

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління економічною безпекою підприємства»

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Управління економічною безпекою підприємства»

(назва)

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

(підпис)

Олександр Данильчук
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав:	здобувач вищої освіти групи УІДМ-61	<u>Олександр ДАНИЛЬЧУК</u> <i>(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)</i>
Керівник:	д.е.н., професор <i>науковий ступінь, вчене звання</i>	<u>Володимир Засанський</u> <i>(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)</i>
Рецензент:	д.е.н., професор <i>науковий ступінь, вчене звання</i>	<u>Світлана Легомінова</u> <i>(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)</i>

Київ 2025

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма Управління інноваційною діяльністю

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Анна СОРОКА

« ____ » _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

_____ Данильчук Олександр Миколайович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Управління економічною безпекою підприємства

керівник кваліфікаційної роботи Володимир Засанський, д.е.н., професор,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «30» жовтня 2025 р. № 467

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 21 » грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України, звітність Ubisoft LLC, монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених і фахівців з питань інноваційного середовища підприємства, Інтернет-ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи управління економічною безпекою підприємства

Розділ 2. Аналіз рівня економічної безпеки

Розділ 3. Формування управління економічною безпекою ТОВ «ТРЕЙД ЛАЙТ»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 30 » жовтня 2025 р.

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	19.09.2025	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	10.10.2025	
3	Підготовка 1 розділу	27.10.2025	
4	Підготовка 2 розділу	14.11.2025	
5	Підготовка 3 розділу	29.11.2025	
6	Висновки	01.12.2025	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірка на плагіат	05.12.2025	
8	Написання відзиву науковим керівником	08.12.2025	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедру та попередній захист	20.12.2025	
10	Зовнішня рецензія	13.12.2025	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	15.12.2025	
12	Захист кваліфікаційної магістерської роботи	18.01.2025	

Здобувач вищої освіти

(nidnuc)

Олександр Данильчук

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник кваліфікаційної роботи

(nidnuc)

Володимир Засанський

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Управління економічною безпекою підприємства в умовах нестабільності» містить 94 сторінки, 29 таблиць, 3 рисунка, 3 рисунків. Перелік посилань нараховує 51 найменувань.

Актуальність даної теми зумовлює те, що для українських підприємств, котрі стикаються з сучасними викликами конкуренції, існування в жорстких умовах конкурентного ринкового середовища, саме інноваційна діяльність та результативність є головною умовою продуктивної та сприятливої роботи.

Метою дипломної роботи є розвиток теоретичних, методичних та практичних положень щодо управління економічною безпекою підприємства в умовах нестабільності.

Об'єкт Дослідження - процес управління економічною безпекою підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні засади управління економічною безпекою підприємства.

Під час виконання дипломної роботи застосовувалася комплекс загальних та виняткових **наукових методів**: методи економічного і статистичного аналізу, системний підхід, графічне моделювання організаційних структур, експертна оцінка.

Наукова новизна дослідження полягає у наступному: набути сталого розвитку поняття «економічна безпека підприємства» як стан максимальної ефективності використання корпоративних ресурсів; класифікація функціональних складових економічної безпеки була доповнена інноваційною статтею, з огляду на те, що більшість підприємств впроваджують все більше модернізацій; вдосконалено методику оцінки стану економічної безпеки підприємств у сфері матеріального виробництва під час нестабільності середовища.

Ключові слова: економічна безпека підприємства, нестабільність середовища, функціональні складові системи економічної безпеки, управління економічною безпекою.

ABSTRACT

Thesis on the topic: "Management of economic security of the enterprise in the conditions of instability" contains 94 pages, 34 tables, 3 appendices.

The relevance of this topic determines that for Ukrainian enterprises, which face the current challenges of competition, existence in the harsh conditions of a competitive market environment, innovation and efficiency is the main condition for productive and favorable work.

The aim of the thesis is to develop theoretical, methodological and practical provisions on managing the economic security of an enterprise in conditions of instability.

The object of study is the process of managing the economic security of an enterprise.

The subject of research is the theoretical basis and practical principles of managing the economic security of the enterprise.

During the diploma work, a set of general and exceptional scientific methods was applied: methods of economic and statistical analysis, systematic approach, graphical modeling of organizational structures, expert evaluation.

The scientific novelty of the research is the following: to acquire sustainable development of the concept of "economic security of the enterprise" as a state of maximum efficiency of use of corporate resources; the classification of functional components of economic security has been supplemented by an innovative article, given that most businesses are implementing more and more upgrades; the methodology for assessing the economic security of enterprises in the field of material production in times of environmental instability has been improved.

Keywords: economic security of the enterprise, instability of the environment, functional components of economic security systems, management of economic security.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ 8

ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та структура економічної безпеки підприємства 8

1.2. Принципи та механізм забезпечення економічної безпеки 14

1.3 Системні моделі оцінювання економічної безпеки підприємства 25

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ 37

2.1. Діагностика впливу загроз на економічну безпеку підприємств 37

2.2 Оцінювання фінансового стану компанії ТОВ «Трейд Лайт» 43

2.3 Аналіз рівня економічної безпеки підприємства 56

РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ 67

БЕЗПЕКОЮ ТОВ «ТРЕЙД ЛАЙТ»

3.1. Концепція формування управління економічною безпекою корпорації 67

3.2. Механізми системи управління економічної безпеки в умовах
євроінтеграції 71

3.3. Аналіз ризиків проекту та вплив на економічну безпеку ТОВ
«Трейд Лайт» 76

ВИСНОВКИ 85

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 89

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та структура економічної безпеки підприємства

В умовах посилення динамічності ринку, загострення конкурентної боротьби та глобалізації економіки, вітчизняні підприємства змушені оперативно та ефективно захищати свої економічні інтереси. В умовах ринкових відносин, де держава здійснює лише непрямий вплив на фінансово-господарську діяльність, забезпечення економічної безпеки стає одним із найважливіших і найактуальніших завдань для життєдіяльності підприємства.

Наразі проблематика економічної безпеки підприємств є вельми актуальною і активно досліджується багатьма сучасними науковцями, серед яких: Березін О. В. [2], Василенко В. П. [3], Іванілов О. С. [4], Іванюта Т. М. [5], Карпунь І. Н. [6] та інші.

Для повного розуміння сутності категорії «економічна безпека» необхідно спочатку охарактеризувати поняття «безпека». У перекладі з грецької мови «безпека» означає «володіння ситуацією». Згідно з одним із визначень, «безпека — це стан суб'єкта, при якому ймовірність змін характерних цьому суб'єкту параметрів та характеристик зовнішнього середовища незначна, значно менша визначеного інтервалу» [14, с. 190].

Економічну безпеку підприємства можна розглядати як одну зі складових загального та широкого поняття «безпека». Збитки, яких зазнає підприємство, рано чи пізно отримують грошову оцінку, що може здаватися віддаленою від суто економічної складової збитку. Однак важливо зазначити, що розуміння збитку чи прибутку лише як фінансових категорій не відображає реального стану економічної безпеки підприємства, оскільки така характеристика спекулює лише поточним станом фінансової активності.

Актуальність вивчення проблем економічної безпеки підтверджується тим, що керівництво підприємств усвідомлює її важливість і створює в організаційній структурі управління спеціальні підрозділи для її забезпечення. Проте ці структурні підрозділи часто не мають розробленої та ефективно функціонуючої наукової системи оцінювання рівня безпеки, а також відповідного теоретичного підґрунтя для своєї роботи, що істотно знижує ефективність та результативність їхньої діяльності [15, с. 99].

Попри те, що серед зарубіжних і вітчизняних учених-економістів не існує єдиного, повного та точного визначення поняття «економічна безпека», у підходах до трактування змісту цієї економічної категорії немає принципових розбіжностей. [5].

Значна кількість науковців пропонує власні визначення поняття «економічна безпека підприємства». Наприклад, Бендіков М. [16] розуміє її як «захищеність його науково-технічного, технологічного, виробничого та кадрового потенціалу від прямих або непрямих загроз». Н. Капустін [17] визначає економічну безпеку підприємства як «сукупність чинників, які забезпечують незалежність, стійкість, здатність до прогресу в умовах дестабілізуючих факторів». Дубецька С. П. [18] вважає її «станом об'єкта в системі його зв'язків з точки зору його стійкості (самовиживання) та розвитку в умовах внутрішніх і зовнішніх загроз, непередбачуваних дій та складно прогнозованих чинників». Воронцов С. Б. [19] визначає її як «стан незалежності суб'єктів підприємницької діяльності від недобросовісної конкуренції підприємств-монополістів, непередбачуваних договорами дій підприємств-постачальників і торгівельних організацій, від нерациональної економічної і правової політики держави та інших чинників, яка дає змогу привласнювати більшу частину законних прибутків». В. Шликов [20] розглядає економічну безпеку підприємства як «...стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від реальних і потенційних джерел небезпеки чи економічних загроз».

Кількість робіт, що висвітлюють проблематику безпеки, постійно зростає. Навіть в електронній книгарні Amazon.com доступно понад 2500 найменувань книг, присвячених проблемам безпеки в тій чи іншій сфері. Таке підвищення інтересу спостерігається і серед вітчизняних вчених. [5].

Незважаючи на велику кількість інформації в цій галузі, багато дослідників вважають, що ця проблема залишається недостатньо вивченою, при цьому практично кожен пропонує своє визначення безпеки та варіативність способів її забезпечення. Спостерігається тенденція до створення концептуально нових міждисциплінарних галузей знань про ризик та безпеку, наприклад: ризикологія, секьюрітологія тощо. [14,].

Аналіз визначень безпеки в сучасній літературі дозволяє зробити висновок, що у найзагальнішому сенсі це є «стан, при якому немає загроз небезпеки, та є захист від небезпек».

Провівши аналіз наукової літератури, можна сформулювати комплексне та змістовне визначення цього поняття: Економічна безпека фірми (підприємства, організації) – це стан корпоративних ресурсів (інформації, персоналу, капіталу, технології, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується максимально ефективно їх використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, а також запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам) [20, с. 527; 21, с. 242; 1, с. 534].

Отже, економічною безпекою підприємства можна вважати захищеність підприємства та його діяльності від негативних впливів зовнішнього і внутрішнього середовища, а також можливість максимально швидко усунути різноманітні небезпеки або пристосуватися до зовнішніх умов без негативних наслідків. Крім того, економічна безпека підприємства — це максимально ефективно використання ресурсів, що забезпечують стабільність його функціонування. [20]

Необхідність постійного підтримування економічної безпеки є головною метою, оскільки одним із ключових завдань для суб'єкта господарювання є

забезпечення можливості стабільного функціонування та досягнення поставлених цілей. Рівень економічної безпеки компанії залежить від ефективності прийняття рішень керівництвом і працівниками (менеджерами). Якщо є можливість уникнути можливих загроз та ліквідувати шкідливі наслідки негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища, усі на підприємстві мають мати за ціль збереження підприємства. [20]

Виходячи з цього, головною метою економічної безпеки підприємства є гарантування підприємству стабільного та максимально ефективного функціонування в теперішньому і високого потенціалу розвитку в майбутньому.

Економічна безпека підприємства характеризується сукупністю якісних і кількісних показників, серед яких, на мою суб'єктивну думку, найважливішим є рівень економічної безпеки. Рівень економічної безпеки підприємства — це оцінка стану використання корпоративних ресурсів за критеріями рівня економічної безпеки підприємства. [5].

Забезпечення економічної безпеки підприємства є важливою метою і передбачає виділення, аналіз та оцінку існуючих загроз за кожною функціональною складовою, а також розробку на їх основі системи протидіючих і застережних заходів. Функціональні складові економічної безпеки підприємства — це сукупність основних засобів та напрямків його економічної безпеки, що істотно відрізняються один від одного за своїм змістом. Система економічної безпеки підприємства традиційно включає такі внутрішньовиробничі складові: [14,].

- Силова;
- Техніко-технологічна;
- Інформаційна;
- Кадрова;
- Екологічна;
- Політико-правова;
- Фінансова;
- Інтелектуальна.

Аналіз внутрішньовиробничих та позавиробничих складових економічної безпеки підприємства допомагає комплексно оцінити його захищеність та потенціал розвитку. [20]

Внутрішньовиробничі Складові[20]

Складова	Суть	Негативні Впливи (Загрози)
1.Інтелектуальна	Рівень безпеки залежить від інтелектуального та професійного рівня кадрів.	Зниження частки ІТР та науковців; звільнення висококваліфікованих працівників; зниження освітнього рівня; зменшення винахідницької активності.
2. Фінансова	Вважається провідною, оскільки фінанси є "мотором" економічної системи.	Зниження ліквідності та фінансової стійкості; підвищення кредиторської та дебіторської заборгованості.
3. Кадрова	Склад і якість кадрів напряду впливає на рівень безпеки.	Відтік і плінність кадрів; фізичне старіння кадрів; невідповідність знань/кваліфікацій; низька кваліфікація; робота за сумісництвом (ризик витоку конфіденційної інформації).
4. Правова	Всебічне правове забезпечення діяльності та дотримання чинного законодавства.	Недостатня правова захищеність інтересів (у договорах); низька кваліфікація працівників юридичної служби; порушення юридичних прав підприємства/працівників; ненавмисне/навмисне розголошення комерційної інформації; порушення патентного права.
5. Технологічна	Ступінь відповідності застосовуваних технологій найкращим світовим	Дії, спрямовані на підрив технологічного потенціалу; порушення технологічної дисципліни; моральне старіння технологій.

Складова	Суть	Негативні Впливи (Загрози)
	аналогам з оптимізації витрат.	(Контроль покладається на технологічну службу).
6. Інформаційна	Ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення господарської діяльності, захист і створення інформаційної складової.	Ефективність залежить від належної роботи відповідних служб із захисту інформації.
7. Екологічна	Дотримання екологічних норм та мінімізація втрат від забруднення навколишнього середовища.	Індикатори: нормативи гранично допустимої концентрації шкідливих речовин та ефективність заходів щодо їх забезпечення.
8. Силова	Забезпечення фізичної безпеки працівників (особливо керівників) та збереження майна підприємства.	Загрози фізичній недоторканності та збереженню активів.

II. Позавиробничі Складові

1. Ринкова складова характеризує ступінь відповідності внутрішніх можливостей подальшого розвитку зовнішнім умовам, що генеруються ринковим середовищем. Ослаблення конкурентних позицій та спроможності протидіяти конкурентному тиску; зменшення частки ринку; зниження адаптаційних можливостей до змін ситуації на ринку, відставання від його вимог.

2. Інтерфейсна складова характеризується надійністю взаємодії з економічними контрагентами (постачальниками, посередниками, інвесторами, споживачами). [24,].

III. Інноваційна складова.

Сучасний розвиток економіки України вимагає переходу до інноваційної діяльності, яка набуває основної ролі у розвитку економіки загалом. Корпорації та фірми все більше зацікавлені в інноваційному інвестуванні, оскільки це дозволяє створювати нові види продукції, задовольняти зростаючі ринкові вимоги та отримувати високий рівень прибутків на вкладений капітал.

З огляду на це, науковці, окрім традиційних функціональних складових, виділяють інноваційну складову в структурі економічної безпеки підприємства.

- Інновації (згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність») — це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [24].

- Інноваційна безпека спрямована на формування необхідних і достатніх умов для збільшення можливостей створення та використання інновацій (продуктових, технологічних, економічних, організаційних і соціальних), з метою розроблення та впровадження конкурентоспроможної продукції й технологій на рівні світових стандартів [8, с. 177].

Саме інновації є основою забезпечення інноваційної складової системи економічної безпеки підприємства.

Комплексне Визначення Економічної Безпеки Підприємства

Проаналізувавши наукову літературу та врахувавши важливість інновацій, можна сформулювати комплексне визначення:

Економічна безпека підприємства (фірми, організації) — це стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів, що дозволяє досягти стану захищеності від внутрішніх та зовнішніх економічних загроз та подальшого стійкого розвитку в умовах нестабільності національної економіки. [24,].

У зв'язку з постійно мінливими умовами господарювання, спричиненими науково-технічним прогресом (НТП), інноваційна складова стає однією з найбільш вагомих для забезпечення високого рівня економічної безпеки.

1. Сутність та Загрози Інноваційної Складової[24,].

