандартів, які повинні дотримуватися в процесі ведення бізнесу. Оцінка цього коефіцієнта може бути проведена наступним чином:

$$K_{\text{ІСВ}} = \frac{\text{ОСВ}_{\text{ф}}}{\text{ОСВ}_{\text{н}}} \quad (1.1)$$

де  $\text{ОСВ}_{\text{ф}}$  - фактичний рівень освідченості працівників підприємства;

$\text{ОСВ}_{\text{н}}$  - реальна морально-етична поінформованість працівників підприємства;

- коефіцієнт обізнаності робітників щодо корпоративних стандартів господарювання є важливим індикатором ефективності управління та корпоративної культури. Високий рівень обізнаності свідчить про те, що працівники усвідомлюють свої професійні обов'язки та етичні стандарти, що може позитивно вплинути на продуктивність, якість роботи та імідж компанії. Регулярна оцінка цього коефіцієнта допомагає виявити можливі прогалини в знаннях і сприяти їх усуненню через відповідні навчальні програми та

комунікаційні стратегії. Розрахунок коефіцієнта пропонується проводити наступним чином:

$$K_{ip} = \frac{OP_{\phi}}{OP_{H}} \quad (1.2)$$

де  $OP_{\phi}$  - реальний рівень поінформованості із корпоративними документами (інструкції, розпорядження, накази тощо);

$OP_{H}$  - реальна корпоративна ознайомленість працівників підприємства;

- коефіцієнт додержання робітниками морально-етичних стандартів є важливим показником, який відображає рівень дотримання етичних норм і стандартів поведінки працівниками підприємства. Цей коефіцієнт може допомогти в оцінці корпоративної культури, морального клімату в колективі та загальної ефективності управлінських практик. Розраховується наступним чином:

$$K_{M} = \frac{FD}{KC} \quad (1.3)$$

FD – реальні вчинки; KC – кодекс морально-етичних стандартів.

Склад та значення компонент інформаційної безпеки підприємства наведено на рис. 1.7.

Третя група включає елементи соціальної (кадрової) компоненти:

- перспектива добровільно безперервного офіційного трудоустрою (БП) в компанії є важливим аспектом, який може впливати на стабільність робочих відносин, мотивацію працівників та загальний клімат у колективі;

- коефіцієнт відповідності реальних умов роботи (захисту, зручності, комфортабельності) працівників (ФУП) до нормативних (НУП):

$$K_b = \frac{\text{ФУП}}{\text{НУП}} \quad (1.4)$$

- присутність професійних хвороб (ПЗ) робітників є важливою проблемою, що впливає на здоров'я, продуктивність праці, а також на загальний рівень безпеки на підприємстві. Професійні захворювання виникають внаслідок впливу на працівників шкідливих виробничих факторів або умов праці;

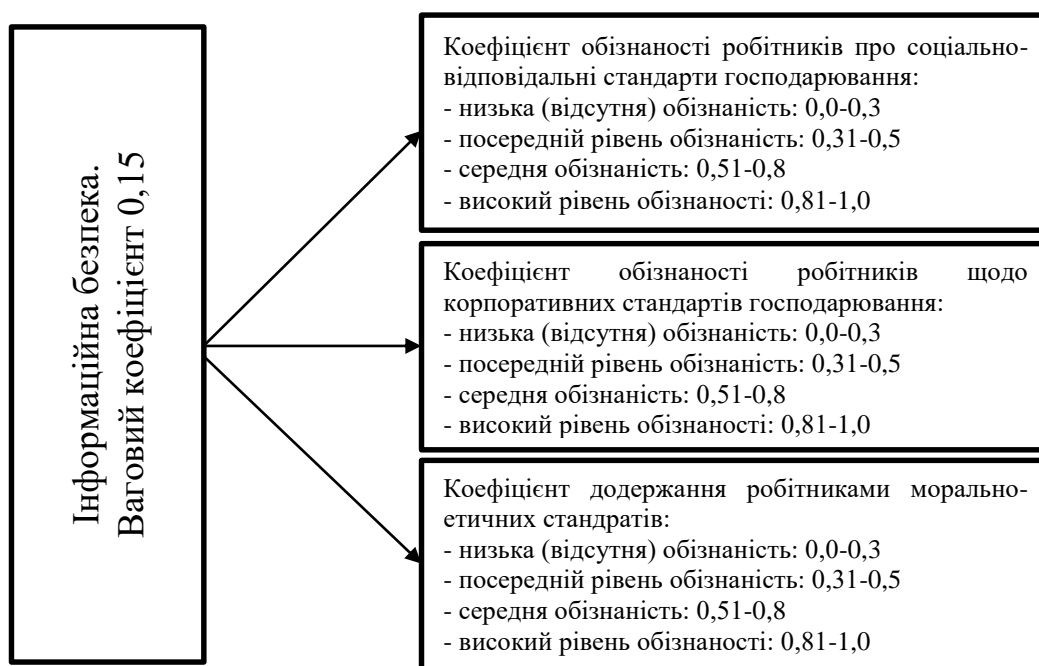


Рисунок 1.7 - Склад та значення компонент інформаційної безпеки підприємства

*Джерело: Дослідження автора з використанням [45].*

- коефіцієнт досяжності реальної середньої оплати праці працівників (ФЗП) мінімального рівня зарплати (ПМ):

$$K_d = \frac{\text{ФЗП}}{\text{ПМ}} \quad (1.5)$$

- рівень додержання керівниками КСВ (СВ) перед працівниками (оплата у повному обсязі, згідно тарифів та розцінок за погодинну роботу чи за посадовим

окладом, (пере)навчання, лікарняних, відряджень).

Загальний вигляд складу та значень компонент соціальної (кадрової) безпеки підприємства наведено нижче (рис. 1.8).

Четверта група показників представлена маркетинговою безпекою, до якої належать наступні компоненти:

- проведення маркетингових обстежень з ціллю визначення фізіологічних потреб та попиту, перш за все, місцевих та державних клієнтів;
- невідкладне задоволення потреб життєздатності місцевих та державних клієнтів у якісному товарі;
- досяжність цін для місцевих та державних клієнтів.



Рисунок 1.8 - Склад та значення компонент соціальної (кадрової) безпеки підприємства

Джерело: Дослідження автора з використанням [45].

Загальний вигляд складу та значень компонент маркетингової безпеки підприємства наведено на рис. 1.9.

Четверта група показників представлена екологічною безпекою, до якої

належать наступні компоненти:

- коефіцієнт відображення реального забруднення повітряного басейну нормам вибросів небезпечних речовин:

$$K_{зп} = \frac{\PhiЗП}{ПЗП} \quad (1.6)$$



Рисунок 1.9 - Склад та значення компонент маркетингової безпеки підприємства

Джерело: Дослідження автора з використанням [45].

- коефіцієнт відображення реального забруднення водного басейну нормам вибросів небезпечних речовин:

$$K_{зв} = \frac{\PhiЗВ}{ПЗВ} \quad (1.7)$$

- коефіцієнт відображення реального забруднення ґрунту нормам вибросів небезпечних речовин:

$$K_{зг} = \frac{\PhiЗГ}{ПЗГ} \quad (1.8)$$

Загальний вигляд складу та значень компонент екологічної безпеки підприємства наведено на рис. 1.10.

Шоста група позакників об'єднана у техніко-технологічну компоненту економічної безпеки:

- середньозважений ступінь завантаженості основних засобів виробництва є важливим показником ефективності використання виробничих ресурсів на підприємстві. Цей показник дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовуються технічні засоби (обладнання, машини, інструменти тощо) в процесі виробництва, а також визначити резерви для підвищення продуктивності;

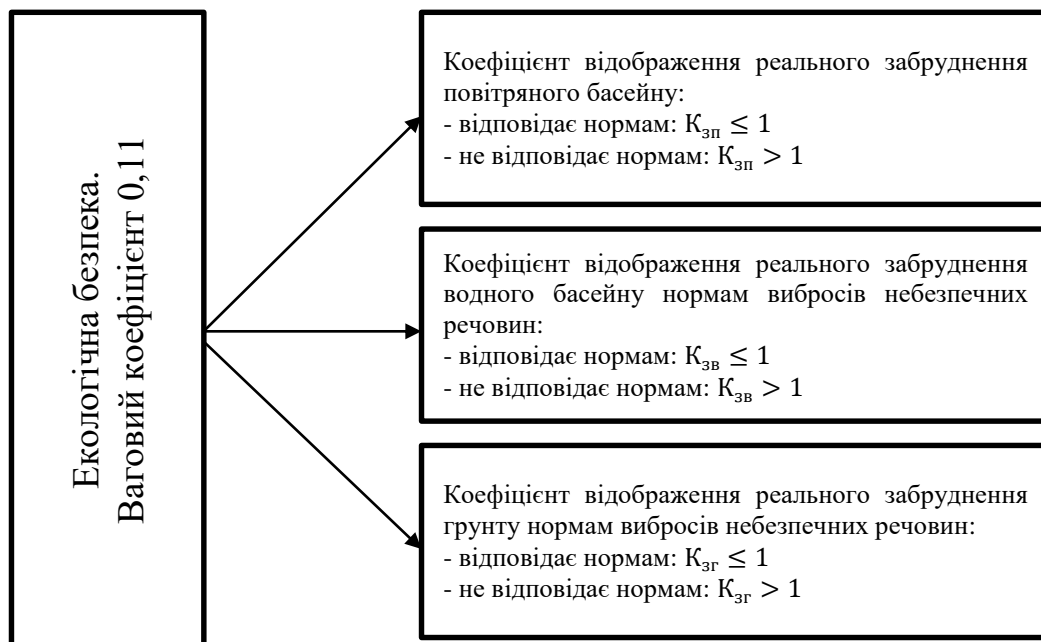


Рисунок 1.10 - Склад та значення компонент екологічної безпеки підприємства

*Джерело: Дослідження автора з використанням [45].*

Завантаженість основних засобів виробництва — це співвідношення між фактичним обсягом виробництва і максимально можливим обсягом, який може

бути вироблений за певний період часу, за умови повної завантаженості обладнання:

$$P_3 = \frac{\Phi_{OB}}{M_{OB}} \quad (1.9)$$

- коефіцієнт відповідності реального ступеня сервісу техніки до нормативного:

$$K_0 = \frac{\Phi_{OT}}{НОТ} \quad (1.10)$$

- присутність основних виробничих засобів, що мають фізичний знос.

Загальний вигляд складу та значень компонент екологічної безпеки підприємства наведено на рис. 1.11.

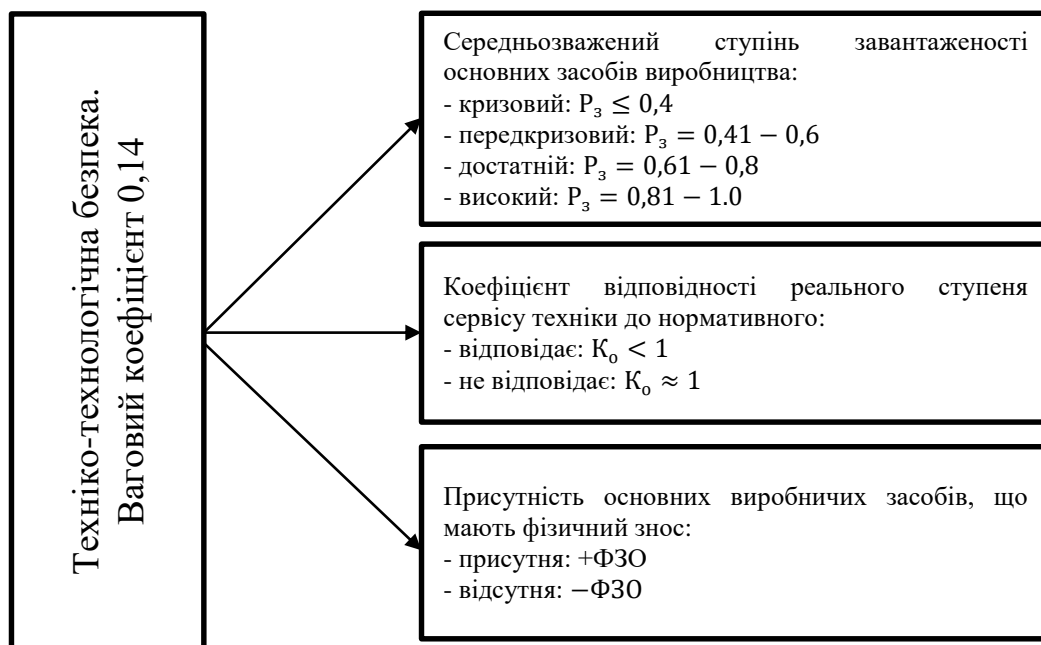


Рисунок 1.11 - Склад та значення компонент техніко-технологічної безпеки підприємства

Джерело: Дослідження автора з використанням [45].

Сьому групу позакників об'єднано у технічну компоненту економічної безпеки:

- обсяг наявних оборотних засобів для покриття видатків:

$$K_B = V_K - H_a - B \quad (1.11)$$

де  $V_K$  – власний капітал підприємства, тис грн.

$H_a$  – необоротні активи підприємства, тис грн.

$B$  – видатки підприємства, тис грн.

- обсяг наявних оборотних засобів та залучених довгострокових боргів:

$$K_{взд} = K_B + K_{зд} - B \quad (1.12)$$

де  $K_{зд}$  – розмір довгострокових боргів підприємства, тис грн.

- обсяг наявних оборотних засобів та залучених довгострокових і короткострокових боргів:

$$K_{взд} = K_B + K_{зд} + K_{зк} - B \quad (1.13)$$

де  $K_{зк}$  – розмір короткострокових боргів підприємства, тис грн.

Загальний вигляд складу та значень компонент фінансової безпеки підприємства наведено на рис. 1.12.

У другому розділі буде використано дану методику для проведення розрахунків підприємств торгівлі.

### Висновки до розділу 1

1. Визначено мету та складові ЕБП. Встановлено, що дана мета досягається через комплексний підхід до управління ризиками, використання сучасних методів аналізу та моніторингу, а також формування культури безпеки на всіх рівнях підприємства.

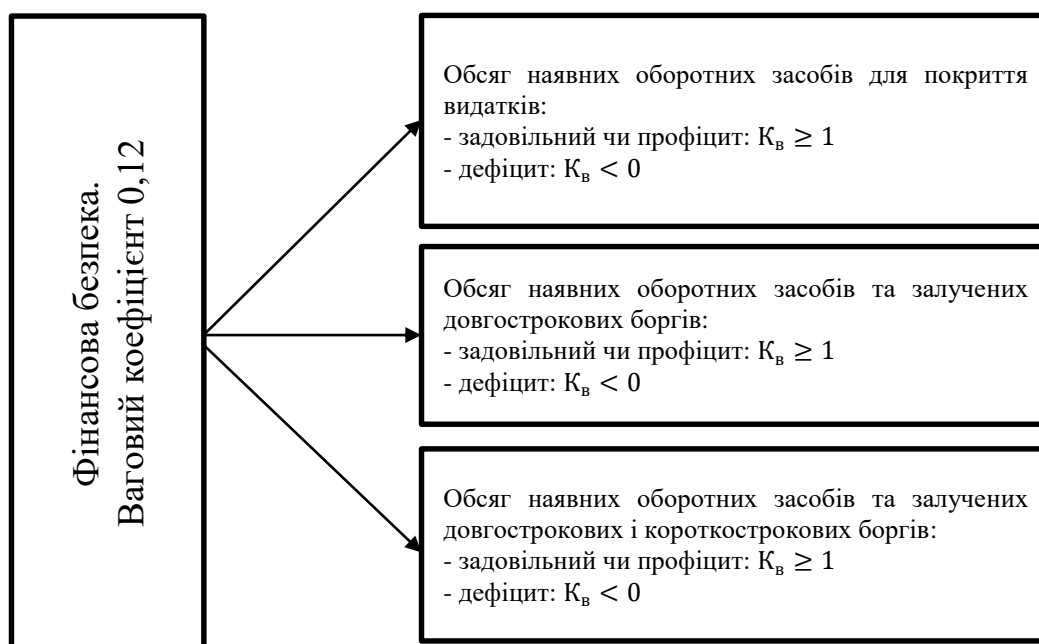


Рисунок 1.12 - Склад та значення компонент фінансової безпеки підприємства

*Джерело: Дослідження автора з використанням [45].*

2. Проведено аналіз наукових поглядів щодо трактування ЕБП. Уточнено зміст поняття «економічна безпека підприємства», яке полягає в забезпеченні безпечного стану підприємства, заснованого на системі безперервного моніторингу та протидії й нейтралізації загроз та ризиків, викликаних дією ендогенних та екзогенних чинників на функціонування підприємства та може призвести до диспропорцій, асиметричності в його розвитку, і як результат, неефективності та збитковості ведення бізнесу.

3. Досліджено алгоритм оцінки рівня ЕБП. Сучасні підходи відрізняються один від одного конкретизацією та деталізацією проведених етапів. Деякі науковці пропонують використовувати п'ятиступінчастий підхід, інші – семирівневий. Наведений алгоритм передбачає захист економічних інтересів підприємства, виявлення головних функціональних елементів ЕБП та їх аналіз, інтегрована оцінка стану ЕБП, характеристика розроблених рекомендацій щодо усунення вузьких місць в ЕБП та визначення ступеня досягнутих показників щодо підвищення рівня ЕБП.

4. Систематизовано та доповнено існуючу систему показників економічної безпеки та загроз підприємства. Запропоновано додати до вказаної системи такі показники як: працемісткість продукції, частка зеленої (альтернативної) енергетики в загальній енергетичній системі підприємства, співвідношення власного та залученого капіталу, частка інвестицій у раціональне використання земельних ресурсів та цифровізація виробничих процесів. Таке доповнення покращать орієнтацію керівництва підприємств на підвищення рівня економічної безпеки. Проведено додатковий аналіз щодо ідентифікації загроз економічної безпеки підприємства, дозволить орієнтуватися в даній ситуації та використовуючи цілеполягання для невіліювання чи зниження впливу таких негативних чинників.

5. Приведено оновлену методику розрахунку інтегрованого показника економічної безпеки підприємства. Даний підхід включає 7 основних блоків, кожен з яких розподілений на окремі показники, на підставі розрахунку яких та рівня критерія оцінювання підприємство отримує відповідний досягнутий рівень кожної з компонент безпеки.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1 Сучасний стан економічної безпеки на макрорівні

Економічна безпека на національному рівні має забезпечувати інтереси держави, її регіонів, юридичних та фізичних осіб. Нами була представлено трирівневу ієрархічну структуру, основна частина якої (верхній рівень) й є наскрізним каменем у системі економічної безпеки.

Чинники, які спричинили появу небезпек і джерел ЕБ України на макрорівні, згідно Л. В. Левковської та О. І. Добрянського [46], обумовлені не лише історичним розвитком економіки нашої держави, але й значною мірою провальними реформами, які були реалізовані після здобуття незалежності. Ці реформи не привели до формування стабільних ринкових відносин, у результаті чого не виникли належні напрямки підтримки та мотивації для діючих суб'єктів господарювання працювати в відкритій галузі економіки. Як наслідок, це призвело до проникнення тіньової економіки у всі сфери матеріального виробництва та створило небезпеку ЕБ держави.

Економічна безпека на національному рівні - це важливе поняття, яке охоплює різні аспекти економічної діяльності країни. Вона включає в себе захист від економічних загроз, забезпечення стабільності фінансової системи, розвиток торговельних відносин з іншими країнами, а також забезпечення сталого економічного зростання. Для забезпечення економічної безпеки необхідно розвивати ефективну економічну політику, залучати інвестиції, розвивати торгівлю та забезпечувати ефективне управління економікою країни. Наступний рисунок (рис. 2.1) є логічним продовженням рисунку 1.1.

Відзначимо, що даний підхід заснований на розумінні того факту, що кожен рівень, будь-то макро-, мезо- чи мікрорівень містять наведені складові ЕБ. Таким чином, до складових ЕБ відносимо: людський капітал, техніко-технологічний рівень безпеки та виробництва, сировинно-енергетичний та продовольчий рівень безпеки та інформаційно-управлінський та фінансовий

елементи безпеки. Зазначене демонструє, що центральне місце належить людським ресурсам (кваліфікація, досвід, вміння та навички), оскільки саме люди приймають участь в усіх аспектах функціонування ЕБ, незалежно від рівня. Трудові ресурси приймають участь у виробництві продукції, забезпеченні енергетичними та сировинними ресурсами, розробці та впровадженні інновацій, (пере)підготовці фахівців, напрямку освітньої підготовки фахівців в університеті, плану державного замовлення щодо підготовки необхідних фахівців тощо.



