

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет обліку і фінансів
Кафедра обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною
безпекою

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:

Завідувач кафедри,
к.е.н., доцент

_____ **Ольга ГУБАРИК**
« ____ » _____ **20__** р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Удосконалення механізму забезпечення економічної безпеки
стратегічного розвитку підприємства»

Освітньо-професійна програма
«Управління фінансово-економічною безпекою»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Здобувач

Іван ЛЕВИЦЬКИЙ

Науковий керівник,
к.е.н., доцент

Альона МІНЬКОВСЬКА

науковий ступінь, посада

Дніпро – 2025

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Обліку і фінансів

Кафедра: Обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою

Освітньо-професійна програма: «Управління фінансово-економічною безпекою»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 202_ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Левицькому Івану Вікторовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення механізму забезпечення економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства»

Науковий керівник: Міньковська Альона Вікторівна, к.е.н., доцент

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

затверджені наказом по ДДАЕУ від «07» жовтня 2025 року № 2994

2. Термін подання здобувачем роботи: 10.12.2025

3. Вихідні дані до роботи: Джерелами інформації та вихідними інформаційними даними для написання кваліфікаційної роботи виступають сукупність нормативно-правового забезпечення, матеріали періодичних видань, науково-методична література та аналітичні дані ТОВ «ІНСТРО ГРУП»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні засади механізму забезпечення економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства. 2. Оцінка механізму забезпечення економічної безпеки стратегічного розвитку ТОВ «ІНСТРО ГРУП». 3. Удосконалення механізму забезпечення економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Взаємозв'язок економічної безпеки підприємства та його стратегічного розвитку. Комплексна оцінка фінансового стану ТОВ «ІНСТРО ГРУП». Матриця ризиків для ТОВ «ІНСТРО ГРУП». Стратегічні заходи мінімізації ризиків для ТОВ «ІНСТРО ГРУП». SWOT-аналіз ТОВ «ІНСТРО ГРУП». Структурна модель механізму забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах інноваційного підходу. Основні етапи

формування стратегії підвищення ефективності механізму економічної безпеки підприємства. _____

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____ березень 2025 р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проаналізувати фінансово-економічну характеристику підприємства та охарактеризувати роботу служби економічної безпеки підприємства та оцінка її стану за окремими складовими	Березень 2025	
2	Теоретичні засади механізму забезпечення економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства.	Травень 2025	
3	Оцінка механізму забезпечення економічної безпеки стратегічного розвитку ТОВ «ІНСТРО ГРУП»	Липень 2025	
4	Удосконалення механізму забезпечення економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства	Жовтень 2025	
5	Вступ. Висновки і пропозиції. Оформлення кваліфікаційної роботи	Грудень 2025	

Здобувач _____
(підпис)

Іван ЛЕВИЦЬКИЙ
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____
(підпис)

Альона МІНЬКОВСЬКА
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

РЕФЕРАТИ	4
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність та ключові фактори, що впливають на економічну безпеку стратегічного розвитку підприємства	9
1.2. Структурні елементи та принципи формування механізму економічної безпеки	14
1.3. Взаємозв'язок між економічною безпекою та стратегічним розвитком підприємства	18
Висновки до першого розділу	23
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ІНСТРО ГРУП»	25
2.1. Фінансово-економічна характеристика ТОВ «ІНСТРО ГРУП»	25
2.2. Оцінка функціонування служби економічної безпеки ТОВ «ІНСТРО ГРУП» за окремими компонентами системи безпеки	29
2.3. Функціонування механізму забезпечення економічної безпеки ТОВ «ІНСТРО ГРУП»	34
Висновки до другого розділу	38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	40
3.1. Формування стратегії підвищення ефективності механізму економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства	40
3.2. Інноваційні підходи до вдосконалення механізму забезпечення економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства	46
3.3. Методи стратегічного прогнозування загроз економічної безпеки підприємства	51
Висновки до третього розділу	57
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	68

РЕФЕРАТ

Тема «Удосконалення механізму забезпечення економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства»

Кваліфікаційна робота: 62 ст. основного тексту, 14 табл., 11 рис., 4 додатки, 53 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є механізм забезпечення економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні підходи до удосконалення механізму забезпечення економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методичну базу роботи сформував діалектичний підхід, який виступає одним із провідних інструментів наукового пізнання та забезпечив дослідженню концептуальну цілісність і наукову аргументованість. Для розв'язання поставлених у кваліфікаційній роботі завдань було використано комплекс методів, застосованих до об'єкта дослідження, зокрема: методи аналізу й узагальнення, економіко-математичні інструменти, порівняльний підхід, абстрактно-логічні процедури та інші наукові методи.

Узагальнено теоретичні засади механізму забезпечення економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства. Проаналізовано фінансово-економічну характеристику ТОВ «ІНСТРО ГРУП» та оцінено роботу служби економічної безпеки за окремими складовими. Оцінено механізм забезпечення економічної безпеки ТОВ «ІНСТРО ГРУП». Сформовано стратегії підвищення ефективності механізму економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства. Визначено інноваційні підходи до вдосконалення механізму забезпечення економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства. Проведено стратегічне прогнозування загроз економічної безпеки підприємства.

Ключові слова

МЕХАНІЗМ, ПІДПРИЄМСТВО, РИЗИКИ, СТРАТЕГІЯ
УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК

ABSTRACT

Topic «Improving the mechanism for ensuring the economic security of the strategic development of the enterprise»

Qualification work: 62 p. of the main text, 14 tables, 11 figures, 4 appendices, 53 literary sources.

The object of the study is the mechanism of ensuring the economic security of the strategic development of the enterprise.

The subject of the research is theoretical and practical approaches to the improvement of the mechanism of ensuring the economic security of the strategic development of the enterprise.

Research methods. The theoretical and methodological basis of the work was formed by the dialectical approach, which acts as one of the leading tools of scientific knowledge and provided the research with conceptual integrity and scientific argumentation. To solve the tasks set in the qualification work, a set of methods applied to the research object was used, in particular: methods of analysis and generalization, economic and mathematical tools, a comparative approach, abstract logical procedures and other scientific methods.

The theoretical foundations of the mechanism for ensuring the economic security of the strategic development of the enterprise are summarized. The financial and economic characteristics of «INSTRO GROUP» LLC were analyzed and the work of the economic security service was evaluated by individual components. The mechanism for ensuring economic security of «INSTRO GROUP» LLC was evaluated. Strategies for increasing the efficiency of the mechanism of economic security of strategic development of the enterprise have been formed. Innovative approaches to the improvement of the mechanism of ensuring the economic security of the strategic development of the enterprise have been identified. Strategic forecasting of threats to the economic security of the enterprise was carried out.

Key words

MECHANISM, ENTERPRISE, RISKS, MANAGEMENT STRATEGY, ECONOMIC SECURITY, STRATEGIC DEVELOPMENT

ВСТУП

Актуальність теми дослідження визначається тим, що зростанням інтенсивності внутрішніх і зовнішніх загроз, що супроводжують діяльність сучасних суб'єктів господарювання. Умови глобальної волатильності, високий рівень конкуренції, технологічні трансформації та нестабільність фінансових ринків формують нові виклики, вплив яких може суттєво знизити стійкість підприємства та його стратегічні перспективи. За таких обставин ефективний механізм забезпечення економічної безпеки стає ключовою передумовою довгострокового розвитку, адже дозволяє не лише ідентифікувати й нейтралізувати ризики, а й підтримувати збалансованість інтересів, раціональний розподіл ресурсів та відповідність управлінських рішень стратегічним цілям.

Традиційні підходи до управління безпекою вже не забезпечують належного рівня стійкості, підприємства змушені формувати більш гнучкі та проактивні механізми реагування на загрози, орієнтовані на підтримку стратегічної цілісності. Саме тому удосконалення механізму забезпечення економічної безпеки постає необхідною умовою ефективного стратегічного розвитку та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Питання що стосуються дослідження механізму забезпечення економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства в наукових колах постійно дискутуються, серед дослідників можемо виділити: Василішин С. І., Васильців Т.Г., Герасименко Ю.С., Гнатишин Л. Б., Іванова Н.С., Ілляшенко С. М., Марченко О.С., Прокопишин О. С., Мельник С. І., Штангрет І. А., Правдюк Н.Л., Мулик Т.О., Мулик Я.І., Штангрет А.М. та ін. Попри значну кількість наукових напрацювань, питання формування ефективного механізму забезпечення економічної безпеки потребує подальших досліджень. Особливо актуальною є розробка та впровадження інноваційних підходів, які дозволяють удосконалити структуру,

функціональне наповнення та інструментарій такого механізму.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-практичного базису щодо удосконалення механізму забезпечення економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства.

Згідно з визначеною метою окреслені наступні завдання:

– узагальнити теоретичні засади механізму забезпечення економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства;

– проаналізувати фінансово-економічну характеристику ТОВ «ІНСТРО ГРУП» та оцінити роботу служби економічної безпеки за окремими складовими;

– оцінити механізм забезпечення економічної безпеки ТОВ «ІНСТРО ГРУП»;

– сформувані стратегії підвищення ефективності механізму економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства;

– визначити інноваційні підходи до вдосконалення механізму забезпечення економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства;

– провести стратегічне прогнозування загроз економічної безпеки підприємства.

Об’єктом дослідження є механізм забезпечення економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні підходи до удосконалення механізму забезпечення економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методичну базу роботи сформував діалектичний підхід, який виступає одним із провідних інструментів наукового пізнання та забезпечив дослідженню концептуальну цілісність і наукову аргументованість. Для розв’язання поставлених у кваліфікаційній роботі завдань було використано комплекс методів, застосованих до об’єкта дослідження, зокрема: методи аналізу й узагальнення, економіко-

математичні інструменти, порівняльний підхід, абстрактно-логічні процедури та інші наукові методи.

Інформаційною базою виступають сукупність нормативно-правового забезпечення, матеріали періодичних видань, науково-методична література та аналітичні дані ТОВ «ІНСТРО ГРУП».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у визначенні напрямів удосконалення механізму забезпечення економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства, а саме:

удосконалено:

- методичний підхід до розрахунку інтегрального показнику фінансової безпеки;

набуло подальшого розвитку:

- інноваційні підходи до вдосконалення механізму забезпечення економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства: цифровізація обліково-аналітичних процесів; інтегроване управління ризиками; впровадження аналітичних панелей; інноваційні підходи до внутрішнього контролю та аудиту;

- методичні підходи до формування стратегії підвищення ефективності механізму економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства: функціональний; системний; ризик-орієнтований; стратегічний.

Апробація одержаних результатів. Ключові результати дослідження доповідались на таких конференціях: «Облік, аудит, оподаткування та звітність у системі забезпечення економічної стійкості підприємств» (м. Дніпро, 2025 р.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 1 статтю, загальним обсягом 0,5 ум. друк. арк.

Кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, висновки та пропозиції, додатки, список використаних джерел 53 найменувань, містить 14 таблиць, 11 рисунків, 4 додатки. Основний зміст роботи викладено на 62 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та ключові фактори, що впливають на економічну безпеку стратегічного розвитку підприємства

У сучасних умовах глобальної конкуренції, економічної нестабільності та зростання впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків, питання забезпечення економічної безпеки підприємства набуває першочергового значення. Особливої актуальності ця проблематика набуває в контексті стратегічного розвитку, адже довгострокові цілі підприємства можуть бути досягнуті лише за умови належного захисту його ресурсного потенціалу, фінансової стабільності та конкурентоспроможності

Економічна безпека стратегічного розвитку розглядається як складна багатовимірна категорія, що поєднує у собі як традиційні підходи до захисту діяльності підприємства від загроз, так і орієнтацію на формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Вона є не тільки елементом загальної системи безпеки суб'єкта господарювання, а й однією з ключових передумов ефективного управління його розвитком.

У науковій літературі існує декілька підходів до трактування поняття «економічна безпека підприємства»:

- ресурсно-функціональний підхід розглядає її як стан захищеності підприємства від втрат фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів, а також від нерационального їх використання (Бойко В., Годованець В. [4], Іванова Н.С. [13], Коробцова Д. [17], Qazi A., Simsekler M.C.E. [53]);

- інституційний підхід акцентує увагу на дотриманні правових,

нормативних та регуляторних вимог, що дозволяє підприємству функціонувати стабільно в межах правового поля (Герасименко Ю.С. [9], Марченко О.С. [27], Черниш О. В., Тарасенко І.О. [44]);

- стратегічний підхід визначає ЕБ як здатність підприємства досягати своїх довгострокових цілей і водночас протидіяти загрозам, які можуть перешкоджати цьому процесу (Василішин С.І., Гнатишин Л.Б., Прокопишин О.С. [6], Кириленко С. В. [15], Новіченко Л. С., Свирида О. А. [31]);

- системний підхід трактує економічну безпеку як інтегральний результат функціонування різних підсистем підприємства – фінансової, виробничої, інноваційної, маркетингової, кадрової тощо (Проскура, В., Лизанець, А., Гриць, М. [36], Чайкіна А. [42], Walsh J.N., Lannon J. [51]).

Економічна безпека підприємства у стратегічному вимірі має низку специфічних рис. 1.1:



Рис. 1.1. Специфічні риси економічної безпеки підприємства у стратегічному вимірі

Джерело: сформовано автором

Економічна безпека стратегічного розвитку підприємства – це збалансований стан його ресурсів, процесів та інтересів, який забезпечує стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз та створює умови для реалізації стратегічних цілей [22].

Назаренко С. А., Зачосова Н. В., Мовчанець В. В. відмічають, що стратегічний розвиток підприємства передбачає довгострокове планування, інвестиції в інновації, формування нових бізнес-моделей, розширення ринків збуту [29]. Тобто, економічна безпека стає базовою умовою стратегічного управління, адже дозволяє перетворювати потенційні ризики на можливості та забезпечує досягнення конкурентних переваг у довгостроковому періоді.

Узагальнюючи вищезазначене, відмітимо, що сутність економічної безпеки підприємства щодо стратегічного розвитку полягає в поєднанні функцій захисту та розвитку, з одного боку, це захист підприємства від деструктивних впливів, з іншого – формування основ для його інноваційного та конкурентного зростання.

Отже, економічна безпека стратегічного розвитку підприємства – це багаторівнева система заходів, спрямованих на захист його ресурсів і забезпечення стабільності функціонування, яка водночас створює умови для досягнення довгострокових цілей та формування конкурентних переваг. Вона виступає інтегральною характеристикою стану підприємства, що поєднує економічні, організаційні, правові та управлінські аспекти.

Відмітимо, що забезпечення економічної безпеки повинно бути невід’ємною складовою стратегічного менеджменту, адже лише у цьому випадку підприємство здатне не лише протистояти ризикам, а й забезпечити власний сталий розвиток в умовах ринкової невизначеності та кризових явищ.

Зазначимо, що на загальну СЕБ підприємства впливають, як зовнішні, так і внутрішні фактори, які в загальній сукупності забезпечують її цільове

функціонування. Для більш наглядного відображення даного взаємозв'язку, представимо згруповану схему цільового забезпечення ЕБ через її механізми (рис. 1.2).