Інноваційна складова економічної безпеки підприємства полягає у забезпеченні здатності суб'єкта господарювання формувати, захищати та ефективно реалізовувати свій інноваційний потенціал з метою стійкого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності. [24].

Аспекти Інноваційної складової	Потенційні загрози
Формування інноваційного потенціалу (R&D, інвестиції)	Нестача фінансування; високий ризик невдачі досліджень; брак кваліфікованих кадрів для інновацій (перетин з інтелектуальною та фінансовою складовими).
Захист інноваційних рішень (патенти, ноу-хау)	Порушення патентних прав (перетин з правовою складовою); промислове шпигунство; витік комерційно важливих відомостей (перетин з інформаційною складовою).
Реалізація інновацій (впровадження, комерціалізація)	Моральне старіння інновації ще до її впровадження; помилки в маркетингу інноваційного продукту; низька ринкова прийнятність.

1.2. Принципи та механізм забезпечення економічної безпеки

Забезпечення економічної безпеки — це безперервний процес, що вимагає комплексного підходу та взаємодії усіх функціональних складових.

Основні принципи забезпечення безпеки: [24,].

- Комплексність: Охоплення всіх функціональних складових (від фінансової до інноваційної та силової). [20]
- Своєчасність та проактивність: Виявлення загроз до того, як вони спричинять збитки (замість реагування на наслідки).

- **Легітимність:** Діяльність системи безпеки має суворо відповідати чинному законодавству (зв'язок із правовою складовою).

- **Економічна доцільність:** Витрати на безпеку не повинні перевищувати потенційних збитків від загроз. [20]

Механізм забезпечення економічної безпеки включає такі ключові етапи:

1. **Моніторинг та діагностика:** Постійний збір та аналіз інформації (внутрішньої та зовнішньої), оцінка індикаторів та рівня безпеки по кожній функціональній складовій.

2. **Прогнозування та ідентифікація загроз:** Визначення потенційних загроз та ризиків, у тому числі і в інноваційній сфері (наприклад, ризик появи нових, більш ефективних технологій у конкурентів).

3. **Розробка заходів протидії:** Створення системи захисту (нормативної, технічної, кадрової) та розробка стратегічних рішень для підвищення стійкості (наприклад, диверсифікація, інноваційне інвестування).

4. **Реалізація та контроль:** Впровадження захисних заходів, а також регулярна перевірка їхньої ефективності.

3. Оцінка рівня економічної безпеки

Як Ви правильно зазначили, рівень економічної безпеки є найважливішим якісним і кількісним показником.

Для оцінки цього рівня застосовується система індикаторів (показників-маркерів). Зазвичай індикатори поділяються на:

- **Кількісні:** Фінансові показники (ліквідність, рентабельність, фінансова стійкість, частка ринку). [20]

- **Якісні:** Стан правової захищеності, рівень кадрового потенціалу, якість технологій.

- **Фінансова:** Коефіцієнт автономії; Коефіцієнт абсолютної ліквідності.

- **Інтелектуальна, кадрова:** Частка інвестицій у навчання персоналу; Коефіцієнт плинності висококваліфікованих кадрів.

- **Технологічна, інноваційна:** Частка інноваційної продукції в загальному обсязі; Коефіцієнт оновлення основних фондів (технологій).

Метою оцінки є визначення, чи перебуває підприємство в критичній, нормальній, або бажаній зоні безпеки.

1. Конкретні методики оцінки рівня економічної безпеки, використовуючи кількісні моделі.
2. Місце підприємницької безпеки у загальній системі економічної безпеки, як Ви зазначили в тексті.
3. Стратегічні напрямки забезпечення інноваційної безпеки (наприклад, управління інтелектуальною власністю).

Розвиток ринкових відносин в Україні визначив інноваційну діяльність як ключовий фактор виживання вітчизняних підприємств, незалежно від їхньої форми власності та сфери діяльності, на всіх стадіях життєвих циклів організацій, технологій і продуктів.

Згідно із Законом «Про інвестиційну діяльність», інноваційна діяльність є однією з форм інвестиційної діяльності, спрямованою на впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво та соціальну сферу. [24].

Об'єктами інноваційної діяльності є:

- Інноваційні програми та проекти.
- Нові знання, інтелектуальні продукти, виробниче обладнання та процеси.
- Інфраструктура виробництва та підприємництва.
- Організаційно-технічні рішення (виробничого, адміністративного, комерційного характеру), що істотно поліпшують структуру і якість виробництва чи соціальної сфери.
- Сировинні ресурси, методи їх видобування та переробки. [24].
- Товарна продукція, механізми формування споживчого ринку та збуту.

Суб'єктами можуть бути фізичні або юридичні особи, які провадять цю діяльність, залучають майнові та інтелектуальні цінності, або вкладають власні чи запозичені кошти в реалізацію інноваційних проєктів.

2. Вимоги до Інноваційного Продукту

Інноваційний продукт, що є результатом виконання інноваційного проекту та науково-дослідної/дослідно-конструкторської розробки (нової технології чи продукції), повинен відповідати таким ключовим вимогам:

1. **Правова захищеність:** Він є реалізацією об'єкта інтелектуальної власності (винаходу, корисної моделі, зразка тощо), на який виробник має охоронні документи (патенти, свідоцтва) або ліцензії. Використаний об'єкт ІВ має бути визначальним для даного продукту.

2. **Технологічний рівень:** Розробка продукту повинна підвищувати вітчизняний науково-технічний і технологічний рівень.

3. **Конкурентоспроможність:** Продукт вироблено вперше, або, якщо не вперше, він має бути конкурентоздатним порівняно з аналогами на ринку та мати суттєво вищі техніко-економічні показники.

3. Роль інноваційної складової в безпеці

Головна особливість інноваційної діяльності – це її надмірно високий ризик. Введення нового товару не гарантує попиту, а може негативно вплинути на фінансове становище та корпоративний імідж підприємства.

Інноваційний тип розвитку характеризується:

- Використанням принципово нових прогресивних технологій.
- Переходом до випуску високотехнологічної продукції.
- Прогресивними організаційними та управлінськими рішеннями (створення технопарків, політика ресурсозбереження, інтелектуалізація діяльності, софтизація економіки). [24].

Саме тому інноваційна складова економічної безпеки підприємства являє собою систему заходів, покликану :

1. **Забезпечувати широке використання інноваційних нововведень** (у виробництві, збуті та на інших стадіях).

2. **Створювати інноваційно-сприятливий клімат** як у процесі виробництва, так і в захисті підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз.

4. Інноваційний ризик та його види

Інноваційна діяльність тісно пов'язана з ризиком, оскільки повна гарантія позитивного результату практично відсутня.

Інноваційний ризик — це ймовірність втрат, що виникають при вкладенні коштів підприємницькою фірмою у виробництво нових товарів (послуг), які, можливо, не знайдуть очікуваного попиту на ринку.

Основні види ризиків в інноваційній діяльності: [24].

Вид Ризику	Причини Виникнення
1. Помилковий вибір проєкту	Недостатньо обґрунтований вибір пріоритетів; переважання короткострокових інтересів над довгостроковими; невірна оцінка фінансової стійкості або кон'юнктури ринку; переоцінка значущості проєкту автором для споживача.
2. Недостатнє фінансування	Недоотримання коштів через некоректно складений бізнес-план; неправильний вибір джерел фінансування (брак власних або доступних позикових коштів).
3. Невиконання господарських договорів	Відмова партнера від укладення договору (при різкій зміні кон'юнктури); укладання договорів на не вигідних умовах (диктат постачальника); укладання угод з неплатоспроможними партнерами; невиконання зобов'язань у строк.
4. Маркетингові ризики	Недостатній професіоналізм або відсутність маркетингових служб, що впливає на поточне постачання та збут.
5. Ризик прав власності	Недосконалість патентного законодавства (запізнення з отриманням патенту, короткий термін його дії).
6. Ризики кадрового забезпечення	Недостатній рівень кваліфікації та наявність необхідного персоналу.

Вид Ризику	Причини Виникнення
7. Ризики підвищення конкуренції	Витік конфіденційної інформації (промислове шпигунство); уповільнене впровадження інновацій через брак коштів на НДР.

5. Методи зниження інноваційних ризиків[34,].

Повністю уникнути ризику неможливо, оскільки інновації та соціальний ризик є взаємозалежними категоріями. Проте існують ефективні методи їхнього зниження:

1. Метод диверсифікації: полягає у розподілі зусиль і капіталовкладень між різноманітними, не пов'язаними між собою інноваційними проєктами. Успіх одних проєктів може компенсувати збитки від інших. Однак на практиці диверсифікація може як зменшувати, так і збільшувати ризик.

2. Передача ризику через контракти: Передача надмірно великих чи неприйнятних ризиків іншій організації. Це вигідно, якщо втрати, значні для однієї сторони, є незначними для іншої, або якщо сторона, що приймає ризик, має кращі можливості для його контролю чи скорочення втрат.

3. Страхування: Найефективніший метод, при якому страховик зобов'язується відшкодувати збитки чи їх частину за певну винагороду (страхову премію) у разі настання страхового випадку. За допомогою страхування можна мінімізувати майже всі майнові, а також багато політичних, кредитних і виробничих ризиків.

○ Обмеження страхування: Високий розмір страхового внеску; відмова у страхуванні високоризикових подій; не підлягають страхуванню ризики, пов'язані з недобросовісністю партнерів.

6. Теоретичні підходи та управління безпекою[34,].

Використання інноваційного підходу до забезпечення економічної безпеки в нестабільних умовах позитивно впливає на:

- Ступінь конкурентоспроможності (товарів і послуг).

- Зменшення витрат часу та коштів на виробництво, управління персоналом, дослідження ринку.

- Максимальний захист підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз.

Теоретичні основи управління економічною безпекою розроблені у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних авторів (Єрмошенко М. М., Клебанова Т. С., Козаченко Г. В., Ілляшенко С. М. та ін.). [34,].

Дуалістичний характер впливу інноваційної діяльності на стан економічної безпеки полягає в наступному:

- Позитивний бік: Безпечний розвиток підприємства неможливий без продуктових та процесних інновацій, технічних змін та інвестиційної діяльності.

- Негативний бік: Реалізація інновацій підвищує ризикованість (при розміщенні продукції на ринку, через віддаленість строків повернення вкладених коштів), що може погіршити рівень економічної безпеки.

Специфічний характер процесу управління економічною безпекою має такі ознаки:

- Рішення та розвиток системи в часі можуть мати велику кількість стратегій.

- Аналітики не можуть подати повної картини розвитку ситуації на етапі формування рішень.

- Прийняття рішень ґрунтується на прогнозі тенденцій розвитку системи в часі.

- Існує невизначеність, пов'язана з подальшим впливом прийнятого рішення на проблемну ситуацію.

Здатність до швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища формується шляхом створення нового або вдосконалення вже існуючого механізму управління економічною безпекою. Цей механізм надає підприємству конкурентних переваг для досягнення цілей. [34].

Управління економічною безпекою доцільно формувати як підсистему загальної системи управління, що має підпорядкований характер і тісно пов'язана з вирішенням інших проблем підприємства.

Механізм управління економічною безпекою підприємства є ключовою підсистемою загальної системи управління, яка забезпечує його стійкість та конкурентні переваги.

Етап I. Визначення місії та стратегічних цілей.

На цьому початковому етапі необхідно визначити місію та стратегічні цілі управління економічною безпекою.

Цілі формуються під впливом як зовнішніх факторів (вимоги ринку, програми, потреби контрагентів), так і внутрішніх факторів (потреби, можливості, програми та інтереси самої системи та її елементів, виконавці). Внутрішні фактори, особливо при використанні дефініції «мета» як засобу спонукання до дії, об'єктивно впливають на процес формування цілей.

Мета може формуватися на основі складної взаємодії, суперечок чи коаліцій між цими постійно рухомими зовнішніми та внутрішніми факторами.

Оцінка радикальності та плинності змін зовнішнього та внутрішнього середовищ є основою для: [34].

- Створення та контролю балансу підприємства із зовнішнім середовищем.
- Аналізу можливостей підприємства в умовах нестабільності.

Етап II. Формування стратегії управління економічною безпекою

Стратегія управління економічною безпекою підприємства в умовах нестабільності середовища — це встановлення економічних цілей і напрямів діяльності, а також вибір оптимального інструментарію та всіх можливих способів їх досягнення для захисту діяльності підприємства в ринкових умовах.

Важливо, що стратегії управління економічною безпекою є частиною загальної стратегії розвитку підприємства і повинні бути спрямовані на підвищення рівня економічної безпеки внаслідок зменшення негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

Розробку стратегій забезпечення достатнього рівня економічної безпеки пропонується проводити з обов'язковим урахуванням оцінки поточного рівня економічної безпеки підприємства.

Напрямки стратегій (залежно від зон безпеки [25]):

1. Зменшення рівня ризикованості видів діяльності шляхом адаптації підприємства до умов зовнішнього ринку.
2. Підвищення рівня економічної безпеки за основними складовими (фінансовою, інноваційною, кадровою тощо) шляхом аналізу та усунення існуючих недоліків. [44].

Послідовність процесу вибору оптимальних стратегій

Процес вибору оптимальних стратегій управління економічною безпекою в умовах нестабільності середовища пропонується здійснювати за наступними етапами:

1. Визначення конкретних стратегій управління залежно від зон економічної безпеки. Мета цього етапу — визначити специфічні особливості поточної зони безпеки та реалізувати заходи, які є максимально доцільними й ефективними в межах обраної стратегії.
2. Визначення комплексів показників оцінки рівня економічної безпеки. ці показники зумовлюють параметри досягнення визначеної стратегії. на цьому етапі необхідно виділити індикатори оцінки рівня економічної безпеки та встановити їх достатні й недостатні (порогові) значення для діяльності підприємства.
3. Впровадження стратегії забезпечення достатнього рівня економічної безпеки. це відбувається за допомогою комплексів відповідних інструментів управління підприємством в умовах нестабільності середовища.

Стратегічний підхід до управління економічною безпекою підприємства передбачає вибір відповідної стратегії, що корелює з поточним рівнем його захищеності (зоною економічної безпеки), який визначається на основі комплексного показника.

1. Чотири Основні Стратегії Управління Економічною Безпекою. [44].

Стратегія	Сутність та Призначення
Стратегія Посилення	Спрямована на проведення заходів щодо посилення від однієї до трьох функціональних складових економічної безпеки (наприклад, фінансової, інформаційної або кадрової).
Стратегія Підтримки	Передбачає збереження досягнутого рівня економічної безпеки, контроль результатів діяльності та попередження виникнення можливих загроз економічним інтересам.
Стратегія Адаптації	Спрямована на проведення заходів пристосування виду діяльності до певного ринку і навпаки, а також пристосування складових економічної безпеки до тих чи інших вимог зовнішнього середовища.
Стратегія Модифікації	Передбачає проведення кардинальних змін, які стосуються виду діяльності, зовнішнього ринку, а також необхідних змін у складових економічної безпеки.

Процес вибору стратегії управління здійснюється виходячи з зон економічної безпеки, які формуються на основі комплексного показника.

Зона економічної безпеки.	Характеристика	Запропонована стратегія
I. Зона абсолютної безпеки	Підприємство має високий рівень захисту та стійкості.	Стратегія підтримки
II. Зона прийнятної (достатньої) безпеки	Рівень захисту достатній, але є окремі проблемні зони.	Стратегія посилення (місце посилення визначається згідно з проблемною зоною).

Зона економічної безпеки.	Характеристика	Запропонована стратегія
III. Зона хиткої (низької, слабої) безпеки	Захист недостатній, є ризик серйозних втрат.	Стратегія адаптації (пристосування діяльності підприємства до вимог декількох складових).
IV. Зона неприпустимої (критичної) безпеки	Існує пряма загроза ліквідації чи значних, незворотних втрат.	Стратегія модифікації (для продовження безпечного подальшого функціонування).

Всі ці стратегії розглядаються як система заходів, спрямованих на реалізацію завдань збільшення економічної безпеки та розвитку підприємства з урахуванням особливостей його діяльності. Залежно від виділених зон економічної безпеки та обраних стратегій управління, виникає можливість розробки інструментарію управління економічною безпекою підприємства в умовах нестабільності середовища.