Рисунок 2.1 - Компоненти економічної безпеки

*Джерело: дослідження автора.*

Техніко-технологічний рівень безпеки та виробництва залежить від технологічного рівня розвитку. Наразі Україна займає доволі низькі позиції, оскільки більша частина продукції має явно виражений сировинний характер. За 2021-2023 рр. обсяг експорту продукції зазнав суттєвих диспропорцій, у бік зменшення, та нарощування імпорту продукції, що й ще сильніше погіршило зовнішньоторгівельний баланс країни (рис. 2.2). Якщо у 2021 р. експортовано продукції на 62,8 млрд дол, що більше 2023 р. в 1,8 раза. При чому, 82,3% припадає на товари 2 групи (товари проміжного споживання), тобто саме

сировинна продукція (зернові культури, олія соняшникова наливна, чорні метали тощо).

Імпорт продукції також знизився за 2021-2023 рр. на 11% чи на 7,6 млрд дол. Порівнюючи експорт та імпорт продукції, приходимо до висновку, що тільки по групі товарів 2 «Товари проміжного споживання» (сировинний характер виробництва) Україна мала перевагу, яка кожного року ставала все меншою та меншою (49% → 5,6%) (табл. 2.1).

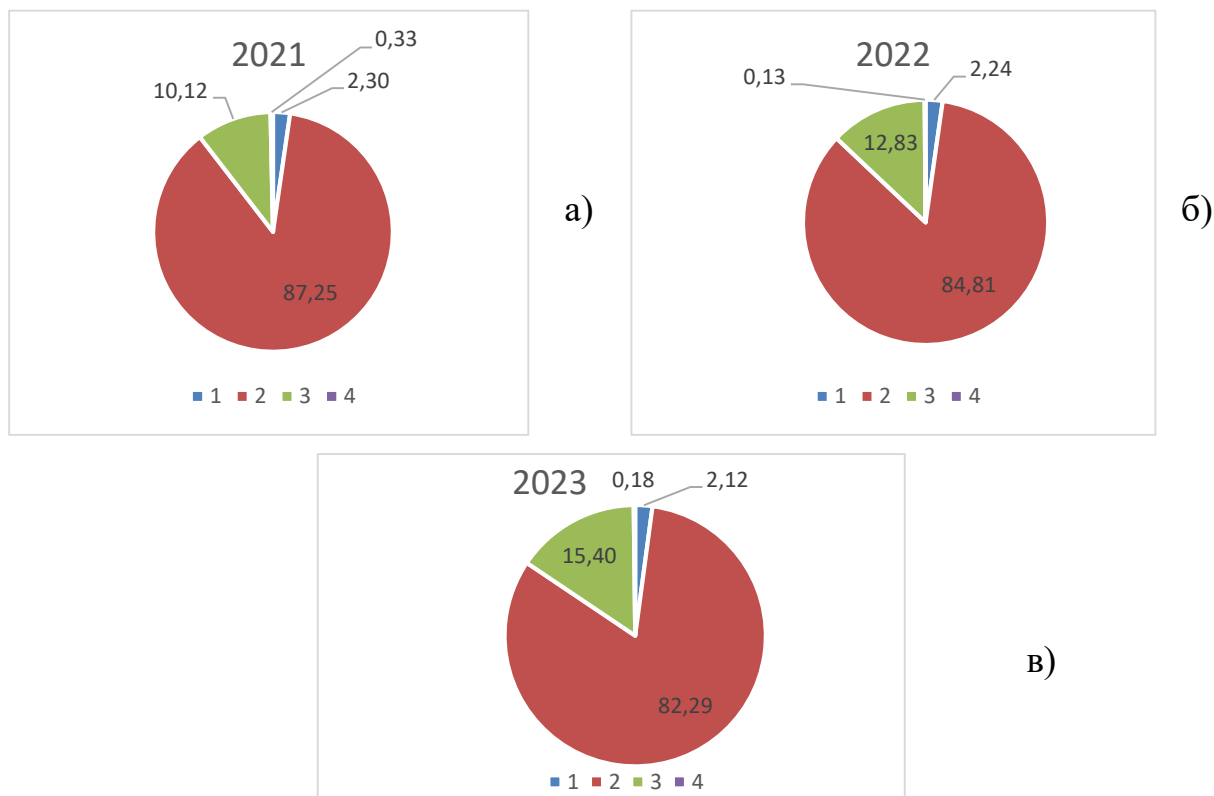


Рисунок 2.2 - Структура експорту продукції та товарів в Україні за 2021-2023 роки, %

Пояснення:

1 - Засоби виробництва, зокрема продовольчі товари та сировина для їх виробництва, чорні й кольорові метали та вироби з них, машини, устаткування, транспортні засоби та прилади, інші  
 2 - Товари проміжного споживання, у т.ч. продовольчі товари та сировина для їх виробництва, мінеральні продукти, деревина та вироби з неї, промислові вироби, чорні й кольорові метали та вироби з них, машини, устаткування, інші

3 - Споживчі товари, у т.ч. продовольчі товари та сировина для їх виробництва, продукція хімічної та пов'язаних із нею галузей промисловості, деревина та вироби з неї, промислові вироби, машини, устаткування, транспортні засоби тощо

4 - Інші категорії товарів

Джерело: складено на основі даних <https://www.ukrstat.gov.ua>.

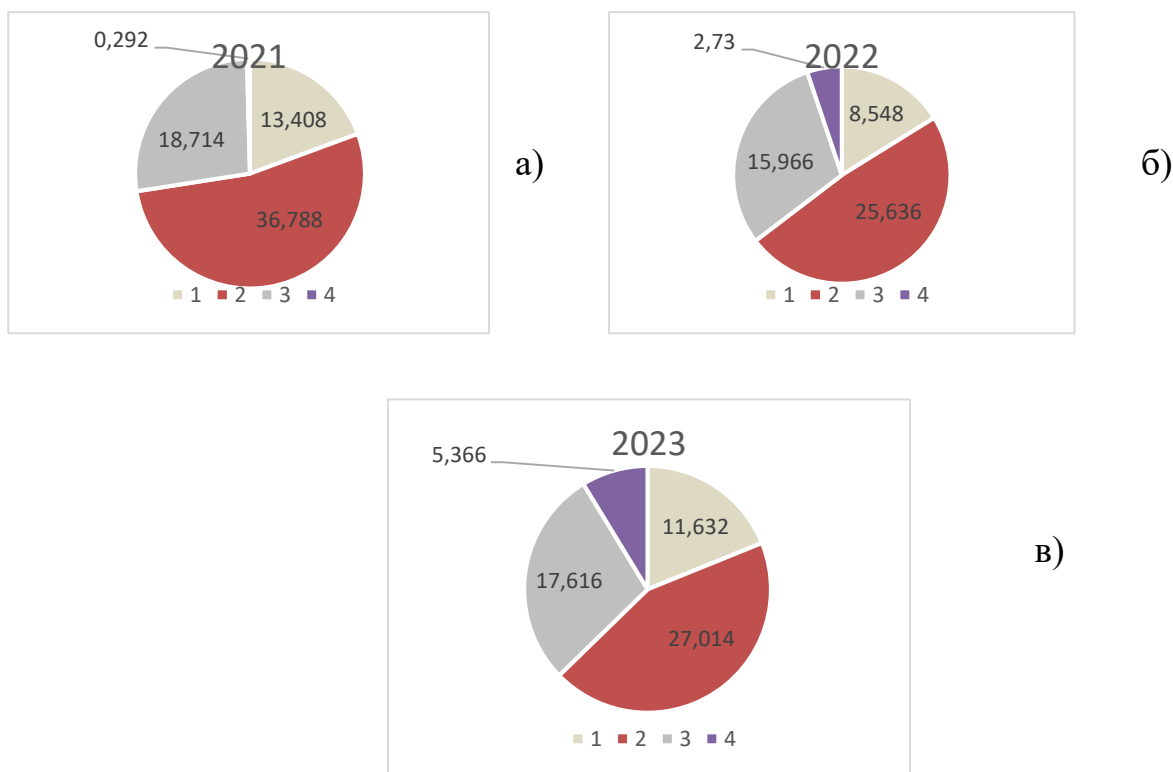


Рисунок 2.3 - Структура імпорту продукції та товарів в Україні за 2021-2023 роки, %

Джерело: складено на основі даних <https://www.ukrstat.gov.ua>.

Таблиця 2.1 - Темп приросту зміни відношення експорт/імпорт, %

|   | 2021   | 2022   | 2023   |
|---|--------|--------|--------|
| 1 | -89,25 | -89,34 | -93,68 |
| 2 | 49,01  | 34,72  | 5,58   |
| 3 | -66,01 | -67,28 | -69,70 |
| 4 | -28,08 | -98,13 | -98,81 |

Джерело: дослідження автора.

Виходячи з проведеного аналізу українська економіка знаходиться між III та IV технологічними укладами розвитку (рис. 2.4а). Для такого типу економіки якраз й є характерним відсталий розвиток технологій промисловості, низький інноваційний рівень виробництва та продукції, привалуюча частка експорту сировинних товарів, процеси деіндустріалізації економіки. Аналізуючи поточний рівень досягнення технологічного розвитку у США, зауважимо, що продукція III технологічного укладу відсутня в американській економіці,

домінуючим є IV технологічний уклад, на який приходить більше третини усієї продукції (рис. 2.4б) [89; 91]. Таким чином, Українська економіка відстає на два технологічні уклади від технологічного розвитку США.

Зазначена проблема демонструє достатньо низький рівень економічної безпеки та залежність від передових технологій, необхідних для функціонування підприємств різних галузей економіки.



а) Україна



б) США

Рисунок 2.4 - Частка технологічних укладів в економіці країни, %

Джерело: дослідження автора з використанням [89; 91].

Сировинно-енергетичний та продовольчий рівень безпеки забезпечує, окрім зазначених у попередній складовій, також потребу у продовольстві як основному джерелу відтворення життєвих сил та підтримки працезданості працівників, забезпечення виробничих потреб підприємств сировинними матеріалами, полуфабрикатами.

Інформаційно-управлінська та фінансова складова ЕБ включає відповідне забезпечення прийманих рішень керівниками за допомогою вхідних інформаційних потоків (аналітичні дані, довідки, звіти, статистичні дані тощо). Реалізація управлінських рішень впливає на фінансовий стан об'єкта. Таким чином, управлінські заходи, засновані на вхідній інформації, мають тісну кореляцію з фінансовим станом об'єкта впливу.

Сьогоднішня економіка України, за дослідженням О. В. Левчук та В. А. Коваленко [46], відрізняється надзвичайним розладом, технологічним відставанням та високим рівнем політизації. Державні інституції вмішуються в економіку країни, відчувається політичний тиск на підприємства та механістичне регулювання економічних процесів. Окрім цього, воєнний стан несе серйозний вплив на економіку. Потік іноземних інвестицій залишається надзвичайно низьким, що суттєво гальмує всебічний розвиток української економіки та сприяє підвищенню інфляційного рівня. Зниження темпів інвестицій в економіку призводить до падіння інвестиційної привабливості зумовлене політичною нестійкістю в країні.

Розрахунок інтегрованого показника економічної безпеки на рівні держави проводиться згідно Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України, затверджених Міністерством економічного розвитку і торгівлі України у 2013 р. [49]. Даний показник складається з дев'яти наступних складових: інвестиційно-інноваційна, виробнича, продовольча, демографічна, енергетична, соціальна, зовнішньоекономічна, фінансова безпеки та макроекономічна. В цілому, для розрахунку інтегрального показника використовується 130 субпоказників, частина яких отримується через опитування відповідних фахівців (експертів). Безпосередній розрахунок включає

множину визначених 9 індикаторів, з врахуванням їх нормування та вагових коефіцієнтів [49]. Оскільки розрахунок даного показника не здійснено за 2022-2023 рр., у зв'язку з воєнним станом та складністю збирання й формування банку даних, проаналізуємо стан економічної безпеки держави за 2021 р. (рис. 2.5).

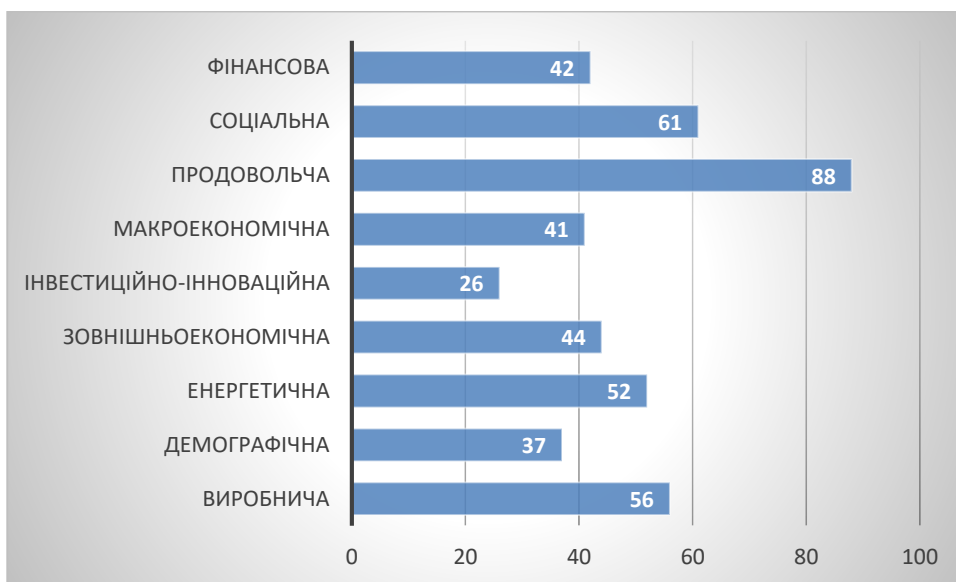


Рисунок 2.5 - Складові інтегрального показника ЕБ держави у 2021 р.

Джерело: розраховано на основі [49].

Значення інтегрального показника ЕБ держави (рис. 2.6) (0,48) знаходиться в діапазоні 0,4-0,6, що свідчить про небезпечність ситуації в економічному відношенні.

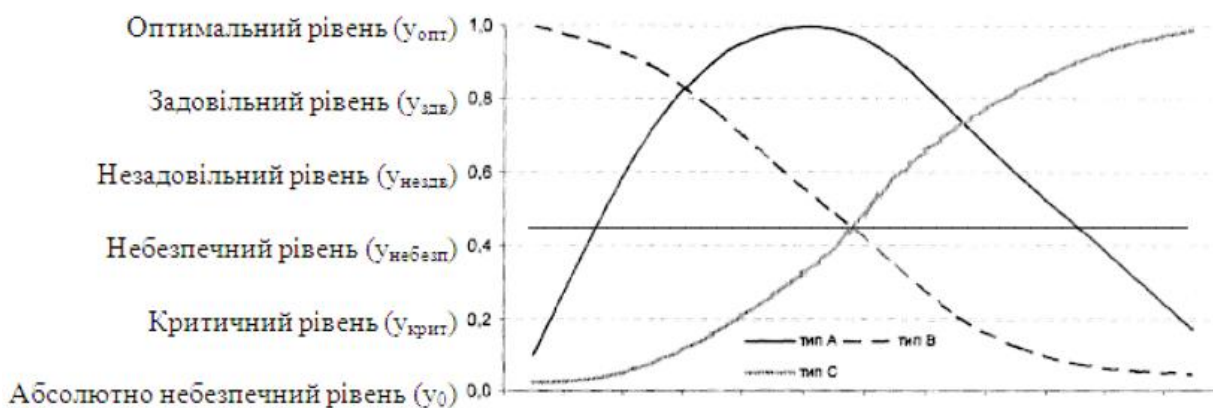


Рисунок 2.6 - Досягнутий фактичний рівень ЕБ держави у 2021 р.

Джерело: побудовано з використанням [49].

Захист від економічних загроз на державному рівні є важливою складовою національної безпеки. Держава повинна приділяти достатню увагу заходам, спрямованим на запобігання потенційним загрозам для економічного розвитку. Для цього необхідно розвивати ефективну систему контролю за фінансовими потоками, запобігання корупції, зміцнення економічного судочинства та створення стійкої конкурентоспроможної економіки. Також важливо вдосконалювати законодавство, що регулює економічну діяльність, та забезпечувати ефективне співробітництво з іншими країнами для боротьби з транскордонними економічними загрозами.

Ефективна економічна політика на державному рівні — це ключовий інструмент у досягненні стабільності та розвитку країни. Серед основних принципів такої політики можна виокремити прозорість, справедливість, раціональність та націленість на досягнення конкретних економічних цілей. Наприклад, це може включати у себе зниження податкового тягаря для підприємств, стимулювання інноваційного розвитку, підтримку малих та середніх підприємств, розвиток інфраструктури та інші заходи, спрямовані на підвищення ефективності економіки країни. Важливо, щоб економічна політика була інтегрована, цілеспрямована та підтримувалася відповідними ресурсами, а також забезпечувала належний рівень захисту інтересів суспільства.

Ефективне управління економікою країни є ключовим аспектом забезпечення стабільності та процвітання. Держава повинна мати чітку стратегію економічного розвитку, спрямовану на забезпечення сталого зростання ВВП, зменшення безробіття, підвищення життєвого рівня населення та підтримання конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Ключовими інструментами управління економікою є фіскальна політика, монетарна політика, регулювання зовнішньоекономічної діяльності, інвестиційна політика та соціальні програми підтримки населення. Грамотне використання цих інструментів дозволить досягти економічної стабільності та розвитку країни.

## 2.2 Аналіз чинників впливу на економічну безпеку підприємства

Роздрібна торгівля як й інші види економічної діяльності мають потребу в економічній безпеці. Оскільки об'єктом дослідження обрано "Наш Край", нижче більш детально зупинимося на його дослідженні.

Мережа магазинів роздрібної торгівлі "Наш Край" належить ТОВ «АРГО-Р». Перший магазин було відкрито у 2001 р. Територіальне охоплення включає західно-центральні області України. Мережа працює у трьох форматах: супермаркет, «магазин біля дому» та «експрес». Торгівля здійснюється продуктами харчування, одноразовим посудом, алкогольними та безалкогольними напоями, іншими товарами народногосподарського призначення. Кожен окремий магазин зареєстровано на ФОП другої групи, що суттєво знижує податкове навантаження. Така система була побудована на основі франчайзингу, починаючи з 2004 р. ТОВ «АРГО-Р» на правах власності належить двом компаніям: ТОВ «ВОЛВЕСТ КАПІТАЛ» (90% пакету акцій) та ПРАТ «КОМПАНІЯ З УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ „КАРПАТИ-ІНВЕСТ“» (10% пакету акцій).

Діагностування ЕБП, наведене в 1.3, є важливим процесом, який допомагає виявити потенційні ризики, загрози та можливості для покращення. Структура, досліджування економічного стану підприємств, діагностики надає чіткий і логічний підхід до цього процесу. Розглянемо кожен етап детальніше:

Перший етап. Вибір концепту діагностики. На цьому етапі потрібно визначити мету та завдання діагностики економічної безпеки, а також обґрунтувати її значення для підприємства. Це включає в себе визначення ключових аспектів, які необхідно дослідити, та формулювання основних питань, на які потрібно знайти відповіді в процесі діагностики.

Другий етап. Ідентифікація ендогенних і екзогенних факторів. На цьому етапі важливо провести аналіз факторів, які впливають на економічну безпеку підприємства. Внутрішні фактори можуть включати організаційну структуру, фінансовий стан, управлінські процеси, а зовнішні — економічні, політичні,

соціальні, технологічні та екологічні умови. Аналіз кожної з функціональних складових (фінанси, виробництво, маркетинг, управління персоналом тощо) дозволяє отримати повну картину.

Третій етап. Аналіз рівня ефекту чинників. На цьому етапі необхідно визначити, які з виявлених факторів мають найбільший вплив на рівень економічної безпеки підприємства. Це може бути зроблено за допомогою різних методів, таких як аналіз SWOT, PESTEL-аналіз або експертні оцінки.