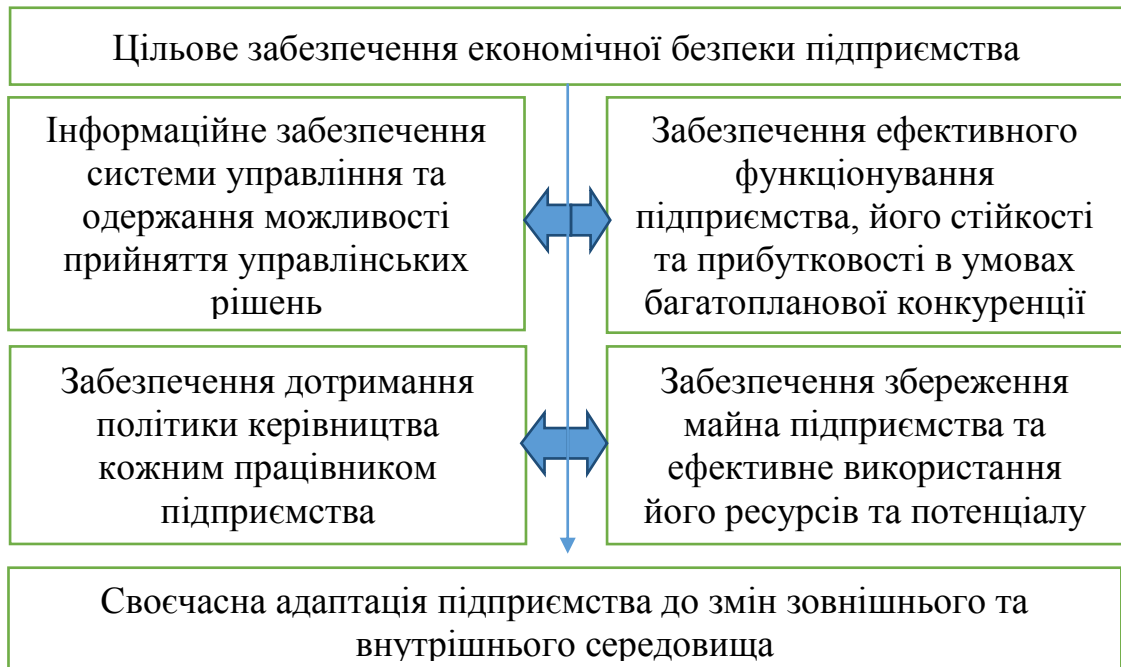


Рис. 1.2. Цільове забезпечення економічної безпеки підприємства
Джерело: сформовано автором

Лебедко С.А. розкриває вплив факторів через зовнішньоекономічна політика та торгові бар'єри «зовнішньоекономічні обмеження можуть вплинути на можливості експорту та імпорту, а також на доступ до нових ринків, що безпосередньо позначається на економічній безпеці підприємства» [20].

В контексті впливу факторів на ЕБ підприємства, Пілецька С. Т., Ареф'єв С. О., Петровська С. В., Колесников С. О. розглядають вплив системи косорингу, та говорить, що це «бізнес-модель, що полягає у співпраці або частковому залученні зовнішніх партнерів або постачальників для виконання певних функцій, які звичайно виконуються всередині організації» [33].

Переваги використання системи косорингу, як механізму системи

функціонування ЕБ представлені на згрупованій схемі (рис. 1.3).

Результати вище наведеної схеми свідчать, що система косорингу - це гібридний підхід, який поєднує елементи аутсорсингу та інсайдерської діяльності, дозволяючи підприємствам залучати зовнішні ресурси для виконання певних завдань або функцій, залишаючи частину процесів в межах організації.

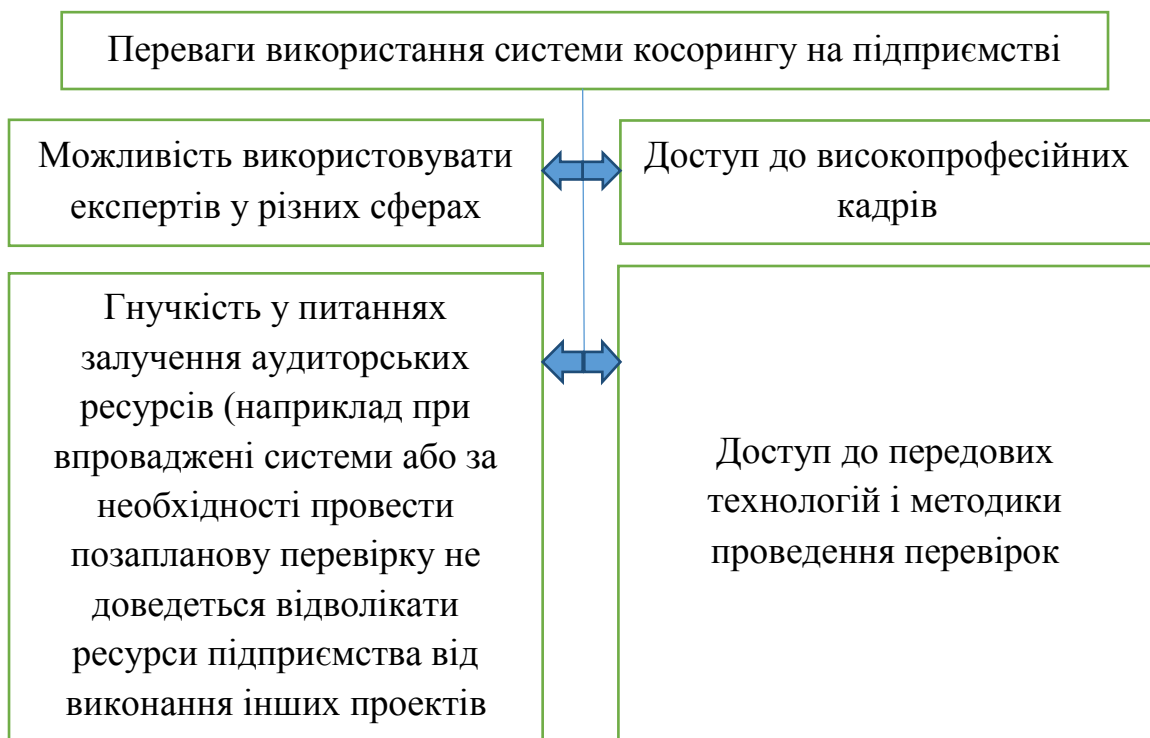


Рис. 1.3. Система косорингу, як механізм якісного функціонування системи механізму економічної безпеки підприємства

Джерело: сформовано автором

В контексті теоретичної оцінки впливу факторів на функціонування ЕБ підприємства, слід звернути увагу на працю Мельник С. І., Штангрет І. А., які розкривають суть впливу фінансової стійкості та доступу до капіталу «недостатній доступ до фінансування або проблеми з ліквідністю можуть обмежити можливості для інвестування в технології, модернізацію обладнання або забезпечення належного рівня оборотних коштів» [28].

В той же час Василега В.Є. наголошує на впливі забезпечення

продовольчої безпеки та соціальна стабільність. Врахування факторів продовольчої безпеки та соціальних аспектів, таких як доступність продуктів для населення, забезпечення робочих місць, підтримка місцевих громад, сприяє формуванню сприятливого іміджу підприємства та підтримці довгострокових відносин з державними органами та суспільством [7].

Такий фактор, як внутрішній контроль та ризик-менеджмент у своїй роботі розглядають Богацька Н. М., Кричевська О. А. Наявність системи внутрішнього контролю та управління ризиками дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та вживати заходів для їх мінімізації. «Це включає фінансові ризики, операційні помилки, неефективне використання ресурсів або технічні неполадки» [2].

Окрім вище перелічених, зазначимо, що прямий вплив має кадровий потенціал та кваліфікація працівників. Кваліфікація та професійний рівень працівників є важливим фактором, що визначає ефективність роботи підприємства. Висококваліфіковані спеціалісти здатні впроваджувати нові технології, оптимізувати процеси та знижувати витрати.

Ці фактори визначають не лише поточний стан економічної безпеки підприємства, але й його здатність адаптуватися до змін у ринковому середовищі, підтримувати стабільність та забезпечувати сталий розвиток. Слід також підкреслити, що саме вплив зазначених факторів мають прямий вплив на якість механізмів функціонування рівня економічної безпеки.

1.2. Структурні елементи та принципи формування механізму економічної безпеки

Формування дієвого механізму забезпечення економічної безпеки є важливою умовою стратегічного розвитку підприємства. Сам по собі механізм розглядається як сукупність інструментів, методів, інституційних і організаційних засобів, що дозволяють підприємству забезпечити стійкість і

стабільність своєї діяльності в умовах зовнішніх та внутрішніх загроз. Для розуміння його сутності необхідно проаналізувати структурні елементи механізму та основоположні принципи його побудови.

У науковій літературі механізм економічної безпеки визначається як організована система заходів і рішень, спрямованих на запобігання, нейтралізацію чи мінімізацію впливу загроз та ризиків на діяльність підприємства. його ключова мета – забезпечити такий рівень захищеності, який дає змогу досягати стратегічних цілей розвитку підприємства.

Структурні елементи механізму економічної безпеки формуються залежно від особливостей підприємства, але загалом вони мають універсальний характер та відображають основні напрями функціонування бізнесу [1].

На підставі узагальнення підходів різних вчених можемо виділити такі основні елементи:

- фінансова безпека [52]. Включає контроль за ліквідністю, платоспроможністю, рівнем прибутковості, оптимізацією структури капіталу. Фінансовий аспект є базовим, адже саме він визначає здатність підприємства витримувати кризові ситуації та залучати ресурси для стратегічного розвитку;

- виробнича безпека [40]. Пов'язана з безперебійністю виробничих процесів, збереженням основних засобів, технологій та інновацій, а також ефективним використанням ресурсів. Сюди ж входить контроль за якістю продукції та впровадженням новітніх технологій;

- інноваційно-технологічна безпека [50]. Забезпечує розвиток підприємства на основі впровадження інновацій, патентного захисту, створення власних ноу-хау. В умовах сучасної економіки саме цей елемент стає визначальним для формування довгострокових конкурентних переваг;

- інформаційна безпека. Передбачає захист комерційної та конфіденційної інформації, безперебійну роботу інформаційних систем,

кіберзахист, а також використання аналітичних інструментів для прогнозування ринкових тенденцій;

- кадрова безпека. Включає ефективну кадрову політику, систему мотивації персоналу, розвиток корпоративної культури, а також зниження ризиків, пов'язаних із плинністю кадрів;

- маркетингова безпека [24]. Забезпечує стійкість позицій підприємства на ринку, захист від недобросовісної конкуренції, диверсифікацію каналів збуту, формування бренду та клієнтської лояльності;

- правова безпека. Передбачає дотримання законодавчих норм, мінімізацію ризиків судових спорів, правильне оформлення договорів, а також захист прав власності підприємства;

- екологічна безпека. Важливий аспект для підприємств, що пов'язаний із дотриманням екологічних стандартів, раціональним використанням природних ресурсів, формуванням іміджу соціально відповідального бізнесу.

Кожен з цих елементів взаємопов'язаний і утворює цілісну систему. Відсутність належного розвитку хоча б одного з них може створювати загрози для всієї діяльності підприємства.

Формування ефективного механізму неможливо без дотримання низки принципів, які забезпечують його системність та дієвість. До таких принципів належать [32]:

1. Системність – економічна безпека має охоплювати всі сфери діяльності підприємства та функціонувати як єдиний комплекс.

2. Безперервність – забезпечення безпеки повинно здійснюватися на постійній основі, а не лише в періоди кризових ситуацій.

3. Превентивність – акцент робиться на попередження загроз і ризиків, а не лише на їх подолання.

4. Адаптивність – механізм має бути гнучким і здатним швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

5. Економічна доцільність – витрати на забезпечення безпеки мають

відповідати отриманим результатам, тобто бути ефективними.

6. Інтегрованість у стратегічне управління – заходи з безпеки повинні бути невід’ємною частиною стратегічного планування підприємства.

7. Інноваційність – у процесі забезпечення безпеки доцільно використовувати сучасні технології, аналітичні системи та методи прогнозування.

8. Прозорість та контрольованість – важливим є наявність механізмів внутрішнього аудиту, контролю і звітності.

9. Відповідальність – чітке розмежування обов’язків і відповідальності між підрозділами та посадовими особами у сфері економічної безпеки.

Як відмічають Правдюк Н.Л., Мулик Т.О., Мулик Я.І. структурні елементи та принципи формування механізму економічної безпеки взаємодоповнюють один одного [35]. Принципи виступають методологічними орієнтирами, які визначають правила побудови та функціонування системи безпеки, тоді як елементи забезпечують її практичну реалізацію. Наприклад, принцип адаптивності реалізується через інформаційну та інноваційну безпеку, а принцип системності – через інтеграцію фінансової, виробничої та кадрової підсистем.

Отже, механізм забезпечення економічної безпеки підприємства являє собою багаторівневу систему, до складу якої входять фінансова, виробнича, інноваційна, інформаційна, кадрова, маркетингова, правова та екологічна складові. Його ефективність визначається тим, наскільки послідовно і повно реалізуються основні принципи – системність, превентивність, адаптивність, інтегрованість у стратегічне управління.

Дотримання цих умов дозволяє підприємству мінімізувати ризики, забезпечити стабільність у короткостроковому періоді та сформуванню основу для сталого стратегічного розвитку в довгостроковій перспективі.

Результатом ефективної роботи механізму є забезпечення стабільності

та стійкості підприємства, досягнення його стратегічних цілей, підвищення конкурентоспроможності, зростання інвестиційної привабливості та формування довгострокових конкурентних переваг.

1.3. Взаємозв'язок між економічною безпекою та стратегічним розвитком підприємства

Економічна безпека та стратегічний розвиток підприємства є взаємопов'язаними складовими його сталого функціонування та зростання в умовах сучасної економіки. ЕБ створює фундамент для формування ефективної стратегії розвитку, водночас стратегічний розвиток спрямований на зміцнення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємства, що в свою чергу підвищує рівень його економічної безпеки.

Богуславська С. І., Бондар Ю. В., Фесун С.О. розкривають взаємозв'язок між ЕБ та стратегічним розвитком. Автори наголошує, що економічна безпека та стратегічний розвиток підприємства є взаємопов'язаними та взаємообумовленими категоріями, які визначають стійкість та конкурентоспроможність суб'єкта господарювання у довгостроковій перспективі. З одного боку, стратегічний розвиток неможливий без надійного захисту ресурсів, активів і бізнес-процесів від внутрішніх та зовнішніх загроз. З іншого боку, саме реалізація ефективної стратегії розвитку формує базу для зміцнення економічної безпеки, оскільки дозволяє створювати нові конкурентні переваги, модернізувати технологічну базу та диверсифікувати ризики [3].

Іванова Н.С. наголошує «наявність системи моніторингу ризиків, ефективного управління ресурсами та резервів – усе це формує безпечне середовище для реалізації довгострокових стратегічних цілей» [12].

Разом з тим, Колодяжна І. В., Букріна К. А. розкривають «стратегічний розвиток передбачає не лише нарощення виробництва, диверсифікацію

продукції та освоєння нових ринків, але й інвестиції в технології, інновації, підвищення якості продукції та формування міцного партнерства» [16].

Узагальнюючи думки зазначених вище авторів, виокремимо думку Литовченко О., Ілляшенко О., Гордієнко Н. Для реалізації таких стратегій необхідна економічна стабільність і передбачуваність, які забезпечуються через ефективну систему обліку, аналізу, прогнозування та управління ризиками - тобто через високий рівень економічної безпеки [25].