Метою розробки інструментарію є проведення заходів з підвищення та підтримки достатнього рівня економічної безпеки підприємства.

1.3. Системні моделі оцінювання економічної безпеки підприємства

Прагнення суб'єкта економічної діяльності до стабільного та успішного розвитку стикається зі складністю, або навіть цілковитою відсутністю, оцінки рівня економічної безпеки підприємства. Тому встановлення та вдосконалення методики оцінки ЕБП в умовах нестабільності середовища набуває особливої актуальності. . [47].

Формування надійної методики оцінки стійкої економічної безпеки вимагає чіткої визначеності з:

- Набором функціональних складових ЕБП.
- Складом оціночних критеріїв для цих складових.
- Градацією критеріїв для різних рівнів безпеки.

Теоретичні питання та проблеми вимірювання рівня ЕБП були предметом досліджень багатьох науковців, зокрема Е. А. Олейнікова, Р. Дронова, І. Євдокимова, О. А. Бородіної, В. Забродського та І. І. Нагорної. . [41].

Класифікація Методів Оцінки ЕБП

Існує велика варіативність моделей, методів та методичних вказівок для оцінки економічної безпеки підприємств. Систематизувавши їх, можна виокремити такі основні підходи :

- Індикаторний підхід.
- Ресурсно-функціональний підхід.
- Програмно-цільовий підхід.

Олейніков Е. пропонує оцінювати рівень економічної безпеки, базуючись на семи складових та використовуючи сукупність критеріїв ЕБП. Однак, визначення сукупного критерію економічної безпеки підприємства на основі цього підходу видається недостатньо вірогідним з кількох причин:

1. Суб'єктивність: У розрахунку сукупного критерію задіяна суб'єктивна думка експертів.
2. Проблема кваліфікації: Виникають сумніви щодо відповідної кваліфікації цих експертів на вітчизняних підприємствах, що ставить під сумнів обґрунтованість такого твердження.
3. Складність розрахунків: Існують значні складності в передбаченні та розрахунку сукупних втрат згідно з функціональними складовими.

Таким чином, практичне застосування ресурсно-функціонального методу для оцінки рівня економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності середовища може вважатися достатньо складним, неоптимізованим та неточним через вищезазначені причини. . [47].



Рис. 1.5. Підходи до оцінки рівня економічної [37], [35]

Оцінка рівня економічної безпеки: індикаторний підхід

Незважаючи на складність застосування деяких підходів (як-от ресурсно-функціональний), науковці (Дронов Р., Євдокимов І., Бородіна О., Забродський В.) пропонують використовувати для оцінки ЕБП інтегральний показник, систему показників за частковими функціональними критеріями та індикатори економічної безпеки. Хоча їх застосування може бути специфічним, ці підходи залишаються основою для кількісного аналізу. [37], [35]

Проаналізувавши наукові джерела та враховуючи необхідність охоплення всіх аспектів діяльності, пропонується проводити оцінку за наступними функціональними складовими: фінансова, інноваційна, інтелектуальна, технічна, правова, інформаційна, екологічна, силова, ринкова та інтерфейсна.

Проблема визначення рівня ЕБП є слабо структурованою та має ієрархічну і багаторівневу структуру. Якісні характеристики більшості складових

(наприклад, інтелектуальної чи правової) ускладнюють використання суто формалізованих методів. Тому варто детально розглянути оцінку ключових складових.

1. Фінансова складова (Фінансова Безпека)

Фінансова складова є провідною і вирішальною, оскільки в ринкових умовах господарювання фінанси є «двигуном» будь-якої економічної системи [39, с. 427].

Фінансова безпека підприємства — це кількісно і якісно детермінований рівень фінансового стану, який забезпечує стабільну захищеність його пріоритетних інтересів від ідентифікованих реальних і потенційних загроз (зовнішніх і внутрішніх), та створює необхідні передумови фінансової підтримки його сталого зростання [40, с. 24].

Наявність адекватної методики визначення рівня фінансової безпеки має важливе методологічне значення для щоденного контролю фінансового стану, підтримання конкурентоспроможності та, зокрема, для отримання кредитів від комерційних банків.

2. Індикаторний підхід до оцінки фінансової безпеки

Найбільш універсальним та обґрунтованим методом оцінки фінансової безпеки вважається метод, запропонований професором Єпіфановим О. А. [41, с. 92], який ґрунтується на індикаторному підході.

Цей метод пропонує використовувати методику з інтегральним значенням — 100 балів як базу для побудови кількісної оцінки фінансової безпеки суб'єктів підприємництва.

Для розрахунку показників (індикаторів) фінансової безпеки Єпіфанов О. А. пропонує використовувати такі ключові індикатори фінансової діяльності: [41, с. 92],

Індикатор (Показник)	Характеристика
Коефіцієнт зносу	Характеризує ступінь зношеності основних засобів підприємства.

Індикатор (Показник)	Характеристика
Фондовіддача основних засобів	Характеризує ефективність використання основних засобів.
Рентабельність активів (ROA)	Показує, який прибуток одержує підприємство з кожної гривні, вкладеної в активи (ефективність використання активів).
Коефіцієнт оборотності активів	Визначає потенціал компанії з одержання доходу при існуючих інвестиціях і структурі капіталу.
Коефіцієнт покриття (Коефіцієнт поточної ліквідності)	Характеризує достатність оборотних коштів для погашення поточних боргів.
Коефіцієнт фінансування (Коефіцієнт заборгованості)	Визначає співвідношення загальної заборгованості та власного капіталу.
Коефіцієнт втрати платоспроможності	Показує, наскільки можуть бути скорочені надходження коштів внаслідок негативних факторів, зберігаючи при цьому можливість здійснювати необхідні платежі.

4. Нормативні значення та їх джерела[37], [35]

Основні показники фінансового стану підприємства, формули їх розрахунків та поточні нормативні значення (що рекомендовані як орієнтири) наводяться у низці авторитетних джерел та методик з фінансово-економічного аналізу, зокрема у роботах А. М. Поддєрьогіна [42], В. В. Ковальова [43], А. Д. Шеремета, Р. С. Сайфуліна [44], а також у «Методиці проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій» [45].

Оцінка рівня економічної безпеки: інноваційна складова

Сутність інноваційної складової полягає у функціонуванні діяльності підприємства на якісно новому рівні. Стосовно підприємства, вона являє собою сукупність прогресивних, якісно нових змін, що безперервно виникають у часі та просторі. Для оцінки інноваційної безпеки (конкурентоспроможності) розроблена спеціальна методика, яка дозволяє кількісно і якісно оцінити рівень інноваційного розвитку. Ця методика базується на використанні факторного аналізу та розрахунку 12 ключових показників на мікрорівні (підприємства).

3. Перелік Показників Оцінки Інноваційної Безпеки (Таблиця 1.4) [37]

№	Показник Оцінки Інноваційної Безпеки (Мікрорівень)	Спрямованість Оцінки
Кадри та Інвестиції		
1	Частка працівників з вищою освітою в загальній чисельності тих, що працюють на підприємстві.	Оцінка інтелектуального та кадрового потенціалу.
2	Співвідношення витрат на навчання і підготовку персоналу, пов'язаних з інноваціями, і загального обороту підприємства.	Оцінка інвестицій у розвиток інноваційних кадрів.
3	Співвідношення витрат на дослідження і розробки (R&D) і загального обороту підприємства.	Оцінка прямих інвестицій в інноваційну діяльність.
4	Співвідношення субсидій з різних джерел (регіонального, місцевого, благодійних фондів) на інноваційну діяльність і загальних витрат на інновації.	Оцінка рівня залучення зовнішнього фінансування інновацій.
Взаємодія та Результативність		

№	Показник Оцінки Інноваційної Безпеки (Мікрорівень)	Спрямованість Оцінки
5	Частка впроваджених інновацій на підприємстві в загальному числі інновацій, впроваджених в галузі.	Оцінка активності та частки підприємства в інноваційному процесі галузі.
6	Питома вага контрактів співпраці з підприємствами середньої і малої форм з питань науково-технічного розвитку, що доводяться на дане підприємств, до загальної кількості контрактів.	Оцінка зовнішньої взаємодії та синергії.
7	Співвідношення витрат підприємства на інновації і загального обороту підприємства.	Оцінка інтенсивності інноваційної діяльності.
8	Питома вага обсягу продажів продукції, що піддана значним технологічним змінам або знов впроваджена, в загальному обороті продукції підприємства.	Оцінка результативності радикальних інновацій.
9	Питома вага об'єму продажів продукції, що була удосконалена, в загальному обороті продукції підприємства.	Оцінка результативності поліпшувальних інновацій.
Захист та Інтелектуальна Власність		
10	Питома вага патентів, що припадає на дане підприємство, в загальному числі патентів, зареєстрованих в галузі.	Оцінка рівня захисту інтелектуальної власності.
11	Частка використаних нових торгових марок, що припадають на підприємство, в загальному числі використаних нових торгових марок в галузі.	Оцінка маркетингових інновацій.

№	Показник Оцінки Інноваційної Безпеки (Мікрорівень)	Спрямованість Оцінки
12	Частка кількості реєстрацій частин проєкту, що припадають на дане підприємство, в загальному числі реєстрацій в галузі.	Оцінка захисту елементів інноваційних проєктів.

4. Використання інтегрального показника інноваційної безпеки

Аналіз цих чинників дає інформацію, що відображає рівень розвитку сфер життєдіяльності суспільства, які впливають на активізацію інноваційного процесу, порівняно з аналогічними господарюючими суб'єктами. Узагальнюючий інтегральний індикатор інноваційної конкурентоспроможності дозволяє: [35]

- Виявити сильні та слабкі сторони в розвитку інноваційної діяльності та модернізації, що проводиться.
- Прослідкувати, за якими позиціями перевершують конкуренти, у чому їхні основні переваги та за рахунок чого вони змогли цього досягти.

На основі факторного аналізу показників, що входять до складу інноваційної конкурентоспроможності, можна запропонувати заходи щодо розвитку інноваційної сфери в рамках економічної модернізації та інноваційного розвитку.

Кількісний аналіз функціональних складових економічної безпеки

1. Інноваційна складова визначає рівень інноваційної безпеки, можна використовувати методику, що базується на розрахунку двох ключових коефіцієнтів:

1. Коефіцієнт впровадження нових інноваційних видів продукції K_p де N — кількість інноваційних видів продукції, що випускаються підприємством; $N_{\{з.п.\}}$ — загальна кількість видів продукції, що випускається підприємством.

Інтелектуальна складова- ця складова відповідає за збереження та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства, що включає охорону прав

на інтелектуальну власність та використання накопичених знань і професійного досвіду працівників. Рівень інтелектуальної складової пропонується визначати за допомогою таких коефіцієнтів: [37],

- Коефіцієнт кваліфікації працівників підприємства (Показник якості кадрового потенціалу).
- Інтелектуальноозброєність (Показник насиченості праці інтелектуальними засобами).
- Норма доходності співробітників підприємства від використання інтелектуальної власності (Показник ефективності використання ІВ).

Чим вищі значення цих коефіцієнтів, тим вищий рівень інтелектуальної безпеки. Інтелектуальна безпека, як і фінансова, має чотири рівні: абсолютний, задовільний, незадовільний та критичний. [35]

Технічна складова характеризує ступінь відповідності застосовуваної на підприємстві техніки та технології сучасним світовим аналогам з точки зору оптимізації витрат ресурсів. Для оцінки технічного і технологічного потенціалу пропонується використовувати такі показники (з урахуванням економічних результатів): [37],

- Частка продукції підприємства, що перевершує та відповідає кращим світовим аналогам
- Частка технологічного устаткування, що відповідає світовим аналогам
- Частка продукції, що випускається підприємством, яка захищена патентами

Чим вищі значення цих показників, тим вищий рівень технічної безпеки. Технічна безпека також має чотири рівні: абсолютний, задовільний, незадовільний та критичний.

Правова складова визначає основні загрози правовій безпеці включають: недостатню правову захищеність інтересів (у договорах), порушення юридичних прав, умисне/ненавмисне розголошування комерційної інформації та порушення норм патентного права. Правову безпеку пропонується визначати за такими показниками: [35]

- Питома вага судових й арбітражних справ у загальній сумі господарських договорів підприємства: (Оцінка конфліктності та якості договірної роботи).

- Частка виграних судових й арбітражних справ у загальній кількості юридичних справ, що розглядалися (Оцінка ефективності юридичної служби).

- Питома вага одержаних і сплачених штрафних санкцій у загальній сумі зобов'язань за господарськими договорами підприємства (Оцінка договірної дисципліни).

- Частка витрат на юридичне забезпечення діяльності підприємства в загальній структурі його виробничих витрат (Оцінка ресурсного забезпечення правової функції). [38]

Рівень правової безпеки вищий, якщо: вона має три рівні оцінювання: абсолютний, задовільний та критичний.

Інформаційна складова. Рівень цієї складової визначається часткою неповної, неточної й суперечливої інформації, що використовується в процесі ухвалення управлінських рішень. Для оцінки рівня інформаційної безпеки доцільно використовувати коефіцієнти, запропоновані С. М. Ілляшенком [6, с. 160]:

- Коефіцієнт повноти інформації.
- Коефіцієнт точності інформації.
- Коефіцієнт суперечності інформації.

Екологічна складова характеризує дотримання екологічних норм технології та випуску продукції, а також мінімізацію втрат підприємства від забруднення навколишнього середовища. Для оцінювання рівня екологічної безпеки пропонується використовувати показник середньозваженого рівня окремих факторів, запропонований С. М. Ілляшенком [26, с. 156].

Силова складова захист власників, працівників майна підприємства. Розглянемо її основні характеристики.

1. Дії, спрямовані на конкретних осіб (керівництво, фахівців) — фізичні та моральні, що загрожують їхньому здоров'ю, репутації та матеріальному благополуччю.

2. Негативні дії, які завдають шкоди майну підприємства, загрожують зниженням вартості активів та втратою економічної незалежності (промисловий шпіднаж, дезінформація, знищення інформації, доступ до конфіденційної інформації).

Силову складову пропонується оцінювати за такими показниками: [38]

- Частка витрат на охорону підприємства в загальній структурі виробничих витрат

- Забезпеченість працівників підприємства службою охорони . [38]

Чим вищим є значення цих показників, тим вищий рівень силової складової. Силову складову економічної безпеки характеризують три рівні: високий, середній та низький.

Оцінка рівня економічної безпеки може також здійснюватися із врахуванням поза виробничих аспектів. Розглянемо ринковий аспект або складову Ринкова складова економічної безпеки характеризує ступінь відповідності внутрішніх можливостей подальшого розвитку підприємства зовнішнім можливостям, які генеруються ринковим середовищем. Ця складова є критичною для забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності. Оцінка ринкової складової повинна базуватися на показниках, що відображають позиції підприємства відносно конкурентів та його адаптаційні можливості: [38]

- Частка ринку): Визначає місце підприємства на ринку збуту. Зменшення цього показника свідчить про ослаблення ринкової безпеки.

- Коефіцієнт конкурентоспроможності продукції): Оцінює якість, ціну та сервіс продукції порівняно з основними конкурентами.

- Коефіцієнт стійкості до конкурентного тиску: Характеризує спроможність підприємства протидіяти ціновій та неціновій конкуренції.

- Коефіцієнт адаптації до змін ринку: Оцінює швидкість та ефективність реагування на зміни споживчого попиту, технологічні тренди та регуляторне середовище.

Рівень ринкової безпеки вищий, якщо підприємство утримує або збільшує частку ринку, має високу конкурентоспроможність продукції та здатне швидко адаптуватися до зовнішніх змін.

Інтерфейсна складова характеризується надійністю взаємодії з економічними контрагентами: постачальниками, торговими та збутовими посередниками, інвесторами та споживачами. Загрозу економічній безпеці становлять можливі непередбачені зміни умов взаємодії, аж до розриву відносин.