Четвертий етап. Підбір системи індикаторів для оцінки. Важливо створити систему показників, які відображатимуть рівень економічної безпеки підприємства. Ці показники повинні бути чітко визначеними для кожної функціональної складової, щоб забезпечити об'єктивність та порівнянність результатів.

П'ятий етап. Обчислення узагальнених індикаторів. На цьому етапі проводиться розрахунок узагальнених показників економічної безпеки для кожної функціональної складової. Це дозволяє оцінити загальний рівень економічної безпеки підприємства та виявити слабкі місця, які потребують уваги.

Шостий етап. Визначення небезпек ендогенного і екзогенного середовища. Необхідно провести глибокий аналіз загроз, які можуть виникнути ззовні (конкуренція, зміни в законодавстві, економічні кризи) та всередині підприємства (недостатня кваліфікація персоналу, старіння обладнання). Це допоможе виявити потенційні ризики та вжити заходів для їх мінімізації.

Сьомий етап. Аналіз ступеня ЕБП. На основі отриманих даних та розрахованих показників проводиться оцінка загального рівня економічної безпеки. Це дозволяє зрозуміти, наскільки підприємство захищене від ризиків і загроз, а також виявити області, які потребують покращення.

Восьмий етап. Прийняття рішень менеджерами. На завершальному етапі необхідно ухвалити управлінські рішення на основі проведеного аналізу та оцінки. Це може включати розробку нових стратегій, корекцію існуючих

політик, впровадження нових технологій або процесів, що сприятимуть підвищенню рівня економічної безпеки підприємства.

Економічна безпека підприємств має включати не тільки діагностику минулого та поточного стану, а й впроваджувати відповідні напрямки її поліпшення.

Основними чинниками, що впливають на ефективність діяльності суб'єкта господарювання, його надійність та безпеку є перелік груп чинників у п. 2.2.

З метою отримання фактичних даних з досліджуваних об'єктів було проведено опитування працівників (Додаток А), результати відповідей яких представлені на рис. 2.7. Найвищий досягнутий рівень культурно-правової безпеки у СІЛЬПО-ФУД й Наш Край, останнє у АТБ-Маркет. Досягнуті результати відображають, у більшості випадків, не підтримання сірих схем продажів, корупційних зв'язків, тіньового сектору економіки загалом.

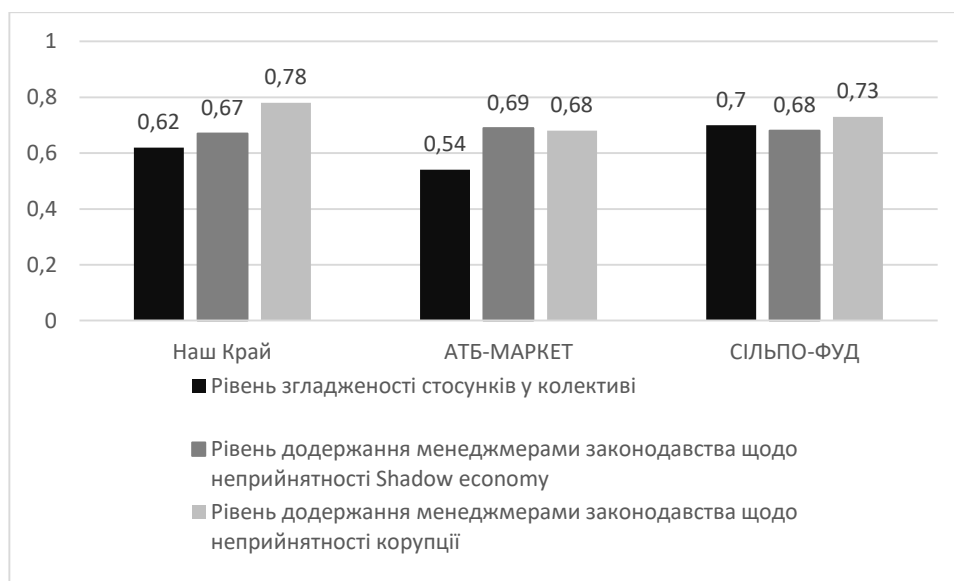


Рисунок 2.7 - Оцінка досягнутого рівня культурно-правової безпеки підприємств

*Джерело: дослідження автора.*

З метою отримання фактичних даних з досліджуваних об'єктів було проведено опитування працівників, результати відповідей яких представлені на рис. 2.8. Найвищий досягнутий рівень культурно-правової безпеки у Наш Край,

другей місце у СІЛЬПО-ФУД й останнє у АТБ-Маркет.

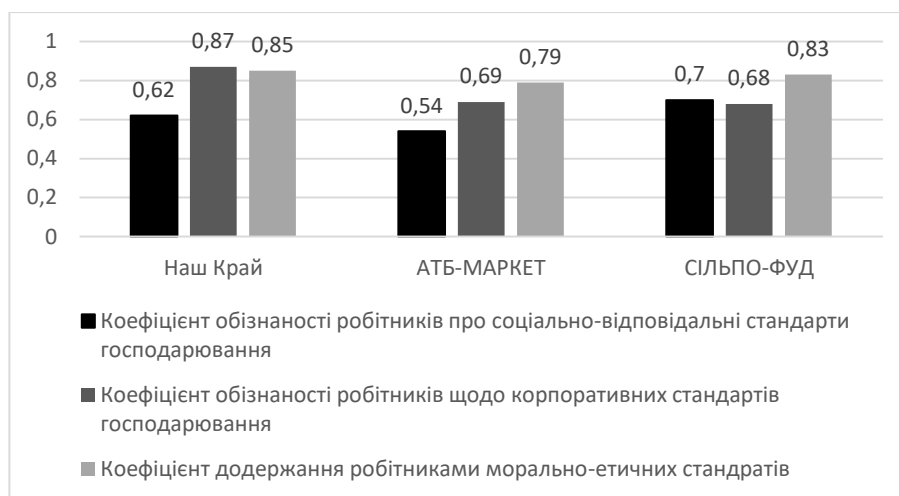


Рисунок 2.8 - Оцінка досягнутого рівня інформаційної безпеки підприємств

Джерело: дослідження автора.

З метою отримання фактичних даних з досліджуваних об'єктів було проведено опитування працівників, результати відповідей яких представлені на рис. 2.9.

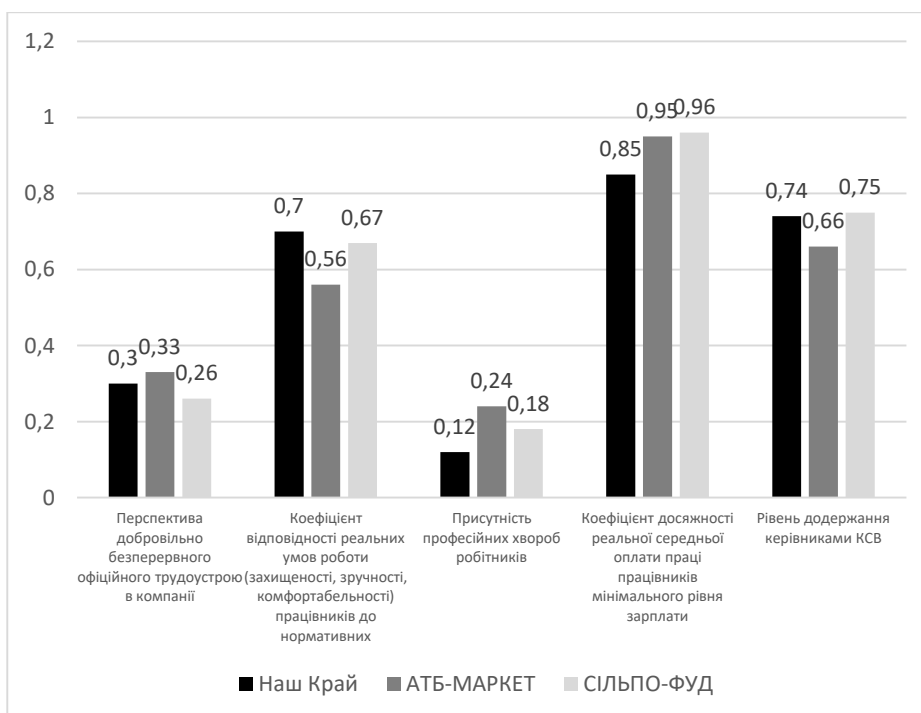


Рис. 2.9 - Оцінка досягнутого рівня соціальної (кадрової) безпеки підприємств

Джерело: дослідження автора.

Низький рівень показника 3.1 свідчить про те, що більшість працівників мають короткостровий контракт на роботу, у більшості випадків 1 рік. Показник 3.2, що умови роботи працівників вищі за посередні, однак не достатні для комфортабельного проведення робочого часу. Індикатор 3.3 свідчить, що найбільше людей, що мають профзахворювання присутньо у компанії АТБ-Маркет, найменше – у Наш Край. Рівень відповідності реальної оплати праці мінімальній, про що свідчить показник 3.4, найкращий у СІЛЬПО-ФУД та АТБ-Маркет, найнижчий – у Наш Край. Дане положення, демонструє не тільки відповідність оплати праці її мінімальному рівню, а й те, що в магазинах працюють працівники з низькою кваліфікацією й неповний робочий день. Працівники й менеджери магазинів та супермаркетів відповідали про належний рівень додержання керівниками КСВ, про що й свідчить показник 3.5. Таким чином, найвищий досягнутий рівень соціальної (кадрової) безпеки у СІЛЬПО-ФУД, друге місце у АТБ-Маркет й останнє у Наш Край.

З метою отримання фактичних даних з досліджуваних об'єктів було проведено опитування працівників, результати відповідей яких представлені на рис. 2.10.

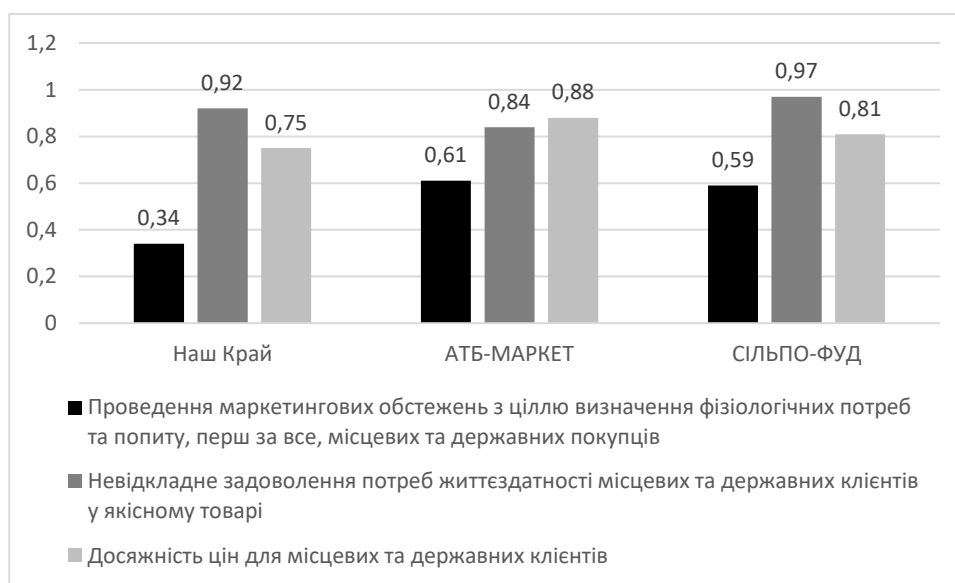


Рисунок 2.10 - Оцінка досягнутого рівня маркетингової безпеки підприємств

*Джерело: дослідження автора.*

Зазначимо, що більше уваги маркетинговим обстеженням (показник 4.1) відводиться у СІЛЬПО-ФУД та АТБ-Маркет, оскільки дані торговельні мережі постійно розширюють свою локацію та нішу ринку, особливо у містах. Що стосується Наш Край, то дана мережа намагається заповнити ніші, в яких великі мережі не заходять, й відповідно не витрачає гроші та час на маркетинг. Щодо показника 4.2 (невідкладне задоволення потреб життєздатності місцевих та державних клієнтів у якісному товарі), то СІЛЬПО-ФУД, на думку респондентів, має найкращі позиції у якісному товарі та його асортименті на ринку, далі йде мережа Наш Край та замикає групу АТБ-Маркет. Найвищий рівень маркетингової безпеки отримано СІЛЬПО-ФУД (0,79) та АТБ-Маркет (0,78), Наш Край (0,67).

З метою отримання фактичних даних з досліджуваних об'єктів було проведено опитування працівників, результати відповідей яких представлені на рис. 2.11. Показники 5.1-5.3 демонструють не занадто високий рівень забруднення оточуючої природної середовища досліджуваними компаніями. Причому, компанії, які мають меншу мережу магазинів та супермаркетів провадять нижчий рівень викидів забруднюючих речовин у повітряний та водний басейни, та ґрунт. Оскільки найбільша мережа у СІЛЬПО-ФУД (0,32), відповідно здійснюється вищий рівень викидів з іншими операторами ринку - АТБ-Маркет (0,27) та Наш Край (0,16).

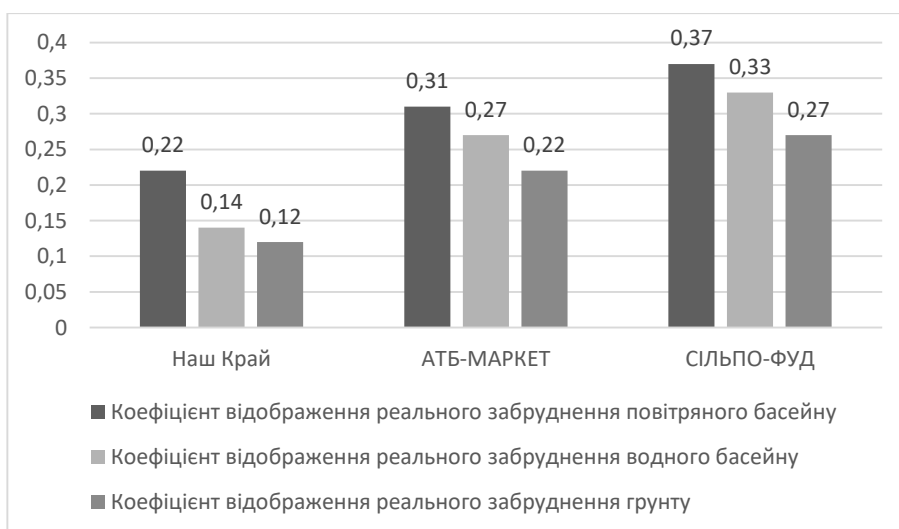


Рисунок 2.11 - Оцінка досягнутого рівня екологічної безпеки підприємств

Джерело: дослідження автора.

З метою отримання фактичних даних з досліджуваних об'єктів було проведено опитування працівників, результати відповідей яких представлені на рис. 2.12. Показники 6.1-6.3 демонструють задовільний стан та ступінь використання основних засобів виробництва.

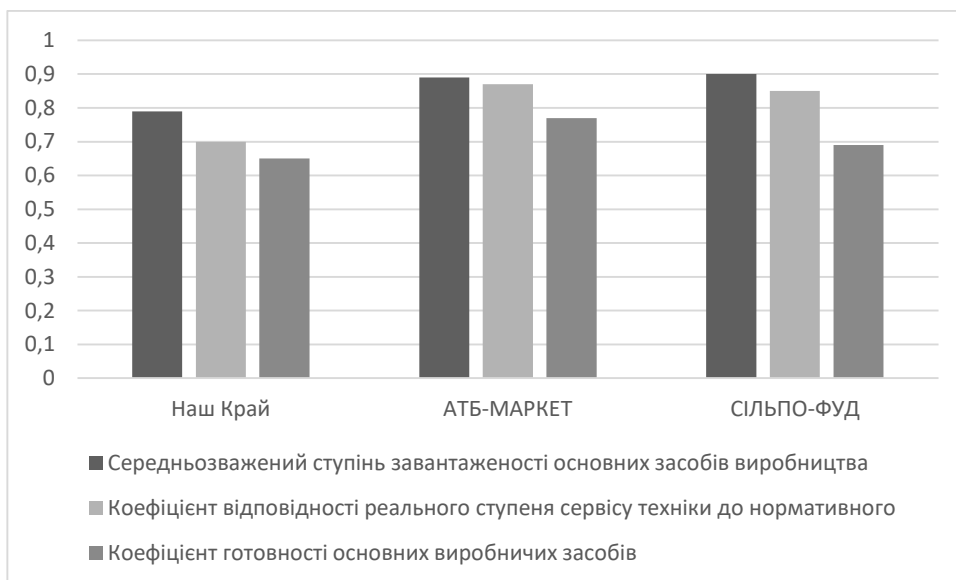


Рисунок 2.12 - Оцінка досягнутого рівня техніко-технологічної безпеки підприємств

*Джерело: дослідження автора.*

З метою отримання фактичних даних з досліджуваних об'єктів було проведено опитування працівників, результати відповідей яких представлені на рис. 2.13. Показники 7.1-7.3 демонструють нормальний рівень фінансових показників, окрім результатуочого – чистого збитку, який спостерігався у 2023 р. у СІЛЬПО-ФУД (-1,85 млрд грн) та АТБ-Маркет (-0,45 млрд грн).

Проведений діагностика основних чинників впливу на економічну безпеку підприємств торгівлі показала, що не дивлячись на негативні впливи на їх діяльність зменшення чисельності людей, що проживають у даній локації, як основного чинника зменшення обсягів продажів, росту цін порівняно з ростом заробітних плат, демонструє задовільний стан основних з них.

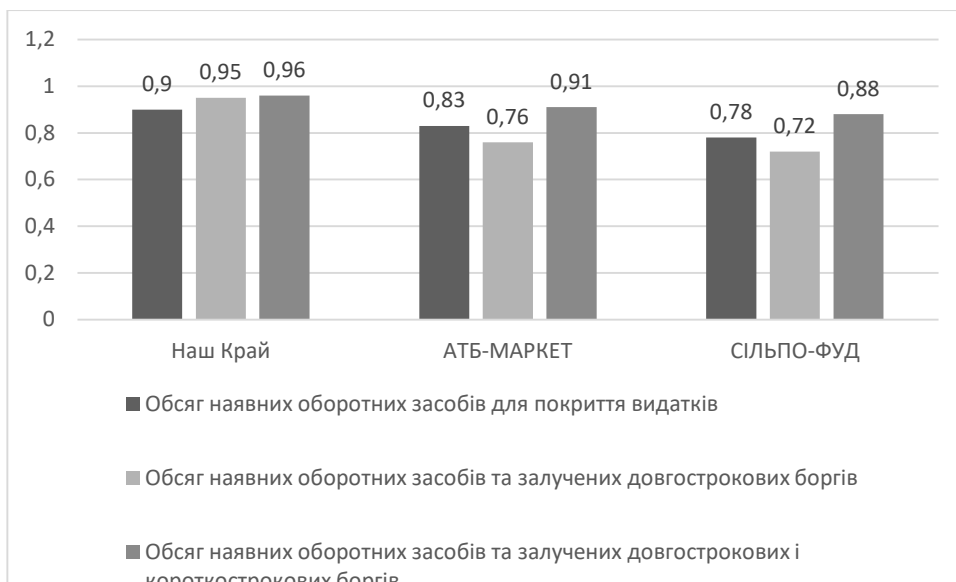


Рисунок 2.13 - Оцінка досягнутого рівня фінансової безпеки підприємств  
Джерело: дослідження автора.

### 2.3 Діагностика рівня інтегральної оцінки показника економічної безпеки підприємства

Процес оцінки ЕБП є складним, але важливим процесом, що дозволяє виявити проблеми, ризики та можливості для покращення. Дотримуючись запропонованої послідовності, підприємства можуть забезпечити комплексний підхід до управління економічною безпекою, що сприятиме їх стабільному розвитку та успішній діяльності в умовах конкурентного середовища.