Таким чином, стратегічний розвиток без ЕБ є ризикованим, а економічна безпека без чіткого стратегічного бачення – недостатньою. Взаємозв'язок між ними проявляється у необхідності синхронізованого управління як поточними викликами, так і довгостроковими цілями, що дозволяє підприємству не лише виживати в умовах нестабільності, але й успішно розвиватися в перспективі. Логічна таблиця взаємозв'язку ЕБ та стратегічного розвитку підприємства представлена нижче (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Логічна таблиця взаємозв'язку економічної безпеки та стратегічного розвитку підприємства

Сфера	Економічна безпека	Стратегічний розвиток	Взаємозв'язок
Фінансова стабільність	Забезпечення ліквідності, зниження боргового навантаження	Планування інвестицій, фінансування розширення виробництва	Стратегія потребує стабільної фінансової бази
Управління ризиками	Виявлення, оцінка та мінімізація загроз (природних, економічних, політичних)	Побудова гнучкої, адаптивної бізнес-моделі	Стратегія розвитку враховує і нейтралізує ризики
Інформаційно-аналітична база	Формування обліково-аналітичного забезпечення для контролю та прогнозування	Використання аналітики для прийняття довгострокових управлінських рішень	Аналітика допомагає формувати обґрунтовану стратегію і підтримує безпеку
Технічне забезпечення	Модернізація обладнання для стабільного функціонування	Впровадження інновацій та технологій у виробництво	Інвестиції у техніку підвищують продуктивність і знижують ризики
Кадровий потенціал	Кваліфіковані фахівці як запорука	Розвиток персоналу, залучення спеціалістів	Людський капітал забезпечує обидві

	ефективного управління ризиками	для реалізації стратегічних цілей	сфери - стабільність і розвиток
Маркетинг і продажі	Стабільний збут, зниження залежності від одного ринку	Диверсифікація каналів збуту, розширення ринків збуту	Нові ринки знижують ризики і відкривають стратегічні перспективи

Джерело: сформовано автором

Взаємозв'язок між економічною безпекою та стратегічним розвитком підприємства є ключовим чинником забезпечення його стабільного функціонування, адаптивності до змін зовнішнього середовища та довгострокової конкурентоспроможності. Аналіз логічної таблиці демонструє, що ці два елементи не лише взаємодоповнюють один одного, але й створюють основу для стійкого зростання в умовах нестабільності ринку, кліматичних ризиків, зростаючої конкуренції та невизначеності регуляторного поля [18].

З одного боку, ЕБ формує платформу для реалізації стратегічних ініціатив: вона забезпечує фінансову стійкість, здатність до управління ризиками, надійність обліково-аналітичного забезпечення, функціонування технічної бази та стабільність кадрового потенціалу. Без наявності базових умов безпеки будь-яка стратегічна ініціатива є вразливою до зовнішніх та внутрішніх загроз, а сам розвиток може наражатися на фінансові або операційні кризи [3].

З іншого боку, стратегічний розвиток є необхідним елементом підтримання економічної безпеки в довгостроковій перспективі. Розширення ринків збуту, модернізація виробництва, інвестування в нові технології, підвищення якості продукції та ефективне управління ресурсами — усе це спрямовано на зміцнення ринкових позицій підприємства, підвищення рівня його автономності та зниження залежності від нестабільних зовнішніх факторів. Стратегія розвитку дозволяє підприємству не лише реагувати на виклики, а й проактивно формувати власну безпеку через розширення можливостей і підвищення ефективності (рис. 1.4).

Взаємодія економічної безпеки та стратегічного розвитку носить

синергетичний характер, коли їх поєднання забезпечує результат вищий, ніж проста сума окремих ефектів. Підприємство не може розглядати ці категорії ізольовано: стратегія повинна враховувати ризики та загрози, а система безпеки має бути інтегрована в стратегічне управління.

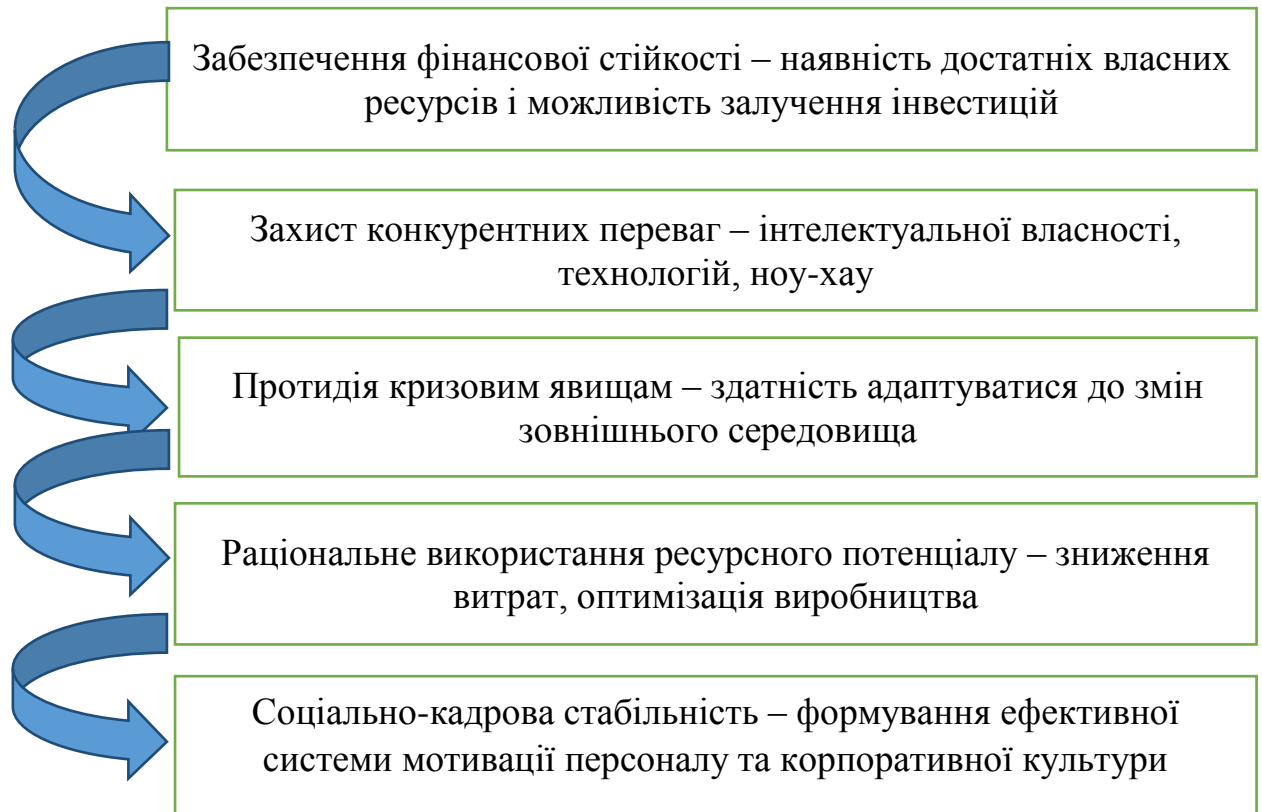


Рис. 1.4. Роль економічної безпеки підприємства в забезпеченні його стратегічного розвитку

Джерело: сформовано автором

Модель такої інтеграції включає: визначення стратегічних цілей та одночасне формування системи економічної безпеки, спрямованої на їх захист; використання ризик-орієнтованого підходу до планування та реалізації стратегії; впровадження системи моніторингу загроз, яка дозволяє своєчасно коригувати стратегічні плани; забезпечення гнучкості та адаптивності стратегії у відповідь на зміни середовища.

На практиці це означає, що підприємства, які одночасно працюють над підвищенням рівня економічної безпеки та реалізацією стратегії розвитку,

досягають [26]: більшої фінансової стійкості та ліквідності; підвищення інвестиційної привабливості; зростання конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках; формування довгострокових конкурентних переваг; зниження рівня ризиків та запобігання кризовим ситуаціям.

Таким чином, стратегічний розвиток не лише потребує належного рівня безпеки, а й сам виступає механізмом її зміцнення (рис.1.5).

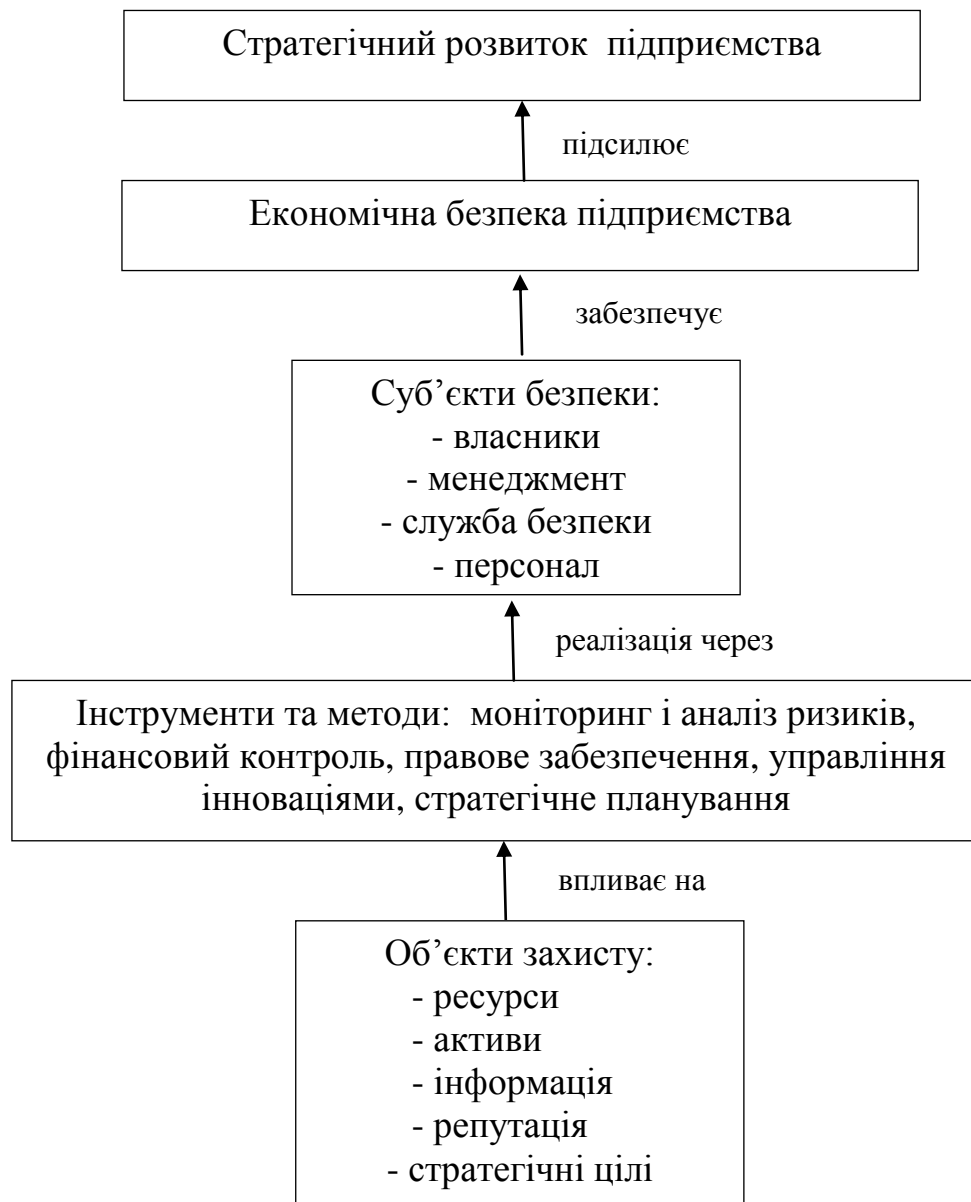


Рис. 1.5. Взаємозв'язок економічної безпеки підприємства та його стратегічного розвитку

Джерело: сформовано автором

Зворотний зв'язок проявляється у тому, що реалізація ефективної стратегії розвитку сприяє підвищенню рівня економічної безпеки підприємства. Зокрема: інноваційна стратегія дозволяє знижувати технологічні ризики, модернізувати виробничу базу та формувати бар'єри для конкурентів; стратегія диверсифікації мінімізує залежність від окремих ринків і продуктів, що зменшує вразливість до зовнішніх шоків; стратегія фінансової стабілізації передбачає оптимізацію структури капіталу, управління ліквідністю та зниження боргового навантаження; стратегія корпоративної соціальної відповідальності підвищує довіру з боку суспільства, партнерів та інвесторів, що також сприяє зростанню економічної стійкості.

Таким чином, ефективне функціонування підприємства у сучасних умовах неможливе без системного поєднання економічної безпеки та стратегічного управління. Їх синергія дозволяє не лише уникати загроз, але й створювати умови для стійкого зростання, інноваційного оновлення та підвищення ролі підприємства в агропромисловому комплексі країни. Побудова такої моделі є необхідною умовою для формування конкурентного, адаптивного та економічно захищеного бізнесу.

Висновки до першого розділу

1. Визначено, що економічна безпека стратегічного розвитку підприємства – це багаторівнева система заходів, спрямованих на захист його ресурсів і забезпечення стабільності функціонування, яка водночас створює умови для досягнення довгострокових цілей та формування конкурентних переваг. Вона виступає інтегральною характеристикою стану підприємства, що поєднує економічні, організаційні, правові та управлінські аспекти. Визначено специфічні риси економічної безпеки підприємства у стратегічному вимірі: превентивність, динамічність, інтегрованість,

комплексність, стратегічна спрямованість.

2. Наголошено, що формування дієвого механізму забезпечення економічної безпеки є важливою умовою стратегічного розвитку підприємства. Сам по собі механізм розглядається як сукупність інструментів, методів, інституційних і організаційних засобів, що дозволяють підприємству забезпечити стійкість і стабільність своєї діяльності в умовах зовнішніх та внутрішніх загроз.

3. Встановлено, що формування ефективного механізму неможливо без дотримання низки принципів, які забезпечують його системність та дієвість. До таких принципів належать: системність, безперервність, превентивність, адаптивність, економічна доцільність, інтегрованість у стратегічне управління, інноваційність, прозорість та контрольованість, відповідальність.

4. Результатом ефективної роботи механізму є забезпечення стабільності та стійкості підприємства, досягнення його стратегічних цілей, підвищення конкурентоспроможності, зростання інвестиційної привабливості та формування довгострокових конкурентних переваг.

5. Встановлено, що стратегічний розвиток без економічної безпеки є ризикованим, а економічна безпека без чіткого стратегічного бачення – недостатньою. Взаємозв'язок між ними проявляється у необхідності синхронізованого управління як поточними викликами, так і довгостроковими цілями, що дозволяє підприємству не лише виживати в умовах нестабільності, але й успішно розвиватися в перспективі. Побудовано логічну таблицю взаємозв'язку економічної безпеки та стратегічного розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ІНСТРО ГРУП»

2.1. Фінансово-економічна характеристика ТОВ «ІНСТРО ГРУП»

Об'єктом дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «ІНСТРО ГРУП» (далі ТОВ «ІНСТРО ГРУП») код ЄДРПОУ 44463568 та є зареєстрованим суб'єктом господарської діяльності з юридичною адресою у м. Дніпро. Розмір статутного капіталу фірми становить 95019,00 грн. Директором ТОВ «ІНСТРО ГРУП» є Суковенко Світлана Віталіївна. Товариство з обмеженою відповідальністю «ІНСТРО ГРУП» (далі ТОВ «ІНСТРО ГРУП»). За основним КВЕДом 46.90 – неспеціалізована оптова торгівля, ТОВ реалізує широкий спектр товарів через оптову й роздрібну діяльність. Серед пріоритетних напрямів - посередництво у торгівлі будівельними матеріалами, меблями, електронікою, металопродукцією, текстилем, госптоварами, а також побутовою електротехнікою та оснащенням для будівництва й промисловості. Компанія активно співпрацює з державними установами та освітніми закладами, постачаючи, зокрема, канцтовари, господарські товари та кухонне приладдя, як засвідчує інформація тендерного реєстру.

Ефективність будь-якого підприємства значною мірою визначається оптимальністю його структури капіталу. Саме співвідношення власного й позикового капіталів формує фінансову стійкість, ліквідність, рентабельність та інвестиційну привабливість. Суб'єкта господарювання. Тому аналіз показників структури капіталу виступає важливою складовою оцінки економічної безпеки та стратегічного розвитку підприємства. Аналіз динаміки показників структури капіталу підприємства за досліджуваний період свідчить про зниження рівня фінансової незалежності (рис. 2.1).