Оцінка інтерфейсної складової може включати:

- Коефіцієнт залежності від ключових постачальників: Визначає частку сировини, що постачається одним або кількома критично важливими постачальниками. Висока залежність збільшує інтерфейсний ризик.
- Коефіцієнт платіжної дисципліни покупців: Характеризує ризик дебіторської заборгованості (наприклад, частка простроченої дебіторської заборгованості у загальній). [38]
- Рейтинг надійності ключових контрагентів: Якісний показник, що ґрунтується на аналізі їхньої фінансової стійкості, правової історії та репутації.
- Частка довгострокових договорів у загальному обсязі угод: Висока частка довгострокових, надійно забезпечених контрактів свідчить про вищий рівень інтерфейсної безпеки.

Рівень інтерфейсної безпеки вищий, якщо підприємство має диверсифіковані та стабільні зв'язки з контрагентами, а ризики невиконання зобов'язань (як з боку постачальників, так і з боку покупців) мінімізовані.

Після визначення цілей (Етап I) та вибору стратегії відповідно до зон безпеки (Етап II), настає Етап III: Впровадження стратегії забезпечення достатнього рівня економічної безпеки за допомогою комплексного інструментарію управління. Мета цього інструментарію — проведення заходів з підвищення та підтримки достатнього рівня економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища. [38]

Інструментарій управління економічною безпекою (ЕБ) формується як підсистема загальної системи управління і має використовувати класичні функції менеджменту, адаптовані до специфічних завдань захисту від загроз.

Функціональна структура інструментарію управління ЕБ включає взаємопов'язані елементи, які забезпечують реалізацію обраної стратегії :

Функція управління	Зміст інструментарію	Адаптація до нестабільності
Планування	Розробка політик, програм, бюджетів, стратегічних планів ЕБ за функціональними складовими.	Сценарне планування (прогноз кількох варіантів Формування порогових значень індикаторів (наприклад, $SK_{\{i.p.\}}$ або $SK_{\{покp\}}$).
Організація	Створення служби безпеки (відповідно до Силової складової); розподіл повноважень та відповідальності за ЕБ між підрозділами (юридичний відділ — Правова складова, R&D — Інноваційна складова).	Створення кризових груп для швидкого реагування на непередбачувані загрози (наприклад, розрив контрагентських зв'язків).
Мотивація	Забезпечення лояльності та підвищення кваліфікації персоналу; матеріальне стимулювання за дотримання режимів (наприклад, Інформаційної безпеки).	Посилення інтелектуальної складової через програми навчання та заохочення винахідницької активності (для протидії витоку кадрів).
Контроль та Аналіз	Постійний моніторинг індикаторів безпеки (як кількісних, так і	Раннє виявлення загроз (Early Warning System) —

Функція управління	Зміст інструментарію	Адаптація до нестабільності
	якісних); проведення внутрішніх аудитів (фінансовий, технічний, інформаційний); порівняння фактичних показників з пороговими значеннями.	використання системи моніторингу, що сигналізує про наближення показників до критичної зони.

2. Спеціалізовані інструменти відповідно до складових[38]

Управління ЕБ вимагає використання специфічних інструментів, які відповідають потребам кожної функціональної складової:

1. Фінансова складова:

- Інструмент: Фінансове моделювання, управління грошовими потоками (Cash Flow Management), хеджування валютних та процентних ризиків.

- Мета: Підтримка ліквідності та платоспроможності навіть за умови зовнішніх шоків.

2. Інноваційна складова:

- Інструмент: інвестування (вкладення у дослідження та розробки), моніторинг патентної чистоти, програми прискореної амортизації для швидкого оновлення обладнання (протидія моральному старінню).

- Мета: Зменшення інноваційного ризику та підтримка технологічної конкурентоспроможності.

3. Правова складова:

- Інструмент: Комплексний правовий аудит договірної документації (для запобігання активний захист інтелектуальної власності).

- Мета: Забезпечення юридичної непорушності інтересів підприємства.

4. Інтерфейсна складова:

- Інструмент: Диверсифікація постачальників та ринків збуту, формування страхових фондів на випадок розриву відносин із критично важливими контрагентами, оцінка кредитного ризику покупців.

- Мета: Зниження залежності від окремих контрагентів. [38]

Впровадження стратегії (Етап III) потребує:

1. Розробки конкретних планів заходів за кожною складовою на основі аналізу показників. Наприклад, якщо $K_{\{i.p.\}}$ (інноваційна безпека) перебуває в зоні "Незадовільна безпека", впроваджується стратегія Адаптації чи Модифікації, що вимагає негайного інвестування в R&D (Фінансова складова).
2. Забезпечення ресурсами (фінансовими, кадровими, технологічними) для реалізації цих планів.
3. Систематичного контролю та оцінки ефективності (через показники, описані раніше) та коригування стратегічних і тактичних рішень.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

2.1. Діагностика впливу загроз на економічну безпеку підприємств

Методом експертних оцінок були визначені також імовірності негативного впливу груп факторів на економічну безпеку підприємств будівельних матеріалів (табл.2.1). [38]

Таблиця 2.1. Вплив факторів на економічну безпеку підприємств будівельних матеріалів [38]

Складові фактори економічної стійкості	Політико-правові	Кадрові	Ринкові	Науково-технічні	Економічні	Екологічні	Експертні	Прогнозні	Соціально-економічні
Виробничі	037	032	03	03б	038	03з	03	03з	03з
Організаційні	031	03і	032	032	03	034	03	03	037
Соціальні	034	035	03і	03	03і	032	03	03	036
Інноваційні	034	03	038	037	038	03і	03з	03з	034
Фінансові	036	036	035	03	039	03	03	03	035
Інвестиційні	03	03і	03б	03	037	032	034	03	03і
Ринкові	03	03з	032	03	03з	03і	03і	03і	036
Загальні	031	0,3	0,3	0,3	0,4	0,2	0,2	0,2	0,32

Джерело: отримано на основі експертних оцінок на підприємстві

Успішне функціонування суб'єкта господарювання в мінливому середовищі критично залежить від ефективного управління його економічною безпекою (ЕБ). На етапі розробки підходів до управління ЕБ підприємств будівельних матеріалів (БМ) ключове значення має оцінка зовнішніх і внутрішніх факторів впливу.

Підприємства БМ мають постійно адаптуватися як до прямих факторів впливу на безпеку функціонування, так і до опосередкованих факторів зовнішнього середовища, що впливають на їхню стійкість. [38]

Групи факторів прямого впливу на ЕБ

Прямий вплив на безпеку функціонування підприємств будівельних матеріалів здійснюють такі групи факторів:

Група факторів	Ключові аспекти впливу
Політико-правові	Зміни в політичній системі, законодавстві, податковій сфері, політична нестабільність, неефективне державне регулювання, високий рівень корупції.
Кадрові	Відтік, плинність та фізичне старіння кадрів, застарілі знання та кваліфікації, праця за сумісництвом.
Ринкові	Частка ринку, конкурентні позиції підприємства.

Група факторів	Ключові аспекти впливу
Науково-технічні	Низький ступінь інноваційних розробок у сфері, складнощі з впровадженням інновацій, відсутність підтримки інноваційно-активних підприємств.
Економічні	Загальний стан економіки, рівень інфляції, інвестиційний клімат, умови кредитування, конкуренція на ринку БМ, зміна цін на матеріали, нестача робітничих кадрів.
Екологічні	Рівень забруднення довкілля, зміни екологічного законодавства.
Соціально-культурні	Зміна рівня життя населення, соціальна нестабільність.
Природні	Доступність та наявність сировинних ресурсів.

За результатами експертного опитування встановлено коефіцієнти вагомості (значущості) кожної групи факторів у процесі забезпечення ЕБ підприємств БМ:

Економічні фактори є найбільш вагомою групою (23% від усіх факторів). Їхня вирішальна роль пояснюється впливом на більшість ключових складових ЕБ (фінансову, виробничу, ринкову, інноваційну). На другому місці знаходяться політико-правові фактори (18%), нестабільність яких зменшує функціональну стійкість підприємства. Вагомими також є екологічні фактори (15%), науково-технічні (13%) та соціокультурні фактори (12%). Їхній вплив визначається законодавством, швидкістю НТП та соціальною ситуацією в країні. [38]

3. Ступінь Впливу Факторів на Функціональні Складові ЕБ (Оцінка за 5-ти бальною шкалою)

Експертне опитування також дозволило визначити ступінь впливу кожної групи факторів на окремі функціональні складові ЕБ: [38]

Група факторів	Складова найбільшим впливом (макс. бал)	Додатковий суттєвий вплив	Усереднена оцінка впливу
Економічні	Всі складові (5 балів)	Всі складові (4–5 балів)	4,71 бали (Найсуттєвіший)
Політико-правові	Ринкова складова (5 балів)	Соціальна стійкість (4,5), Фінансова стійкість (4)	3,93 бали
Кадрові	Соціальна стійкість (5 балів)	Виробнича, організаційно-управлінська, Інноваційна (4)	3,86 бали
Науково-технічні	Інноваційна складова (5 балів)	Виробнича (4,5), Ринкова (4)	3,86 бали
Ринкові	Ринкова складова (5 балів)	Інноваційна, Фінансова (4)	(Дані не усереднені, але суттєвий)
Природні	Виробнича складова (4,5 бали)	(Інші впливи менші)	(Дані не усереднені)
Соціально-культурні	Соціальна стійкість (4,5 бали)	Виробнича, Організаційно-управлінська (4)	(Дані не усереднені)
Екологічні	Виробнича, Інноваційна, Ринкова (4 бали)	(Ступінь впливу 3,5–4,5 бали)	3,71 бали

Узагальнені оцінки ступеня впливу підтвердили, що економічні фактори (4,71 бали) є найсуттєвішими. Значний вплив також мають політико-правові, кадрові та науково-технічні фактори (близько 3,9 балів). [38]

З огляду на встановлену вагомість та високий ступінь впливу економічних, політико-правових і кадрових факторів на економічну безпеку підприємств будівельних матеріалів (БМ), необхідна розробка цілеспрямованих заходів для мінімізації цих ризиків. Управління економічною безпекою підприємств БМ у нестабільному середовищі має бути зосереджене на стратегіях, які забезпечують високу адаптивність до факторів із найвищим балом впливу.

1. Мінімізація впливу економічних факторів (Вагомість 23%; Вплив 4,71 бали).

Економічні фактори є найбільш критичними, оскільки вони безпосередньо загрожують фінансовій, виробничій та ринковій стійкості. [48]

Напрямок Ризику	Рекомендовані Заходи Мінімізації
Інфляція та зміна цін	Хеджування ризиків зростання цін на сировину (наприклад, довгострокові контракти з фіксованою ціною). Формування страхових запасів сировинитакомплектуючих. Гнучке ціноутворення з механізмами індексації кінцевої продукції.
Кредитний Клімат та Інвестиції	Диверсифікація джерел фінансування (власні кошти, лізинг, облігації, а не лише банківські кредити). Постійний моніторинг кредитного рейтингу підприємства для отримання вигідних умов.
Фінансова Нестійкість Контрагентів	Посилення Інтерфейсної складової: Жорсткий контроль дебіторської заборгованості, використання факторингу. Перехід на передоплату або скорочення відстрочок платежів для нових/ненадійних партнерів.
Дефіцит Робітничих Кадрів	Мотиваційні програми та соціальні пакети для робітничих спеціальностей. Співпраця з ПТУ та коледжами, інвестиції у внутрішні програми підготовки.

2. Мінімізація впливу політико-правових факторів (Вагомість 18%; Вплив 3,93 бали) Нестабільність законодавства та високий рівень корупції створюють найбільший тиск на ринкову та фінансову складові ЕБ. . [48]

Напрямок ризику	Рекомендовані заходи мінімізації
Зміни законодавства (податкове, екологічне)	Проактивний моніторинг правового поля та сценарне планування (наприклад, розрахунок фінансових наслідків від підвищення податків/екологічних зборів). Раннє правове пристосування (перегляд внутрішніх політик до набрання чинності нових законів).

Напрямок ризику	Рекомендовані заходи мінімізації
Корупційні ризики	Посилення правової складової: Впровадження жорстких антикорупційних політик (комплаєнс-контроль), максимальна прозорість (автоматизація) процесів закупівель та тендерів.
Правова захищеність	Забезпечення високої ефективності юридичної служби стандартизація договірної роботи для мінімізації
Політична нестабільність	Географічна диверсифікація ринків збуту та джерел постачання (за можливості) для зниження залежності від політичної ситуації в одному регіоні.

3. Мінімізація Впливу Кадрових Факторів (Вагомість 13%; Вплив 3,86 бали)
. [48]

Кадрові ризики найбільше впливають на соціальну стійкість, а також на виробничу та інноваційну складові. [48]

Напрямок ризику	Рекомендовані заходи мінімізації
Плинність та відтік кадрів	Посилення Соціальної стійкості: Розробка конкурентних компенсаційних пакетів, створення системи кар'єрного зростання. Регулярна оцінка задоволеності працівників (інструменти внутрішньої соціології).
Старіння та низька кваліфікація кадрів	Посилення інтелектуальної складової: Постійні програми перекваліфікації та підвищення кваліфікації (особливо в галузі нових технологій БМ). Впровадження наставництва для передачі досвіду від старших фахівців молодшим.
Ризик звільнення ключових спеціалістів	Створення кадрового резерву та механізмів захисту конфіденційної інформації (наприклад, угоди про нерозголошення, суворий контроль доступу до Інформаційної складової).

Таким чином, ефективне управління ЕБ підприємств БМ в умовах нестабільності вимагає комплексної стратегії, яка інтегрує фінансові

інструменти, правові механізми та інструменти управління персоналом, ґрунтуючись на кількісній оцінці усіх 10 функціональних складових.

2.2. Оцінювання фінансового стану компанії ТОВ «Трейд Лайт»

Підприємство створюється для здійснення підприємницької діяльності з метою отримання прибутку від виробництва та постачання товарів і послуг, спрямованих на задоволення потреб споживачів. ТОВ «Трейд Лайт» є компанією, що спеціалізується на виробництві та постачанні на будівельний ринок України виробів для армування залізобетонних конструкцій (арматурні каркаси) та металевих виробів (ковані вироби, будівельні скоби, розсувні ворота, хвіртки, решітки, секційні огороження). [48]

Конкурентна перевага ТОВ «Трейд Лайт» ґрунтується на використанні сучасних технологій та імпортного обладнання від провідних світових виробників у даному секторі.

Основні технологічні процеси:

- Використання гнutoго прокату.
- Кування, лиття, штампування.
- Зварювання (із застосуванням сучасних напівавтоматів).
- Ґрунтовка і фарбування методом занурення.

Підприємство використовує широкий асортимент високоякісних матеріалів (смугові, квадратні та профільні сталеві заготовки) як українських, так і зарубіжних виробників. . [48]

Конкурентні Переваги, досягнуті завдяки технологіям:

- Низькі ціни.
- Мінімальні відходи металу.
- Максимальна продуктивність (до 30 тонн за зміну).
- Ідеальна геометрія та висока якість продукції.

3. Організаційно-Правова Форма

ТОВ «Трейд Лайт» являє собою Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). . [48]

Товариство з обмеженою відповідальністю — це товариство, засноване однією або кількома особами, статутний капітал якого поділений на частки, розмір яких встановлюється статутом. Учасники ТОВ не відповідають за його зобов'язаннями і несуть ризик збитків лише в межах вартості своїх вкладів. Майно формується за рахунок внесків учасників, одержаних доходів та інших законних джерел, і належить учасникам на праві пайової власності. Вищий орган управління збори учасників. До їхньої компетенції належать: визначення головних напрямів діяльності, затвердження кошторисів/звітів/балансів, обрання виконавчого органу та ревізійної комісії, розподіл прибутку, визначення умов оплати праці посадовців. Виконавчий орган згідно з протоколом зборів учасників, виконавчим органом ТОВ «Трейд Лайт» є директор (керівник) . [48].

Директором компанії протягом останніх чотирьох років є Оганісян Єрванд Суренович. . [48]

Організаційна структура підприємства ТОВ «ТРЕЙД ЛАЙТ» представлена на рис. 2.2.