Діагностування ЕБП є складним і багатограним процесом, який вимагає системного підходу, зокрема, врахування різних функціональних складових. Ми вже приводили основні складові ЕБП, а саме: ринкову, техніко-технологічну, фінансову, інтелектуально-кадрову, силову, техніко-технологічну, політико-правову, інформаційну, екологічну та інтерфейсну безпеку підкреслює важливість комплексного аналізу, оскільки кожна з цих складових може впливати на загальний рівень ЕБП [67].

Відповідно, діагностика ЕБП потребує системного підходу з урахуванням усіх функціональних складових. Важливо також враховувати виклики, пов'язані з отриманням інформації та різноманітним підходам до оцінки.

У ході дослідження прийняли участь 75 респондентів, демографічні та якісні характеристики яких наведено у Додатку Б.

Приведені дані свідчать, що частка респондентів чоловічої статі 35% проти 65% жіночої. Дана ситуація склалася під впливом таких негативних чинників як агресивні дії РФ проти України, що спричинило масовий виїзд людей за кордон, введення воєнного стану та мобілізація чоловіків призовного віку. Компенсувати роботу, яку виконували чоловіки, частково приходиться жінкам.

Що стосується рівня освіти, то зауважимо, не дивлячись на той факт, що більшість працюючих людей мають вищу освіту, працюють на посадах, які не потребують такої підготовки (у більшості випадків, це касири магазинів, продавці магазинів та менеджери залу, охоронці тощо). Таким чином, якщо б питома вага працівників магазинів з середньою освітою чи без такової становила 73%, а тих, що планують та бажають у майбутньому отримати підвищення по сходинці 27%, було б оптимальним положенням речей.

Більша частина респондентів, що прийняла участь в опитуванні, мала стаж роботи до 5 років (44%), далі йде група від 5 до 10 років (майже 31%), за нею йде група від 10 до 20 років (майже 19%), потім група від 20 до 30 років стажу (4%) та понад 30 років (біля 3%). Найбільша питома вага припадає на перші дві групи (біля 75%), оскільки до неї належать найбільш молоде покоління у віці від 18 до 40 років (майже 59%). Частина людей від 40 до 55 років з часткою біля 29% має стаж роботи від 5 років й більше, що викликано закриттям підприємств, магазинів, установ та організацій, попереднього місця роботи. Її категорія людей 55 років й старше займає 12% у структурі опитування, які мають значний досвід роботи (від 10 й більше), однак за несприятливих економічних умов не мають можливості реалізувати власний потенціал й вимушені працювати за наймом на різних видах робіт (охоронці, вантажники, прибиральники тощо).

Нами було обрано 7 показників, що впливають на формування інтегрального значення ЕБП (Додаток В). Важелі обраних індикаторів коливаються від 0,1 до 0,15, при чому усі, окрім питомої ваги основних засобів

виробництва в активах підприємства, мають вищий важель – 0,15. Обчислення обраної групи показників приведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Вихідні дані для обчислення інтегрального показника ЕБП за методом експрес-аналізу у 2023 р.

| Показники  | Вага показника | Наш Край | АТБ-Маркет | СІЛЬПО-ФУД |
|--|----------------|----------|------------|------------|
| Питома вага основних засобів виробництва в активах підприємства, % | 0,10           | 15,63    | 47,1       | 46,36      |
| Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності                        | 0,15           | 0,86     | 0,67       | 0,44       |
| Абсолютна ліквідність (платоспроможність)                          | 0,15           | 15,63    | 47,1       | 0,05       |
| Коефіцієнт фінансової залежності                                   | 0,15           | 13,43    | 10,48      | -3,2       |
| Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів              | 0,15           | 12,43    | 9,48       | -4,2       |
| Поточна платоспроможність, млн грн                                 | 0,15           | -0,19    | -29,44     | -41,1      |
| Рентабельність продукції, %  | 0,15           | 30,65    | 33,97      | 37,74      |

*Джерело: дослідження автора.*

Інтегральне значення показника ЕБП має найкраще значення у АТБ-Маркет з рівнем 15,5, далі йде Наш Край – 12,5 та СІЛЬПО-ФУД – 3,1 (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Результати обчислень інтегрального показника ЕБП за методом експрес-аналізу у 2023 р.

| Показники  | Наш Край | АТБ-Маркет | СІЛЬПО-ФУД |
|--|----------|------------|------------|
| Питома вага основних засобів виробництва в активах підприємства, % | 1,563    | 4,710      | 4,636      |
| Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності                        | 0,129    | 0,101      | 0,066      |
| Абсолютна ліквідність (платоспроможність)                          | 2,345    | 7,065      | 0,008      |
| Коефіцієнт фінансової залежності                                   | 2,015    | 1,572      | -0,480     |
| Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів              | 1,865    | 1,422      | -0,630     |
| Поточна платоспроможність, млн грн                                 | -0,029   | -4,416     | -6,165     |
| Рентабельність продукції, %  | 4,598    | 5,096      | 5,661      |
| Інтегральне значення показника ЕБП                                 | 12,485   | 15,549     | 3,096      |

*Джерело: дослідження автора.*

Перейдемо до визначення рівня ЕБП за обранами торговельними мережами з використанням пропонованої методики в [67] (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Оцінка рівня ЕБП за інтегральним значенням показника ЕБП за методом експрес-аналізу у 2023 р.

| Значення інтегрального показника | Результат експрес-аналізу | Назва компанії          | Рівень економічної безпеки |
|----------------------------------|---------------------------|-------------------------|----------------------------|
| до 0,39                          | 0-2,0                     |                         | Небезпечний рівень         |
| 0,40-0,59                        | 2,1-4,0                   | СІЛЬПО-ФУД              | Нестійкий стан             |
| 0,60-0,79                        | 4,1-6,0                   |                         | Нестабільний стан          |
| 0,80-0,99                        | 6,1-8,0                   |                         | Рівень достатньої безпеки  |
| 1,00                             | 8,1 й вище                | АТБ-МАРКЕТ,<br>Наш Край | Рівень абсолютної безпеки  |

*Джерело: дослідження автора.*

Проведені обчислення дали змогу встановити досягнутий рівень ЕБП. Найвищий рівень показника у підприємств АТБ-МАРКЕТ та Наш Край, який можна охарактеризувати як абсолютний безпечний рівень. Проблеми присутні тільки в компанії СІЛЬПО-ФУД, оскільки рівень ЕБП визначається як передкризовий. Таким чином, СІЛЬПО-ФУД, не дивлячись на те що компанія на протязі 2021-2023 рр. збільшувала частку ринку, про що свідчить зростання виторгу майже на 16,5%, збитки компанії є доволі великими й становили 1,85 млрд грн у 2023 р.

## Висновки до розділу 2

1. Визначено основні макроекономічні складові економічної безпеки. До таких складових економічної безпеки відносимо: людський капітал, техніко-технологічний рівень безпеки та виробництва, сировинно-енергетичний та продовольчий рівень безпеки та інформаційно-управлінський та фінансовий елементи безпеки. Зазначене демонструє, що центральне місце належить людським ресурсам (кваліфікація, досвід, вміння та навички), оскільки саме люди приймають участь в усіх аспектах функціонування ЕБ, незалежно від рівня.

2. Обґрунтовано та узагальнено зв'язок експортного спрямування та технологічного укладу України. Про низький рівень стану економічної безпеки

свідчить той факт, що Україна має явно виражений експортний сировинний характер (основні види продукції – зернові культури, чорні метали), а економічний розвиток знаходиться між III та IV технологічними укладами розвитку.

3. Проведено розрахунок інтегрального показника економічної безпеки країни. Розрахунок даного індикатора здійснюється на основі Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України. Даний показник складається з дев'яти наступних складових: інвестиційно-інноваційна, виробнича, продовольча, демографічна, енергетична, соціальна, зовнішньоекономічна, фінансова безпеки та макроекономічна. Інтегральне значення показника за 2021 р. знаходиться в діапазоні 0,4-0,6, що свідчить про небезпечність ситуації в економічному відношенні.

4. Доведено, що на функціонування та економічну безпеку підприємств торгівлі суттєвий тиск здійснюють чинники культурно-правової, інформаційної, соціальної чи кадрової, маркетингової, екологічної, техніко-технологічної та фінансової безпеки підприємств. Найвищий кумулятивний ефект має СІЛЬПО-ФУД (4,72), далі йдуть АТБ-Маркет (4,58) та Наш Край (4,49). Запровадження у практичну площину запропонованої методики розрахунку ефекту перерахованих чинників, їх моніторинг та безпосередній контроль матиме позитивні наслідки у функціонуванні підприємств торгівлі.

5. Обчислено інтегральний показник економічної безпеки підприємства за методом експрес-аналізу. Нами для цілей дослідження та виходячи з доступності даних було обрано 7 показників, що впливають на формування інтегрального значення ЕБП. Важелі обраних індикаторів коливаються від 0,1 до 0,15, при чому усі, окрім питомої вага основних засобів виробництва в активах підприємства, мають вищий важель – 0,15. Найвищий рівень показника у підприємств АТБ-МАРКЕТ та Наш Край (1,0), який можна охарактеризувати як абсолютний безпечний рівень. Проблеми присутні тільки в компанії СІЛЬПО-ФУД, оскільки рівень ЕБП визначається як передкризовий (0,2-0,4). Формування комплексної системи управлінських заходів з врахуванням можливих загроз та небезпек, що

можуть вплинути на окремі сторони діяльності та усе підприємство в цілому, суттєво підвищить ефективність функціонування та економічну стійкість підприємств.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ДІАГНОСТИКИ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

#### **3.1 Удосконалення управління діагностикою рівня економічної безпеки підприємств**

За дослідженнями І. А. Маркіна, І. В. Шульженко та А. А. Сьоміч [49], у складі ЕБ підприємства вагома роль належить управлінському елементу, який містить сукупність навичок, компетентностей, вмінь та досвіду потрібних менеджменту для імплементації функцій керування. Науковці виокремлюють декілька груп навичок, компетентностей та умінь, якими мають орудувати менеджери підприємств:

Перша група включає вміння імплементувати управлінський кругообіг, націлений на вдале вирішення питань, виявити потенційні завдання, оптимально формувати свою роботу та роботу співробітників, зрозуміло ставити цілі для співробітників та дотримуватися режиму.

Друга група зосереджує увагу на комунікативній функції управлінця, є надзвичайно важливою для ефективного управління. Ці вміння не лише допомагають створювати позитивну атмосферу в колективі, але й сприяють налагодженню продуктивних відносин з різними стейкхолдерами.

По-перше, вміння спілкуватися з людьми включає в себе здатність чітко та зрозуміло формулювати свої думки, а також адаптувати комунікаційний стиль відповідно до аудиторії. Менеджер повинен вміти донести свої ідеї та рішення до співробітників, мотивуючи їх на досягнення спільних цілей.

По-друге, налагодження контактів з партнерами та представниками зовнішніх організацій є ключовим аспектом у роботі менеджера. Це вимагає не лише професійних знань, але й вміння будувати довірчі відносини, що можуть стати основою для успішної співпраці. Вміння вести переговори, знаходити компроміси та розв'язувати конфлікти також є невід'ємними складовими цієї діяльності.

Крім того, важливим елементом комунікативних умінь є вміння слухати співрозмовника. Активне слухання дозволяє менеджеру краще розуміти потреби та побоювання своїх співробітників і партнерів, що, в свою чергу, сприяє створенню більш ефективної команди та поліпшенню робочих процесів.

Емпатія — це ще один критично важливий аспект комунікативних умінь. Менеджер, який вміє поставити себе на місце інших, здатен краще оцінити емоційний стан співробітників, що допомагає у вирішенні проблем і конфліктів, а також у створенні підтримуючого робочого середовища.

Ораторське мистецтво, у свою чергу, дозволяє менеджеру впевнено виступати перед аудиторією, презентувати ідеї та проекти, а також надихати команду на досягнення нових вершин. Вміння переконувати та мотивувати інших є важливим для досягнення успіху в управлінні.

Нарешті, контроль емоцій є необхідним умінням для ефективного менеджера. Вміння управляти своїми емоціями, зберігати спокій у стресових ситуаціях та реагувати на емоції інших допомагає підтримувати професійну атмосферу та сприяє конструктивному діалогу.

Отже, комунікативні уміння менеджера є ключовими для успішного управління, оскільки вони сприяють створенню ефективних комунікаційних каналів, зміцненню відносин і досягненню спільних цілей.

Ринкова складова ЕБ, на думку Т.В. Сак [67], є необхідним аспектом, що забезпечує стабільність і життєздатність підприємства в умовах конкурентного середовища. Вона охоплює різні аспекти, пов'язані з адаптацією до змін на ринку, управлінням ризиками та формуванням ефективної стратегії для досягнення конкурентних переваг.

До головних ринкових небезпек включають:

- зниження питомої ваги ринкової ніші підприємства: це може статися внаслідок зростання конкуренції, зміни споживчих уподобань або неефективної маркетингової стратегії. Втрата частки ринку може призвести до зменшення доходів і, як наслідок, до фінансових труднощів;

- можлива втрата конкурентоздатності: конкурентоспроможність підприємства може знижуватися через недостатнє інвестування в інновації, погіршення якості продукції або послуг, а також через недостатню реакцію на зміни в ринкових умовах;

- зниження рівня конкурентоздатності товарів: це може бути викликане застарілістю товарів, їхньою невідповідністю сучасним вимогам або появою нових, більш інноваційних продуктів від конкурентів. Втрата конкурентоспроможності може призвести до зниження попиту та втрати клієнтів;

- дисгармонія внутрішніх регламентів компанії трендам ринкового оточення: Якщо внутрішня стратегія підприємства не узгоджується з ринковими умовами, це може призвести до неефективності в управлінні ресурсами, проблем у виробництві та збуті, а також до втрати можливостей для зростання та розвитку.

Для подолання цих загроз підприємства повинні регулярно аналізувати ринкову ситуацію, адаптувати свої стратегії, інвестувати в інновації та покращувати якість продукції. Важливо також забезпечити гнучкість у прийнятті рішень, щоб швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі та підтримувати конкурентоспроможність.

Таким чином, управління ринковою складовою економічної безпеки є критично важливим для сталого розвитку підприємств і їхньої здатності досягати запланованих цілей.

ЕБ підприємства, за визначенням Т. Г. Васильців, Н. Т. Міценко, О. Г. Мульска та В. В. Зайченко [9], є важливою складовою його стабільності та розвитку, яка охоплює як минулі, так і теперішні та майбутні аспекти. Характеристика цієї категорії підкреслює її системний і комплексний характер, що включає три ключові часові виміри:

Минуле: Цей аспект охоплює заходи, які були вжиті підприємством у минулому для забезпечення ресурсами та створення відповідних умов для реалізації його цілей. Це може включати інвестиції в основні фонди, розвиток

інфраструктури, формування стратегій управління ризиками та забезпечення відповідності нормативним вимогам. Успішне управління цими аспектами в минулому закладає основу для стабільної роботи підприємства в теперішньому та майбутньому.

Сьогодні: Цей аспект зосереджений на ефективності бізнес-процесів та використанні ресурсів у даний момент. Це включає в себе аналіз продуктивності, оптимізацію витрат, управління ризиками, що виникають у процесі ведення бізнесу, та забезпечення належного рівня захищеності від загроз. Важливо, щоб підприємство вміло адаптуватися до сучасних умов ринку, враховуючи зміни в споживчому попиті, технологіях та конкурентному середовищі.

Майбутнє: Цей аспект стосується перспектив розвитку підприємства, включаючи плани на розширене відтворення активів і ресурсів. Це може означати інвестиції в нові технології, розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки або диверсифікацію бізнесу. Важливо, щоб підприємство не лише реагувало на зміни, але й проактивно шукало нові можливості для зростання та розвитку.

Розходження і зближення економічних можливостей та ЕБ підприємства є важливими аспектами, які впливають на стратегії управління, адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та загальний розвиток підприємства. Розглянемо ці аспекти більш детально (рис. 3.1).

Запропонований підхід нами пропонується проаналізувати з використанням таблиці 3.1. Розходження в контексті економічних можливостей та ЕБ підприємства означає процес, коли ці два аспекти починають віддалятися один від одного, що може призводити до негативних наслідків для підприємства. Основні його аспекти: різні цілі та пріоритети, невідповідність ресурсів та інновації без оцінки ризиків.

Зближення, навпаки, означає процес сходження економічних можливостей та ЕБ підприємства, що сприяє стабільному розвитку підприємства. Основні аспекти концепції зближення: системний підхід, усталеність і адаптивність, стратегічне планування та управління ризиками.

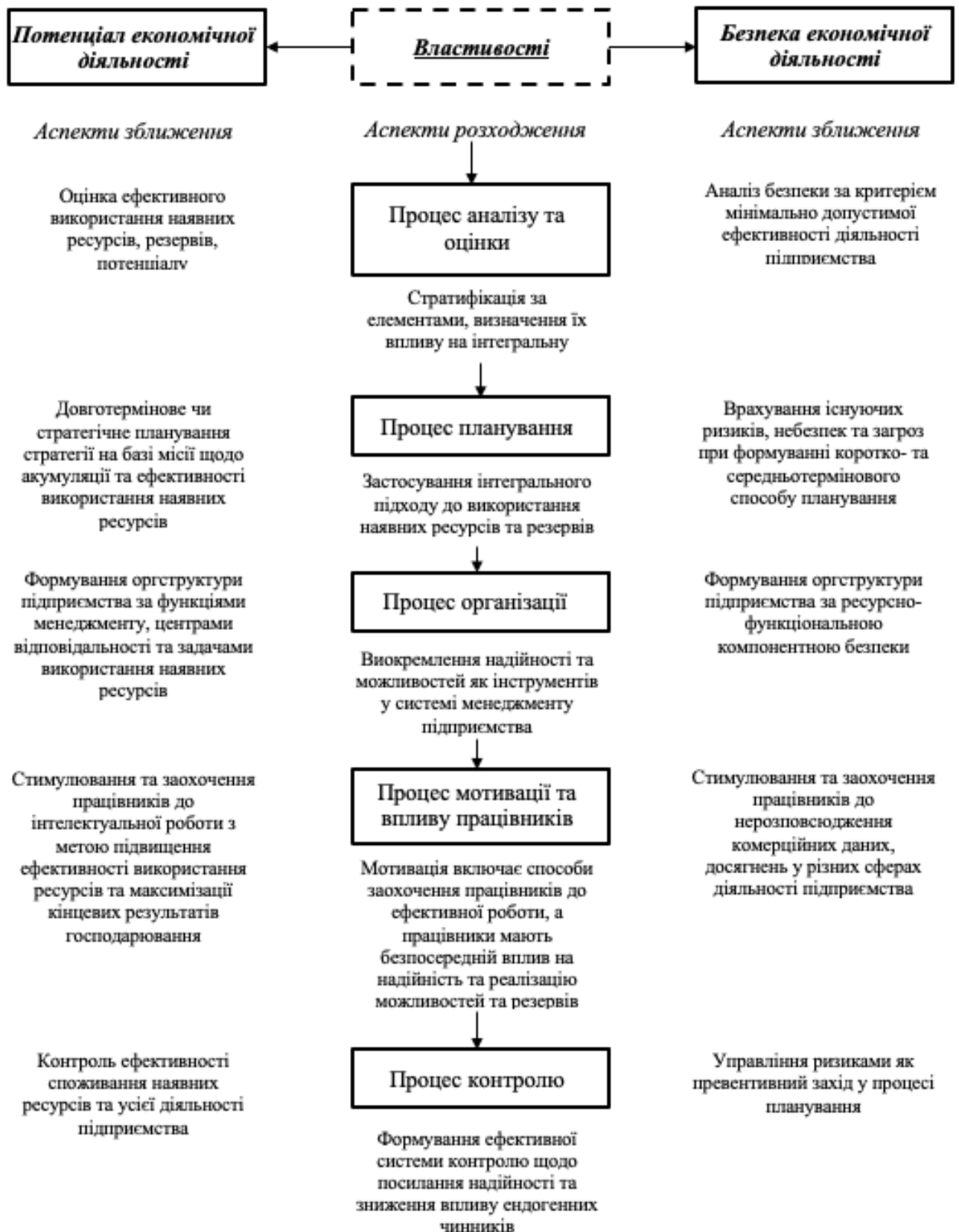


Рисунок 3.1 - Розходження і зближення економічних можливостей та ЕБ підприємства

Джерело: дослідження автора на базі [9].