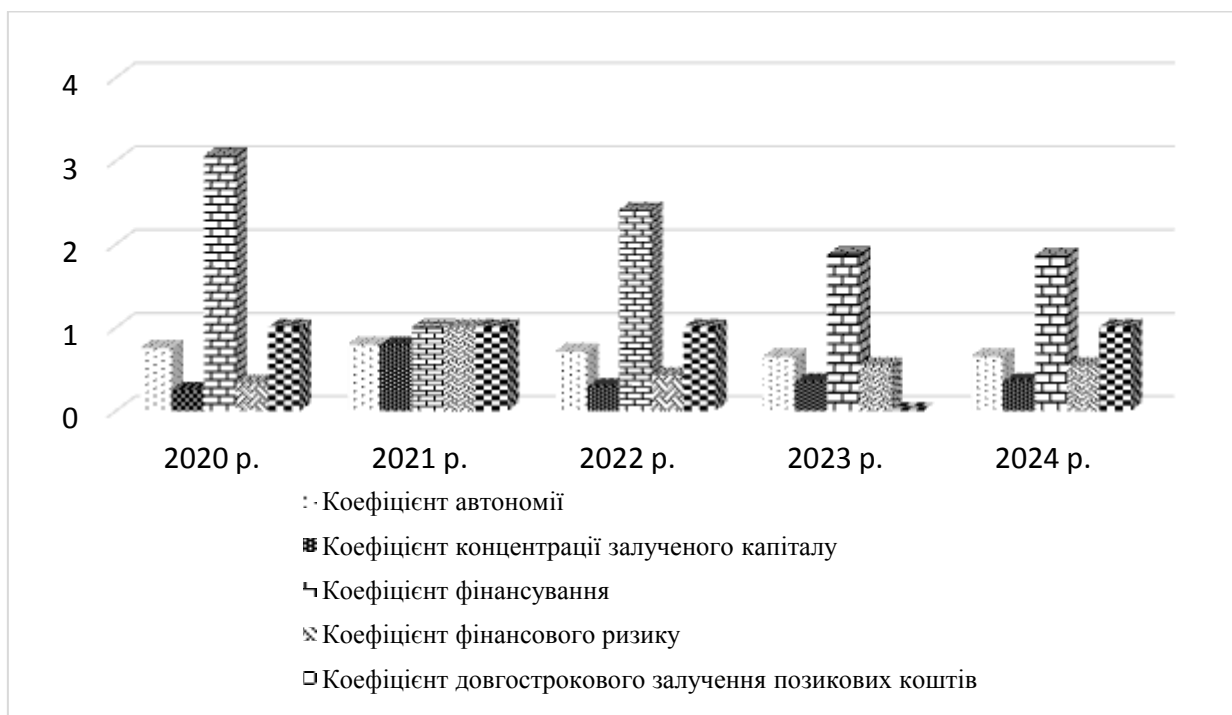


Рис. 2.1. Показники структури капіталу ТОВ «ІНСТРО ГРУП»

Коефіцієнт автономії зменшився з 0,75 до 0,65, що становить 86,28% від базового значення 2020 р. це вказує на посилення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та зростання ризику втрати фінансової стійкості. Водночас коефіцієнт концентрації залученого капіталу зріс на 41,93 %, а коефіцієнт фінансового ризику - на 64,5 %, що підтверджує підвищення рівня кредитного навантаження та збільшення загроз для економічної безпеки. Щодо коефіцієнта довгострокового залучення позикових коштів, його значення впродовж усіх п'яти років залишалося стабільним - 1,00, з незначним зниженням до 0,99 у 2023 році. Це свідчить про відсутність динаміки в напрямку скорочення довгострокових зобов'язань. У цілому, тенденції підтверджують необхідність перегляду фінансової стратегії підприємства з метою підвищення рівня автономії та мінімізації фінансових ризиків.

Аналіз динаміки показників структури майна підприємства за досліджуваний період свідчить про неоднозначні тенденції (рис. 2.2). Коефіцієнт реальної вартості майна зріс з 0,27 до 0,35 (на 30,91 %), що вказує

на певне покращення якісного стану активів. Водночас спостерігається різке скорочення коефіцієнта реальної вартості основних засобів у майні – з 0,12 у 2020 р. до 0,01 у 2024 р., що означає суттєве зменшення частки основних засобів у структурі активів, що може свідчити про фізичне та моральне старіння матеріально-технічної бази підприємства та недостатній рівень інвестицій в оновлення цієї бази.

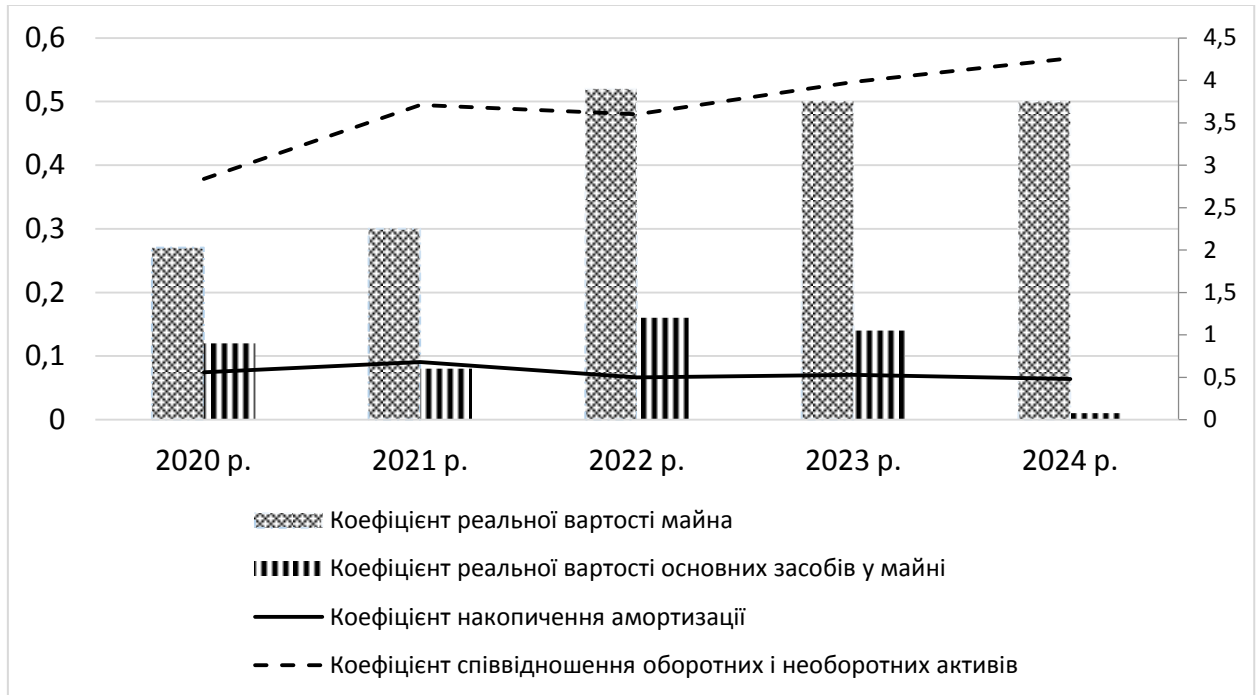


Рис. 2.2. Показники структури майна ТОВ «ІНСТРО ГРУП»

Водночас коефіцієнт накопичення амортизації знизився з 0,56 до 0,48, що характеризує скорочення можливостей підприємства щодо оновлення основних засобів власним коштом. Натомість коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів зріс із 2,84 до 4,26 (на 49,95 %), що вказує на зростання питомої ваги оборотних активів у загальній структурі майна. Така тенденція підвищує гнучкість у короткостроковому управлінні, проте водночас може обмежувати потенціал довгострокового розвитку, оскільки низька частка основних засобів не сприяє модернізації та зміцненню виробничого потенціалу.

Оцінка ділової активності ТОВ «ІНСТРО ГРУП» здійснена за допомогою даних додатку А. Аналіз показників ділової активності ТОВ

«ІНСТРО ГРУП» за 2020-2024 роки свідчить про як позитивні, так і суперечливі тенденції у використанні ресурсів підприємства. Зокрема, чистий дохід від реалізації зріс на 50,2%, що є позитивною динамікою, однак темпи зростання операційних витрат (на 76,08%) значно випереджають дохід, що може свідчити про зниження ефективності витратної політики. Загальний коефіцієнт обертання капіталу знизився з 1,05 до 0,78, а фондівдача необоротних активів - з 1,37 до 1,20, що свідчить про зменшення ефективності використання основних засобів і капіталу загалом. У той же час, коефіцієнт обертання оборотних активів практично відновився до рівня 2020 року (4,03 у 2024 р. проти 4,09 у 2020 р.), а тривалість їхнього обороту залишилась стабільною - близько 89 днів. Значне погіршення спостерігається в оборотності оборотних виробничих фондів та готової продукції - зниження коефіцієнта майже втричі та збільшення тривалості обороту до 159 днів, що свідчить про уповільнення реалізації запасів. Оборотність дебіторської заборгованості також знизилась, а її тривалість зросла до 209 днів, що може сигналізувати про проблеми з поверненням коштів. Коефіцієнт обертання кредиторської заборгованості дещо покращився у 2024 році (2,31), однак загалом зниження його значення та збільшення тривалості обороту свідчить про уповільнення розрахунків з постачальниками.

Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства за досліджуваний період свідчить про суперечливі тенденції (додаток Б), обсяг високоліквідних активів зріс понад у 11 разів, що позитивно вплинуло на можливість погашення найбільш строкових зобов'язань, однак їхня динаміка теж зросла майже вдвічі. Середньо- та низьколіквідні активи демонструють різке збільшення, що підкріплює потенціал підприємства у покритті зобов'язань. Разом з тим, коефіцієнт загальної ліквідності знизився, що свідчить про деяке погіршення структури поточних активів, хоча він і залишається в межах норми. Водночас аналіз оборотності оборотних активів виявив негативні зрушення. Попри суттєве зростання чистого доходу від

реалізації (на 50,2 %) та середньорічної вартості оборотних активів (на 117,25 %), коефіцієнт їх обертання скоротився з 1,41 у 2020 р. до 0,97 у 2024 р. Це означає уповільнення оборотності та менш ефективне використання оборотних коштів. Коефіцієнт завантаження активів зріс із 0,71 до 1,03, що вказує на підвищення потреби у фінансуванні обороту на одиницю доходу. Тривалість одного обороту збільшилася з 256 до 370 днів, що свідчить про зниження швидкості обігу ресурсів та заморожування капіталу у запасах. Отже, підприємство, незважаючи на позитивні зрушення у ліквідності та платоспроможності, потребує підвищення ефективності управління оборотними активами для забезпечення достатнього рівня фінансової стійкості й економічної безпеки.

У сфері фінансової незалежності підприємство характеризується достатньою стабільністю: коефіцієнт фінансової незалежності зберігається на рівні близько 35 %, а частка оборотних активів, сформованих за рахунок власних коштів, стабільно перевищує 55 %. Показники рентабельності мають коливний характер: у 2022-2023 рр. відбулося різке зниження прибутковості діяльності, проте у 2024 р. спостерігається суттєве зростання рентабельності продажу (29,22 %), активів (22,90 %) та капіталу (35,20 %). Це забезпечило інтегрований показник фінансового стану на рівні 8,28 та рейтинг «А», що свідчить про високий рівень фінансової стійкості та ефективності управління. Таким чином, підприємство успішно пододало кризові тенденції 2022-2023 рр. та зміцнило свою позицію у 2024 р., хоча потребує подальшої уваги до управління оборотністю активів і стабілізації фінансової незалежності (додаток В).

2.2. Оцінка функціонування служби економічної безпеки ТОВ «ІНСТРО ГРУП» за окремими компонентами системи безпеки

У структурі ТОВ «ІНСТРО ГРУП» не передбачено окремого підрозділу

на кшталт служби економічної безпеки. Відповідні функції в межах посадових обов'язків виконують:

- директор підприємства (стратегічний контроль та ухвалення управлінських рішень);
- головний бухгалтер (аналіз фінансових потоків, виявлення ознак фінансових ризиків);
- менеджери напрямків (логістика, оренда, торгівля - відповідальні за первинний контроль ефективності діяльності).

Мета діяльності щодо забезпечення економічної безпеки - забезпечити стійкий розвиток ТОВ «ІНСТРО ГРУП» шляхом своєчасного виявлення, аналізу та усунення загроз фінансово-економічній безпеці підприємства.

Основні завдання: моніторинг фінансових, операційних та логістичних процесів; оцінка внутрішніх та зовнішніх ризиків; формування пропозицій щодо запобігання загрозам; обґрунтування управлінських рішень для забезпечення стабільності бізнесу.

У ТОВ «ІНСТРО ГРУП» застосовуються такі основні технології аналітичного забезпечення економічної безпеки:

- внутрішній фінансовий моніторинг (баланси, звіти, кошториси);
- аналітичні таблиці Excel (ручне ведення обліку доходів/витрат);
- співставлення результатів між підрозділами (логістика, оренда, торгівля);
- консультації з фінансовими консультантами в разі виникнення загроз (аутсорсинг аналітики).

Даний механізм передбачає наступну взаємодію - інформація збирається централізовано, потім узагальнюється бухгалтерією або менеджерами й передається на розгляд директору.

Хоча окремо положення про службу економічної безпеки відсутнє, існують документи, які опосередковано регламентують безпекову діяльність, а саме:

- посадові інструкції головного бухгалтера та керівників напрямів;
- накази керівника щодо порядку звітності та моніторингу;
- внутрішні положення з бюджетування (в Excel/Google Sheets);
- внутрішній регламент облікової політики.

Для оцінки стану економічної безпеки ТОВ «ІНСТРО ГРУП» проведено аналіз основних складових системи безпеки підприємства, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони діяльності та сформуванати напрями вдосконалення. Розрахунки проведено за методом порівняння фактичного рівня показників із максимально можливим значенням, що дає змогу визначити відносну оцінку стану кожної складової. Для наочності побудуємо пелюсткову діаграму (рис. 2.3).

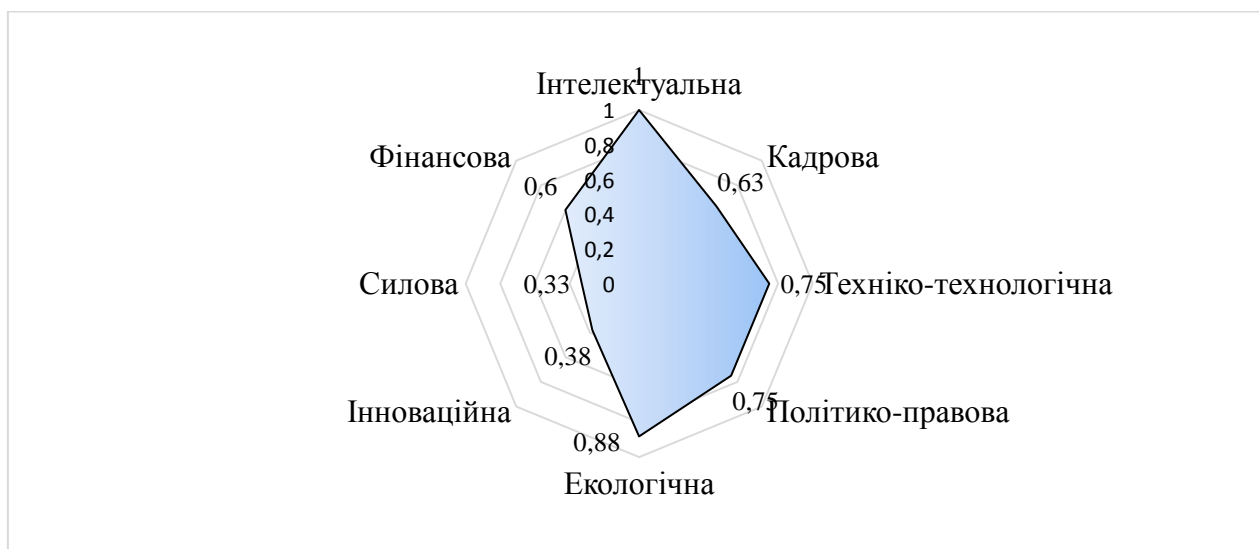


Рис. 2.3. Відносний рівень економічної безпеки ТОВ «ІНСТРО ГРУП»

Інтелектуальна безпека підприємства оцінюється як максимально досягнута, відносна оцінка становить 1,00. Це свідчить про високий рівень захищеності знань, інформаційних ресурсів та управлінських рішень. ТОВ «ІНСТРО ГРУП» застосовує ефективні системи обліку та контролю, що дозволяє уникати витоків важливої інформації та забезпечує збереження корпоративних знань. Підприємство активно впроваджує методи навчання персоналу та накопичення інтелектуального капіталу, що сприяє підвищенню

стратегічної стійкості в умовах нестабільного ринку. Високий рівень інтелектуальної безпеки також забезпечує якісне прогнозування фінансових та ринкових ризиків, що позитивно впливає на загальний стан економічної безпеки.