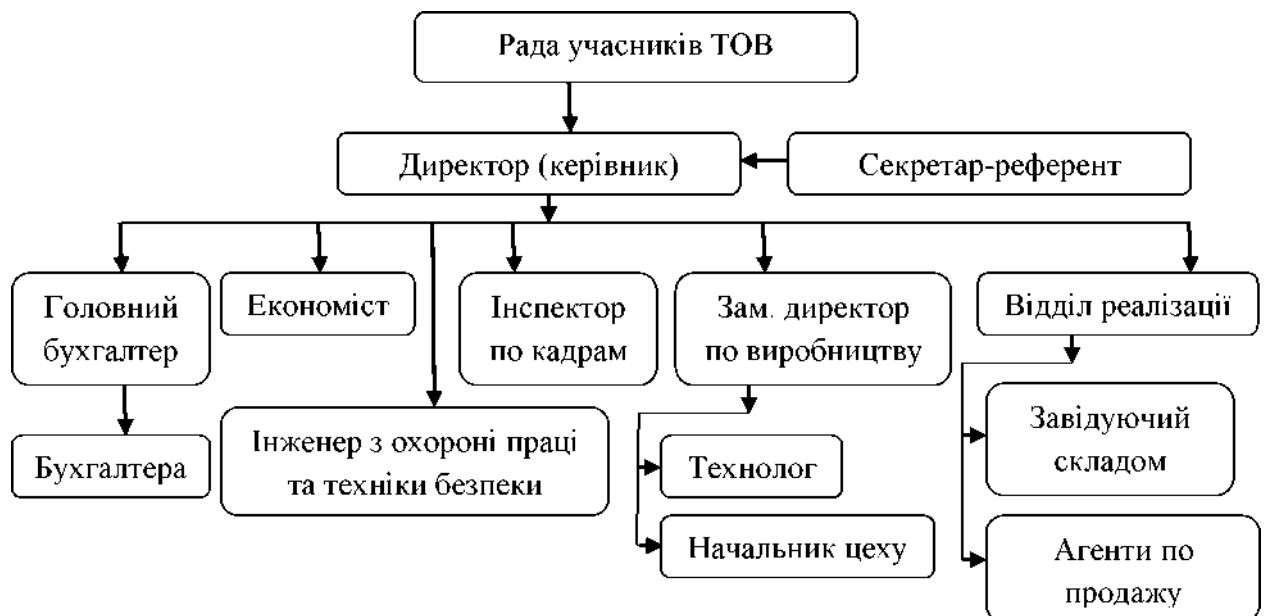


Рис. 2.2. Організаційна структура підприємства ТОВ «Трейд Лайт» . [48]

З моменту державної реєстрації підприємство набуває статусу юридичної особи. Воно має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в банківських установах, печатку, штампи та інші реквізити.

Підприємство має право створювати на території України дочірні підприємства, філії та представництва відповідно до чинного законодавства. Господарська діяльність здійснюється самостійно на принципах повного господарського розрахунку. Підприємство відповідає за результати своєї господарської діяльності та за невиконані зобов'язання перед партнерами (за укладеними договорами), державним бюджетом та банками згідно з чинним законодавством. Підприємство самостійно планує свою діяльність та визначає перспективи розвитку, керуючись такими факторами: . [48]

- Попит на продукцію.
- Необхідність забезпечення виробничого та соціального розвитку.
- Підвищення особистих доходів своїх працівників.
- Врахування зацікавленості споживача до якості послуг.

Основними джерелами інформації для проведення аналізу фінансового стану та техніко-економічних показників ТОВ «Трейд Лайт» є документи фінансової звітності:

- Форма №1 «Бухгалтерський баланс» (Додаток А).
- Форма №2 «Звіт про фінансові результати» (Додаток Б).

Ключові показники, що характеризують діяльність підприємства: статутний та власний капітали, дохід та чистий дохід від реалізації товарів, собівартість реалізованих товарів, валовий прибуток (збиток), фінансовий результат від операційної діяльності, чистий прибуток (чистий збиток).

Аналіз та оцінка основних показників діяльності підприємства ТОВ «Трейд Лайт» за 2020–2025 рр. представлені у Таблиці 2.2 (яка наразі не наведена, але є базою для висновків). . [48]

Статутний капітал:

• Протягом усього досліджуваного періоду (2020–2024 рр.) змін не відбувалося. . [48]

• На початок 2014 року і на кінець 2018 року він складає 51,5 тис. грн.

Власний капітал:

• На початку 2014 року власний капітал складав 451,9 тис. грн.

• За п'ять звітних періодів власний капітал зріс на 4081,7 тис. грн. Це зростання відбулося переважно за рахунок чистого прибутку, отриманого підприємством.

• На кінець 2034 року власний капітал досяг 3629,8 тис. грн. . [48]

Аналіз основних фінансових показників свідчить про загальну позитивну, хоча й нестабільну, динаміку розвитку підприємства.

Рік	Чистий Дохід від Реалізації, тис. грн.	Собівартість, тис. грн.	Валовий Прибуток, тис. грн.
2020	705.3	37.0	668.3
2021	5156.2	126.3	5029.9
2022	14668.6	5274.5	9394.1 (Максимум)
2023	12098.1	6270.2	5827.9
2024	17506.1	14500.9	3005.2

Діяльність компанії визначалась такими періодами.

• Період Швидкого Зростання (2020–2025): Спостерігається вибухове зростання чистого доходу від реалізації. У 2025 році досягнуто максимального валового прибутку (9394,1 тис. грн.), що стало результатом значного збільшення чистого доходу (до 14668,6 тис. грн.). У 2020 році відбулося помітне зменшення чистого доходу на 2570,5 тис. грн. (або 17,52% порівняно з 2016 р.), а собівартість зросла, що призвело до значного зменшення валового прибутку (на 2822,7 тис. грн., або 37,96%).. [48]

• У 2021 році чистий дохід знову зріс (на 44,70% порівняно з 2020 р.), проте собівартість зросла ще більш стрімко (на 131,27%), що спричинило подальше зменшення валового прибутку до 3005,2 тис. грн. Критичне зростання собівартості відбулось у 2020 та 2021 роках. Якщо в 2020 році чистий дохід компенсував зростання собівартості, забезпечивши максимальний прибуток, то у 2021 році зростання собівартості (131,27%) значно перевищило зростання доходу (46,98%), що призвело до різкого падіння валового прибутку. Вплив на Валовий Прибуток: Валовий прибуток слідує за динамікою доходу, але різко падає у 2020 та 2021 роках через неконтрольоване зростання собівартості.

Аналіз чистого фінансового результату (з урахуванням інших витрат і доходів) показує наступне:

- 2022 рік: У порівнянні з 2014 роком, чистий збиток зменшився на 176,44% і трансформувався в чистий прибуток. . [48]
- 2020рік: Чистий прибуток збільшився на 56,83%.
- 222 рік: Чистий прибуток збільшився на 166,61%.
- 2024 рік: Чистий прибуток зменшився на 7,74% порівняно з 2020 роком. . [48]

Хоча підприємство «Трейд Лайт» протягом п'яти років отримує стабільні прибутки (що підтверджується зростанням власного капіталу), різке падіння валового прибутку у 2020-2024 рр. через зростання собівартості вказує на суттєву вразливість Фінансової складової ЕБ, що потребує негайного виявлення шляхів усунення.

Для поглибленої діагностики фінансово-майнового стану та виявлення вразливих місць необхідно провести аналіз майна підприємства. Аналіз майна передбачає загальну оцінку активів з виділенням:

- Оборотних (мобільних) коштів: Гроші, цінні папери, дебіторська заборгованість, матеріально-виробничі запаси.
- Змінних (іммобілізованих) активів: Основні засоби, довгострокові інвестиції та нематеріальні активи. Вихідні дані для розрахунків беруться з Балансу ТОВ «Трейд Лайт» за 2020–2024 роки. [48]

Таблиця 2.3.

Аналітичний баланс ТОВ «Трейд Лайт» за 2020-2024 рр. [48]

Стаття балансу, тис.грн	Період				
	На кінець	На кінець	На кінець	На кінець	На кінець
Актив					
1. Усього майна	1076	2304	4011	6707	1193
1.1 Необоротні активи	623,	641,	557,	1219	2147
1.2 Оборотні активи, в т.ч.	451,	1663	3454	5488	9783
1.2.1 виробничі запаси	132,	21,3	82,7	332,	1011
1.2.2 дебіторська	293,	1520	3347	4950	8671
1.2.3 кошти та їх	5,7	53,5	1,5	185,	2,1
1.2.4 інші оборотні активи	20,0	24,2	1,0	3,8	42,0
1.3 Витрати майбутніх	1,5	-	-	-	-
Пасив					
2. Джерела майна	1076	2304	4011	6707	1193
2.1 Власний капітал	-	-	536,	2145	3629
2.2 Позиковий капітал, в	1528	2372	3475	4562	8300
2.2.1 довгострокові	-	-	-	1916	1916
2.2.2 короткострокові	817,	570,	367,	357,	-
2.2.3 кредиторська	340,	1239	2624	1379	6165
2.2.4 поточні зобов'язання	371,	562,	484,	909,	219,

Джерело: фінансова звітність ТОВ «Трейд Лайт»

Аналіз структури активів Балансу є вихідним етапом оцінки фінансового стану підприємства і дозволяє визначити рівень його мобільності та іммобілізації коштів. Структура активів ТОВ «Трейд Лайт» характеризується перевищенням частки оборотних активів над необоротними (іммобілізованими) у загальній вартості майна. Така структура, як правило, свідчить про високу мобільність капіталу, що є типовим для торговельно-виробничих підприємств.

Оборотні активи ТОВ «Трейд Лайт» включають:

- Виробничі запаси.
- Дебіторська заборгованість.
- Грошові кошти та їх еквіваленти.
- Інші оборотні активи.

2. Динаміка Частки необоротних активів

Динаміка зміни частки необоротних активів у загальній структурі майна має нерівномірний характер: [48]

Рік	Частка необоротних активів у загальній вартості майна	Зміни
Кінець 2020	57.94%	Домінуюча частка, характерна для етапу формування виробничої бази (початкові інвестиції в обладнання).
Кінець 2021	27.82%	Різке зменшення. Спричинене більш швидкими темпами зростання вартості оборотних активів (ймовірно, за рахунок нарощування виробництва, запасів і дебіторської заборгованості після зростання доходу у 2015 р.).
Кінець 2022	13.89%	Мінімальна частка. Тенденція зростання оборотних активів продовжується (як наслідок максимального доходу і валового прибутку у 2016 р.).
Кінь 2024	18.18%	Збільшення. Може свідчити про нові капітальні вкладення або уповільнення зростання оборотних активів.
Кінець 2015	18.00%	Незначне зменшення (стабілізація).

Значне зменшення частки необоротних активів (з 57,94% до 13,89% за два роки) свідчить про перехід підприємства від інвестиційної фази (формування основних засобів) до фази активного нарощування обсягів виробництва та реалізації. З іншого боку, така тенденція, особливо у поєднанні з різким зростанням собівартості у 2020–2024 рр., може вказувати на недостатні темпи оновлення основних засобів (Технічна складова ЕБ), або ж на те, що зростання вартості оборотних активів відбувається за рахунок менш ліквідних елементів, наприклад, збільшення дебіторської заборгованості. [48]

Динаміка частки оборотних активів має протилежну тенденцію до зміни, підтверджуючи перехід компанії до високо мобільної структури:

Рік	Частка оборотних активів у загальній вартості майна	Зміни
Кінець 2020	41.92%	Початковий період з домінуванням необоротних активів.
Кінець 2021	72.18%	Різне збільшення за рахунок швидшого зростання оборотних активів порівняно з необоротними.
Кінець 2022	86.11%	Максимальна частка. Підприємство функціонує як високооборотна виробничо-торговельна компанія.
Кінець 2023	81.82%	Зменшення частки.
Кінець 2024	82.00%	Стабілізація високого рівня.

Структура оборотних активів: дебіторська заборгованість. [48]

Найбільшу частку оборотних активів компанії становить дебіторська заборгованість (включаючи заборгованість за товари, роботи, послуги). Розмір дебіторської заборгованості протягом досліджуваного періоду постійно збільшувався (від 293,1 тис. грн. у 2020 р. до 8671,8 тис. грн. на кінець 2024 р.). Частка заборгованості у вартості майна зростала до кінця 2016 р. (від 27,23% у 2020 р. до 83,43% у 2024 р.). Протягом наступних двох років частка зменшилася до 73,68% станом на кінець 2024 р. [48]

Надзвичайно висока частка дебіторської заборгованості (понад 70% вартості майна) свідчить про значну залежність ліквідності підприємства від платіжної дисципліни покупців. Це вказує на високий ризик інтерфейсної складової економічної безпеки, оскільки висока дебіторська заборгованість може стати причиною нестачі грошових коштів.

3. структура оборотних активів: виробничі запаси

Динаміка виробничих запасів також демонструє значні коливання:

Кінець 2020 р.: Запаси становили 132,5 тис. грн. (12,31% вартості майна).[48] А в 2024 р.: Величина запасів різко зменшилася на 111,2 тис. грн., склавши лише 0,92% частки вартості майна (це може бути пов'язано з інтенсивним використанням запасів для забезпечення різкого зростання виробництва 2024 року). Величина виробничих запасів зросла до 1011,4 тис. грн., а частка у вартості майна збільшилася до 8,48% Зростання запасів на кінець періоду (2024 р.) є позитивним сигналом для виробничої складової (забезпечення безперервності процесу), але потребує подальшого контролю, щоб уникнути надмірної іммобілізації коштів. [48]

4. Динаміка загальної вартості майна. Аналіз динаміки активів балансу (Таблиця 2.5) свідчить про стійку тенденцію до зростання загальної вартості майна. Вартість майна збільшилася на 114,12% порівняно з попереднім роком (на 1228,5 тис. грн.). Загальна вартість (2020–2024 рр.): зросла на 10854,2 тис. грн., або на 1008,29%. Це зростання відбулося переважно за рахунок зростання вартості оборотних активів. Абсолютне зростання оборотних активів: з 451,2 тис. грн. (2020 р.) до 9783,2 тис. грн. (2024 р.). Відносне зростання склало 9332,0 тис. грн., або 2068,26% рівня базисного року. Таким чином, вартість оборотних активів протягом досліджуваних періодів зросла більш ніж у двадцять разів, що

Проведений аналіз структури та динаміки активів ТОВ «Трейд Лайт» дозволив отримати важливу інформацію, а саме: домінування оборотних активів: Підприємство демонструє високу мобільність майна, що є типовим для виробничо-торговельної діяльності. Стрімке зростання дебіторської заборгованості, збільшення величини оборотних активів було переважно зумовлене постійним зростанням дебіторської заборгованості. Загалом протягом 2020–2025 років дебіторська заборгованість зросла на 8378,7 тис. грн. (2858,65%).

Збільшення дебіторської заборгованості та її частки в активах може свідчити про наступні фактори:

- Необачна кредитна політика підприємства щодо покупців.
- Активне збільшення обсягу продажів (що є позитивним).

- Проблеми з платоспроможністю та потенційне банкрутство частини покупців (що є негативним ризиком). [48]
- Інтерпретація динаміки дебіторської заборгованості З точки зору фінансової безпеки, динаміку дебіторської заборгованості необхідно оцінювати комплексно. Скорочення заборгованості оцінюється позитивно, якщо це відбувається за рахунок скорочення періоду її погашення (підвищення ділової активності). Зменшення дебіторської заборгованості у зв'язку зі зменшенням відвантаження продукції свідчить про зниження ділової активності підприємства. Оскільки у ТОВ «Трейд Лайт» дебіторська заборгованість зросла більш ніж у 28 разів, критично важливим є встановлення, чи це зростання пов'язане з неконтрольованою прострочкою чи з екстенсивним зростанням продажів (яке спостерігалось). [48]

Ключовим завданням цього аналізу є визначення джерел формування майна компанії, а саме, співвідношення:

- Власних джерел (Власний капітал).
- Залучених джерел (Зобов'язання, позиковий капітал).

Співвідношення цих джерел дозволить оцінити фінансову стійкість, незалежність підприємства та рівень його боргового навантаження.

За допомогою таблиці 2.6 проведемо аналіз структури джерел коштів, вкладених у майно ТОВ «Трейд Лайт».