Таблиця 3.1 - Аналіз концептуального розуміння розходжень і зближень у розумінні економічних можливостей та ЕБ підприємства

| Розходження  | Зближення   |
|--|---|
| Різні цілі та пріоритети: Економічний потенціал може зосереджуватися на максимізації прибутку, розширенні ринків або інноваціях, тоді як економічна безпека може акцентувати увагу на мінімізації ризиків, захисті активів і забезпеченні стабільності. Це може призвести до конфліктів у прийнятті рішень.        | Системний підхід: Підприємства, які інтегрують стратегії економічного потенціалу та економічної безпеки, можуть досягати кращих результатів. Наприклад, інвестиції в нові технології можуть супроводжуватися оцінкою ризиків і розробкою заходів для їх зменшення.      |
| Невідповідність ресурсів: Якщо підприємство інвестує в розвиток без належного управління ризиками, це може створити ситуацію, коли економічний потенціал зростає, але економічна безпека залишається під загрозою. Наприклад, агресивна експансія може призвести до фінансових труднощів у разі економічної кризи. | Усталеність і адаптивність: Підприємства, які успішно поєднують ці два аспекти, стають більш стійкими до зовнішніх шоків і здатні швидше адаптуватися до змін. Це дозволяє не лише зберігати економічну безпеку, але й використовувати наявний потенціал для зростання. |
| Інновації без оцінки ризиків: Підприємства можуть впроваджувати нові технології або продукти без достатньої оцінки ризиків і загроз, що може призвести до збитків та погіршення економічної безпеки.   | Стратегічне планування: Розходження передбачає наявність чіткої стратегії, яка враховує як економічний потенціал, так і аспекти безпеки. Це може включати в себе комплексний аналіз ринку, моніторинг ризиків і розробку планів дій у разі виникнення загроз.           |
|  | Управління ризиками: Підприємства, які активно управляють ризиками, створюють умови для зростання економічного потенціалу, оскільки вони можуть більш впевнено інвестувати в нові проекти, знаючи, що ризики контролюються.   |

*Джерело: дослідження автора.*

Розходження і зближення економічних можливостей та ЕБ підприємства є важливими концепціями, які вимагають уваги з боку управлінців. Підприємства, які здатні інтегрувати ці два аспекти, мають більше шансів на успіх у довгостроковій перспективі, оскільки це дозволяє ефективно використовувати ресурси, зменшувати ризики та адаптуватися до змінюваного ринкового середовища.

Системний підхід до економічної безпеки підприємства дозволяє забезпечити його стійкість в умовах змінного ринкового середовища. Це вимагає

інтеграції всіх трьох аспектів у єдину стратегію, що враховує минулі досягнення, поточні виклики та майбутні можливості. Таким чином, підприємства, які успішно управляють економічною безпекою, мають більше шансів на досягнення сталого розвитку та конкурентних переваг.

Механізм забезпечення системи економічної безпеки підприємства є сукупністю взаємопов'язаних заходів, інструментів, методів і процедур, що спрямовані на захист підприємства від негативних внутрішніх і зовнішніх впливів та забезпечення його стабільного функціонування. Механізм включає в себе різні елементи, які працюють у комплексі для досягнення мети економічної безпеки.

Основні складові механізму забезпечення економічної безпеки підприємства (табл. 3.2).

Цей комплексний механізм дозволяє своєчасно реагувати на загрози, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечувати сталий розвиток підприємства в умовах економічної нестабільності.

В управлінні СЕБП необхідно прийняти філософію, що акцентує увагу на ключовому принципі – створення менеджменту, який забезпечує СЕБП в умовах підтримки відповідного рівня забезпечення даними та створення безпечних умов від різних небезпек за зниженої вартості витрат та високої надійності системи безпеки. На думку В. М. Краєвського та С. В. Богдан [44], її основні складові повинні включати наступні елементи: 1) обліково-аналітична частина, що дає можливість оцінити як ендогенні, так і екзогенні види небезпек, визначення контрольних ознак, аналіз відповідей експертів, що в комплексі дозволяє встановити мету та головні стратегічні орієнтири підсилення СЕБП; 2) формування системи стратегічного прогнозування, яке має на меті узгодження громадських і особистих інтересів; 3) практична реалізація, що забезпечує прийняття виважених менеджерських, гендлярських та поведжувальних рішень для досягнення СЕБП. Доповнивши судження авторів та власну візію даних процесів визначено основні специфічні небезпеки СЕБП та управлінські дії щодо їх можливої нейтралізації (табл. 3.3).

Таблиця 3.2 - Основні складові механізму забезпечення економічної безпеки підприємства

| Елементи                          | Характеристика   |
|-----------------------------------|--|
| Правове забезпечення              | Розробка та впровадження внутрішніх нормативних актів, політик і стандартів безпеки  |
|                                   | Встановлення правових засад для боротьби з порушеннями, шахрайством, корупцією   |
|                                   | Забезпечення дотримання законодавства та захисту прав підприємства   |
| Організаційне забезпечення        | Створення і функціонування спеціалізованих підрозділів з економічної безпеки   |
|                                   | Визначення відповідальних осіб за забезпечення безпеки на всіх рівнях управління   |
|                                   | Розподіл обов'язків та взаємодія між підрозділами для оперативного реагування на загрози   |
| Фінансово-економічне забезпечення | Розробка та контроль виконання фінансових планів і бюджету безпеки   |
|                                   | Забезпечення достатнього фінансування для реалізації заходів із запобігання ризикам  |
|                                   | Ведення резервних фондів для вирішення проблем економічної безпеки   |
| Інформаційне забезпечення         | Використання сучасних інформаційних технологій для збору, обробки та збереження даних  |
|                                   | Захист інформаційних систем та даних від кіберзагроз і несанкціонованого доступу   |
|                                   | Впровадження систем моніторингу та аналізу інформації для виявлення загроз   |
| Технічне забезпечення             | Встановлення технічних засобів для захисту активів і ресурсів підприємства, таких як системи відеоспостереження, охоронні сигналізації, системи контролю доступу |
|                                   | Застосування інструментів для контролю за виконанням політик безпеки та виявленням зловживань  |
| Кадрове забезпечення              | Наймання та навчання кваліфікованих спеціалістів у сфері економічної безпеки   |
|                                   | Регулярне підвищення кваліфікації працівників, проведення тренінгів та семінарів   |
|                                   | Психологічна та моральна підтримка персоналу для забезпечення довіри та етичності в роботі   |
| Методичне забезпечення            | Розробка методичних рекомендацій, інструкцій та стандартів щодо виявлення та управління економічними ризиками  |
|                                   | Впровадження аналітичних методів для оцінки ефективності системи економічної безпеки   |
|                                   | Постійне вдосконалення інструментів і методів управління безпекою  |
| Контроль та моніторинг            | Постійний моніторинг внутрішніх і зовнішніх загроз для своєчасного виявлення ризиків   |
|                                   | Проведення аудитів та перевірок на відповідність стандартам безпеки  |
|                                   | Оцінка результатів заходів і коригування стратегії забезпечення безпеки на основі отриманих даних  |

Джерело: дослідження автора.

Таблиця 3.3 - Специфічні небезпеки СЕБП та управлінські дії щодо їх можливої нейтралізації

| Небезпеки  | Ознаки   | Дії управлінського характеру  |
|--|--|---|
| <i>1. Небезпеки, що з'являються в виробничій системі</i>                     |  |   |
| Нераціональне використання наявних ресурсів                                  | Підбір неефективної системи технологій   | Налагодження ефективної системи технологічних рішень; профілактика виробництва та оптимізація використання матеріальних ресурсів.   |
| Втрати на виробництві  | Застарілі, ресурсонефективні й матеріаломісткі технології виробництва  | Дотримання стандартів, нормативів та норм при використанні сировини та матеріалів на виробництві продукції; зниження відсотку поломок обладнання та зупинення виробництва; впровадження контрольних заходів щодо можливих втрат на виробництві  |
| <i>2. Небезпеки, що з'являються в логістичній системі</i>                    |  |   |
| Транспортні втрати   | Недотримання безпеки щодо завантаження та розвантаження продукції; зниження рівня крадіжок та псування продукції               | Покращення облікового забезпечення та контрольних заходів; формування власної системи безпеки, у т.ч. й на транспорті; впровадження інноваційних технологій транспортування продукції   |
| Небезпеки щодо зберігання товарів  | Втрати внаслідок нефективності складських умов зберігання продукції; додаткові витрати на усунення пошкоджених видів продукції | Автоматизація та роботизація процесів складування та зберігання продукції; підвищення стандартів щодо політики складування та зберігання продукції; вибір ефективної моделі зберігання продукції; реконструкція приміщень та модернізація й оновлення машин та обладнання, пов'язаних з процесами складування та зберігання продукції |
| Дефіцит чи відсутність каналів реалізації продукції                          | Акупація території розташування підприємства; відсутність можливих варіантів доставки замовлень                                | Зміна традиційних підходів доставки продукції споживачам; оптимізація каналів доставки продукції  |
| <i>2. Небезпеки, що з'являються в конкурентній боротьбі та ціноутворенні</i> |  |   |
| Збитки від дисбалансу цін  | Збут товарів за цінами, нижче ринкових   | Спостереження за рівнем ринкових цін та їх контроль   |
| Входження нових конкурентів на ринок   | Ціни конкурентів, нижчі за ціни підприємства; якість продукції вища за туж саму ціну; неприємлемі умови оренди                 | Викуп або зміна об'єкту оренди для ведення бізнесу чи умов оренди; моніторинг головних індикаторів розвитку конкурентів; підвищення якості при незмінній ціновій політиці; запровадження знижок для постійних клієнтів; рвзноманітні подарунки за лояльність клієнтам   |
| Втрата агентів з постачання та покупців                                      | Зміна умов або їх розірвання з агентами з постачання та покупцями через входження конкурентів на ринок                         | Коригування договорів співпраці з агентами з постачання та покупцями шляхом використання цінових знижок та нецінових рішень.  |

Джерело: розроблено автором.

Проведений аналіз СЕБП за трьома напрямками роботи допоможе виявити основні причини відхилень від заданих параметрів та забезпечить прийнятність управлінських коригувань та заходів щодо оптимального поводження з ресурсами, клієнтами, компаньйонами, постачальниками та іншими стейкхолдерами.

### 3.2 Удосконалення обліково-аналітичної роботи щодо економічної безпеки підприємства

Окрім проведеної оцінки експрес-діагностики рівня ЕБП важливо приділяти увагу інформаційній безпеці, а саме обліково-аналітичній [20; 21], на основі якої приймаються управлінські рішення щодо реалізації різних дій. Оскільки відкриті джерела інформації щодо діяльності досліджуваних компаній відсутні у інтернет просторі, ми провели анкетування основного персоналу магазинів та супермаркетів (Додаток Г). Результати анкетування приведені нижче (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Діагностика обліково-аналітичної безпеки підприємств

| № з/п | Показники                                     | Наш Край |      | АТБ-Маркет |      | СІЛЬПО-ФУД |      |
|-------|---|----------|------|------------|------|------------|------|
|       |   | %        | ранг | %          | ранг | %          | ранг |
| 1     | Діагностика фінансово-господарського стану    | 5        | 6    | 12         | 3    | 7          | 6    |
| 2     | Оцінка ЕБП                                    | 10       | 5    | 10         | 5    | 8          | 5    |
| 3     | Оцінка фінансової надійності партнерів        | 6        | 9    | 7          | 7    | 9          | 3    |
| 4     | Аналіз конкурентів                            | 9        | 7    | 2          | 9    | 4          | 9    |
| 5     | Ощадливе використання та нарощування ресурсів | 15       | 2    | 13         | 2    | 13         | 2    |
| 6     | Інформаційна підтримка управлінських рішень   | 19       | 1    | 32         | 1    | 37         | 1    |
| 7     | Мінімізація ризиків недостовірної інформації  | 8        | 8    | 11         | 4    | 6          | 8    |
| 8     | Ідентифікація ризиків і загроз                | 16       | 3    | 6          | 8    | 9          | 4    |
| 9     | Захист комерційної інформації                 | 12       | 4    | 7          | 6    | 7          | 7    |

Джерело: дослідження автора.

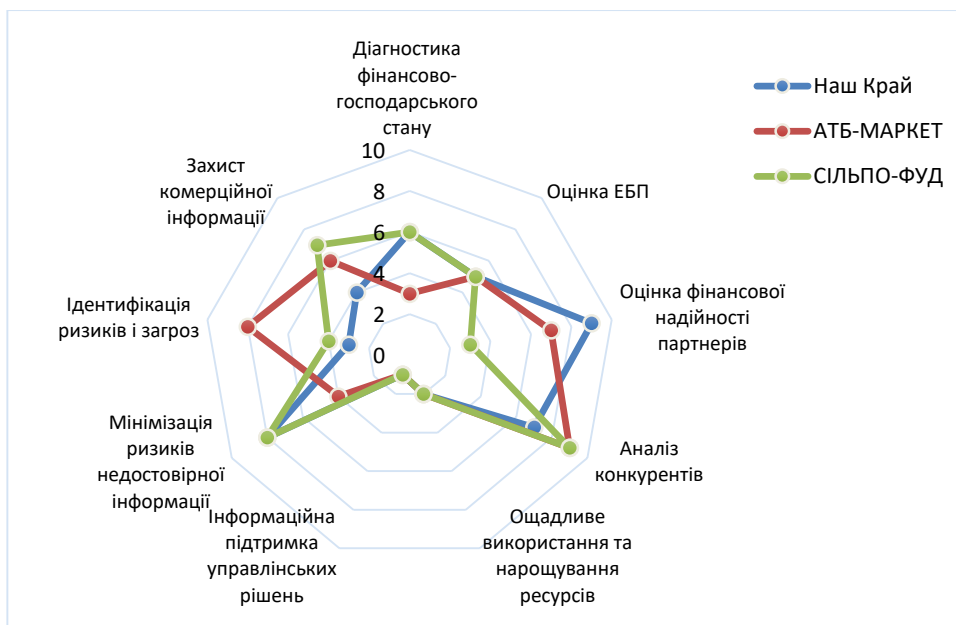


Рисунок 3.2 - Діаграма рангування відповідей респондентів щодо обліково-аналітичної безпеки підприємств

*Джерело: дослідження автора.*

Приведений перелік питань містить важливі аспекти управління фінансами та економічною безпекою підприємства в контексті обліково-аналітичної безпеки підприємств. Нижче коротка характеристика кожного з напрямів:

- інформаційна підтримка управлінських рішень. Респонденти зазначили, що забезпечення керівництва підприємства інформацією для прийняття обґрунтованих рішень у контексті ризиків і загроз має першочергове значення у даному контексті. Про це свідчать відповіді респондентів на які припало 19% (Наш Край), 32% (АТБ-Маркет) і 37% (СІЛЬПО-ФУД) відповідно;

- ощадливе використання та нарощування ресурсів. Розробка стратегій для оптимального використання та розвитку матеріальних і фінансових ресурсів підприємства була обрана 15% (Наш Край), 13% (АТБ-Маркет) і 13% (СІЛЬПО-ФУД) респондентів;

- діагностика фінансово-господарського стану. Аналіз фінансових показників та операцій підприємства для виявлення проблем, які можуть призвести до банкрутства, з метою їх своєчасного усунення, відповіли позитивно 5%, 12% й 7% респондентів;

- оцінка економічної безпеки. Визначення рівня захищеності підприємства від фінансових, юридичних та інших ризиків, що можуть негативно вплинути на його діяльність відповіли так 10%, 10% й 8% респондентів;

- оцінка фінансової надійності партнерів. Аналіз фінансових показників і репутації потенційних партнерів для зменшення ризиків співпраці є вагомим критерієм щодо забезпечення стабільної фінансової бази, про що зазначили 6%, 7% й 9%;

- аналіз конкурентів. Оцінка стратегій, фінансового стану та ринкових позицій конкурентів для формування власної стратегії займає видне місце, про що зазначили 9%, 2% й 4% респондентів;

- мінімізація ризиків недостовірної інформації. Впровадження процедур контролю за обліковою інформацією для забезпечення її точності та достовірності має місце у 8%, 11% й 6% відповідей респондентів;

- ідентифікація ризиків і загроз. Виявлення та оцінка ризиків, які можуть вплинути на діяльність підприємства, з метою їх подальшого управління вибрали 16%, 6% й 9% респондентів;

- захист комерційної інформації. Вжиття заходів для забезпечення конфіденційності та захисту інформації, що становить комерційну таємницю. Відповіли позитивно 12%, 7% й 7% респондентів.

Таким чином, зазначені напрямки можуть слугувати основою для розробки стратегії управління ризиками та забезпечення фінансової стабільності підприємства.

У зв'язку з цим важливим є формування ефективного механізму забезпечення системи обліково-аналітичної роботи щодо економічної безпеки підприємства, що сприяє виявленню, оцінці та мінімізації ризиків, пов'язаних з економічною діяльністю. Економічна безпека підприємства охоплює не лише фінансові, а й управлінські, технологічні, екологічні та соціальні аспекти. Ось основні компоненти механізму забезпечення обліково-аналітичної роботи в контексті економічної безпеки (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Основні компоненти механізму забезпечення обліково-аналітичної роботи в контексті економічної безпеки

| Елементи                              | Характеристика  |
|---------------------------------------|---|
| 1. Формування системи обліку          |   |
| Облікова політика                     | Розробка чіткої облікової політики, яка враховує специфіку діяльності підприємства та вимоги законодавства  |
| Автоматизація обліку                  | Використання сучасних інформаційних систем для автоматизації облікових процесів, що забезпечує точність, оперативність та зручність у зборі даних |
| 2. Внутрішній контроль                |   |
| Система внутрішнього контролю         | Впровадження механізмів контролю за фінансовими та управлінськими процесами, що дозволяє виявляти та запобігати порушенням                        |
| Аудит                                 | Проведення регулярних внутрішніх аудиторських перевірок для оцінки ефективності системи контролю та виявлення можливих ризиків                    |
| 3. Аналітична діяльність              |   |
| Аналіз фінансових показників          | Регулярний моніторинг ключових фінансових показників, таких як рентабельність, ліквідність, оборотність активів тощо                              |
| Оцінка ризиків                        | Проведення аналізу ризиків, пов'язаних з економічною діяльністю, включаючи фінансові, операційні, стратегічні та зовнішні ризики                  |
| 4. Управління інформацією             |   |
| Збір і обробка інформації             | Організація системи збору та обробки інформації про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на економічну безпеку                             |
| Моніторинг зовнішнього середовища     | Аналіз ринкових умов, конкурентного середовища, змін у законодавстві, що можуть вплинути на діяльність підприємства                               |
| 5. Розробка стратегій                 |   |
| Стратегічне планування                | Формування довгострокових та короткострокових стратегій, що враховують виявлені ризики та можливості для забезпечення економічної безпеки         |
| План дій                              | Розробка конкретних планів дій для реагування на виявлені ризики, включаючи заходи з їх мінімізації   |
| 6. Навчання та підвищення обізнаності |   |
| Тренінги та семінари                  | Проведення навчальних заходів для працівників з питань економічної безпеки, обліку та аналізу   |
| Формування культури безпеки           | Створення атмосфери, в якій працівники усвідомлюють важливість економічної безпеки та активно беруть участь у її забезпеченні                     |
| 7. Зворотний зв'язок та вдосконалення |   |
| Оцінка ефективності                   | Регулярна оцінка ефективності системи обліково-аналітичної роботи та виявлення можливих напрямків для вдосконалення                               |
| Адаптація до змін                     | Гнучкість у реагуванні на зміни в економічному середовищі та адаптація системи обліку та аналізу до нових реалій                                  |

*Джерело: дослідження автора.*

Механізм забезпечення обліково-аналітичної роботи щодо економічної безпеки підприємства є комплексним і багатогранним. Він вимагає інтеграції різних елементів, включаючи облік, контроль, аналіз, управління інформацією та стратегічне планування. Систематичний підхід до цих аспектів дозволяє підприємству своєчасно виявляти та реагувати на ризики, забезпечуючи стабільність та ефективність

### **3.3. Запровадження закордонного досвіду щодо діагностики рівня оцінки економічної безпеки підприємств**

Оцінювання економічної безпеки підприємств є важливим етапом управління, що дозволяє забезпечити стабільність та розвиток бізнесу в умовах впливу різноманітних ризиків і загроз.