Кадрова безпека оцінена на рівні 2,5 з максимальних 4, що дає відносну оцінку 0,63. Це свідчить про наявність значних резервів для підвищення кваліфікації персоналу та оптимізації кадрової політики. Основними проблемами є недостатня кількість висококваліфікованих фахівців у сфері ризик-менеджменту, обмежена підготовка до антикризового управління та недостатня мотивація персоналу щодо участі у програмах підвищення ефективності та безпеки підприємства. Для зміцнення кадрової складової необхідно впроваджувати системи навчання та сертифікації співробітників, а також розробляти заходи стимулювання персоналу, спрямовані на підвищення лояльності та відповідальності.

Техніко-технологічна складова отримала відносну оцінку 0,75, що свідчить про задовільний рівень забезпечення підприємства сучасними технологіями та обладнанням. Підвищення технологічного рівня дозволить оптимізувати витрати, скоротити час обробки замовлень і підвищити швидкість оборотності активів, що безпосередньо вплине на економічну безпеку.

Політико-правова безпека оцінена на рівні 2,25 з максимальних 3 (відносна оцінка 0,75). Це означає, що підприємство має достатній рівень захищеності від регуляторних та правових загроз, однак існують потенційні ризики, пов'язані зі змінами законодавства, податковою політикою та нормативною базою. Для забезпечення стабільності діяльності ТОВ «ІНСТРО ГРУП» необхідно постійно відслідковувати нормативні зміни, впроваджувати внутрішні стандарти відповідності законодавству та формувати юридичні резерви на випадок непередбачуваних змін у регуляторному середовищі.

Екологічна безпека підприємства оцінена на рівні 1,75 з максимальних 2 (відносна оцінка 0,88), що свідчить про високий рівень екологічної відповідальності. Підприємство дотримується вимог екологічного законодавства, контролює утилізацію відходів та раціональне використання ресурсів. Водночас існують резерви для впровадження додаткових екологічних програм, зокрема з енергоефективності та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, що дозволить підвищити конкурентоспроможність та імідж компанії.

Інноваційна безпека отримала відносну оцінку 0,38, що свідчить про значну слабкість у цій сфері. Підприємство має обмежений рівень впровадження новітніх технологій, автоматизації процесів та сучасних інформаційних систем управління. Недостатнє використання інноваційних рішень підвищує ризик технологічного відставання та обмежує можливості для антикризового планування.

Силова безпека оцінена найнижче – 1 з 3 (відносна оцінка 0,33). Це свідчить про слабкий рівень фізичної та охоронної безпеки підприємства, включаючи охорону об'єктів, контроль доступу та протипожежні заходи. В умовах сучасних ризиків для бізнесу, включаючи можливі кібератаки та порушення фізичної безпеки об'єктів, низький рівень силової безпеки може негативно вплинути на економічну стабільність. Підвищення цього показника передбачає впровадження комплексної системи охорони, контроль доступу до ресурсів, встановлення технічних засобів спостереження та інтеграцію силових заходів із загальною системою безпеки.

Фінансова безпека оцінена на рівні 3 з максимальних 5 (відносна оцінка 0,60). Це свідчить про середній рівень захищеності підприємства від фінансових ризиків. Незважаючи на стабільну ліквідність та позитивні показники рентабельності у 2024 р., існують ризики залежності від залученого капіталу, коливань оборотності активів та непередбачуваних змін ринку. Для зміцнення фінансової безпеки необхідно вдосконалювати систему

планування грошових потоків, впроваджувати інструменти управління фінансовими ризиками та диверсифікувати джерела фінансування.

2.3. Функціонування механізму забезпечення економічної безпеки ТОВ «ІНСТРО ГРУП»

Формування ефективного механізму економічної безпеки є необхідною умовою стратегічного розвитку підприємства в умовах сучасних економічних викликів. Проте в реальній практиці функціонування більшості підприємств в Україні виявляються суттєві проблеми, що знижують ефективність захисних та регуляторних інструментів. Ідентифікація проблем і загроз виступає першочерговим етапом удосконалення системи економічної безпеки, адже дозволяє визначити слабкі місця та розробити комплекс заходів для їх усунення. В табл. 2.1 наведено складові механізму забезпечення економічної безпеки ТОВ «ІНСТРО ГРУП».

Важливим елементом механізму економічної безпеки ТОВ «ІНСТРО ГРУП» є організаційна структура управління. На підприємстві реалізуються наступні заходи: чіткий розподіл повноважень і функцій між відділами (закупівлі, продажу, бухгалтерського обліку, юридичного супроводу); використання внутрішніх регламентів, які зменшують ризики шахрайства чи зловживань. Організаційна складова виступає базисом для узгодженої роботи всіх учасників бізнес-процесів.

ТОВ «ІНСТРО ГРУП» функціонує в умовах коливань валютних курсів, зростання цін на енергоносії та високого рівня податкового навантаження. З метою мінімізації фінансових ризиків підприємство застосовує: систему фінансового планування, що включає прогнозування доходів і витрат за основними напрямками діяльності; диверсифікацію постачальників і покупців, що дозволяє уникати надмірної залежності від окремих контрагентів; роботу з передоплатою та системою гарантій, особливо при державних закупівлях; формування резервного фонду для покриття непередбачених витрат.

Оскільки компанія бере участь у тендерних процедурах, значну увагу приділяється правовому забезпеченню: контроль за відповідністю діяльності чинному законодавству; мінімізація ризиків, пов'язаних із недобросовісною конкуренцією чи рейдерськими загрозами; юридичний супровід підписання договорів із контрагентами; дотримання вимог податкового законодавства, що знижує ймовірність штрафних санкцій.

Таблиця 2.1

Складові механізми забезпечення економічної безпеки ТОВ «ІНСТРО ГРУП»

Елемент механізму	Зміст реалізації у ТОВ «ІНСТРО ГРУП»	Інструменти та методи	Очікувані результати
Об'єкти захисту	Фінансові ресурси, матеріальні цінності, комерційна інформація, ділова репутація	Бухгалтерський та податковий облік, система документообігу, ІТ-захист	Збереження активів, мінімізація втрат
Суб'єкти забезпечення	Керівництво підприємства, фінансовий відділ, юридична служба, відділ закупівель і збуту	Внутрішні регламенти, система контролю та звітності	Узгоджена робота структурних підрозділів
Організаційно-управлінський блок	Координація та контроль господарських процесів	Внутрішні положення, аудиторські перевірки	Зменшення управлінських ризиків
Фінансово-економічний блок	Забезпечення стабільності доходів і витрат	Бюджетування, резервні фонди, диверсифікація постачальників і клієнтів	Платоспроможність і фінансова стійкість
Правовий блок	Дотримання законодавства та контрактної дисципліни	Юридичний аналіз договорів, податковий аудит, антирейдерський захист	Мінімізація штрафів і санкцій
Інформаційно-аналітичний блок	Захист даних і моніторинг ринку	CRM-системи, паролі доступу, маркетинговий аналіз	Збереження інформаційних ресурсів, своєчасне реагування на загрози
Кадровий блок	Управління персоналом, підвищення лояльності працівників	Підбір кадрів, система мотивації, тренінги	Надійність і професійність персоналу

ТОВ «ІНСТРО ГРУП» працює з великим масивом комерційної та тендерної інформації. Тому система інформаційної безпеки включає:

багаторівневий захист даних (паролі, обмеження доступу, резервне копіювання); аналіз ринку та діяльності конкурентів; використання електронних майданчиків для моніторингу державних закупівель; контроль достовірності фінансової та облікової звітності.

Людський фактор є одним із ключових у системі економічної безпеки. На підприємстві забезпечується: ретельний відбір персоналу та перевірка надійності працівників; система мотивації й контролю виконання службових обов'язків; навчання працівників правилам роботи з комерційною інформацією та дотриманням етичних стандартів.

Механізм економічної безпеки ТОВ «ІНСТРО ГРУП» включає заходи щодо виявлення і нейтралізації внутрішніх проблем, таких як низька швидкість оборотності активів, залежність від окремих постачальників або замовників, недостатнє інвестування в оновлення основних засобів і використання застарілих технологій управління. Внутрішні ризики ТОВ «ІНСТРО ГРУП» можна узагальнити у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Внутрішні проблеми та загрози ТОВ «ІНСТРО ГРУП»

Показник	Характер проблеми	Потенційний вплив на економічну безпеку	Рівень ризику
Ліквідність	Періодичне зниження коефіцієнтів абсолютної та швидкої ліквідності	Ускладнення погашення короткострокових зобов'язань	Високий
Фінансова незалежність	Частка залученого капіталу зростає у деякі роки	Збільшення фінансового ризику, зниження стійкості	Середній
Оборотність активів	Тривалість одного обороту зростає	Заморожування оборотних коштів, зниження ефективності	Високий
Організаційні процеси	Відсутність системи антикризового планування та стратегічного прогнозування	Затримки у прийнятті управлінських рішень, підвищення ризику помилок	Середній
Кадрові ресурси	Недостатня кваліфікація співробітників у сфері ризик-менеджменту	Зниження ефективності контролю ризиків та інформаційної безпеки	Середній

Аналіз свідчить про те, що внутрішні загрози підприємства формують потенціал для фінансових та організаційних проблем. Найбільшу небезпеку

становлять коливання ліквідності та зниження оборотності активів, що безпосередньо впливає на платоспроможність та фінансову стабільність. Організаційні та кадрові ризики є другорядними, проте вони посилюють вплив фінансових загроз, знижуючи ефективність управління економічною безпекою. В таблиці 2.3 наведена оцінка ризиків зовнішніх загроз.

Таблиця 2.3

Оцінка зовнішніх загроз для ТОВ «ІНСТРО ГРУП»

Тип загрози	Опис	Потенційний вплив	Рівень ризику
Макроекономічна	Інфляція, коливання валютного курсу	Зростання витрат, зниження прибутковості	Високий
Конкурентна	Активізація великих національних та міжнародних дистриб'юторів	Зниження частки ринку, тиск на ціни	Високий
Регуляторна	Зміни податкового та митного законодавства	Додаткові витрати на адміністрування бізнесу	Середній
Політична / воєнна	Військові дії, перебої у постачанні	Порушення логістики та ланцюгів постачання	Високий
Соціальна	Зміни попиту та поведінки споживачів	Колівання обсягів продажу	Середній

Зіставлення внутрішніх і зовнішніх загроз дозволяє констатувати, що ТОВ «ІНСТРО ГРУП» функціонує в умовах високого рівня ризику.

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІНСТРО ГРУП» поступово впроваджує цифрові інструменти управління: використання CRM-систем для управління клієнтською базою; автоматизація бухгалтерського та податкового обліку; застосування електронного документообігу при роботі з державними установами.

Завдяки реалізації описаних складових, механізм економічної безпеки ТОВ «ІНСТРО ГРУП» - знижує ймовірність фінансових втрат; мінімізує ризики недобросовісної конкуренції та контрагентських шахрайств; підвищує стабільність у взаємодії з державними установами й освітніми закладами; створює умови для диверсифікації товарних потоків та розширення ринків

збуту.

Висновки до другого розділу

1. Оцінка фінансового стану ТОВ «ІНСТРО ГРУП» за 2020-2024 роки свідчить про поступове зміцнення фінансової стійкості підприємства та покращення його фінансових результатів у 2024 році. Інтегрований показник фінансового стану зріс з 6,56 у 2020 році до 8,28 у 2024 році, що забезпечило повернення підприємства до рейтингової категорії «А», яка свідчить про високий рівень фінансової стабільності. Найбільш стабільними залишались показники ліквідності та фінансової незалежності, які протягом усього періоду мали найвищі рейтингові оцінки, що підтверджує здатність підприємства вчасно виконувати свої зобов'язання та підтримувати оптимальну структуру капіталу.

2. У структурі ТОВ «ІНСТРО ГРУП» не передбачено окремого підрозділу на кшталт служби економічної безпеки. Відповідні функції в межах посадових обов'язків виконують: директор підприємства (стратегічний контроль та ухвалення управлінських рішень); головний бухгалтер (аналіз фінансових потоків, виявлення ознак фінансових ризиків); менеджери напрямків (логістика, оренда, торгівля - відповідальні за первинний контроль ефективності діяльності).

3. У ТОВ «ІНСТРО ГРУП» застосовуються такі основні технології аналітичного забезпечення економічної безпеки: внутрішній фінансовий моніторинг (баланси, звіти, кошториси); аналітичні таблиці Excel (ручне ведення обліку доходів/витрат); співставлення результатів між підрозділами (логістика, оренда, торгівля); консультації з фінансовими консультантами в разі виникнення загроз (аутсорсинг аналітики).

4. Аналіз складових економічної безпеки ТОВ «ІНСТРО ГРУП» свідчить про наявність сильних сторін у сферах інтелектуальної та екологічної безпеки, задовільного стану техніко-технологічної та політико-

правової складових, а також середнього рівня фінансової та кадрової безпеки. Найбільш критичними є інноваційна та силова складові, які потребують першочергового вдосконалення. Розробка заходів щодо зміцнення цих напрямів дозволить підвищити загальний рівень економічної безпеки підприємства, забезпечити стабільність діяльності та конкурентоспроможність на ринку.

5. Важливим елементом механізму економічної безпеки ТОВ «ІНСТРО ГРУП» є організаційна структура управління. На підприємстві реалізуються наступні заходи: чіткий розподіл повноважень і функцій між відділами (закупівлі, продажу, бухгалтерського обліку, юридичного супроводу); використання внутрішніх регламентів, які зменшують ризики шахрайства чи зловживань. Організаційна складова виступає базисом для узгодженої роботи всіх учасників бізнес-процесів.

6. Механізм економічної безпеки ТОВ «ІНСТРО ГРУП» включає заходи щодо виявлення і нейтралізації внутрішніх проблем, таких як низька швидкість оборотності активів, залежність від окремих постачальників або замовників, недостатнє інвестування в оновлення основних засобів і використання застарілих технологій управління.

7. Аналіз внутрішніх та зовнішніх загроз ТОВ «ІНСТРО ГРУП» свідчить, що підприємство перебуває під впливом значних ризиків як зсередини, так і ззовні. Найбільшу небезпеку становлять фінансові фактори – коливання ліквідності, зниження оборотності активів та макроекономічні ризики, що безпосередньо впливають на платоспроможність та стабільність підприємства. Водночас організаційні, кадрові та регуляторні проблеми, хоча й менш критичні, посилюють ефект фінансових загроз, обмежуючи ефективність управлінських рішень та контроль за економічною безпекою.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування стратегії підвищення ефективності механізму економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства

У сучасних умовах глобальної конкуренції, нестабільності економічного середовища та зростання ризиків підприємства змушені формувати ефективні механізми забезпечення економічної безпеки. Особливого значення набуває поєднання завдань економічної безпеки з довгостроковими стратегічним розвитком, що дозволяє забезпечити стійкість бізнесу, зберегти конкурентні позиції та гарантувати стабільне зростання вартості компанії.