Таблиця 2.6

Структура джерел формування майна ТОВ «Трейд Лайт» за 2020
2024 рр. [48]

Стаття балансу, тис.грн	Період				
	На кінець 2020 р.	На кінець 2021 р.	На кінець 2022 р.	На кінець 2023 р.	На кінець 2024 р.
Пасив					
2. Джерела майна	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
2.1 Власний капітал	0,00	0,00	13,37	31,98	30,42
2.2 Позиковий капітал, в т.ч.	100,0	100,0	86,63	68,02	69,58
2.2.1 довгострокові	0,00	0,00	0,00	28,57	16,06

2.2.2 короткострокові кредити	53,47	24,05	9,16	5,33	0,00
2.2.3 кредиторська	22,25	52,24	65,41	20,57	51,68
2.2.4 поточні зобов'язання	24,28	23,70	12,07	13,55	1,84

Управлінське рішення про використання залучених коштів є поширеною практикою. Отримання позикового капіталу за ставкою, меншою, ніж рентабельність активів компанії, дозволяє розширити обсяги діяльності (виробництво, надання послуг) та підвищити прибутковість власного капіталу (ефект фінансового левериджу). [48]

Проаналізувавши майно (актив) та джерела його формування (пасив) ТОВ «Трейд Лайт», можна зробити такі ключові висновки щодо його фінансової безпеки. Структура активів у більшості досліджуваних періодів свідчить про перевищення частки оборотних активів над необоротними. Це розцінюється як позитивне явище, оскільки висока мобільність коштів сприяє збільшенню прибутку підприємства. Незначне перевищення необоротних активів на початку 2020 року пояснюється тим, що підприємство тільки починало свою діяльність, що вимагало початкових капітальних інвестицій у виробничу базу (основні засоби). Збільшення необоротних активів (хоча і є ознакою розвитку) може вказувати на заморожування капіталу в основних засобах або на ризик його втрати через фізичний і моральний знос. Це, у свою чергу, підвищує ризик неліквідності підприємства, якщо ці активи не генерують достатнього доходу.

Основну частку джерел формування майна компанії становить залучений капітал. Цей факт свідчить про те, що підприємство фінансово залежне і суттєво покладається на позикові кошти для формування своїх активів. Це підвищує Фінансову складову ризику (ризик неплатоспроможності) у разі погіршення кон'юнктури ринку або збільшення вартості обслуговування боргу.[48]

Позитивним явищем є збільшення нерозподіленого прибутку у складі власного капіталу. Це підтверджує позитивну динаміку чистого прибутку, що капіталізується, і свідчить про самофінансування значної частини розвитку. ТОВ «Трейд Лайт» достатньо забезпечене майном, і джерелом покриття його оборотних активів переважно виступає залучений капітал. Хоча висока частка

залучених коштів дозволяє збільшувати обсяги (що видно зі зростання чистого доходу та оборотних активів), це вимагає постійного контролю за фінансовою стійкістю та підтримки високої ефективності, щоб рентабельність завжди перевищувала вартість позикового капіталу [48].

2.3. Аналіз рівня економічної безпеки підприємства

Безпека підприємства є містким, комплексним поняттям. У загальному вигляді вона визначається як відсутність різного роду небезпек і загроз, або наявність можливостей щодо їх попередження, захисту інтересів та недопущення втрат нижче критичної межі. Боротьба підприємства за виживання в ринкових умовах вимагає тісного взаємозв'язку організаційних, правових, фінансових і управлінських аспектів.

Управління економічною безпекою передбачає:

1. Виділення, аналіз та оцінювання існуючих загроз для кожної з функціональних складових (як це було зроблено для фінансової, інноваційної, технічної, правової тощо).
2. Розробку на їх основі системи заходів, що попереджають і протидіють виникненню кризових явищ на підприємстві.

Рівень економічної безпеки підприємства оцінюють на підставі визначеного інтегрального критерію, який формується шляхом зважування та підсумовування рівнів безпеки її функціональних складових. Це є фінальним кроком, який об'єднає всі часткові оцінки. . [58]

Інформаційною базою для обчислення показників фінансової безпеки підприємства ТОВ «Трейд Лайт» є річна фінансова звітність за 2020–2024 рр. Дані для оцінки показників фінансового стану та розрахунку коефіцієнтів знаходяться у Додатках. Безпосередній розрахунок коефіцієнтів, що характеризують фінансовий стан підприємства за 2020–2024 роки, представлений у Таблиці 2.8 додаток 3.1. . [58]

Наступний крок у процесі оцінки рівня економічної безпеки, згідно з обраною методикою, полягає у застосуванні поправочного коефіцієнту (ПК).

Механізм визначення ПК такий. Коефіцієнти, розраховані для ТОВ «Трейд Лайт» (дані з Таблиці 2.8), порівнюються з діапазонами нормативних значень (дані з Таблиці 1.3 додаток 3.2). Для кожного фінансового показника обирається той поправочний коефіцієнт, який відповідає діапазону, в який потрапило

фактичне значення показника. Цей процес забезпечує переведення абсолютних чи відносних значень фінансових показників у стандартизовані оцінки, що відображають рівень фінансової безпеки (наприклад, абсолютна, задовільна, незадовільна чи критична безпека).

Результати визначення поправочного коефіцієнта для ТОВ «Трейд Лайт» за 2014–2018 рр. представлені у Таблиці 2.9. додаток 3.3. [58]

У цій таблиці використовуються наступні позначення:

- ЗП — Значення Показника (фактичне значення фінансового коефіцієнту з Таблиці 2.8).
- ПК — Поправочний Коефіцієнт (числове значення, вибране з Таблиці 1.3, яке відповідає рівню безпеки).
- 2020 рік (Критичний Рівень): Інтегральний показник фінансової безпеки становив 20%. Це характеризує підприємство як таке, що перебуває на критичному рівні фінансової безпеки. Це пояснюється тим, що компанія щойно вийшла на ринок і починала свою діяльність (Фаза I життєвого циклу).
- 2021–2022 роки (Передкризовий Рівень): Ситуація покращилася, про що свідчить зростання показника до 40% (2015 р.) та 65% (2016 р.) відповідно. Однак, незважаючи на значне зростання, підприємство ще мало проблеми і знаходилося на передкризовому рівні безпеки (зона ризику).
- 2022–2023 роки (Нормальний Рівень): Протягом наступних періодів підприємству вдалося підтримувати рівень фінансової безпеки у зоні нормального рівня безпеки. На кінець 2022 року значення показника досягло 70% і на кінець 2018 року — залишилося незмінним на рівні 70%.
- Загальний Висновок щодо Фінансової Складової: ТОВ «Трейд Лайт» успішно пододало критичну та передкризову фази та стабілізувало свій фінансовий стан до нормального рівня безпеки на кінець досліджуваного періоду. [58]

У контексті забезпечення стійкості українських підприємств, які стикаються з новими для них питаннями конкуренції та виживання в жорстких

умовах ринкового середовища, інноваційна діяльність та її результати є головною умовою успішної та ефективної роботи. Інновація характеризується високим технологічним рівнем. Новими споживчими якостями товару або послуги порівняно з попередніми. Поняття «інновація» застосовується до всіх новітніх змін як у виробничій, так і в організаційній, фінансовій, науково-дослідній, навчальній та інших сферах діяльності. Мета Інновацій спрямовані на: Забезпечення економії ресурсів (матеріальних, кадрових, інтелектуальних та ін.). Створення умов для такої економії. Оскільки ТОВ «Трейд Лайт» вже має технологічні переваги (використання імпортного обладнання та сучасних технологій, що забезпечують ідеальну геометрію та низькі ціни), наступним логічним кроком у дослідженні його економічної безпеки є детальний аналіз та оцінка Інноваційної складової. [58]

На основі обчислення показників рівня інноваційної безпеки за період 2026–2024 рр. (зокрема, з використанням даних Таблиці 2.12 та Рисунка 2.7) , можна зробити наступні висновки про стан інноваційної безпеки підприємства: 2020 рік (Критичний Рівень): Показник інноваційної безпеки становив 25%. Це характеризує підприємство як таке, що перебуває на критичному рівні інноваційної безпеки. На цьому етапі підприємство щойно вийшло на ринок і починало діяльність, використовуючи здебільшого традиційні (не інноваційні) товари та методи управління. 2021–20124 роки (Передкризовий Рівень): Ситуація поступово покращувалася: показник становив 50% (2020 р.), 50% (2021 р.) та 65% (2023р.). Незважаючи на зростання, підприємство ще знаходилося на передкризовому рівні безпеки (тобто у зоні підвищеного ризику, що вимагає уваги до інноваційної діяльності). 2024 рік (Нормальний Рівень). Протягом 2022 року підприємству вдалося стабілізувати та підтримувати рівень інноваційної безпеки у зоні нормального рівня безпеки. Станом на кінець 2023 року значення показника досягло 75%. [78]

Динаміка інноваційної безпеки ТОВ «Трейд Лайт» є позитивною: компанія здійснила перехід від критичного (2024р.) до нормального (2023 р.) рівня. Це свідчить про успішне впровадження інноваційних підходів або товарів, що

відповідає раніше зазначеній технологічній перевазі підприємства (використання імпортного обладнання та сучасних технологій).

Таким чином, за обома ключовими складовими, Фінансовою (70%) та Інноваційною (75%), ТОВ «Трейд Лайт» на кінець 2024 року досягло зони нормального рівня безпеки. [58]

Для повноцінної оцінки економічної безпеки необхідно розглянути інші функціональні складові, такі як Технічна, Кадрова (Соціальна), Правова тощо. Наступною важливою складовою, особливо для виробничого підприємства, що використовує імпортне обладнання (як було зазначено раніше), є Технічна складова економічної безпеки. Ця складова відображає рівень технічної оснащеності, ступінь зносу основних засобів та здатність виробничого процесу забезпечувати необхідну якість і обсяги.

Для оцінки Технічної складової зазвичай використовуються такі показники:

1. Коефіцієнт зносу основних засобів Характеризує, наскільки зношені основні засоби підприємства. Чим вище значення, тим вищий ризик виходу обладнання з ладу.

2. Коефіцієнт оновлення основних засобів Показує темпи введення в експлуатацію нових основних засобів. Чим вище значення, тим вищий рівень технічної безпеки.

3. Коефіцієнт вибуття основних засобів Характеризує інтенсивність виведення з експлуатації старих або зношених активів. [58]

Застосування методу експертних оцінок для комплексної діагностики

Оскільки для повного та глибокого дослідження та кількісного аналізу всіх окремих функціональних складових економічної безпеки (за винятком детально проаналізованих Фінансової та Інноваційної) Метод експертних оцінок застосовується в аналізі у випадках, коли відсутня достатня інформація для дослідження економічного явища чи процесу. Він передбачає використання професійного досвіду та інтуїції спеціалістів для вирішення аналітичних задач.

Використання принципи експертизи та формування команди Метою експертної оцінки є складання кваліфікаційного аргументованого висновку про стан діяльності підприємства та виявлення єдиної колективної думки спеціалістів-експертів. Для одержання якісних оцінок до участі в експертизі було залучено спеціалістів, які мають високий професійний рівень і практичний досвід:

- Директор.
- Головний бухгалтер.
- Економіст.
- Інспектор по кадрах.
- Інженер з охорони праці і техніки безпеки.
- Начальник цеху.

3. Об'єкти оцінки та розрахунок результатів

Експерти мали надати бальні оцінки за наступними функціональними складовими економічної безпеки:

- Інтелектуальна складова.
- Технічна складова.
- Правова складова.
- Інформаційна складова.
- Екологічна складова.
- Силова складова.

- Ринкова складова.
- Інтерфейсна складова. [58]

Усереднене значення експертних оцінок було занесено до Таблиці 2.13. Середнє значення розраховувалося як середнє арифметичне усіх експертних оцінок по кожній функціональній складовій, з округленням до цілих.

З метою розрахунку інтегральної оцінки економічної безпеки підприємства, необхідним наступним кроком є розрахунок відносних оцінок безпеки підприємства за кожною складовою. Ці відносні оцінки дозволять стандартизувати бальні оцінки, отримані від експертів, для подальшого зважування та агрегування.

Максимальна оцінка для кожної складової становить 10 балів. [58]

Функціональна Складова	Максимальне Значення	Середнє (Фактичне) Значення Експертних Оцінок (Бали)
	(Бал)	2024
Інтелектуальна	10	6
Технічна	10	7
Правова	10	7
Інформаційна	10	5
Екологічна	10	8
Силова	10	4
Ринкова	10	3
Інтерфейсна	10	5

Дані експертних оцінок дозволяють зробити попередні висновки щодо динаміки безпеки за цими складовими:

1. Більшість складових демонструють стійку позитивну динаміку протягом досліджуваного періоду (2020–2024 рр.), особливо інтелектуальна, технічна, силова та ринкова складові, які суттєво зросли з початкового рівня.

2. Найбільш критичні складові (2024 рік):

- Ринкова складова мала найнижчу початкову оцінку (3 бали), що свідчить про високий ризик на етапі виходу на ринок.

- Силова складова (захист активів та інформації) також мала низький бал (4 бали).

3. Найбільш стабільна складова була екологічна складова отримала стабільно високу оцінку (8 балів) протягом усього періоду, що вказує на відповідальний підхід підприємства до цього аспекту.

4. Найбільший прогрес мала ринкова складова показала найбільший приріст, досягнувши 9 балів у 2022-2023 рр., що корелюється зі значним зростанням обсягів реалізації (доходу).

Використати відносні оцінки для визначення інтегрального критерію з урахуванням вагових коефіцієнтів (якщо вони передбачені Вашою методикою).

Таблиця 2.14.

Розрахунок Відносних Оцінок Безпеки Функціональних Складових ТОВ «Трейд Лайт» (2020–2024 рр.) . [58]

Максимальне значення для всіх складових становить 10 балів.

Функціональна складова	2020	2022	2023	2024	2025
Інтелектуальна	\$6/10 = 0.60\$	\$7/10 = 0.70\$	\$8/10 = 0.80\$	\$9/10 = 0.90\$	\$9/10 = 0.90\$
Технічна	\$7/10 = 0.70\$	\$7/10 = 0.70\$	\$8/10 = 0.80\$	\$9/10 = 0.90\$	\$9/10 = 0.90\$
Правова	\$7/10 = 0.70\$	\$6/10 = 0.60\$	\$7/10 = 0.70\$	\$8/10 = 0.80\$	\$8/10 = 0.80\$

Функціональна складова	2020	2022	2023	2024	2025
Інаційна	$\$5/10 = 0.50\$$	$\$7/10 = 0.70\$$	$\$8/10 = 0.80\$$	$\$8/10 = 0.80\$$	$\$8/10 = 0.80\$$
Екологічна	$\$8/10 = 0.80\$$	$\$8/10 = 0.80\$$	$\$8/10 = 0.80\$$	$\$8/10 = 0.80\$$	$\$8/10 = 0.80\$$
Силова	$\$4/10 = 0.40\$$	$\$5/10 = 0.50\$$	$\$6/10 = 0.60\$$	$\$7/10 = 0.70\$$	$\$8/10 = 0.80\$$
Ринкова	$\$3/10 = 0.30\$$	$\$6/10 = 0.60\$$	$\$8/10 = 0.80\$$	$\$9/10 = 0.90\$$	$\$9/10 = 0.90\$$
Інтерфейсна	$\$5/10 = 0.50\$$	$\$6/10 = 0.60\$$	$\$6/10 = 0.60\$$	$\$6/10 = 0.60\$$	$\$7/10 = 0.70\$$

1. Складові з найвищим рівнем (2025 р.):
 - Інтелектуальна, технічна, ринкова мають оцінку 0.90 (90%) – це відповідає зоні нормального/абсолютного рівня безпеки. Це підтверджує успіхи компанії у розвитку технологій, персоналу та ринкових позицій.
2. Складові з підвищеним ризиком (2022 р.):
 - Правова, інформаційна, екологічна, силова мають оцінку 0.80 (80%) – це стабільний, але не максимальний рівень.
 - Інтерфейсна складова має оцінку 0.70 (70%). Це найнижча відносна оцінка серед усіх складових у 2018 році (за винятком Фінансової та Інноваційної, які становили 0.70 та 0.75 відповідно). Низький рівень інтерфейсної безпеки корелює з раніше виявленим високим рівнем дебіторської заборгованості, що підтверджує вразливість компанії у відносинах з контрагентами.
3. Критичні показники (2020 р.):
 - Ринкова (0.30) та силова (0.40) складові мали критично низький рівень на початку діяльності. . [58]

Для отримання інтегральної оцінки економічної безпеки (ІЕБ) ці відносні оцінки тепер необхідно зважити відповідно до їхньої важливості (вагових коефіцієнтів) та агрегувати їх разом із Фінансовою (0.70) та Інноваційною (0.75) складовими.