Управління ефективністю економічної безпеки підприємства, на думку деяких вчених [3; 18; 22; 26] є багатогранним процесом, спрямованим на забезпечення стійкого функціонування, розвитку та мінімізації ризиків у внутрішньому й зовнішньому середовищі. Це включає планування, моніторинг, контроль і адаптацію заходів безпеки з метою досягнення максимального захисту економічних інтересів підприємства.

З цього приводу О.В. Ареф'єва, А.М. Ковальчук й Б.О. Павленко [4] виділяють необхідність в інноваційності управлінням ресурсозабезпеченням, оскільки сучасні умови господарювання пронизані різноманітними ризиками й потребують адаптації перманентних загроз та економічних криз.

Плюралізм наукових поглядів до сих пір не сформував єдиного підходу до сутності економічної діагностики, незалежно від сфери її застосування. Деякі дослідники істотно звужують її зміст [32; 52], інші прирівнюють до аналізу (економічного чи фінансового) [41; 74]. В одних працях діагностика розглядається як непрямий метод дослідження [47; 67], тоді як в інших вона є складовою оцінки кризових явищ у діяльності підприємства [15].

Досліджуючи питання діагностики економічної безпеки підприємства

Алькема В. Г., Кириченко О. С. та Пазєєва Г. М. [1] наводять власне розуміння даної категорії: багатоступенева складна структура, що містить комплекс заходів, пов'язаних з ідентифікацією причин змін заданих параметрів безпеки бізнес-процесів компанії та безпеки від екзогенних та ендогенних руйнівних факторів впливу, для нейтралізації яких застосовується система дій організаційно-економічного, соціально-правового та інформаційно-технічного характеру.

Ю. А. Овчаренко [52] проводячи дослідження сучасного наукового внеску щодо діагностики економічної безпеки підприємства, вироблено наступний авторський підхід, заснований на врахуванні позитивної та негативної економічної динаміки:

$$D_j = \prod_{i=1}^n \left[ 1 + \frac{T(x_i)^R - \overline{T(x_i)}}{\overline{T(x_i)}} \right] \quad (3.1)$$

де  $D_j$  – коефіцієнт діагностування економічної безпеки  $j$ -го підприємства;  
 $T(x_1), \dots, T(x_n)$  – дельта приросту показників економічної безпеки підприємства;

$\overline{T(x_i)}$  – усереднений показник темпу зміни показників економічної безпеки, розрахований як середньоарифметичне значення.

Негативний сценарій розвитку подій враховує значення показника нижче за 1, позитивний – вище за 1:

$$0 < \left[ 1 + \frac{T(x_i)^R - \overline{T(x_i)}}{\overline{T(x_i)}} \right] < 1 \quad (3.2)$$

Чим вищий результативний показник, тим кращий стан економічної безпеки підприємства. Мінімально допустимим вважається значення на рівні 1.

При значенні показника нижче 1, підприємство має вжити невідкладних заходів щодо усунення диспропорцій у складових економічної безпеки підприємства.

Коефіцієнт діагностування рівня економічної безпеки підприємства в умовах невизначеності є показником, що відображає здатність підприємства адаптуватися до змінного середовища та протистояти загрозам. Він розраховується на основі аналізу ключових індикаторів, які характеризують рівень безпеки підприємства, з урахуванням факторів невизначеності, таких як нестабільність ринку, економічні ризики або зовнішні кризи.

Формула для розрахунку коефіцієнта може мати вигляд:

$$K_{diag\ j} = \sum_{i=1}^n w_i * I_{ij} \quad (3.3)$$

де  $K_{diag\ j}$  – коефіцієнт діагностування економічної безпеки для  $j$ -го підприємства;

$w_i$  – ваговий коефіцієнт важливості  $i$ -го індикатора;

$I_{ij}$  – значення  $i$ -го індикатора для  $j$ -го підприємства,

$n$  – кількість індикаторів, які аналізуються.

Особливості врахування умов невизначеності:

1. Ймовірнісний підхід: при визначенні вагових коефіцієнтів і значень індикаторів використовуються ймовірнісні оцінки або сценарії розвитку подій.

2. Чутливість до змін: враховується можливий вплив змін у зовнішньому середовищі, що коригує ваги або значення індикаторів.

3. Інтегральність показника: забезпечує комплексну оцінку за всіма ключовими складовими економічної безпеки (фінансова, інноваційна, кадрова тощо).

Цей коефіцієнт дозволяє керівництву підприємства приймати обґрунтовані рішення щодо зміцнення економічної безпеки в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

В умовах динамічності змін важливе значення набуває використання зарубіжного досвіду адаптованого до національних особливостей (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Характеристика напрямків підтримки економічної безпеки підприємств у країнах з розвинутою економікою

| Країни    | Заходи  |
|-----------|---|
| Франція   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Контрактація послуг щодо безпеки з приватними детективними агенціями чи створення власних служб безпеки керівниками великих корпорацій.</li> <li>2. Співпрацівники служби охорони протидіють інформаційному шпіонажу через моніторинг рівня ризику.</li> <li>3. Працівники служби безпеки проводять перевірку усіх працівників підприємства перед прийняттям на роботу та після їх звільнення, їх родинні зв'язки, дружні стосунки, особливо якщо особа мала доступ до таємничих даних.</li> </ol>  |
| Німеччина | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Контр-розвідувальні підрозділи, у співпраці з приватними охоронно-детективними агентствами, забезпечують безпеку компанії, її керівництва, окремих співробітників та клієнтів.</li> <li>2. Приватні агенції сприяють отриманню оперативної важливої інформації про правопорушення, що вже скоєні або плануються, як у межах компанії, так і на загальнодержавному рівні.</li> <li>3. Співробітники детективних агенцій та спецслужб проводять моніторинг ситуації на спільних підприємствах і аналізують поведінку іноземних осіб стосовно дотримання законодавства та цілей компанії.</li> </ol>   |
| США       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ефективна система організації державної підтримки СЕБП.</li> <li>2. Ефективна стандартизація СЕБП щодо протидії економічному шпіонажу.</li> <li>3. Особливістю функціонуючого бізнесу є намагання вирішити конфліктну ситуація щодо економічної безпеки підприємства мирним шляхом.</li> <li>4. У випадку середньомісячного доходу бізнесу 10 тис дол й вище, і якщо є 4 штатні працівника й більше, один з них має займатися функціями безпеки.</li> <li>5. З метою запобігання отримання конфіденційної інформації працівниками компанії, кожному працівнику надається карта-припис, що дозволяє отримати доступ відповідного рівня.</li> </ol> |
| Японія    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Патерналізм як ефективна форма виховання патріотизму працівника у середині компанії.</li> <li>2. На законодавчому рівні відсутні норми, що регулюють економічний шпіонаж.</li> <li>3. Кодекси етики містять норми щодо заборони поширення конфіденційної інформації працівниками компаній. Особливо, якщо це може призвести до зниження рівня довіри з боку клієнтів, постачальників чи партнерів.</li> <li>4. Без повідомлення департаменту кадрів основного місця роботи, працівнику заборонено влаштовуватися по сумісництву на інше підприємство, особливо якщо вони є конкурентами.</li> </ol>   |

Джерело: складено й оформлено на основі [30; 59].

Приведені приклади демонструють потребу у постійному процесі моніторингу економічної діяльності підприємства, врахування процесів цифровізації, протидії промислового шпіонажу, формування власних безпекових структур з ряду вітчизняних фахівців, обмеження доступу до конфіденційних даних працівників, не пов'язаних з їх функціональними обов'язками, укладення договорів з приватними охоронними компаніями, кооперація з іншими компаніями в питаннях економічної безпеки тощо.

Особливе місце у попередженні зниження рівня економічної безпеки підприємства, на думку В. П. Залізнюк, Н. П. Сафонік, А. С. Кая [30] належить превентивним заходам. Ними під управлінням превентивними заходами розуміється система дій, націлених на невілювання впливу негативних явищ, що можуть підвищити ефективність використання управлінських заходів з метою запобігання загрозам та ризикам, викликаних дією екзогенних та ендогенних чинників функціонування підприємства.

У зв'язку з цим необхідно приділяти значне місце такій важливій селадовій економічної безпеки підприємства як її обліково-інформаційне забезпечення. Дане питання висвітлено у наукових працях Н. Андріїв [2], Л. В. Гнилицька [20; 21], В. М. Краєвський та С. В. Богдан [44] та інші. При цьому розділом III пунктом 5 Закону України № 996-XIV [60] визначено що керівництво підприємства самостійно формує систему внутрішньогосподарського обліку та контролю за організацією та рухом документів в середині підприємства. Також керівник, заступники керівника, інші посадові особи, головний бухгалтер, його заступник та інші працівники бухгалтерської служби мають протидіяти нелегальному відмиванню грошових коштів, корупції, крадіжкам та використанню службового положення для погіршення СЕБП. Таким чином, відповідальні особи мають створити особливі умови захисту інформації на підприємстві, що відображено у Законі України № 2657-XII [61]. Розголошення особою інформації, що містить ознаки комерційності, може призвести до економічної вразливості підприємства, погіршити його репутацію, втрати

позицій на ринку, втрати довіри з боку компанонів, постачальників чи клієнтів тощо.

Так, Н. Андрійв [2] вважає, що безпекова діяльність потребує не лише облікової інформації, але й додаткових даних, що відображають внутрішньогосподарські процеси, які умовно можна назвати «позаобліковими». Обидва типи первинної інформації з внутрішнього інформаційного поля підлягають перевірці, зокрема для підтвердження або спростування фактів, що дозволяє безпечним суб'єктам формувати цілісне уявлення про стан та зміни в діяльності підприємства. Це важливий аспект, який зазвичай недооцінюється, адже не всі факти, що можуть вплинути на безпеку підприємства, фіксуються документально. Часто це робиться з запізненням, коли є можливість лише реагувати на загрозу, а не запобігти їй. Наприклад, незадоволеність працівників умовами праці проявляється у неформальних розмовах, що призводить до збільшення конфліктів з менеджерами і погіршення якості роботи. Офіційними підставами для вжиття заходів по стабілізації ситуації є, наприклад, різкий ріст заяв на звільнення, випадки крадіжок або втрати через недбалість виконавців. Таким чином, отримання та аналіз позаоблікової інформації дозволяє не тільки підготуватися до можливих загроз, але й швидко виявити початкові фактори, що спричинили проблеми. Це вимагає організації відповідних каналів збору даних, що є одним із завдань служби безпеки підприємства.

Огляд положень обліково-аналітичного забезпечення, яке стосується інформаційної основи та структурних елементів цієї системи, з подальшим уточненням деяких організаційних аспектів, формує необхідну базу для визначення переваг, які виникають у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства [2; 20; 21]:

- безперервний моніторинг рівня економічної безпеки за основними функціональними складовими в реальному часі;
- Уточнення індивідуальних інформаційних запитів для суб'єктів безпеки, з можливістю уточнення окремих аспектів;

- виявлення чинників, що відбиваються на рівні економічної безпеки, завдяки гнучкості ендогенних даних, що дозволяє змінювати перелік індикаторів та реалізовувати превентивні заходи для запобігання можливим загрозам;
- вироблення інформаційної основи для організації, імплементації та правок в управлінські рішення, прийнятих менеджментом підприємства;
- максимальне використання потенціалу, який виникає у результаті цифрових змін підприємства, зокрема впровадження сучасних інформаційних систем та технологій для обліку та контролю ефективності споживання ресурсів та досягнення цілей;
- швидка реакція на мінливість потреб персоналу відповідно до темпів діджиталізації на ринку праці.

### **Висновки до розділу 3**

1. Пропонується використовуючи часові аспекти минулого, сьогодення та майбутнього, проводити оцінку розходження й зближення економічних можливостей та економічної безпеки підприємства. Застосування класичних функцій менеджменту є індикатором розходження, а потенціал та безпека економічної діяльності виступають індикаторами зближення. Причому потенціал економічної діяльності спрямований на вирішення завдань довгострокового та стратегічного характеру, пов'язаних з ефективним використанням наявних ресурсів, можливостей та резервів, а безпека економічної діяльності спрямована на коротко- та середньостроковий період часу з метою виявлення, аналізу та нейтралізації можливих загроз та небезпек у процесі функціонування підприємства.

2. Відсутність системного підходу до формування та використання механізму забезпечення системи економічної безпеки підприємства дозволило сформулювати пропозиції щодо його покомпонентної стратифікації. Основними компонентами виокремлено правове, організаційне, фінансово-економічне, інформаційне, технічне, кадрове, методичне забезпечення й контроль та моніторинг. Приведений комплексний механізм дозволяє своєчасно реагувати на

загрози, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечувати сталий розвиток підприємства в умовах економічної нестабільності.

3. Наведено основні управлінські дії, необхідні для нейтралізації небезпек у системі економічної безпеки підприємства. Пропонований підхід передбачає виділення трьох груп небезпек, а саме: небезпеки, що з'являються в виробничій системі (нераціональне використання наявних ресурсів, втрати на виробництві); небезпеки, що з'являються в логістичній системі (транспортні втрати, небезпеки щодо зберігання товарів, дефіцит чи відсутність каналів реалізації продукції) та небезпеки, що з'являються в конкурентній боротьбі та ціноутворенні (збитки від дисбалансу цін, входження нових конкурентів на ринок, втрата агентів з постачання та покупців). Проведений аналіз СЕБП за трьома напрямками роботи допоможе виявити основні причини відхилень від заданих параметрів та забезпечить прийнятність управлінських коригувань та заходів щодо оптимального поводження з ресурсами, клієнтами, компаньйонами, постачальниками та іншими стейкхолдерами.

4. Для визначення напрямків удосконалення управлінням обліково-аналітичною безпекою, було проведено опитування працівників досліджуваних підприємств, та сформовано дев'ять показників (інформаційна підтримка управлінських рішень; ощадливе використання та нарощування ресурсів; діагностика фінансово-господарського стану; оцінка економічної безпеки; оцінка фінансової надійності партнерів; аналіз конкурентів; мінімізація ризиків недостовірної інформації; ідентифікація ризиків і загроз; захист комерційної інформації), які можуть слугувати основою для розробки стратегії управління ризиками та забезпечення фінансової стабільності підприємства.

5. Запропоновано виокремити основні компоненти механізму забезпечення обліково-аналітичної роботи в контексті економічної безпеки, а саме: формування системи обліку: облікова політика, автоматизація обліку; внутрішній контроль: система внутрішнього контролю, аудит; аналітична діяльність: аналіз фінансових показників, оцінка ризиків; управління інформацією: збір і обробка інформації, моніторинг зовнішнього середовища;

розробка стратегій: стратегічне планування, план дій; навчання та підвищення обізнаності: тренінги та семінари, формування культури безпеки; зворотний зв'язок та вдосконалення: оцінка ефективності, адаптація до змін. Даний підхід сприяє виявленню, оцінці та мінімізації ризиків, пов'язаних з економічною діяльністю.

6. Зазначено, що для оцінки рівня економічної безпеки підприємства доцільно використовувати коефіцієнт діагностування, який в умовах невизначеності є показником, що відображає здатність підприємства адаптуватися до змінного середовища та протистояти загрозам. Він розраховується на основі аналізу ключових індикаторів, які характеризують рівень безпеки підприємства, з урахуванням факторів невизначеності, таких як нестабільність ринку, економічні ризики або зовнішні кризи.

## ВИСНОВКИ

1. Діагностика економічної безпеки підприємств є важливою складовою управлінського процесу, яка дозволяє виявити потенційні загрози та ризики, що можуть негативно впливати на стабільність і ефективність діяльності підприємства. Концептуальні основи діагностики економічної безпеки охоплюють кілька ключових аспектів, які визначають її методологію, цілі та інструменти. Систематичний підхід до діагностики, що включає в себе збір і аналіз інформації, оцінку ризиків та розробку рекомендацій, дозволяє підприємствам своєчасно виявляти загрози та адаптувати свої стратегії для забезпечення.

2. Наукові підходи до розуміння суті поняття «економічна безпека підприємств» дозволили сформулювати власне бачення щодо його змісту. Уточнений зміст поняття «економічна безпека підприємства» полягає в забезпеченні безпечного стану підприємства, заснованого на системі безперервного моніторингу та протидії й нейтралізації загроз та ризиків, викликаних дією ендогенних та екзогенних чинників на функціонування підприємства та може призвести до диспропорцій, асиметричності в його розвитку, і як результат, неефективності та збитковості ведення бізнесу.

3. Досліджено методичний інструментарій щодо діагностики економічної безпеки підприємства. Систематизовано та доповнено існуючу систему показників економічної безпеки та загроз підприємства. Приведено оновлену методику розрахунку інтегрованого показника економічної безпеки підприємства. Даний підхід включає 7 основних блоків, кожен з яких розподілений на окремі показники, на підставі розрахунку яких та рівня критерія оцінювання підприємство отримує відповідний досягнутий рівень кожної з компонент безпеки.

4. Встановлено, що суттєвий вплив на формування економічної безпеки підприємства становить макросередовище. У зв'язку з введенням воєнного стану диспропорція зовнішньоторгового балансу зсунулася у бік зменшення

обсягів експорту та підвищення імпортозалежності. Виходячи з проведеного аналізу українська економіка знаходиться між III та IV технологічними укладами розвитку. Для такого типу економіки якраз й є характерним відсталий розвиток технологій промисловості, низький інноваційний рівень виробництва та продукції, привалююча частка експорту сировинних товарів, процеси деіндустріалізації економіки. Проведено розрахунок інтегрованого показника економічної безпеки на рівні держави, значення якого (0,48) знаходиться в діапазоні 0,4-0,6, що свідчить про небезпечність ситуації в економічному відношенні.

5. Доведено, що на функціонування та економічну безпеку підприємств торгівлі суттєвий тиск здійснюють чинники культурно-правової, інформаційної, соціальної чи кадрової, маркетингової, екологічної, техніко-технологічної та фінансової безпеки підприємств. Врахування перерахованих чинників, при постійному їх моніторингу, дозволить оперативно реагувати на небезпеки та загрози, що виникають у ході звичайної роботи підприємств торгівлі.

6. Проведено аналіз діагностики інтегральної оцінки показника економічної безпеки досліджуваних підприємств. Найвищий рівень показника у підприємств АТБ-МАРКЕТ та Наш Край, який можна охарактеризувати як абсолютний безпечний рівень. Проблеми присутні тільки в компанії СІЛЬПО-ФУД, оскільки рівень ЕБП визначається як передкризовий. Небезпечне положення СІЛЬПО-ФУД було досягнуто не тільки зниженням критеріїв ефективності, а й постійним розширенням торгівельної мережі, що спричиняє постійний фінансово-економічний тиск на усю мережу.

7. Пропонується використовуючи часові аспекти минулого, сьогодення та майбутнього, проводити оцінку розходження й зближення економічних можливостей та економічної безпеки підприємства. Застосування класичних функцій менеджменту є індикатором розходження, а потенціал та безпека економічної діяльності виступають індикаторами зближення. Причому потенціал економічної діяльності спрямований на вирішення завдань довгострокового та стратегічного характеру, пов'язаних з ефективним

використання наявних ресурсів, можливостей та резервів, а безпека економічної діяльності спрямована на коротко- та середньостроковий період часу з метою виявлення, аналізу та нейтралізації можливих загроз та небезпек у процесі функціонування підприємства.

8. Проаналізовано результати діагностики обліково-аналітичної безпеки підприємств як важливого елементу ЕБП. На основі розробленої анкети отримано відповіді респондентів (працівників магазинів), які були ранжовані наступним чином: 1) інформаційна підтримка управлінських рішень; 2) ощадливе використання та нарощування ресурсів; 3) ідентифікація ризиків і загроз; 4) діагностика фінансово-господарського стану; 5) оцінка ЕБП; 6) захист комерційної інформації; 7) оцінка фінансової надійності партнерів; 8) мінімізація ризиків недостовірної інформації та 9) аналіз конкурентів. Дані відповіді можуть бути використані як орієнтири при визначенні основних чинників, що можуть вплинути на рівень обліково-аналітичної безпеки й економічної безпеки підприємства у цілому; розробці управлінських рішень щодо їх коригування та сценарного розвитку подій.