Стратегічний розвиток підприємства передбачає формування довгострокових орієнтирів, що забезпечують його конкурентні переваги. У цьому контексті економічна безпека виступає не лише як захисний механізм, а й як фактор стратегічного успіху:

Ніконенко У. М., Мандзіновський Ю. Ю. виділяють наступні напрями впливу економічної безпеки на стратегічний розвиток – фінансова стійкість (гарантує можливість фінансувати стратегічні проєкти), ресурсна забезпеченість (формує потенціал для інновацій та диверсифікацій), зниження ризиків (мінімізує загрози банкрутства та втрати ринкових позицій) [30].

Ми погоджуємося з авторами і ще додамо репутаційний капітал, який має на меті підвищити довіру інвесторів та партнерів.

Вітчизняні та зарубіжні науковці відзначають, що стратегія економічної безпеки є важливим елементом управлінської діяльності

підприємства. За словами Франчук В. І., стратегія «виступає як інструмент координації дій різних структурних підрозділів, забезпечуючи комплексний підхід до управління ризиками» [39]. Вона дозволяє визначити пріоритети ресурсного забезпечення, спрямувати фінансові, кадрові та технологічні ресурси на зменшення впливу негативних факторів та підвищення стабільності діяльності.

Підкреслимо, що стратегія підвищення ефективності механізму економічної безпеки повинна базуватися на принципах системності, прогнозування та інтеграції.

Як відмічають Христенко Л. М., Прохоровська С. А., Гречишкін С. А. системний підхід забезпечує розгляд підприємства як комплексної організації, де всі елементи економічної безпеки взаємопов'язані та взаємодіють [41]. Прогностичний підхід дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та розробляти сценарії реагування, що забезпечує адаптивність стратегії до динамічних ринкових умов [3]. Інтеграційний підхід передбачає узгодження заходів з іншими функціональними стратегіями підприємства, такими як фінансова, інноваційна та маркетингові, що на думку Васильців Т.Г., підвищує ефективність управлінських рішень і оптимізує використання ресурсів [8].

Багато авторів наголошують на стратегічній важливості формування механізму економічної безпеки для забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Зокрема, Куценко О., зазначає, що підприємства без чіткої стратегії економічної безпеки схильні до частих кризових ситуацій, які призводять до зниження рентабельності та збільшення операційних ризиків. Науковець підкреслює, що стратегія дозволяє визначити конкретні напрями дій для мінімізації загроз та забезпечує систему контролю та моніторингу ризиків [19].

Особливу увагу автори приділяють фінансовому аспекту економічної безпеки. Так, Чайкіна А.О. підкреслює, що ефективна стратегія дозволяє

оптимізувати співвідношення власного і позикового капіталу, підвищити ліквідність та рентабельність підприємства, а також забезпечити стабільність грошових потоків. На думку дослідника, фінансова стабільність є ключовою умовою для зменшення ймовірності банкрутства та втрати ринкових позицій [43].

Не менш важливим аспектом є інтеграція стратегічних заходів з антикризовим управлінням. Наголошено, що підприємства, які мають розроблену стратегію економічної безпеки, здатні швидше реагувати на кризові ситуації, планувати резерви та страхові механізми, що значно знижує потенційні втрати. Відмітимо, що вона дозволяє передбачити варіанти розвитку подій, оцінити ймовірність реалізації ризиків і визначити ефективні механізми реагування.

Відмітимо, що у науковій літературі виділяють кілька методичних підходів до формування стратегії підвищення ефективності механізму економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Методичні підходи до формування стратегії підвищення ефективності механізму економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства

Підхід	Характеристика	Переваги	Недоліки
Функціональний	Орієнтація на окремі складові безпеки (фінансова, кадрова тощо)	Чіткість завдань	Фрагментарність
Системний	Комплексний підхід до захисту підприємства	Цілісність, інтегрованість	Складність реалізації
Ризик-орієнтований	Аналіз і мінімізація ризиків	Гнучкість	Висока потреба в аналітиці
Стратегічний	Врахування довгострокових цілей розвитку	Орієнтація на майбутнє	Потребує значних ресурсів

Джерело: сформовано автором

У підсумку, зазначимо, що стратегія економічної безпеки є не просто інструментом захисту від ризиків, а фундаментом для забезпечення

стабільного стратегічного розвитку підприємства. Вона сприяє підвищенню фінансової та операційної стійкості, оптимізації ресурсів, зниженню впливу негативних факторів і підвищенню конкурентоспроможності на ринку. Без розробленої стратегії підприємство ризикує втратити контроль над ключовими процесами та зазнати серйозних фінансових і репутаційних втрат.

При цьому відмітимо, що найбільш ефективним є комплексний стратегічний підхід, що інтегрує всі перелічені методики. Формування стратегії підвищення ефективності механізму економічної безпеки повинно базуватися на таких принципах: системність – охоплення всіх складових; адаптивність – здатність реагувати на зміни середовища; пріоритетність – концентрація ресурсів на ключових загрозах; економічна доцільність – баланс між витратами та вигодами.

Формування стратегії підвищення ефективності механізму економічної безпеки підприємства є необхідною умовою його стратегічного розвитку. Така стратегія повинна поєднувати захисні функції з функціями розвитку, орієнтуватися на довгострокову перспективу, бути адаптивною та інтегрованою. Її ефективність залежить від комплексного використання аналітичних інструментів, раціонального управління ризиками та впровадження інновацій (рис. 3.1).

Для оцінки та вибору стратегії економічної безпеки доцільно застосовувати:

- SWOT-аналіз – виявлення сильних/слабких сторін та можливостей/загроз;
- SPACE-аналіз – визначення стратегічного профілю підприємства;
- PEST-аналіз – дослідження політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів;
- система фінансових коефіцієнтів – ліквідність, рентабельність, оборотність;

- моделі ризик-менеджменту – ідентифікація, оцінка та мінімізація ризиків;

- цифрові інструменти – ERP-системи, аналітичні платформи для моніторингу ризиків.



Рис. 3.1. Основні етапи формування стратегії підвищення ефективності механізму економічної безпеки підприємства
Джерело: сформовано автором

Переконані, що внутрішній контроль і постійний моніторинг є невід’ємними елементами системи забезпечення економічної безпеки підприємств, які діють у середовищі високих виробничих, фінансових і ринкових ризиків. У зв’язку з цим оптимізація внутрішнього контролю дозволяє не лише знижувати ймовірність втрат і порушень, але й забезпечує ефективне управління ресурсами та своєчасне реагування на внутрішні й зовнішні загрози. Побудований механізм налагодження системи внутрішньогосподарського контролю як складова контрольної функції

економічної безпеки наведено на рис. 3.2.

Кожен із цих етапів потребує чітко налагодженого контролю, як на рівні процесів, так і на рівні фінансових потоків.



Рис. 3.2. Механізм налагодження системи внутрішньогосподарського контролю як складова контрольної функції економічної безпеки підприємства

Джерело: сформовано автором

Саме тому пропонуємо оптимізувати систему внутрішнього контролю за рахунок впровадження таких механізмів, а саме:

- регламентування процедур через створення чітких стандартів і алгоритмів дій для працівників, щоб зменшити ризик помилок, крадіжок, втрат та неефективних операцій;
- інтеграцію контролю з обліковою системою завдяки впровадженню автоматизованих засобів збору та аналізу інформації, що забезпечують оперативний моніторинг ключових показників;
- налагодження механізму розподіл відповідальності, оскільки чітко

визначення повноважень і обов'язків між підрозділами, що мінімізує ризики маніпуляцій та конфлікту інтересів;

- здійснення періодичного аудиту завдяки проведенню внутрішніх ревізій, перевірок залишків, обсягів виробництва, втрат, якості сировини й готової продукції для виявлення проблем на ранніх етапах;

- налагодження системи моніторингу фінансових і виробничих показників завдяки постійному аналізу собівартості, обсягів продажів, дебіторської заборгованості, маржинальності продукції. У результаті оптимізації внутрішнього контролю підприємство буде в змозі зменшити рівень втрат і шахрайства, підвищити достовірність облікових даних, зміцнити загальну фінансову стабільність, підвищити загальний рівень економічної безпеки підприємства.

Отже, внутрішній контроль і моніторинг - це не просто інструменти перевірки, а стратегічні механізми, які відіграють ключову роль у стійкості, конкурентоспроможності та розвитку молочного підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

У підсумку пропонуємо наступні рекомендації щодо підвищення ефективності механізму економічної безпеки підприємства:

1. Інноваційний напрям – впровадження цифрових технологій, автоматизація процесів управління ризиками.

2. Фінансово-економічний напрям – диверсифікація джерел фінансування, оптимізація структури капіталу.

3. Організаційно-управлінський напрям – створення спеціалізованих підрозділів економічної безпеки.

4. Кадровий напрям – підвищення кваліфікації персоналу, розвиток корпоративної культури.

5. Антикризовий напрям – розробка планів дій у надзвичайних ситуаціях.

3.2. Інноваційні підходи до вдосконалення механізму забезпечення

економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства

Економічна безпека підприємства є комплексною категорією, яка включає фінансові, інформаційні, організаційні, правові та технологічні аспекти. Інноваційні підходи передбачають впровадження сучасних методів управління, автоматизації обліково-аналітичних систем, цифрових технологій та інструментів прогнозування ризиків.

Основними напрямками інноваційного підходу до забезпечення економічної безпеки є (рис. 3.3):



Рис. 3.3. Інноваційні підходи до вдосконалення механізму забезпечення економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором

Інноваційні рішення дозволяють знизити ймовірність виникнення фінансових, інформаційних та організаційних ризиків та підвищити ефективність функціонування механізму економічної безпеки.

Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах інноваційного підходу передбачає інтеграцію трьох основних блоків (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Структурна модель механізму забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах інноваційного підходу

Блок механізму	Основні функції	Інноваційні інструменти
Превентивний	Моніторинг ризиків, оцінка загроз	ERP-системи, ВІ-панелі, прогнозна аналітика
Операційний	Управління фінансовими потоками, оптимізація ресурсів	Автоматизовані бухгалтерські модулі, електронний документообіг
Контролюючий	Внутрішній аудит, контроль ризиків	Блокчейн-технології, цифрові журнали контролю, сценарне моделювання

Джерело: сформовано автором

Для вдосконалення механізму економічної безпеки підприємства застосовують методи, що дозволяють оцінювати рівень ризиків за інтегральними показниками. Пропонуємо інтегральний показник фінансової безпеки (ІФБ) розраховувати за нижченаведеною формулою:

$$ІФБ = \frac{K_1 + K_2 + K_3 + K_4}{4}, \quad (3.1)$$

де,

K_1 – коефіцієнт ліквідності;

K_2 – коефіцієнт автономії;

K_3 – коефіцієнт оборотності активів;

K_4 – рентабельність власного капіталу.

Таким чином, використання інтегрального показника дозволяє менеджменту підприємства приймати більш обґрунтовані управлінські

рішення, орієнтовані на підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності. Його практичне значення полягає у створенні інструменту моніторингу ризиків, який може бути використаний для прогнозування фінансових загроз та своєчасного впровадження заходів захисту. Це, у свою чергу, сприяє посиленню механізму економічної безпеки, забезпеченню безперервності діяльності та реалізації стратегічних цілей підприємства

Цифровізація бізнес-процесів потребує інтеграції сучасних засобів захисту інформації.

- використання систем електронного документообігу з цифровим підписом;
- впровадження блокчейн-технологій для контролю операцій із ресурсами;
- використання аналітичних платформ для прогнозування кіберзагроз.

Інноваційні інструменти інформаційного захисту – це сучасні методи, технології та програмно-апаратні рішення, які застосовуються для забезпечення безпеки інформації в умовах цифрової економіки, активного розвитку кіберзагроз та зростання обсягів даних. Їхня головна мета – підвищити стійкість інформаційних систем до атак, несанкціонованого доступу та витоків, а також забезпечити безперервність бізнес-процесів підприємства (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Інноваційні інструменти інформаційного захисту

Напрямок	Засіб	Очікуваний ефект
Захист фінансових даних	ERP з багаторівневим доступом	Запобігання несанкціонованому доступу
Аналітика ризиків	ВІ-системи з модулем прогнозування	Зниження ймовірності кризових ситуацій
Прозорість операцій	Блокчейн	Підвищення контролю та довіри партнерів

Джерело: сформовано автором

Антикризове планування на основі інновацій передбачає розробку та впровадження сучасних методів, технологій і управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію ризиків і забезпечення стійкості підприємства в умовах нестабільності

Отже, інноваційне антикризове планування передбачає: моделювання сценаріїв розвитку кризових ситуацій; визначення критичних точок та резервів ліквідності; застосування методів фінансового стрес-тестування.

На прикладі досліджуваного підприємства можна виділити наступні результати впровадження інноваційного механізму (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Результати впровадження інноваційних заходів

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення, %
Коефіцієнт ліквідності	1,2	1,5	+25
Час обробки звітності	10 днів	6 днів	-40
Втрати від інформаційних ризиків	200 000 грн	150 000 грн	-25

Джерело: сформовано автором

На прикладі досліджуваного підприємства можна виділити наступні результати впровадження інноваційного механізму:

1. Збільшення коефіцієнта ліквідності з 1,2 до 1,5.
2. Скорочення строків обробки фінансової звітності на 40% завдяки ERP та BI-платформі.
3. Зменшення втрат від інформаційних ризиків на 25% після впровадження блокчейн-технології.

Інноваційні підходи до вдосконалення механізму забезпечення економічної безпеки підприємства дозволяють: підвищити рівень фінансової та інформаційної безпеки, оптимізувати управлінські процеси та скоротити операційні витрати, забезпечити прогнозування ризиків та антикризове планування.

Отже, впровадження ERP-систем, BI-панелей, блокчейн-технологій та

інтегрованих моделей управління ризиками формує ефективний механізм економічної безпеки, який відповідає сучасним вимогам цифровізації та підвищує стійкість підприємства до зовнішніх та внутрішніх загроз.

3.3. Методи стратегічного прогнозування загроз економічної безпеки підприємства

Стратегічний розвиток підприємства передбачає активне розширення асортименту, оптимізації логістики, підвищення рівня обслуговування клієнтів та цифровізацію управлінських процесів. Водночас такі напрями діяльності пов'язані з ризиками, що потребують стратегічного прогнозування.

Відмітимо, що стратегічне прогнозування загроз – це системний процес оцінки потенційних негативних факторів, які можуть впливати на фінансовий стан, рентабельність та стійкість підприємства в довгостроковій перспективі.

Основні завдання стратегічного прогнозування:

1. Виявлення ключових загроз для підприємства у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
2. Оцінка ймовірності реалізації цих загроз.
3. Аналіз потенційних наслідків для фінансових, організаційних та інформаційних ресурсів.
4. Розробка сценаріїв розвитку подій і заходів антикризового реагування.

Стратегічне прогнозування загроз є складовою системи економічної безпеки підприємства та дозволяє йому підвищити стійкість до ризиків, пов'язаних із ринковими коливаннями, змінами попиту та конкурентного середовища.

Далі проведемо стратегічне прогнозування загроз економічної безпеки підприємства за допомогою сучасних методів прогнозування. Завдяки стратегічному прогнозуванню підприємство може завчасно розробляти

превентивні заходи та формувати адаптивні стратегії розвитку.

SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. SWOT-аналіз є базою для подальшого стратегічного прогнозування та формування сценаріїв розвитку (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

SWOT-аналіз ТОВ «ІНСТРО ГРУП»

Параметр	Зміст
Сильні сторони	Широкий асортимент товарів, налагоджені постачальницькі ланцюги, досвід управління
Слабкі сторони	Висока залежність від постачальників, обмежені фінансові резерви
Можливості	Розширення ринку, впровадження цифрових технологій, розвиток електронної комерції
Загрози	Конкуренція, коливання цін, кіберризика, законодавчі зміни

Джерело: сформовано автором

Проведений SWOT-аналіз ТОВ «ІНСТРО ГРУП» дозволяє чітко визначити внутрішні ресурси та обмеження підприємства, а також зовнішні можливості та загрози. Сильні сторони, такі як широкий асортимент товарів та налагоджені постачальницькі ланцюги, створюють базу для стабільного розвитку, тоді як виявлені слабкі сторони, зокрема залежність від постачальників та обмежені фінансові резерви, потребують стратегічного управління. Можливості, пов'язані з розширенням ринку та впровадженням цифрових технологій, відкривають перспективи для зростання, а зовнішні загрози, такі як конкуренція, коливання цін та законодавчі зміни, підкреслюють необхідність активного моніторингу та антикризових заходів. Отже, SWOT-аналіз слугує надійною основою для стратегічного прогнозування загроз та розробки ефективних заходів щодо підвищення економічної безпеки підприємства.