Розрахунок інтегральної оцінки економічної безпеки (ІЕБ)

Методика Розрахунку ІЕБ Інтегральна оцінка економічної безпеки підприємства розраховується як середньозважена сума відносних оцінок усіх функціональних складових

Аналіз підтверджує, що майже всі функціональні складові економічної безпеки підвищили свій рівень безпеки. Зокрема, найбільш вагомі складові (Фінансова та Інноваційна) демонструють значний прогрес, хоча їхній ваговий коефіцієнт (0.20 кожна) також відображає високий вплив на загальну оцінку.

2. Класифікація Рівнів Економічної Безпеки. [58]

Підприємства класифікуються за рівнем економічної безпеки наступним чином:

- $EBП = 0.9 - 1\$$ — Безпечний рівень
- $EBП = 0.7 - 0.9\$$ — Достатньо безпечний рівень
- $EBП = 0.45 - 0.7\$$ — Небезпечний рівень
- $EBП < 0.45\$$ — Критичний рівень (можливий стан кризи)

3. Розрахунок та Динаміка Інтегрального Рівня ЕБ. [58]

• 2020 рік: $EBП = 0.45$ — небезпечний рівень. Це пояснюється початком діяльності підприємства на українському ринку, що супроводжується низькими показниками в ключових складових (Фінансова 0.20, Ринкова 0.30).

• 2021 рік: $EBП = 0.57$ — Зростання, але все ще небезпечний рівень.

• 2022 рік: $EBП = 0.67$ — Різкий стрибок, але залишається у зоні небезпечного рівня. Цей стрибок був спричинений обслуговуванням об'єктів до Євро-2024, що призвело до значного збільшення прибутку та необхідності модернізації устаткування. [58]

• 2020–2025 рр.: $EBП$ підвищився до 0.75 та 0.805 відповідно. Підприємство ТОВ «Трейд Лайт» перейшло у категорію підприємств із достатньо безпечним рівнем економічної безпеки.

ТОВ «Трейд Лайт» демонструє чітку позитивну динаміку, успішно перейшовши за чотири роки від критичної межі (0.45) до достатньо безпечного рівня (0.805). Це свідчить про ефективність управлінських рішень та інвестицій

(зокрема, у модернізацію устаткування), які були зроблені для забезпечення великих замовлень. [58]

Виходячи з проведеного аналізу, де інтегральний рівень безпеки досяг 0.805 (достатньо безпечний), але не максимальний, необхідно зосередитися на складових, які отримали найнижчі оцінки або де були виявлені найбільші ризики.

1. Фінансова Складова

- Виявлена загроза: Висока частка залученого капіталу в пасиві балансу. Хоча це підвищує рентабельність власного капіталу (ефект левериджу), це робить підприємство фінансово залежним і чутливим до зростання процентних ставок або погіршення кон'юнктури.

- Заходи щодо усунення: .[58]

- Оптимізація структури капіталу: Поступове збільшення частки власного капіталу за рахунок реінвестування прибутку та обмеження дивідендів.
- Управління боргом: Диверсифікація джерел фінансування та переговори з банками щодо зниження вартості обслуговування кредитів.

2. Інтерфейсна Складова

- Виявлена загроза: Низька відносна оцінка корелює з надзвичайно високим рівнем дебіторської заборгованості (яка зросла більш ніж у 28 разів). Це підвищує ризик неплатоспроможності покупців і може спричинити дефіцит грошових коштів.

- Заходи щодо усунення:

- Посилення кредитної політики: Впровадження жорсткіших умов надання товарного кредиту, зокрема, для нових або ненадійних контрагентів.
- Прискорення інкасації: Впровадження ефективнішої системи контролю за термінами погашення, використання знижок за дострокову оплату (сконто).
- Резервування: Створення адекватних резервів сумнівних боргів.

3. Правова Складова . [58]

- Виявлена загроза: Хоча оцінка висока, ризики можуть бути пов'язані з великими обсягами контрактів (особливо після Євро-2017), що підвищує ймовірність судових спорів. Крім того, наявність значної дебіторської заборгованості вимагає посилення юридичного контролю за договірними відносинами.

- Заходи щодо усунення:

- Правовий аудит: Регулярний аудит чинних договорів та внутрішніх нормативних актів на предмет відповідності чинному законодавству.
- Оптимізація договірної роботи: Стандартизація типових договорів, що мінімізують фінансові ризики та передбачають жорсткі штрафні санкції за несвоєчасну оплату.

4. Силова Складова

- Виявлена загроза: Початково низька оцінка (0.40 у.о. 2020 р.) свідчить про необхідність зміцнення фізичного та інформаційного захисту. Хоча рівень зріс, ризики можуть зберігатися у сфері захисту майна та комерційної таємниці, особливо після модернізації обладнання. [58]

- Заходи щодо усунення:

- Посилення фізичної безпеки: Регулярна перевірка систем контролю доступу та відеоспостереження на виробничих об'єктах.
- Захист інформації: Впровадження політик інформаційної безпеки, захист комерційної таємниці, особливо інноваційної та технічної документації.

РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТОВ «ТРЕЙД ЛАЙТ»

3.1. Концепція формування управління економічною безпекою корпорації

Головною метою економічної безпеки ТОВ «Трейд Лайт» є забезпечення його стійкого і максимально ефективного функціонування у поточному часі та створення високого потенціалу розвитку і росту в майбутньому. Ця мета досягається через виконання низки функціональних цілей, зокрема:

Забезпечення високої фінансової ефективності, стійкості та незалежності.

- Забезпечення технологічної незалежності та високої конкурентоздатності.

- Високий рівень кваліфікації персоналу та інтелектуального потенціалу.

- Якісна правова та інформаційна захищеність.

2. Типові ризики та напрями забезпечення ЕБП. [48]

Виокремлено 10 найважливіших видів господарських і фінансових ризиків (від ризику зриву постачання до ризику неотримання оплати та ризику підвищення конкуренції).

Основними напрямками для забезпечення ЕБП є:

1. Підвищення рівня поточної безпеки.

2. Забезпечення високого рівня прибутковості та ефективності використання ресурсів.

3. Забезпечення високого рівня ліквідності активів (критично, оскільки низька ліквідність спричиняє ризик банкрутства).

4. Покращення рівня науково-технологічного та інноваційного потенціалу.

Механізм забезпечення ЕБП ТОВ «Трейд Лайт» передбачає застосування цільових заходів для зміцнення кожної функціональної складової (Таблиця 3.1), що є найбільш ефективним підходом для вирішення наявних проблем. [48]

Спираючись на аналіз, який виявив, що Інноваційна (0.75) та Фінансова (0.70) складові, попри зростання, все ще мають резерви, пропонується реалізувати інноваційний [48]

Враховуючи швидкий розвиток і постійні зміни в умовах функціонування сучасних організацій, стає практично неможливо заперечити необхідність створення на середніх і великих підприємствах окремих підрозділів, що опікуються економічною безпекою. Питання про формування такої самостійної структури в системі управління підприємства слід розглядати ще на початкових стадіях його створення. [48]

Передусім, на це впливають масштаб та профіль діяльності потенційної організації. Для багатьох суб'єктів господарювання створення окремої служби, яка займається економічною безпекою, не вважається першочерговим завданням, що згодом може суттєво позначитися на фінансовій стабільності компанії. Досить часто ігнорування цієї критично важливої функції веде до зниження ефективності діяльності або, що гірше, до повного краху підприємства. [48]

Побудова системи забезпечення економічної безпеки підприємства охоплює комплекс взаємопов'язаних заходів. Їхня мета – захист від чинників, здатних спричинити суттєві фінансові збитки під час його функціонування. За результатами проведених теоретичних та практичних досліджень створено універсальну модель формування системи економічної безпеки.

Підхід до формування системи економічної безпеки підприємства вимагає впровадження чітких процедур та реалізації визначених заходів. Система економічної безпеки не є універсальним рішенням для всіх компаній. Кожне підприємство самостійно визначає власну стратегію, тактику та методи забезпечення економічної безпеки. Модернізація аналітичних та оперативних підходів у сфері забезпечення економічної безпеки потребує посилення аналітичних можливостей усіх підрозділів компанії[48]

На початковому етапі необхідно виконати певні підготовчі заходи на підприємстві. Це допоможе визначити оптимальну модель організації Системи

економічної безпеки підприємства (СЕБП). Для цього слід призначити відповідальну особу, яка координуватиме цей етап, а надалі може очолити новостворений підрозділ[48]

Створення економічно обґрунтованого проєкту впровадження СЕБП вимагає врахування таких ключових аспектів:

- * усунення недоліків, виявлених під час підготовчих робіт;
- * пошук оптимальних шляхів модернізації існуючої системи безпеки та розрахунок необхідних ресурсів;
- * прогнозування та планування можливих матеріальних збитків. [48]

Крім того, на цій стадії необхідно аргументувати доцільність або недоцільність створення такої служби, аналізуючи потенційні фінансові втрати від неповернення боргів, крадіжок, витоку конфіденційної інформації, несприятливого впливу з боку правоохоронних чи державних структур, а також інших несприятливих економічних факторів. Ефективно організована СЕБП може суттєво мінімізувати збитки в зазначених сферах. [48]

До початку розробки системи управління економічною безпекою підприємства було сформульовано ключові завдання, які має виконувати майбутня система:

- * захист інтересів та прав компанії й її персоналу;
- * постійний моніторинг зовнішнього оточення підприємства;
- * виявлення потенційних загроз економічній безпеці та реалізація заходів для запобігання або мінімізації негативного впливу на діяльність компанії;
- * ідентифікація та аналіз потенційних клієнтів, партнерів і конкурентів;
- * убезпечення конфіденційної інформації;
- * прогнозування ринкових тенденцій та виявлення перспектив для виходу на нові ринки;
- * розробка та впровадження заходів для покращення іміджу та ділової репутації компанії;
- * забезпечення контролю за загальною ефективністю функціонування підприємства. [48]

Чітке розуміння завдань та основних вимог до економічної безпеки підприємства дозволяє перейти до формування організаційної структури відповідної служби. Типова структура відділу економічної безпеки зазвичай включає: підрозділ охорони, інформаційно-аналітичний відділ, відділ внутрішньої безпеки, підрозділ захисту конфіденційної інформації та експертний відділ. Важливо зазначити, що у затвердженні та погодженні системи безпеки повинні брати участь керівник підприємства та всі керівники структурних підрозділів. [48]

Після аналізу етапів створення системи економічної безпеки підприємства та визначення її можливої структури, стає можливим ідентифікувати суб'єкти та об'єкти цієї безпеки. Об'єкти та суб'єкти системи забезпечення економічної безпеки підприємства тісно взаємопов'язані. Об'єктом для системи забезпечення економічної безпеки є стабільний та ефективний економічний стан підприємства. При цьому, конкретними об'єктами захисту виступають ресурси підприємства: матеріальні, фінансові, інформаційні, кадрові та інші. Аналіз основних суб'єктів, які можуть впливати на формування ефективної системи управління економічною безпекою, детально описано у п.2.1 цієї роботи. [48]

Система економічної безпеки підприємства має функціонувати у двох основних режимах: звичайному та кризовому (надзвичайному). У звичайному режимі, коли роботі організації не загрожують значні небезпеки, система зосереджується на профілактичних та інформаційних завданнях. Здійснюється прогнозування та запобігання потенційним загрозам, а усі структурні підрозділи підприємства працюють у звичному режимі. Локальні загрози вирішуються в робочому порядку. [48]

У кризових (надзвичайних) ситуаціях можуть виникати серйозні загрози, що несуть високий ризик збитків для підприємства. У такому випадку в межах системи економічної безпеки необхідно мати групу висококваліфікованих спеціалістів, які володіють широким спектром знань щодо можливих проблем та шляхів їх вирішення. [48]

Завершальним етапом створення системи економічної безпеки підприємства є впровадження ефективного контролю за роботою відповідного підрозділу. Систему контролю слід розбудовувати з урахуванням специфіки діяльності, наприклад, підприємств легкої промисловості. Якщо ж результати роботи із забезпечення економічної безпеки протягом певного періоду виявляються незадовільними, рекомендується повернутися до етапу розробки економічно обґрунтованого проєкту.

У довгостроковій перспективі запровадження ефективної системи економічної безпеки на підприємстві допоможе керівництву та співробітникам організації бути підготовленими до непередбачених обставин, як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Саме компанії з ефективним та високим рівнем економічної безпеки отримують позитивний економічний ефект не лише за рахунок скорочення витрат, пов'язаних з непередбаченими ситуаціями, а й завдяки комплексному підвищенню загального рівня економічної стабільності підприємства.

3.2. Механізми системи управління економічної безпеки в умовах євроінтеграції

Сучасна українська економіка характеризується ринковими процесами, що зазнають впливу фінансово-економічної кризи та мають складну інституційну структуру. Взаємопов'язаність та заплутаність ринкових процесів свідчать про тісний взаємозв'язок і проникнення елементів, факторів та умов як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Всі ці чинники можуть спровокувати виникнення небезпек у різних напрямках діяльності компанії. Якщо не буде належного контролю, ці фактори здатні призвести до кризових явищ. Тому вкрай важливо, щоб кожне підприємство розробило спеціальний механізм забезпечення економічної безпеки, враховуючи всі можливі обставини. [48]

Одним з ключових завдань фахівців, відповідальних за економічну безпеку на підприємстві, є створення механізму управління цією безпекою саме під час криз.

Цей механізм включає такі етапи: визначення економічних інтересів підприємства як соціально-економічної системи; діагностика розбіжностей між інтересами підприємства та зовнішнього оточення; узгодження інтересів та оцінка можливості їхнього задоволення. [48]

Будь-яке підприємство функціонує як соціально-економічна система у постійно змінному, нестабільному середовищі. Щоб залишатися ефективним, воно має вміти адекватно реагувати на ці зміни. Неправильна або запізнена реакція здатна призвести до значних втрат. Тому визначення факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища є критично важливим для формування цілісної системи економічної безпеки компанії.

Для забезпечення економічної безпеки на всіх рівнях необхідно систематизувати та поєднувати елементи її системи. З огляду на постійне зростання кількості факторів, що загрожують економічній безпеці підприємства та можуть призвести до його занепаду, доцільно створити систему моніторингу економічної безпеки. Це дозволить завчасно виявляти потенційні загрози та вживати необхідних заходів захисту та протидії. [51]

Моніторинг економічної безпеки має бути результатом спільної роботи всіх зацікавлених підрозділів підприємства. Він повинен базуватися на принципі безперервного спостереження за об'єктом моніторингу, враховуючи його поточний стан, тенденції розвитку потенціалу, а також загальноекономічну ситуацію, політичну обстановку та інші системні чинники. Систематичний моніторинг дозволить отримати дані про загрози економічній безпеці, оцінити стан зовнішнього середовища, змодельовати вплив можливих загроз на операційну діяльність, спрогнозувати наслідки та розробити варіанти протидії.

Для підтримки стабільного рівня економічної безпеки підприємства критично важливим є впровадження нових, ефективних рішень у цій сфері. Захист комерційної таємниці є однією з головних умов для збереження міцних

позицій компанії, високого прибутку та загальної стабільності. Міжнародний досвід демонструє, що недбале ставлення до цих питань може призвести до втрати до 30% доходу. Щоб зберегти комерційну таємницю, убезпечити персонал та керівництво, а також забезпечити інформаційну безпеку організації, необхідно створити відповідну технічну інфраструктуру. . [51]

Перевірка ділових партнерів та контрагентів відіграє значну роль у забезпеченні безпеки діяльності підприємства. Економія на цьому етапі може обернутися суттєвими фінансовими втратами. Виключення ненадійних партнерів є важливою функцією відділу економічної безпеки. Послідовна робота в цьому напрямку не тільки покращить загальний стан економічної безпеки, але й може сприяти підвищенню якості продукції та зниженню загальних виробничих витрат. . [51]

У довгостроковій перспективі впровадження дієвої системи економічної безпеки дозволить керівництву та співробітникам організації бути підготовленими до будь-яких непередбачуваних ситуацій, як внутрішнього, так і зовнішнього походження. Компанії з високим та ефективним рівнем економічної безпеки отримують позитивний економічний ефект не тільки за рахунок зменшення витрат, пов'язаних з непередбаченими обставинами, а й завдяки комплексному зростанню загального рівня їхньої економічної безпеки.