9. Рекомендовано для оцінки рівня економічної безпеки підприємства використовувати коефіцієнт діагностування, який в умовах невизначеності є показником, що відображає здатність підприємства адаптуватися до змінного середовища та протистояти загрозам. Він розраховується на основі аналізу ключових індикаторів, які характеризують рівень безпеки підприємства, з урахуванням факторів невизначеності, таких як нестабільність ринку, економічні ризики або зовнішні кризи.

Наукові розробки та практичні рекомендації, запропоновані у дипломній роботі, можуть бути застосовані у практичній діяльності підприємств роздрібної торгівлі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алькема В. Г., Кириченко О. С., Пазєєва Г. М. *Діагностика економічної безпеки підприємства (На матеріалах транспортно-експедиційних підприємств України)*: моногр. К.: Університет "КРОК", 2019. 328 с.
2. Андріїв Н. Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. <https://doi.org/10.32782/10.32782/2524-0072/2023-52-12>.
3. Ареф'єва О. В., Шнипко О. С. Суперечності розвитку як основне джерело загрози безпеці рівноваги економічних систем. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 3(57). С. 57–63.
4. Ареф'єва О. В., Ковальчук А. М., Павленко Б. О. Інноваційне управління ресурсозабезпеченням та економічною безпекою підприємства в умовах конкурентного середовища. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. Вип. 8(86). С. 32–38.
5. Бабіна Н. О. Сучасні технології підтримки економічної безпеки у корпорації. *Новітні технології корпоративного менеджменту в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій*: кол. моногр.; За ред. д.е.н. С. В. Захаріна. К.: КНЛУ, 2014. С. 226-236.
6. Белоусова І. А. *Управлінський облік – інформаційна складова економічної безпеки підприємства*: моногр. Київ: Дорадо-Друк, 2010. 432 с.
7. Варічева Р. В. Методичні підходи до оцінки якості економічної безпеки підприємства: облікове забезпечення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 3(1). С. 88-93.
8. Варналій З. С., Буркальцева Д. Д., Саєнко О. С. *Економічна безпека України: проблеми та пріоритети зміцнення*: моногр. К.: Знання України, 2011. 299 с.
9. Васильців Т. Г., Міценко Н. Т., Мульська О. Г., Зайченко В. В. Економічний потенціал vs економічна безпека підприємства: точки конвергенції та дивергенції. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*.

2023. № 36. С. 23-29. <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/690>.

10. Васильців Т. Г. *Економічна безпека підприємства України: стратегія та механізм зміцнення*. Львів: Арал, 2012. 384 с.

11. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Зайченко В. В. та ін. *Економічна безпека та фінансові розслідування: концепти, прагматика, інструментарій забезпечення*; за заг. ред. О.І. Вівчар. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 394 с.

12. Васильців Т. Г., Микитюк Р. М. Удосконалення методики оцінювання економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.14. С. 181–188.

13. Внукова Н. М., Смоляк В. А. Базова методика оцінки економічного ризику підприємств. *Фінанси України*. 2002. № 10. С. 15–21.

14. Вовк О. М., Сафонік Н. П., Фрідріх Ю. В. Превентивне забезпечення безпеки і конкурентного статусу авіаційного підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 3(75). С. 123–134.

15. Войнаренко М. П., Яременко О. Ф. Управління економічною безпекою підприємства на основі оцінки відхилень порогових показників. *Економіст*. 2008. № 12. С. 60–63.

16. Ворфоломєєва О. М., Яковлева О. В. Проблеми кадрової безпеки підприємств. *Проблеми та перспективи функціонування підприємства і підприємництва*. 2015. С. 157-161.

17. Гаврилюк А. М. Формування системи управління економічною безпекою підприємництва. *Економіка і держава*. 2005. № 10. С. 43–45.

18. Гбур З. В. *Державне управління економічною безпекою України: теорія та практика*: моногр. Кам'янець-Подільський: ТОВ «Друкарня "Рута"», 2018. 408 с.

19. Герасименко Л. В. Формування системи адаптивно-орієнтованого управління економічною безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2021/90.pdf/](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/90.pdf/).

20. Гнилицька Л. В. *Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства*: моногр. Київ: КНЕУ, 2017. 305 с.

21. Гнилицька Л. В. Обліково-аналітичне забезпечення функціонування системи економічної безпеки суб'єктів господарювання як об'єкт наукових досліджень. *Управління проектами та розвиток виробництва*: Зб.наук.пр. 2011. № 1(37). С. 142-150.
22. Давиденко С. В., Єгорова О. О., Приходько В. П. *Економіка та економічна безпека держави. Теорія і практика*; ред.-упоряд.: Приходько В. П., Єгорова О. О. Ужгород: РІК-У, 2017. 383 с.
23. Дацків Р. М. Економічна безпека у глобальному вимірі. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 7 (37). С. 143–153.
24. Дідик А. М. *Економічна безпека підприємства*. Львів: Львівська політехніка, 2019. 624 с.
25. Довбня С., Гічова Н. Діагностика рівня економічної безпеки підприємств. *Фінанси підприємств*. 2008. № 4. С. 88–97.
26. Євдокімов Ф. І., Мізіна О. В., Бородіна О. О. Узагальнююча оцінка фінансової складової рівня економічної безпеки підприємства. *Наукові праці Донецького державного технічного університету*. 2002. №46. С. 6–12.
27. Єрмолаєв П. В. Ресурсно-функціональний підхід до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. *Безпекознавство: теорія та практика*. 2013. Режим доступу: [http://thesis.at.ua/publ/bezpekoznavstvo\\_teorija\\_ta\\_praktika/ermolaev\\_p\\_v\\_resursno\\_funkcionalnij\\_pidkhid\\_do\\_ocinjuvannja\\_rivnja\\_ekonomichnoji\\_bezpeki\\_pidpriemstva/4-1-0-153](http://thesis.at.ua/publ/bezpekoznavstvo_teorija_ta_praktika/ermolaev_p_v_resursno_funkcionalnij_pidkhid_do_ocinjuvannja_rivnja_ekonomichnoji_bezpeki_pidpriemstva/4-1-0-153).
28. Живко З. Б. *Економічна безпека підприємства: сутність, механізми забезпечення, управління*: монографія. Львів: «Ліга-Прес», 2012. 431 с.
29. Живко З. Б., Тишко М. В., Кубіцький П. П. Структурно-функціональна діагностика рівня економічної безпеки підприємства. *X Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Соціально-економічні реформи у контексті інтеграційного вибору України»* (21–22 листопада 2013 року). [http://www.confcontact.com/2013-sotsialno-ekonomicheskie-reformi/4\\_zhivko.htm](http://www.confcontact.com/2013-sotsialno-ekonomicheskie-reformi/4_zhivko.htm).
30. Залізнюк В. П., Сафонік Н. П., Кая А. С. Превентивне управління

економічною безпекою в умовах ведення міжнародного бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 41. С. 42–46.

31. Зіненко К. А. Науково-методичний підхід до оцінювання економічної безпеки будівельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 101-108.

32. Зубко Т. 2019. Діагностика економічної безпеки підприємства. *Scientia fructuosa*. 128, 6 (Груд 2019), 85–92. [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(128\)08](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(128)08).

33. Івончак І. Аналіз методичних підходів до оцінки рівня економічної безпеки підприємництва. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 10. С. 29-37. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.4>.

34. Калинюк В. Місце економічної безпеки підприємства в загальній системі економічної безпеки. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 3. С. 33-41. <https://doi.org/10.35774/econa2023.03.033>.

35. Квасницька Р. С., Тернавська І. О. Концептуальні підходи до визначення сутності поняття економічна безпека підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2008. №5. Т. 1. С. 244–247.

36. Клементьева О. Ю. Удосконалення інтегральної оцінки фінансового стану промислового підприємства. *Наукова електронна бібліотека періодичних видань НАН України*. <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/35923/13-Klementeva.pdf?sequence=1>.

37. Коваленко В. В. Методичні підходи щодо діагностики рівня економічної безпеки підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 4. С. 85–88.

38. Колісніченко П. Т. Науково-методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 16. С. 38-44.

39. Копитко М. І. *Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств*: моногр. К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2017.

508 с.

40. Коптева Г. М. Класифікація підходів до оцінки економічної безпеки підприємства. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. Вип. 2 (25). 2020. С.221-229. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.25-32>.

41. Корецький Б. М. Діагностика економічної безпеки суб'єктів господарювання в транзитивній економіці. *Наукові записки Тернопільського державного економічного університету*. 2006. Вип. 15. URL: [http://www.library.tane.edu.ua/images/nauk\\_vydannya/X6sSza.pdf](http://www.library.tane.edu.ua/images/nauk_vydannya/X6sSza.pdf).

42. Кошельок Г. В., Малікова І. П. Методичні підходи до оцінки економічної безпеки підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 5 (32). С. 62-69.

43. Кошельок Г. В., Пудичева Г. О. Економічна безпека енергетичних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-43>.

44. Краєвський В. М., Богдан С. В. Економічна безпека як об'єкт управління в обліково-аналітичній системі аграрного бізнесу. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2023. №5. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-5-8905>.

45. Куценко В. Й. Методологія діагностики рівня економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник*. 2020. №1. С. 85-95. <https://doi.org/10.33271/ev/69.085>.

46. Левчук О. В., Коваленко В. А. Макроекономічні питання економічної безпеки України. *Економіка і суспільство*. 2016. № 5. С. 53-58.

47. Лук'янова В. В., Шутяк Ю. В. *Діагностика економічної безпеки підприємства*: моног. Хмельницький: Хмельницький національний університет, 2013. 165 с.

48. Маркіна І. А., Шульженко І. В., Сьоміч А. А. Взаємодія макро- і мікрорівнів при формуванні ефективного менеджменту економічної безпеки. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Т. 20. Вип. 3. С. 86-100.

49. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ, Рекомендації, Перелік від 29.10.2013 № 1277. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text>.

50. Мешкова-Кравченко Н. В., Тарасюк А. В. Оцінка економічної безпеки підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. № 1. С. 204-212.

51. Молодецька О. М., Нусінова О. В. Методологічні особливості оцінки техніко-економічної безпеки підприємств. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. 2010. № 7(2). С. 313–322.

52. Овчаренко Ю. А. Діагностування економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4562>.

53. Омелянович Л. О., Долматова Г. Є. *Економічна безпека торговельного підприємства*: моногр. Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. 196 с.

54. Орлик О. В. Напрямки формування надійної системи економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Соціально-економічні аспекти розвитку економіки та управління*: міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 16–17 січня 2014 р. Дніпро, 2014. С. 306–309.

55. Отенко І. П., Ярошенко О. Ф. Аналітичний інструментарій управління економічною безпекою підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 4. Т. 2. С. 38–41.

56. Пасінович І., Гутак В. Фінансова безпека як складова економічної та корпоративної безпеки: теоретичний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-24>.

57. Пилипенко Н. М. Розвиток методичних підходів до оцінки економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5953>.

58. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Ткаченко Є. В. Модель інтегральної оцінки економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. №

3. С. 56-65.

59. Продиус О. І. Особливості забезпечення економічної безпеки підприємств в розвинених країнах. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. № 19. С. 79-82.

60. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України 16.07.1999 № 996-XIV. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 40. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.

61. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII; Верховна Рада України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>.

62. Про основи національної безпеки України: Закон України від 21 червня 2018 р. № 2469-VIII; Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>.

63. Проскура В., Черничко Т., Верецький Д. Сучасні підходи до визначення рівня економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 4 (13). С. 61-67. <https://doi.org/10.32782/dees.13-9>.

64. Проценко Н. Б., Проценко А. Г. Методичні аспекти визначення рівня економічної безпеки підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2018. № 3 (85). С. 43-50. [https://doi.org/10.26642/jen-2018-3\(85\)-43-50](https://doi.org/10.26642/jen-2018-3(85)-43-50).

65. Рєпіна І. М., Єрмолаєв П. В. Тернарна модель ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка, менеджмент, підприємництво*. 2011. № 23 (II). С. 248-255.

66. Рудніченко Є. М. Загроза, ризик, небезпека: сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2013. № 25 (I). С. 188–195.

67. Сак Т. В. Діагностування рівня економічної безпеки підприємства в умовах обмеженості інформації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. С. 404-408.

68. Сисоєнко І. А., Карлюка Д. О., Бембель О. К. Методи та підходи щодо діагностики економічної безпеки підприємства. *Таврійський науковий вісник*.

2021. No 88. С. 345-350.

69. Ситник Н. С., Джиговська Л. І. Методика оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства: зміст та функціональні складники. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 46-2. С. 65-70. <https://doi.org/10.32843/bses.46-33>.

70. Солодовнік О. О. Основні підходи до оцінювання економічної та фінансової безпеки: сутність і напрями вдосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. No 2. С. 6-12.

71. Соломіна Г. В. *Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємництва*. Дніпро: ДДУВС, 2018. 234 с.

72. Сосновська І. М. Поняття та значення економічної безпеки виробничо-господарської діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. No 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4303>.

73. Сосновська О. О., Житар М. О. Аналіз методів оцінки рівня економічної безпеки підприємств. *Бізнес Інформ*. 2019. No 1. С. 21–26.

74. Судакова О. І., Попова В. В., Медведовська Т. П., Мещеряков О.С. Діагностика в системі управління економічною безпекою підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 13. С. 192–195.

75. Ткаченко А. М., Резніков О. Л. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2010. No 1 (17). С. 101–106.

76. Ткаченко Т. Оцінювання ефективності системи економічної безпеки промислового підприємства в конкурентних умовах. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. No 4. С. 163-169.

77. Тулуш Л. Д., Леонтович С. П., Радченко О. Д. Державне регулювання фінансової безпеки в умовах воєнного стану. *Economics*. 2018. No 9. С. 53–59.

78. Халіна В. Ю. Методичний підхід до оцінки рівня економічної безпеки підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2014. Вип. 1. С. 173–181.

79. Чернега О. М. Критерії та показники фінансово-економічної безпеки підприємства. *Науково-методичні аспекти забезпечення економічної безпеки*: моногр. Одеса: Атлант, 2013. С. 56–61.

80. Шатарський А. Я. Системна оцінка економічної безпеки підприємств мережевих структур: основні показники та методика реалізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3. С. 124-128.

81. Швець Ю. О., Цикало К. С. Методичний підхід до оцінки рівня фінансової безпеки промислових підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип. 25(1). С. 162-168.

82. Шепель Т. В., Костьов'ят Г.І. Тіньова економіка як загроза економічній безпеці України: методи вимірювання та оцінка масштабів. *Інноваційна економіка*. 2021. № 5-6. С. 22-30.

83. Шило Ж. Методика оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. *International Science Journal of Management. Economics & Finance*. 2022. Vol. 1. No. 4. pp. 17-25. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20220104.03>.

84. Шкарлет С. М. *Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект*: моногр. К.: Книжкове вид-во НАУ, 2007. 436 с.

85. Шутяк Ю. В. Економічна безпека держави і підприємства: узгодження інтересів сторін. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Економічні науки*. 2007. Вип. 19. Ч. 1. С. 248–250.

86. Щуров І. Діагностика рівня економічної безпеки нафтогазової галузі. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2022. № 2. С. 64–73. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.2.64>.

87. Якубович З. В. Недоліки методик оцінювання рівня економічної безпеки підприємства та шляхи їх усунення. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2011. С. 71-76.

88. Bondarenko-Berehovych V. Methodical approach to the assessment of the economic security management system of the enterprise. *German International Journal of Modern Science*. 2021. No9. pp. 11-15. URL: <https://dizzw.com/wp-content/uploads/2021/05/Deutsche-internationale-Zeitschrift-f%C3%BCr-zeitgen%C3%B6ssische-Wissenschaft-%E2%84%969-part-2-2021.pdf>.

89. Chukurna O., Tardaskina T., Chaikovska M., Nitsenko V., Pankovets L., Kofman V. Transformation of e-commerce business models in the digital economy. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2024. Vol. 5. pp. 192-199. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-5/192>.

90. Fedorenko T., Dolynskiy S., Zahorodnia A. An evolutionary approach to the interpretation of the term «economic security of enterprises». *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2022. Vol. 4(40). [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijite/30122022/7926](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30122022/7926).

91. Handoyo S., Suharman H., Ghani E. K., Soedarsono S. A business strategy, operational efficiency, ownership structure, and manufacturing performance: The moderating role of market uncertainty and competition intensity and its implication on open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2023. Vol. 9. Is. 2. pp. 100039.

92. Hryvkivska O., Kotvytska N., Ivanova N., Pryimak N., Salkova I. Economic Security Formation of Enterprise Under the Conditions of Steady Development. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. Vol. 10(1). pp. 561. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2021.v10n1p561>.

93. Zubko T. The diagnosis of economic security of the enterprise. *Herald of KNUTE*. 2019. No 6. pp. 85-92. [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(128\)08](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(128)08).

94. Kondratenko N. O., Kovalenko L. B., Novikov D. A., Gnatenko, M. K. (2019). Methodical approach to assessing the level of construction company financial security. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(29), 287–295. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i29.171902>.

95. Kraievskiy V., Tytenko L., Paianok T., Bohdan S., Hmyrya V. Accounting and analytical support for assessing the level of economic security of the enterprise. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. №4(35). C. 87–98. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.221801>.

## ДОДАТКИ

## АНКЕТА

**Шановні респонденти!**

Запрошуємо прийняти Вас участь у визначенні рівня економічної безпеки підприємства

1. Чи проводить оцінку ефекту чинників на економічну безпеку підприємства, на якому Ви працюєте?

- так;  
 ні;  
 не володію інформацією.

2. Як Ви вважаєте, чи потрібно проводити обчислення розміру ефекту чинників на економічну безпеку підприємства, на якому Ви працюєте?

- так;  
 ні;  
 не можу відповісти.

3. На Вашу думку, чи мають ефект внутрішні чинники на економічну безпеку підприємства, на якому Ви працюєте?

- так;  
 ні;  
 не можу відповісти.

4. Оцініть у балах (від 1 до 9) ефект внутрішніх на економічну безпеку підприємства, на якому Ви працюєте

| Чинники ЕБ<br>макрорівня             | Експертна оцінка, бал |   |   |                         |   |   |                   |   |   |
|--------------------------------------|-----------------------|---|---|-------------------------|---|---|-------------------|---|---|
|                                      | зона кризи            |   |   | зона задовільного стану |   |   | зона стабільності |   |   |
|                                      | 1                     | 2 | 3 | 4                       | 5 | 6 | 7                 | 8 | 9 |
| Виробнича безпека                    |                       |   |   |                         |   |   |                   |   |   |
| Демографічна безпека                 |                       |   |   |                         |   |   |                   |   |   |
| Енергетична безпека                  |                       |   |   |                         |   |   |                   |   |   |
| Зовнішньоекономіч<br>на безпека      |                       |   |   |                         |   |   |                   |   |   |
| Інвестиційно-<br>інноваційна безпека |                       |   |   |                         |   |   |                   |   |   |
| Продовольча безпека                  |                       |   |   |                         |   |   |                   |   |   |
| Соціальна безпека                    |                       |   |   |                         |   |   |                   |   |   |
| Фінансова безпека                    |                       |   |   |                         |   |   |                   |   |   |

5. Дайте відповідь щодо ефекту чинників мікрорівня на економічну безпеку підприємства

- постачальники та підрядчики  
 клієнти  
 конкуренти  
 компаньйони  
 посередники  
 інші стейкхолдери  
 \_\_\_\_\_

6. Дайте відповідь щодо ефекту чинників мікрорівня на економічну безпеку

### *підприємства*

- каталог товарів
- каталог матеріалів, напівфабрикатів та сировини
- регулярність надходжень матеріалів, напівфабрикатів та сировини
- регулярність надходжень товарів
- число постачальників та підрядчиків
- варіант постачання
- машини та обладнання, використані в керуванні поставками
- введення ІКТ у діяльність підприємства
- сформованість бази клієнтів
- задоволення інформаційних потреб
- компетенція працівників підприємства
- емоційно-психологічна атмосфера роботи працівників
- умови та гігієна праці
- присутність медіаторів
- \_\_\_\_\_

### *7. Надайте відповідь щодо потенціалу ЕБ підприємства*

- виробництво та поширення нової продукції підприємства на нових та існуючих ринках його писутності
- модернізація, оновлення та реконструкція машин, устаткування, інших заобів виробництва за існуючої технології
- використання ІКТ на базі штучного інтелекту
- покращення процесу сервісу покупців та замовників підприємства
- відкриття нових філій та найм нових працівників
- \_\_\_\_\_

### *8. Надайте відповідь щодо загроз ЕБ підприємства*

- відсутність стабільності в вітчизняному нормативно-правовому полі
- високий рівень інфляції
- нестабільність курсу української гривні
- несуттєві коливання ціни на товари щодо підвищення темпу витратів щодо їх виробництво
- низький рівень доходів населення
- падіння конкурентоздатності товарів національних виробників
- \_\_\_\_\_

### *9. Надайте відповідь щодо переваг ЕБ підприємства*

- практика присутності суб'єкта господарювання на ринку
- стійке фінансове становище
- досвідченість суб'єкта господарювання в сфері функціонування
- запас виробничого потенціалу підприємства
- стійкі зв'язки з постачальниками та підрядчиками
- платоздатність суб'єкта господарювання
- вагома питоа вага постійних покупців та замовників
- потужний технологічний потенціал підприємства
- \_\_\_\_\_

### *10. Проаналізуйте недоліки ЕБ підприємства*

- великий темп зношення основних виробничих засобів підприємства
  - нестача фінансових ресурсів на розробку нових ат покращення існуючих товарів
  - незадовільний рівень заміни старих основних виробничих засобів новими
  - непосильні витрати на придбання нових машин та механізмів, що імпортуються
  - слабкоструктурована організаційна система підприємства
  - незадовільний рівень компетенцій працівників підприємства
  - відсталі застосовувані технології виробничої, логістичної та торгівельної діяльності
  - великі видатки на логістику
  - недосконала структура керування запасами
  - неспроможність до виваженого об'єднання учасників ринку
  -
- 

11. Дайте відповідь по п'ятибальній шкалі (від 0 до 5) причини розторгнення підприємницьких стосунків між компаньйонами в системі постачання «компанія – покупець».