Сценарне моделювання дозволяє прогнозувати можливі наслідки загроз у різних умовах ринку та внутрішньої діяльності. Проведемо сценарне

прогнозування для ТОВ «ІНСТРО ГРУП» (табл. 3.6).

Сценарне моделювання для ТОВ «ІНСТРО ГРУП» демонструє можливі варіанти розвитку подій та їх вплив на фінансові результати підприємства. Оптимістичний сценарій показує потенціал зростання доходу за рахунок розширення асортименту та інвестицій у маркетинг, тоді як базовий сценарій відображає підтримку стабільного рівня діяльності.

Таблиця 3.6

Сценарне прогнозування для ТОВ «ІНСТРО ГРУП»

Сценарій	Зміна доходу, %	Зміна витрат, %	Ймовірність	Рекомендовані заходи
Оптимістичний	+15	-5	30%	Розширення асортименту, інвестиції у маркетинг
Базовий	0	0	50%	Підтримка поточного рівня діяльності
Песимістичний	-20	+10	20%	Оптимізація витрат, залучення фінансових резервів

Джерело: сформовано автором

Песимістичний сценарій вказує на ризики зниження доходу та збільшення витрат, що потребує оперативного залучення фінансових резервів і оптимізації витрат. Такий підхід дозволяє керівництву підприємства завчасно оцінити можливі загрози, підготувати антикризові заходи та приймати обґрунтовані стратегічні рішення для забезпечення фінансової стійкості.

Метод експертних оцінок передбачає залучення групи фахівців для оцінки ймовірності та наслідків реалізації загроз (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Приклад експертної оцінки ризиків

Загроза	Ймовірність реалізації (бали 1–5)	Вплив на діяльність (бали 1–5)	Інтегральний ризик ($P \times I$)
Зниження попиту на	4	3	12

електроніку			
Несвоєчасна оплата постачальників	3	4	12
Кіберзагрози ERP	2	5	10

Джерело: сформовано автором

Інтегральний ризик дозволяє визначити пріоритети антикризового планування. Оцінка інтегрального ризику для ТОВ «ІНСТРО ГРУП» показує, які загрози є пріоритетними для антикризового планування. Найвищий рівень інтегрального ризику спостерігається у випадках зниження попиту на електроніку та несвоєчасної оплати постачальниками (12 балів), що свідчить про необхідність оперативного контролю продажів і фінансових потоків. Кіберзагрози ERP, хоча й мають нижчу ймовірність, але високий вплив (10 балів), вимагають запровадження систем захисту та моніторингу інформаційної безпеки. Таким чином, інтегральний ризик дозволяє ефективно визначати пріоритети заходів із мінімізації загроз та підвищення економічної стійкості підприємства.

Фінансове стрес-тестування оцінює стійкість підприємства до несприятливих економічних подій, наприклад, падіння обсягів продажу або зростання витрат (табл.3.8).

Таблиця 3.8

Приклад стрес-тестування для ТОВ «ІНСТРО ГРУП»

Показник	Базовий рівень	Стресовий сценарій	Відхилення, %
Дохід, грн	10 000 000	8 000 000	-20
Витрати, грн	7 000 000	7 700 000	+10
Прибуток, грн	3 000 000	300 000	-90

Джерело: сформовано автором

На підставі наведених даних пропонуємо напрями щодо мінімізації ризиків: фінансове резервування (формування фондів для покриття непередбачених витрат); оптимізація витрат (перегляд постачальницьких контрактів, зниження непродуктивних витрат); диверсифікація доходів

(розширення асортименту робіт і послуг та каналів збуту для зменшення залежності від окремих товарних груп); підвищення ефективності продажів (впровадження системи лояльності, цифровий маркетинг, активне управління дебіторською заборгованістю); моніторинг ключових показників (регулярний аналіз доходів, витрат та прибутку для оперативного реагування на відхилення).

Реалізація цих заходів дозволить підвищити стійкість підприємства до кризових ситуацій та забезпечити фінансову безпеку в умовах нестабільного ринку. На наше переконання для прогнозування загроз важливо постійно моніторити фінансові та операційні ключові показники економічної безпеки, до прикладу: коефіцієнт ліквідності, рівень рентабельності дебіторської та кредиторської заборгованості, частка товарів, що реалізуються у встановлені терміни, кількість кіберінцидентів або відмов ERP-системи (табл.3.9).

Таблиця 3.9

Моніторинг КРІ ТОВ «ІНСТРО ГРУП»

КРІ	Поточне значення	Цільове значення	Заходи підвищення ефективності
Коефіцієнт ліквідності	1,2	1,5	Оптимізація грошових потоків
Рентабельність продажів	10%	15%	Зменшення собівартості, підвищення ціни
Своєчасність поставок	90%	98%	Покращення логістики
Кількість кіберінцидентів	3 на рік	0	ERP, антивірус, блокчейн

Джерело: сформовано автором

Аналіз ключових показників ефективності ТОВ «ІНСТРО ГРУП» показує, що поточний рівень фінансової та операційної діяльності потребує вдосконалення для забезпечення стабільності та економічної безпеки підприємства. Коефіцієнт ліквідності (1,2) нижчий за цільовий рівень (1,5), що вказує на потребу в оптимізації грошових потоків. Рентабельність продажів (10%) також не досягає бажаного рівня 15%, а своєчасність

поставок (90%) потребує підвищення до 98%. Крім того, наявність трьох кіберінцидентів на рік свідчить про необхідність посилення інформаційної безпеки.

Пропозиції щодо підвищення ефективності КРІ:

- оптимізація грошових потоків - контроль дебіторської заборгованості, планування платежів, формування фінансових резервів;

- підвищення рентабельності продажів - зменшення собівартості продукції, оптимізація витрат на виробництво та логістику, коригування цінової політики;

- покращення своєчасності поставок - вдосконалення логістичних процесів, контроль виконання договірних термінів, автоматизація планування поставок;

- посилення інформаційної безпеки - впровадження ERP-системи, антивірусного захисту, використання блокчейн-технологій для контролю операцій.

Реалізація цих заходів дозволить підвищити фінансову стійкість, оптимізувати операційні процеси та зменшити ризики, забезпечуючи стабільний стратегічний розвиток підприємства. На основі розроблених стратегічних заходів щодо мінімізації загроз та проведених методів прогнозування ТОВ «ІНСТРО ГРУП» може реалізувати наступні стратегічні заходи (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Стратегічні заходи мінімізації ризиків для ТОВ «ІНСТРО ГРУП»

Загроза	Заходи мінімізації	Очікуваний ефект
Зниження попиту на продукцію	Розширення асортименту, маркетинг	Підвищення частки ринку
Несвоєчасна оплата постачальників	Створення фінансових резервів	Забезпечення платоспроможності
Кіберризика	ERP + BI + блокчейн	Підвищення інформаційної безпеки

Джерело: сформовано автором

Стратегічне прогнозування загроз для ТОВ «ІНСТРО ГРУП» забезпечує: виявлення потенційних ризиків і визначення пріоритетів антикризового реагування; підвищення стійкості підприємства до фінансових, операційних, інформаційних та ринкових загроз; розробку ефективних заходів щодо мінімізації негативних наслідків і підвищення конкурентоспроможності.

Методи SWOT-аналізу, сценарного моделювання, експертних оцінок, фінансового стрес-тестування та моніторингу КРІ створюють комплексний підхід до управління ризиками та економічною безпекою підприємства в умовах стратегічного розвитку.

Висновки до третього розділу

1. Виділено методичні підходи до формування стратегії підвищення ефективності механізму економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства: функціональний передбачає орієнтацію на окремі складові безпеки (фінансова, кадрова тощо); системний передбачає комплексний підхід до захисту підприємства; ризик-орієнтований - аналіз і мінімізація ризиків; стратегічний врахування довгострокових цілей розвитку. Наголошено, що найбільш ефективним є комплексний стратегічний підхід, що інтегрує всі перелічені методики.

2. Визначено, що формування стратегії підвищення ефективності механізму економічної безпеки повинно базуватися на таких принципах: системність – охоплення всіх складових; адаптивність – здатність реагувати на зміни середовища; пріоритетність – концентрація ресурсів на ключових загрозах; економічна доцільність – баланс між витратами та вигодами.

3. Запропоновано основні етапи формування стратегії підвищення ефективності механізму економічної безпеки підприємства: діагностика стану, ідентифікація ризиків, формування стратегічних цілей, вибір

інструментів реалізації, програмування дій, моніторинг і коригування. Для оцінки та вибору стратегії економічної безпеки доцільно застосовувати: SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; PEST-аналіз; система фінансових коефіцієнтів; моделі ризик-менеджменту; цифрові інструменти.

4. Доведено, що внутрішній контроль і постійний моніторинг є невід'ємними елементами системи забезпечення економічної безпеки підприємств, які діють у середовищі високих виробничих, фінансових і ринкових ризиків. У зв'язку з цим оптимізація внутрішнього контролю дозволяє не лише знижувати ймовірність втрат і порушень, але й забезпечує ефективне управління ресурсами та своєчасне реагування на внутрішні й зовнішні загрози. Запропоновано механізм налагодження системи внутрішньогосподарського контролю як складова контрольної функції економічної безпеки.

5. Визначено інноваційні підходи до удосконалення механізму забезпечення економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства: цифровізація обліково-аналітичних процесів; інтегроване управління ризиками; впровадження аналітичних панелей; інноваційні підходи до внутрішнього контролю та аудиту. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах інноваційного підходу передбачає інтеграцію трьох основних блоків: превентивний, оперативний, контролюючий.

6. Для удосконалення механізму економічної безпеки підприємства застосовують методи, що дозволяють оцінювати рівень ризиків за інтегральними показниками. Запропоновано методичний підхід до розрахунку інтегрального показнику фінансової безпеки.

7. За допомогою методів SWOT-аналізу, сценарного моделювання, експертних оцінок, фінансового стрес-тестування та моніторингу КРІ проведено стратегічне прогнозування загроз економічної безпеки підприємства, що створює комплексний підхід до управління ризиками та економічною безпекою підприємства в умовах стратегічного розвитку.

Стратегічне прогнозування загроз для ТОВ «ІНСТРО ГРУП» забезпечує: виявлення потенційних ризиків і визначення пріоритетів антикризового реагування; підвищення стійкості підприємства до фінансових, операційних, інформаційних та ринкових загроз; розробку ефективних заходів щодо мінімізації негативних наслідків і підвищення конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

1. Визначено, що механізм забезпечення економічної безпеки підприємства являє собою багаторівневу систему, до складу якої входять фінансова, виробнича, інноваційна, інформаційна, кадрова, маркетингова, правова та екологічна складові. Її ефективність визначається тим, наскільки послідовно і повно реалізуються основні принципи – системність, превентивність, адаптивність, інтегрованість у стратегічне управління.

2. Встановлено, що стратегічний розвиток без економічної безпеки є ризикованим, а економічна безпека без чіткого стратегічного бачення – недостатньою. Взаємозв'язок між ними проявляється у необхідності синхронізованого управління як поточними викликами, так і довгостроковими цілями, що дозволяє підприємству не лише виживати в умовах нестабільності, але й успішно розвиватися в перспективі. Побудовано логічну таблицю взаємозв'язку економічної безпеки та стратегічного розвитку підприємства.

3. Оцінка фінансового стану ТОВ «ІНСТРО ГРУП» за 2020-2024 роки свідчить про поступове зміцнення фінансової стійкості підприємства та покращення його фінансових результатів у 2024 році. Інтегрований показник фінансового стану зріс з 6,56 у 2020 році до 8,28 у 2024 році, що забезпечило повернення підприємства до рейтингової категорії «А», яка свідчить про високий рівень фінансової стабільності. Найбільш стабільними залишались показники ліквідності та фінансової незалежності, які протягом усього періоду мали найвищі рейтингові оцінки, що підтверджує здатність підприємства вчасно виконувати свої зобов'язання та підтримувати оптимальну структуру капіталу.

4. У структурі ТОВ «ІНСТРО ГРУП» не передбачено окремого підрозділу на кшталт служби економічної безпеки. Відповідні функції в

межах посадових обов'язків виконують: директор підприємства (стратегічний контроль та ухвалення управлінських рішень); головний бухгалтер (аналіз фінансових потоків, виявлення ознак фінансових ризиків); менеджери напрямків (логістика, оренда, торгівля - відповідальні за первинний контроль ефективності діяльності).

5. Аналіз складових економічної безпеки ТОВ «ІНСТРО ГРУП» свідчить про наявність сильних сторін у сферах інтелектуальної та екологічної безпеки, задовільного стану техніко-технологічної та політико-правової складових, а також середнього рівня фінансової та кадрової безпеки. Найбільш критичними є інноваційна та силова складові, які потребують першочергового вдосконалення. Розробка заходів щодо зміцнення цих напрямів дозволить підвищити загальний рівень економічної безпеки підприємства, забезпечити стабільність діяльності та конкурентоспроможність на ринку.

6. Важливим елементом механізму економічної безпеки ТОВ «ІНСТРО ГРУП» є організаційна структура управління. На підприємстві реалізуються наступні заходи: чіткий розподіл повноважень і функцій між відділами; використання внутрішніх регламентів, які зменшують ризики шахрайства чи зловживань. Аналіз внутрішніх та зовнішніх загроз ТОВ «ІНСТРО ГРУП» свідчить, що підприємство перебуває під впливом значних ризиків як зсередини, так і ззовні. Найбільшу небезпеку становлять фінансові фактори – коливання ліквідності, зниження оборотності активів та макроекономічні ризики, що безпосередньо впливають на платоспроможність та стабільність підприємства. Водночас організаційні, кадрові та регуляторні проблеми, хоча й менш критичні, посилюють ефект фінансових загроз, обмежуючи ефективність управлінських рішень та контроль за економічною безпекою.

7. Виділено методичні підходи до формування стратегії підвищення ефективності механізму економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства: функціональний; системний; ризик-орієнтований;

стратегічний. Наголошено, що найбільш ефективним є комплексний стратегічний підхід, що інтегрує всі перелічені методики.

8. Запропоновано основні етапи формування стратегії підвищення ефективності механізму економічної безпеки підприємства: діагностика стану, ідентифікація ризиків, формування стратегічних цілей, вибір інструментів реалізації, програмування дій, моніторинг і коригування. Для оцінки та вибору стратегії економічної безпеки доцільно застосовувати: SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; PEST-аналіз; система фінансових коефіцієнтів; моделі ризик-менеджменту; цифрові інструменти. Запропоновано механізм налагодження системи внутрішньогосподарського контролю як складова контрольної функції економічної безпеки.

9. Визначено інноваційні підходи до вдосконалення механізму забезпечення економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства: цифровізація обліково-аналітичних процесів; інтегроване управління ризиками; впровадження аналітичних панелей; інноваційні підходи до внутрішнього контролю та аудиту. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах інноваційного підходу передбачає інтеграцію трьох основних блоків: превентивний, оперативний, контролюючий.

10. Запропоновано методичний підхід до розрахунку інтегрального показнику фінансової безпеки. За допомогою методів SWOT-аналізу, сценарного моделювання, експертних оцінок, фінансового стрес-тестування та моніторингу КРІ проведено стратегічне прогнозування загроз економічної безпеки підприємства, що створює комплексний підхід до управління ризиками та економічною безпекою підприємства в умовах стратегічного розвитку.