- несприятливі кондиції щодо сплати постачань
- незадовільний ступінь реакції компанії на претензії
- недостатній рівень цифровізації процесів документального оформлення постачань
- дискомфорт процесу направлення запитів на постачання товарів
- не надання чи недостатній рівень дискаунту на товар
- обуреність рівнем цін на товари
- невдоволеність рівнем якості товарів
- маленький набір товарів у підприємства
- помилковість комплектації постачань
- неточність строків постачань
- неналежний ступінь маркетингової роботи компанії (невисока результативність рекламних заходів, брак розробленої стратегії просування товарів, брендингу тощо)

12. Дайте відповідь по десятибальній шкалі (від 0 до 10) ендогенних економічних проблем галузі

- погіршення платоздатності українських компаній
- посилення податкового тягаря на компанії
- зменшення наявності кваліфікованого персоналу
- послаблення рівня національної фінансової системи країни
- погіршення купівельної платоздатності населення
- девальвація гривни
- погіршення попиту на товари компанії
- зниження рівня об'ємів виробленої продукції секторів економіки, що створюють потребу на товар

13. Дайте відповідь по десятибальній шкалі (від 0 до 10) щодо ендогенного економічного потенціалу підприємства

- виробничий потенціал
- кадровий потенціал
- науково-технічний потенціал
- маркетинговий потенціал
- ресурсний потенціал
- організаційний потенціал
- фінансово-економічний потенціал

- транспортно-логістичний потенціал

14. Дайте відповідь по десятибальній шкалі (від 0 до 10) щодо елементів ендogenous економічного потенціалу підприємства

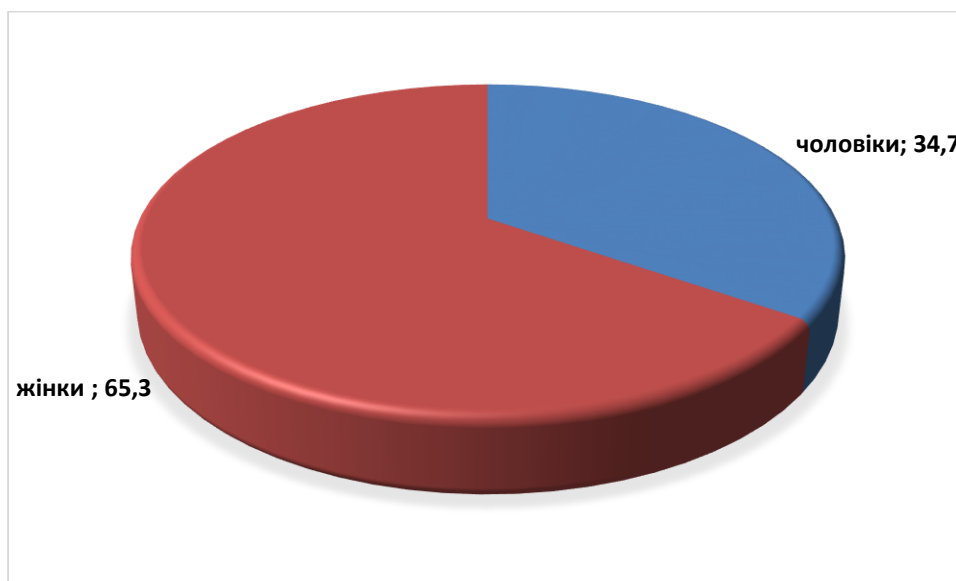
- рівень завантаження виробничого потенціалу
- ступінь впровадження інновацій
- рівень компетенції працівників
- рівень розвитку підтримки мотивації персоналу
- ступінь видатків на НДДКР
- ступінь видатків на НДДКР у структурі витрат на виробництво товарів
- використання принципів оптимальності й результативності існуючих каналів продажу товарів
- еластичне формування ціни
- зменшення витрат на усунення браку товарів
- частка нульового виробництва
- використання новітніх принципів керування виробництвом
- використання новітніх принципів транспортно-логістичного керування
- фінансова міцність
- емансипація фінансовів
- транспортно-логістична здатність компанії
- транспортно-логістична надійність компанії

15. Дайте відповідь по десятибальній шкалі (від 0 до 10) щодо перспектив розвитку ЕБ підприємства

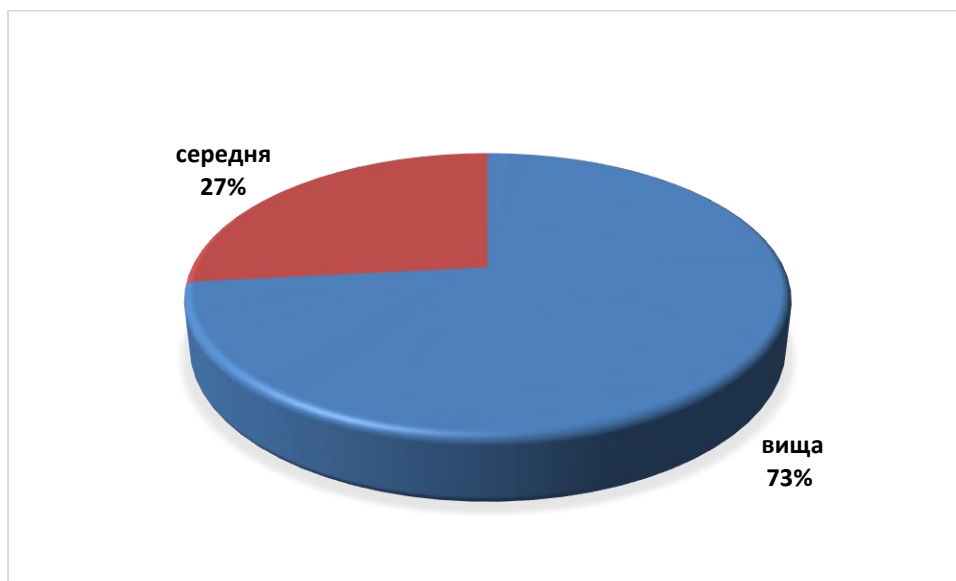
- постійне поновлення резервів товарів у системі розподілу щодо вчасного та найкращого забезпечення потреб покупців та замовників
- ефективна система постачання сировини, матеріалів процесу виробництва
- застосування нових транспортно-логістичних, фінансово-економічних та інших стратегій (оперативна реакція на зміни, безперервне постачання резервів тощо)
- своєчасне та ефективне забезпечення інформацією системи ЕБ підприємства
- неперервний моніторинг й контроль за видатками на підприємстві
- покращення взаємозв'язку ланок усіх систем підприємства
- неперервне покращення управлінських заходів на усіх рівнях ЕБ підприємства
- оптимізація руху фінансів з метою забезпечення потрібного розміру фінансових коштів на усіх рівнях ЕБ підприємства
- адекватний рівень надійності ЕБ підприємства
- введення нових розумних технологій
- використання модернових технологій відслідковування товарів
- контрактація сервісу транспортно-логістичних посередників
- удосконалення механізму постачання товарів
- у вигіднення складської системи підприємства
- використання інноваційних досягнень у сфері ЕБ підприємства

***Щиро вдячні за приділений час!***

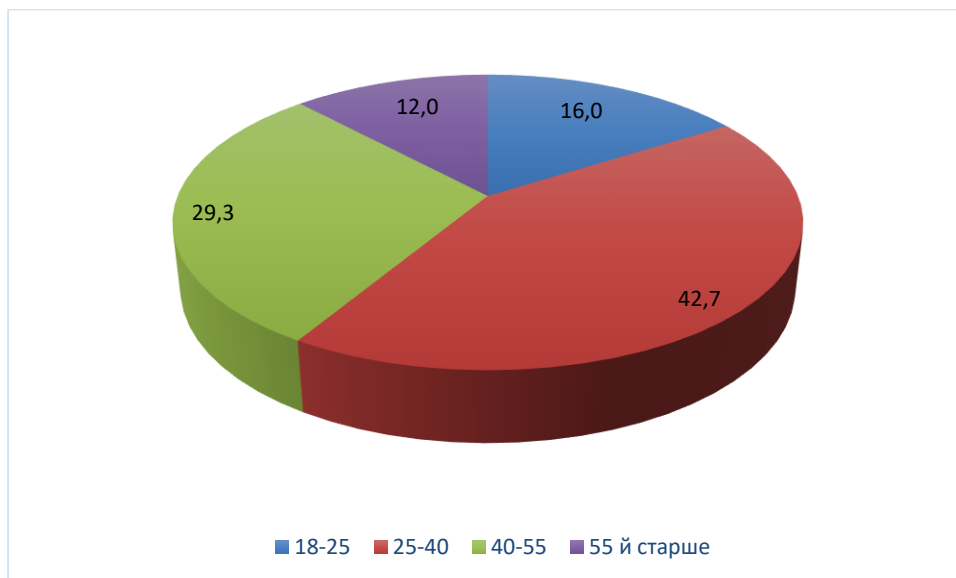
**Поділ респондентів за статтю, %**



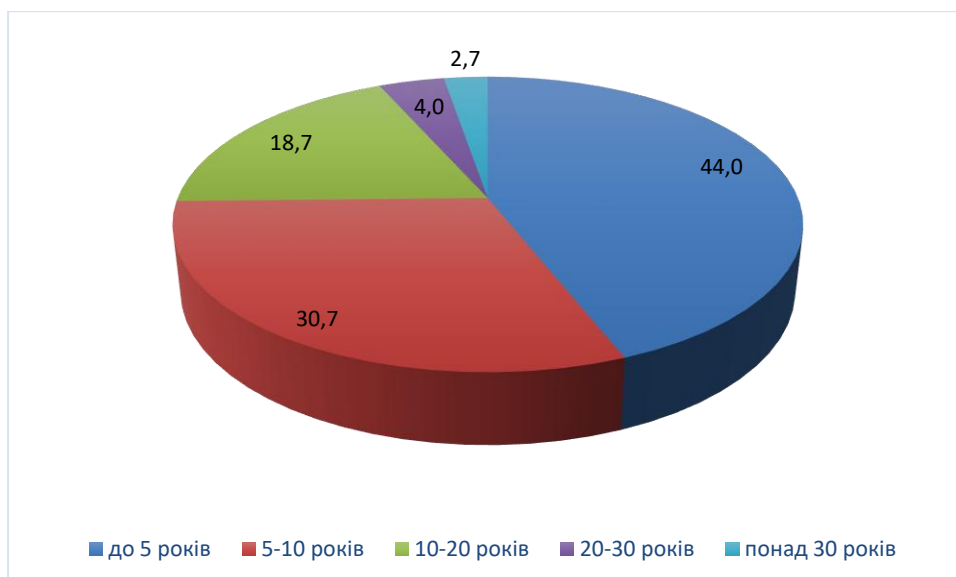
**Поділ респондентів за рівнем освіти, %**



**Поділ респондентів за віком, %**



**Поділ респондентів за стажем роботи, %**



## Показники фінансово-господарської діяльності досліджуваних підприємств

## 1. СІЛЬПО-ФУД

| Показники                            | 2023   | 2022   | 2021   |
|--------------------------------------|--------|--------|--------|
| Дохід, млрд. грн                     | 84,73  | 70,00  | 72,78  |
| Чистий прибуток, млрд. грн           | -1,85  | -7,63  | -1,85  |
| Активи, млрд. грн                    | 33,36  | 33,67  | 38,66  |
| Зобов'язання, млрд. грн              | 29,75  | 28,36  | 26,51  |
| Продажі (Участь у тендерах), тис грн | 383,9  | 262,1  | 154,5  |
| Кількість працівників, чол.          | 29 888 | 36 496 | 42 175 |

## 2. АТБ-МАРКЕТ

| Показники                            | 2023   | 2022    | 2021   |
|--------------------------------------|--------|---------|--------|
| Дохід, млрд. грн                     | 181,09 | 148,33  | 148,75 |
| Чистий прибуток, млрд. грн           | -0,45  | 2,53    | 8,33   |
| Активи, млрд. грн                    | 47,49  | 41,09   | 42,40  |
| Зобов'язання, млрд. грн              | 34,29  | 27,25   | 27,99  |
| Продажі (Участь у тендерах), тис грн | 685,98 | 1024,78 | 87,64  |
| Кількість працівників, чол.          | 44 094 | 48 872  | 60 782 |

## 3. АРГО-Р (Наш Край)

| Показники                            | 2023   | 2022  | 2021  |
|--------------------------------------|--------|-------|-------|
| Дохід, млрд. грн                     | 0,84   | 0,64  | 0,66  |
| Чистий прибуток, млн грн             | 2,79   | 0,88  | 1,38  |
| Активи, млрд. грн                    | 0,23   | 0,19  | 0,19  |
| Зобов'язання, млрд. грн              | 0,22   | 0,18  | 0,18  |
| Продажі (Участь у тендерах), тис грн | 122,96 | 94,48 | 42,00 |
| Кількість працівників, чол.          | 486    | 516   | 611   |

АНКЕТА

***Шановні респонденти!***

Запрошуємо прийняти Вас участь у визначенні рівня обліково-аналітичної безпеки підприємства

1. *Чи проводить менеджмент підприємства аналіз фінансових показників та операцій підприємства для виявлення проблем, які можуть призвести до банкрутства, з метою їх своєчасного усунення?*

- так;
- ні;
- не володію інформацією.

2. *Чи проводить менеджмент підприємства визначення рівня захищеності підприємства від фінансових, юридичних та інших ризиків, що можуть негативно вплинути на його діяльність?*

- так;
- ні;
- не володію інформацією.

3. *Чи проводить менеджмент підприємства аналіз фінансових показників і репутації потенційних партнерів для зменшення ризиків співпраці?*

- так;
- ні;
- не володію інформацією.

4. *Чи проводить менеджмент підприємства оцінку стратегій, фінансового стану та ринкових позицій конкурентів для формування власної стратегії?*

- так;
- ні;
- не володію інформацією.

5. *Чи проводить менеджмент підприємства розробку стратегій для оптимального використання та розвитку матеріальних і фінансових ресурсів підприємства?*

- так;
- ні;
- не володію інформацією.

6. *Чи проводить облікова служба забезпечення керівництва підприємства інформацією для прийняття обґрунтованих рішень у контексті ризиків і загроз?*

- так;
- ні;
- не володію інформацією.

7. Чи проводить менеджмент підприємства впровадження процедур контролю за обліковою інформацією для забезпечення її точності та достовірності?

- так;
- ні;
- не володію інформацією.

8. Чи проводить менеджмент підприємства виявлення та оцінку ризиків, які можуть вплинути на діяльність підприємства, з метою їх подальшого управління?

- так;
- ні;
- не володію інформацією.

9. Чи проводить менеджмент підприємства вжиття заходів для забезпечення конфіденційності та захисту інформації, що становить комерційну таємницю?

- так;
- ні;
- не володію інформацією.

## Список наукових праць

| № п/п                           | Назва   | Характер роботи | Вихідні дані   | Обсяг, стор. | Співавтори   |
|---------------------------------|---|-----------------|--|--------------|--------------|
| <b>I. Матеріали конференцій</b> |   |                 |  |              |              |
| 1                               | НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ | Друк.           | «Трансформація обліку та бізнес-консалтингу в умовах невизначеності: сучасні тренди, виклики, міжнародний досвід»: Матеріали II Міжнародній науково-практичній конференції (08 листопада 2024 року). – С. 16-18. | 2            | М. І. Байдюк |

Довідка  
про впровадження результатів  
магістерського дослідження

Видана Байдюку Максиму Івановичу про те, що основні результати його магістерської роботи, отримані в процесі проведеного дослідження, використовуються в ФОП «Завідовська Людмила Григорівна» (Наш Край). Застосовано розроблену систему діагностування рівня економічної безпеки, зокрема впроваджені в межах можливостей підприємства наступні види рішень:

1. Оцінка чинників ефекту економічної безпеки підприємства. Підприємство успішно імплементувало сформовану методику щодо діагностики чинників економічної безпеки, що дозволило оперативню реагувати на загрози та небезпеки у торгівельній діяльності;
2. Запропоновано використання інтегрованої оцінки щодо діагностики економічної безпеки. Да ний експрес-аналіз передбачає використання семи індикаторів, що дозволяє у стислий термін визначити рівень економічної безпеки компанії, прийняти необхідні управлінські дії та нівелювати негативний їх вплив на бізнес-процеси підприємства.
3. Рекомендації щодо впровадження механізму економічної безпеки підприємства, у т.ч. забезпечення обліково-аналітичної роботи, що сприятиме виявленню, оцінці та мінімізації ризиків, пов'язаних з економічною діяльністю.

Директор

ФОП «Завідовська Людмила Григорівна» (Наш Край)



**Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником**

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

**Автор:** Байдюк

**Співавтор:**

**Назва:** МР\_Байдюк\_3

**Науковий керівник:** Ніценко

**Підрозділ:** Каф. ПІМ

**Коефіцієнт подібності 1:**3.5%

**Коефіцієнт подібності 2:**0.1%

**Мікропробіли:** 0

**Заміна букв:** 15

**Інтервали:** 0

**Білі знаки:** 18

**Дата створення звіту:** 2024-12-14 13:50:54.0

**Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:**

Запозичення, виявлені в роботі є законними і не є плагіатом. Рівень подібності не перевищує допустимої межі. Таким чином робота незалежна і приймається.

Запозичення не є плагіатом, але перевищено граничне значення рівня подібностей. Таким чином робота повертається на доопрацювання.

Виявлено запозичення і плагіат або навмисні текстові спотворення (маніпуляції), як передбачувані спроби укриття плагіату, які роблять роботу невідповідною вимогам законодавства (Ст. 32. ЗУ Про вищу освіту, пункт 3.1, Ст. 42. ЗУ Про освіту) та вимог НАЗЯВО (Критерій 5), а також кодексу етики і процедурам. Таким чином робота не приймається.

**Обґрунтування:**

2024-12-14

Оксана Василик

*Дата*

експерт

## БІБЛІОГРАФІЧНА ДОВІДКА

Тема магістерської роботи: «Діагностика рівня економічної безпеки підприємства та її використання в господарській практиці»

Обсяг пояснювальної записки: 107 сторінки

Кількість рисунків: 27

Кількість таблиць: 12

Графічних матеріалів: 17

Додатки на 12 сторінках

\_\_\_\_\_ **Максим БАЙДЮК**