11. Встановлено, що інноваційні підходи до вдосконалення механізму забезпечення економічної безпеки підприємства дозволяють: підвищити рівень фінансової та інформаційної безпеки; оптимізувати управлінські процеси та скоротити операційні витрати; забезпечити прогнозування

ризиків та антикризове планування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоус С.П., Власенко А.Ю. Управління ризиками на підприємстві. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №8 (08). С. 17-21.
2. Богацька Н. М., Кричевська О. А. Організаційно-економічний механізм забезпечення прибутковості підприємства. *Молодий вчений*. 2025. №12. С. 655- 658.
3. Богуславська С. І., Бондар Ю. В., Фесун С.О. Теоретико-методологічні основи наукових досліджень ризик-орієнтовного стратегічного управління в умовах цифровізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 3 (12). С 3-7.
4. Бойко В., Годованець В. Структуризація наукових підходів до визначення сутності економічної безпеки підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 14-18.
5. Будник Л., Блажей І., Ронська О. Внутрішній аудит в управлінні економічною безпекою підприємства: актуальні аспекти. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 4 (71). С. 77–84.
6. Василішин С. І., Гнатишин Л. Б., Прокопишин, О. С. Економічна безпека як складова обліково-аналітичного забезпечення управління підприємствами: теоретичний аспект. *Таврійський науковий вісник*. 2022. С.110-120.
7. Василега В. Є. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах впливу зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 146–153.
8. Васильців Т.Г. Інноваційні підходи до формування системи економічної безпеки суб'єктів господарювання. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2022. 298 с.

9. Герасименко Ю.С. Економічна безпека діяльності підприємства: навчально-методичний посібник. Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2024. 212 с.
10. Дячков Д.В., Потапюк І.П., Капран І.В. Економічна безпека в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2021. № 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/article/view/173/166>
11. Захаревич М. Методика CLIL в контексті інтегрованого підходу у вивченні іноземної мови. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 12 (40). С. 607-641.
12. Іванова Н.С. Економічна безпека : навч. посібник. / укл. Н.С. Іванова / Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. маркетингу, менеджменту та публ. адміністрування. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2020. 139 с.
13. Іванова Н.С. Економічна безпека : навч. посібник. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 139 с.
14. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток підприємства: стратегічні орієнтири. Суми: СумДУ, 2021. 352 с.
15. Кириленко С. В. Системи економічної безпеки в умовах цифрової економіки. *Проблеми розвитку економіки*. 2024. №о 1 (18). С. 40–47.
16. Колодяжна І. В., Букріна К. А. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 23. С. 135-139.
17. Коробцова Д. Фінансово-економічна безпека підприємства і принципи її забезпечення. *Актуальні питання забезпечення фінансової безпеки держави в умовах глобалізації*. Харків. 2022. С. 180-184.
18. Кульчицький І.І. Цифрова економіка та економічна безпека підприємства: стратегії управління. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. №6. С. 115-123.
19. Куценко О. Сутність та значення стратегії забезпечення фінансово-

економічної безпеки промислових підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. №312. С. 270-277.

20. Лебедко С.А. Формування механізму забезпечення економічної безпеки транспортних підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 8. С. 89-94.

21. Левицький І. Формування механізму забезпечення економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства. *Фінансово-економічна безпека: теоретико-методичні засади та практичні інструменти управління* : монографія / за заг. ред. Губарик О.М., Васильєвої Л.М. Дніпро: ДДАЕУ, 2025. С.86-94.

22. Левицький І., Міньковська А. Роль механізму забезпечення економічної безпеки в стратегічному розвитку підприємства. *Облік, аудит, оподаткування та звітність у системі забезпечення економічної стійкості підприємств*. ІХ Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції 8-9 травня 2025 р. ДДАЕУ. Дніпро. С. 145-147.

23. Лірко Т.В. Інтеграція ризик-орієнтованого управління проектами в сучасні бізнес-моделі. *Бізнес-інформ*. 2024. №1. С. 383-391.

24. Ліхоносова Г.С. Інструменти зміцнення економічної безпеки: цифровізація та усунення соціально-економічного відторгнення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №19. С. 16-21.

25. Литовченко О., Ілляшенко О., Гордієнко Н. Етапи стратегічного планування економічної безпеки підприємства. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 2. С. 98–106.

26. Лезіна А. Імплементация механізму зміцнення економічної безпеки в стратегію розвитку підприємства. *Смарт-економіка, підприємництво та безпека*. 2025. №3. С.36-46.

27. Марченко О.С. Економічна безпека підприємств: навч. посібник. Київ : 2022. 246 с.

28. Мельник С. І., Штангрет І. А. Методичні засади розвитку системи

економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2863/2899>

29. Назаренко С. А., Зачосова Н. В., Мовчанець В. В. Стратегічні цілі механізму управління економічною безпекою в системі стратегічного управління підприємством. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 3-4. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/26/26>

30. Ніконенко У. М., Мандзіновський Ю. Ю. Формування механізму забезпечення економічної безпеки в системі гнучкого управління промисловим підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2025. №18. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-04-05>

31. Новіченко Л. С., Свирида О. А. Фінансова безпека підприємства як основа фінансової безпеки держави. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №4. С. 27-31.

32. Орлик О.В. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства та його основні складові. *Фінансово-кредитна діяльність*. 2020. Вип. 2 (19). С. 222-232.

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

34. Поліщук О. Б. Оцінювання управління економічною безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10281>

35. Правдюк Н.Л., Мулик Т.О., Мулик Я.І. Управління фінансовою безпекою підприємств: обліково-аналітичний аспект: монографія. Київ : ЦУЛ, 2019. 224 с.

36. Проскура, В., Лизанець, А., Гриць, М. Трансформація системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства в умовах сучасних загроз. *Економіка та суспільство*. 2025. №78.

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-72>

37. Рузакова О. Аналіз сучасних методик оцінювання фінансового стану підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. №304. С.7-13.

38. Терентьев О.О., Делембовський М.М., Київська К.І., Серпінська О.І. Методи експертних оцінок в системах прийняття рішень : навчальний посібник. Київ, 2020. 116 с.

39. Франчук В. І. Теоретико-методологічні та управлінські засади розвитку безпекового середовища. *Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2023. Вип. 2. С. 63–73.

40. Халіна О., Шмагало В. Стратегія розвитку економічної безпеки підприємств в умовах цифрових трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2025. №73. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-138>

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

42. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. №39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1337>

43. Чайкіна А.О. Впровадження цифрового інструментарію антикризового менеджменту як основи підвищення економічної безпеки підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. №10. С. 213-218.

44. Черниш О. В., Тарасенко І. О. Фінансова безпека підприємства в умовах кризового середовища. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 5. С. 117-119.

45. Чернишова Л.І., Бондар К.Р., Красіловська Л.О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних

підприємств. *Збірник наукових праць ОНЕУ*. 2024. №3-4 (316-317). С. 126-136.

46. Шандова Н., Сидорук П., Парфьонов В. Метод адаптивного управління економічною безпекою підприємства. *Економічні горизонти*. 2025. № 1(30). С. 44–54

47. Шостак Л., Сур'як А. Удосконалення фінансово-економічної безпеки підприємства на основі управління бізнес процесами. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2023. №17. С. 126-132.

48. Штангрет А.М., Стеців Л.П. Методичні засади застосування логістичного управління в процесі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 1 (102). С. 37-41.

49. Штангрет А.М., Шира Т. Б., Чорненька О. Б. Цифрова трансформація підприємства: об'єктивна необхідність в поточних умовах з позиції забезпечення економічної безпеки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. № 1(42). С. 97–103.

50. Фролова Н. Л. Формування стратегії забезпечення економічної безпеки малого та середнього бізнесу в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С. 133–141.

51. Walsh J.N., Lannon J. Dynamic knowledge management strategy development in international non-governmental organisations. *Knowledge Management Research & Practice*. 2020. № 21. P.229-240.

52. Wu Y., Zeng H., Hao N., Ma, S. The impact of economic policy uncertainty on the domestic value added rate of construction enterprise exports - evidence from China. *Journal of Asian Architecture and Building Engineering*. 2025. №1-15. URL: <https://doi.org/10.1080/13467581.2025.2479512>

53. Qazi A., & Simsekler M.C.E. Quality assessment of enterprise risk management programs. *Journal of Risk Research*. 2021. №25. P92-112.

ДОДАТКИ

Оцінка ділової активності ПП ТОВ «ІНСТРО ГРУП»

№ з/п	Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відношення у % 2024р. до 2020р.
Вихідна інформація, тис. грн.							
1	Чистий дохід від реалізації продукції)	37454,00	30025,00	29516,00	31879,00	56255,00	150,20
2	Операційні витрати	25127,00	27002,00	32451,00	34541,00	44243,00	176,08
3	Середньорічна вартість капіталу	35765,00	44613,50	50692,50	56458,50	71791,00	200,73
4	Середньорічна вартість необоротних активів	27273,00	34436,00	37752,50	38254,00	46701,00	171,24
5	Середньорічна вартість оборотних активів	9147,50	10475,50	10900,50	11782,50	13965,00	152,66
6	Середньорічна вартість оборотних виробничих фондів та готової продукції і товарів	5118,50	8356,50	15106,50	20373,00	24812,00	484,75
7	Середньорічна вартість власного капіталу	27273,00	34436,00	37752,50	38254,00	46701,00	171,24
8	Середньорічна величина кредиторської заборгованості	8227,50	5026,50	7321,50	16458,50	19137,00	232,60
Показники ділової активності							
1	Загальний коефіцієнт обертання капіталу	1,05	0,67	0,58	0,56	0,78	74,83
11	Фондовіддача необоротних активів, грн	1,37	0,87	0,78	0,83	1,20	87,71
12	Коефіцієнт обертання оборотних активів	4,09	2,87	2,71	2,71	4,03	98,38
13	Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	88	126	133	133	89	102,0
14	Коефіцієнт обертання оборотних виробничих фондів та готової продукції і товарів	7,32	3,59	1,95	1,56	2,27	30,98
15	Тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	49	100	184	230	159	323,0
16	Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості	1,97	2,52	2,65	1,33	1,73	87,8
17	Тривалість одного обороту поточної ДЗ, днів	134	145	136	271	209	155,9
18	Коефіцієнт обертання власного капіталу	1,37	0,87	0,78	0,83	1,20	87,71
19	Тривалість одного обороту власного капіталу, днів	262	413	460	432	299	114,0,0
20	Коефіцієнт обертання кредиторської заборгованості	3,05	5,37	0,00	2,10	2,31	75,70
21	Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, днів	118	67	0	172	156	132

Оцінка ліквідності, платоспроможності та оборотності оборотних активів, тис. грн.

№ з/п	Показник	Нормативне значення	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відношення у % 2024р. до 2020р.
1. Оцінка ліквідності								
1.1	Високоліквідні активи (A1)	≥П1	151,00	192,00	130,00	233,00	1724,00	1141,72
1.2	Середньоліквідні активи (A2)	≥П2	0,00	21,00	22274,00	25969,00	39404,00	0,00
1.3	Низьколіквідні активи (A3)	≥П3	6224,00	10489,00	19724,00	21022,00	28602,00	459,54
1.4	Найбільш строкові зобов'язання (П1)	≤A1	10053,00	0,00	14643,00	18274,00	20000,00	198,95
1.5	Короткострокові зобов'язання (П2)	≤A2	0,00	610,00	1121,00	1946,00	1582,00	0,00
1.6	Довгострокові зобов'язання (П3)	≤A3	0,00	0,00	0,00	351,00	0,00	0,00
2. Оцінка платоспроможності								
2.1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	≥0,2	0,01	0,01	0,01	0,01	0,06	396,74
2.2	Проміжний коефіцієнт покриття	≥0,7	0,01	0,01	1,42	1,28	1,39	9464,64
2.3	Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	≥2	3,00	1,00	2,67	2,33	2,31	77,15
2.4	Коефіцієнт загальної платоспроможності	Збільшення	4,06	1,27	3,41	2,87	2,86	70,46
3. Оцінка оборотності оборотних активів								
3.1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	-	37454,00	30025,00	29516,00	31879,00	56255,00	150,20
3.2	Середньорічна вартість оборотних активів	-	26617,50	34138,00	39792,00	44676,00	57826,00	217,25
3.3	Коефіцієнт обертання оборотних активів	Збільшення	1,41	0,88	0,74	0,71	0,97	69,14
3.4	Коефіцієнт завантаження оборотних активів	Зменшення	0,71	1,14	1,35	1,40	1,03	144,64
3.5	Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	Зменшення	256	409	485	505	370	145

Комплексна оцінка фінансового стану ТОВ «ІНСТРО ГРУП»

№ з/п	Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.		2024 р.		Питома вага (Vi, %) в інтегрованому показнику
		Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	
1	Показники ліквідності											
1.1	Коефіцієнт поточної ліквідності	3,00	10	1,00	7	2,67	10	2,33	10	2,31	10	8
1.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,01	1	0,01	1	1,42	10	1,28	10	1,39	10	8
2	Показники ділової активності											
2.1	Період оборотності оборотних виробничих фондів та готової продукції і товарів, днів	44,22	8	63,26	9	101,03	7	124,12	6	105,72	7	9
2.2	Період оборотності активів, днів	262,14	10	412,89	8	460,46	7	431,99	7	298,86	10	9
3	Показники фінансової незалежності											
3.1	Коефіцієнт фінансової незалежності, %	24,66	9	78,76	5	29,35	9	34,88	9	35,00	9	9
3.2	Частка оборотних активів, сформованих за рахунок власних коштів, %	66,66	10	73,09	10	62,49	10	57,10	10	56,78	10	9
4	Показники рентабельності											
4.1	Рентабельність продажу, %	22,01	10	20,26	10	1,86	6	1,42	6	29,22	10	9
4.2	Рентабельність активів, %	23,04	10	13,64	10	1,08	6	0,80	5	22,90	10	9
4.3	Рентабельність капіталу, %	30,22	10	17,67	10	1,45	5	1,19	5	35,20	10	9
	Інтегрований показник фінансового стану	6,56		6,64		7,13		6,41		8,28		100
	Рейтинг фінансового стану	Б		Б		А		Б		А		-

Додаток Д

Матриця ризиків для ТОВ «ІНСТРО ГРУП»

Назва ризику	Джерело виникнення	Ймовірність (1–5)	Наслідки (1–5)	Рівень ризику (P × C)	Заходи реагування
Зміни в податковому законодавстві	Державне регулювання	4	5	20 (високий)	Регулярний моніторинг змін, консультування з податковими експертами
Коливання курсу валют (імпорт товарів)	Макроекономічне середовище	4	4	16 (високий)	Використання хеджування валютних ризиків, формування валютного резерву
Порушення логістичних ланцюгів	Військові дії, транспортні обмеження	3	5	15 (високий)	Диверсифікація постачальників, формування складських запасів
Зниження купівельної спроможності клієнтів	Економічна нестабільність	4	3	12 (середній)	Проведення акцій, розширення онлайн-продажів
Зростання конкуренції на ринку оптової та роздрібної торгівлі	Галузеве середовище	4	3	12 (середній)	Аналіз конкурентів, розширення асортименту, підвищення якості сервісу
Законодавчі обмеження щодо оренди майна	Правове середовище	2	4	8 (середній)	Юридичний аудит договорів, страхування ризиків
Кіберзагрози для інтернет-торгівлі	Технологічне середовище	3	4	12 (середній)	Встановлення антивірусного ПЗ, резервне копіювання даних, аудит ІТ-систем
Погіршення транспортної інфраструктури	Зовнішня інфраструктура	3	3	9 (середній)	Альтернативні маршрути доставки, розвиток складів у ключових регіонах
Несприятливі зміни у регуляції будівельної діяльності	Законодавчі обмеження	2	4	8 (середній)	Співпраця з юридичними консультантами, адаптація ліцензійної документації
Недовіра до кур'єрських служб або затримки	Репутаційний ризик	3	2	6 (низький)	Власний кур'єрський відділ, контроль якості обслуговування