Для покращення фінансової стійкості компанії варто регулярно здійснювати прогнозування зовнішніх та внутрішніх умов. Прогнозування потенційних ризиків, що є ключовим компонентом управління фінансовою стабільністю компанії, може включати такі кроки:

- * створення списку загальних та специфічних показників зовнішнього та внутрішнього середовища, за якими ведеться спостереження;
- * визначення регулярності спостереження за цими показниками;
- * використання методів аналізу можливих наслідків економічних подій, що можуть призвести до кризової ситуації для компанії;
- * застосування методик для виявлення «контрольних точок» в економічному розвитку;

- * комплекс інструментів економічного аналізу, що дозволяють узагальнити оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища компанії з огляду на можливість досягнення її стратегічних цілей;

- * розробка управлінських рішень для реагування на виявлені ризики. [51].

Частота прогнозування ризиків визначається потребами компанії та поточними ринковими тенденціями. Інтервал між послідовними спостереженнями суттєво впливає на точність прогнозів: чим коротший цей період, тим вища ймовірність коректної оцінки. Проте важливо також пам'ятати, що частіші спостереження призводять до збільшення витрат компанії.

При прогнозуванні ризиків особливу увагу слід приділити методу «контрольних точок». Їх виявлення базується на аналізі впливу відхилень від норми на витрати та прибуток. Зазвичай «контрольні точки» пов'язують з певними структурними підрозділами – «центрами витрат» або «центрами прибутку». [51]

«Центри витрат» – це ті ділянки компанії, де зосереджуються найбільші обсяги виробничих та операційних витрат, тоді як «центри прибутку» – це підрозділи або процеси, що генерують найбільший прибуток і рентабельність. Прикладом «контрольної точки» може бути значне падіння попиту на ключову продукцію. Ці точки також вказують на найбільш значущі потенційні впливи зовнішнього середовища на ефективність роботи компанії. [51]

Наступним кроком у процесі забезпечення економічної безпеки є ідентифікація ключових стратегічних викликів, що найбільше впливають на її рівень у компанії. Далі рекомендується створити новий функціональний підрозділ, який буде відповідати за економічну безпеку підприємства. Його головним завданням буде управління цим питанням на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. Основними перевагами такого підходу є:

- * постійний контроль економічної безпеки компанії;
- * надання керівництву своєчасної та точної інформації щодо її фінансово-економічного стану;

- * діагностика та запобігання критичним або деструктивним ситуаціям у діяльності компанії;
- * розробка ключових показників ефективності управління;
- * забезпечення оптимального функціонування всіх підрозділів компанії.[52].

Останнім кроком є встановлення системи контролю за виконанням визначених завдань та оцінки досягнутих результатів. Удосконалення системи економічної безпеки включає усунення виявлених недоліків та слабких місць, а також формування рекомендацій щодо покращення вже чинної системи забезпечення економічної безпеки.

3.3. Аналіз ризиків проекту та вплив на економічну безпеку ТОВ «Трейд Лайт»

Ризик проекту не приймає статичного, абсолютного значення раз і назавжди. Його природа така, що він змінює свої характеристики залежно від стадії проекту. Тому керівництву підприємства слід здійснювати постійний моніторинг процесів впровадження та управління проектом для своєчасного виявлення слабких сигналів та для підготовки механізму ефективного управління ризиками.

Метою аналізу проектних ризиків є оцінка всіх їх видів і визначення можливих шляхів їх зниження, доцільності реалізації проекту за наявного ступеня ризику та способів його зменшення. Цей аналіз передбачає виявлення ризиків проекту й їх оцінку з визначенням впливових чинників, пошук шляхів зниження ризику, врахування його за оцінки доцільності реалізації проекту та способу його фінансування.

На мій погляд, основними ризиками сьогодні є ризик підвищення цін на сировину, матеріали та електроенергію, зниження попиту та нестабільність політичної та економічної ситуації в Україні.

Для оцінки виникнення ризиків та визначення рівня їх впливу

використано експертний метод (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Можливі ризики проекту			
№	Групи ризиків	Напрямки виникнення ризиків	Питома вага
1	Фінансово-економічні	зниження попиту; зростання цін на сировину та матеріали; зростання цін на електроенергію; поява нових конкурентів.	0,34
2	Виробничо-технічні	незадовільна якість сировини та матеріалів; старіння технологій; низька якість послуги.	0,23
3	Інформаційні	неефективність інформації; негативна інформація про послугу.	0,1
4	Політичні	проведення АТО на сході України; боротьба за владу; анексія Криму.	0,33
Разом			1

Джерело: складено автором

В табл. 3.6 розглянуто перелік ризиків, з якими є певна можливість зіткнутися під час діяльності підприємства.

Проведемо оцінку ризиків, враховуючи їх питому вагу та ймовірність їх появи в табл. 3.7.

В табл. 3.7. для оцінки використовується інтегральна шкала у межах від 0 до 100 балів (0 - ризик не реалізується; 25 - ризик скоріше за все не реалізується; 50 - подія має рівні шанси прояву та/або нездійсненності; 75 - ризик скоріше за все реалізується; 100 - ризик виявиться напевне).

Таблиця 3.7

Оцінка ризиків проекту експертним методом

Види ризиків	Питома вага, W_i	Експерти			Середня ймовірність появи, V_i	Бал ($W_i \times V_i$)
		1й	2й	3й		
1	2	3	4	5	6	7
Зниження попиту	0,1	50	50	25	41,67	4,17
Зростання цін на сировину та матеріали	0,07	75	50	50	58,33	4,08

Зростання цін на електроенергію	0,08	50	50	50	50,00	4,0
Поява нових конкурентів	0,09	25	0	25	16,67	1,5
Незадовільна якість сировини та матеріалів	0,09	0	0	25	8,33	0,75
Старіння технологій	0,05	25	25	25	25,00	1,25
Низька якість продукту	0,09	50	25	25	33,33	3,0
Неефективність інформації	0,07	25	0	0	8,33	0,58
Негативна інформація про послугу	0,03	25	0	25	16,67	0,5
Проведення АТО на сході України	0,11	75	75	50	66,67	7,33
Боротьба за владу	0,11	50	50	50	50,00	5,5
Анексія Криму	0,11	75	50	50	58,33	6,42

Джерело: складено автором

Аналізуючи результати табл. 3.7. робимо висновок, що для запобігання або зменшення шкідливого впливу ризиків на ТОВ «Трейд Лайт» необхідно забезпечити:

- підписання довгострокових контрактів;
- формування резервних грошових коштів, виробничих потужностей, страхування;
- аналіз якості робіт на кожному етапі;
- діяльність одночасно на кількох ринках збуту;
- детальне планування організації виробництва;
- пошук нових каналів постачання сировини та матеріалів.

У результаті досліджень було виявлено, що існує три варіанти ходу проекту по створенню нової послуги ЕШЗ:

- «оптимістичний сценарій» - чистий дохід складе 623500,48 грн.; «нормальний сценарій» - чистий дохід складе 537627,07 грн.;
- «песимістичний сценарій» - чистий дохід складе 374514,85 грн..

Імовірність настання сценаріїв 0,11, 0,63 та 0,26 відповідно.

Для характеристики ризику як міри невизначеності використовують такі показники:

- 1) математичне очікування: $M(x) = V. \text{ г.}(3.5)$

де $M(x)$ - математичне очікування;

x_i - інтегральний ефект при i -му сценарії;

P_i - вірогідність реалізації цього сценарію.

$$M(x) = 623500,48 * 0,11 + 537627,07 * 0,63 + 374514,85 * 0,26 = 504663,98.$$

$$2) \text{ дисперсія: } D(x) = \sum_i (x_i - M(x_i))^2 P_i \quad (3.6)$$

$$D(x) = 1553432510,55 + 684536140,48 + 4404086970,34 = 6642055621,37.$$

$$3) \text{ середньоквадратичне відхилення: } \sigma(x) = \sqrt{D(x)} \quad (3.7)$$

$$\sigma(x) = \sqrt{6642055621,37} = 81498,81 \text{ коефіцієнт варіації } \text{var}(x) =$$

$$(3.8) \quad \frac{\sigma(x)}{M(x)} \\ \text{var}(x) = 81498,81 / 504663,98 = 0,16$$

Отже, ризиковість проекту складає 16%, а це що проект є доцільний до реалізації. Запропонований інноваційний проект найбільший вплив матиме на інноваційну та фінансову безпеку ТОВ «Трейд Лайт». Проведемо діагностику рівня фінансової безпеки після реалізації проекту. Для реалізації проекту планується використати власні кошти. У 2019 році планується повернення 65% дебіторської заборгованості, з якої і планується виділити 252,1 тис. грн. на проект.

Використовуючи табл. 3.4 та дані фінансової звітності за 2020 - 2024 рр., проведемо прогнозне коригування активів та пасивів балансу на 2020 - 2024 роки, а також складемо прогнозний звіт про фінансові результати за 2020 - 2024 роки (Додаток Г). У звіті про фінансові результати, результати звичайної операційної діяльності залишаємо на рівні кінця 2020 року, тобто розглядаємо лише результати впливу впровадження інноваційного проекту.

На основі даних Додатків В та Г, проведемо аналіз впливу інноваційного проекту на фінансову та інноваційну безпеку, а також на економічну безпеку ТОВ «Трейд Лайт» в цілому.

Розрахунок коефіцієнтів, що характеризують прогностний фінансовий стан підприємства за 2020-2024 роки подано у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Прогнозні значення основних фінансових коефіцієнтів ТОВ «Трейд Лайт» за 2019-2022 рр.

Назва коефіцієнта	Нормативне значення за основними методиками	Період			
		2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт зносу основних засобів	Менше 0,5	0,37	0,37	0,39	0,41
Фондовіддача основних засобів	Більше 1	6,44	5,01	6,07	6,13
Рентабельність активів	Більше 0,05	0,1	0,07	0,13	0,13
Коефіцієнт оборотності активів	Немає	1,88	1,78	2,83	2,81
Коефіцієнт покриття загальний	Критичне значення =2. Значення = 2-2,5 свідчать, що фірма вчасно ліквідує свої борги	1,53	3,54	7,68	14,52

Продовження табл. 3.8.

Коефіцієнт фінансування	Менше 1	2,29	0,81	0,44	0,27
Коефіцієнт втрати платоспроможності	Значення не повинно бути менше 1	1,46	3,79	8,20	15,38

Джерело: складено автором

Визначення поправочного коефіцієнта для ТОВ «Трейд Лайт» за 2019-2024 рр. представлено у таблиці 3.9, де ЗП — значення показника, ПК — поправочний коефіцієнт.

Таблиця 3.9

Визначення поправочного коефіцієнта для ТОВ Трейд Лайт» за 2020-2024 рр.

Назва коефіцієнта (індикатора)	Період, роки							
	2020		2021		2023		2024	
	ЗП	ПК	ЗП	ПК	ЗП	ПК	ЗП	ПК
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,37	1	0,37	1	0,39	1	0,41	1
Фондовіддача основних засобів	6,44	1	5,01	1	6,07	1	6,13	1
Рентабельність активів	0,1	1	0,07	1	0,13	1	0,13	1
Коефіцієнт оборотності активів	1,88	1	1,78	1	2,83	1	2,81	1
Коефіцієнт покриття	1,53	0,5	3,54	0,5	7,68	0,5	14,52	0,5
Коефіцієнт фінансування	2,29	0	0,81	1	0,44	1	0,27	1
Коефіцієнт втрати платоспроможності	1,46	1	3,79	1	8,20	1	15,38	1

Джерело: складено автором

Інтегральна оцінка прогнозованої фінансової безпеки підприємства визначається як добуток поправочного коефіцієнта та максимальної кількості балів (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Визначення прогнозного рівня фінансової безпеки ТОВ «Трейд Лайт» за 2020-2024 рр.

Назва коефіцієнта (індикатора)	Максимальна кількість балів	Інтегральна оцінка (реальна кількість балів)			
		2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт зносу основних засобів	10	10	10	10	10
Фондовіддача основних засобів	10	10	10	10	10
Рентабельність активів	10	10	10	10	10
Коефіцієнт оборотності активів	10	10	10	10	10
Коефіцієнт покриття	20	10	10	10	10
Коефіцієнт фінансування	20	0	20	20	20
Коефіцієнт втрати платоспроможності	20	20	20	20	20
Усього балів	100	70	90	90	90

Джерело: складено автором

За даними табл. 3.10. та рис. 3.1 можна зробити висновок про стан фінансової безпеки ТОВ «Трейд Лайт». Отже, за результатами діяльності протягом 2020 - 2022 років підприємство досягло високого рівня фінансової безпеки (90%). Розрахуємо значення основних показників інноваційної безпеки підприємства. Результати представлені в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Прогнозні значення основних показників інноваційної безпеки ТОВ «Трейд Лайт» за 2020-2022 рр.

Показники	Період		
	2020	2021	2022
Кі.п.	0,224	0,224	0,224
Кі.під.	0,111	0,077	0,090

Джерело: складено автором

Чим вище значення даних показників тим вище рівень інноваційної безпеки підприємства.

Таблиця 3.12.

Визначення прогнозного рівня інноваційної безпеки ТОВ «Трейд Лайт»

Назва коефіцієнта (індикатора)	Максимальна кількість балів	Інтегральна оцінка (реальна кількість балів)		
		2020	2023	2024
Коефіцієнт впровадження нових інноваційних видів продукції	40	30	30	30
Частка інноваційних підходів, які використовуються у виробничому, управлінському та обслуговуючому процесі	60	45	30	45
Усього балів	100	75	60	75

Джерело: складено автором

За даними табл. 3.12. та рис. 3,2 можна зробити висновок про стан інноваційної безпеки ТОВ «Трейд Лайт».

Отже, за результатами діяльності протягом 2020 - 2024 року підприємство зможе втримати показник інноваційної безпеки на нормальному рівні (75%), хоча у 2015 році можливий рівень передкризової безпеки (60%). Для оцінки економічної безпеки ТОВ «Трейд Лайт» у 2020 - 2024 роках розрахуємо рівні економічної безпеки у відповідних роках. Дані для розрахунків складових економічної безпеки (крім фінансової та інноваційної) залишаємо на рівні 2022 року. Значення заносимо у відповідні комірки таблиці 3.13.

Таблиця 3.13.

Розрахунки відносних оцінок складових економічної безпеки за 2020-2024 рр.

Функціональна складова	Ваговий коефіцієнт	Відносна оцінка		
		2020	2023	2024
Інтелектуальна	0,15	0,9	0,9	0,9
Технічна	0,1	0,9	0,9	0,9
Правова	0,05	0,8	0,8	0,8
Інформаційна	0,05	0,8	0,8	0,8
Екологічна	0,1	0,9	0,9	0,9
Силова	0,05	0,8	0,8	0,8
Ринкова	0,05	0,9	0,9	0,9
Інтерфейсна	0,05	0,7	0,7	0,7
Фінансова	0,2	0,9	0,9	0,9
Інноваційна	0,2	0,75	0,6	0,75

Джерело: складено автором

Виходячи з даних табл. 3.13. можна сказати, що запропонований інноваційний проект позитивно вплинув на рівні безпеки функціональних складових економічної безпеки (а саме на фінансову та інноваційну складову).

Розраховуємо рівні економічної безпеки підприємства ТОВ «Трейд Лайт» протягом досліджуваного періоду з 2020р. по 2022р. Результати розрахунків заносимо в таблицю 3.14.

Таблиця 3.14

**Рівні економічної безпеки підприємства ТОВ «Трейд Лайт»
протягом 2020 -2022 років**

Період	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Рівень безпеки	0,45	0,57	0,67	0,75	0,805	0,845	0,815	0,845

Джерело: складено автором

Для наочності результати оцінювання економічної безпеки подамо у вигляді графіку (рис. 3.1).

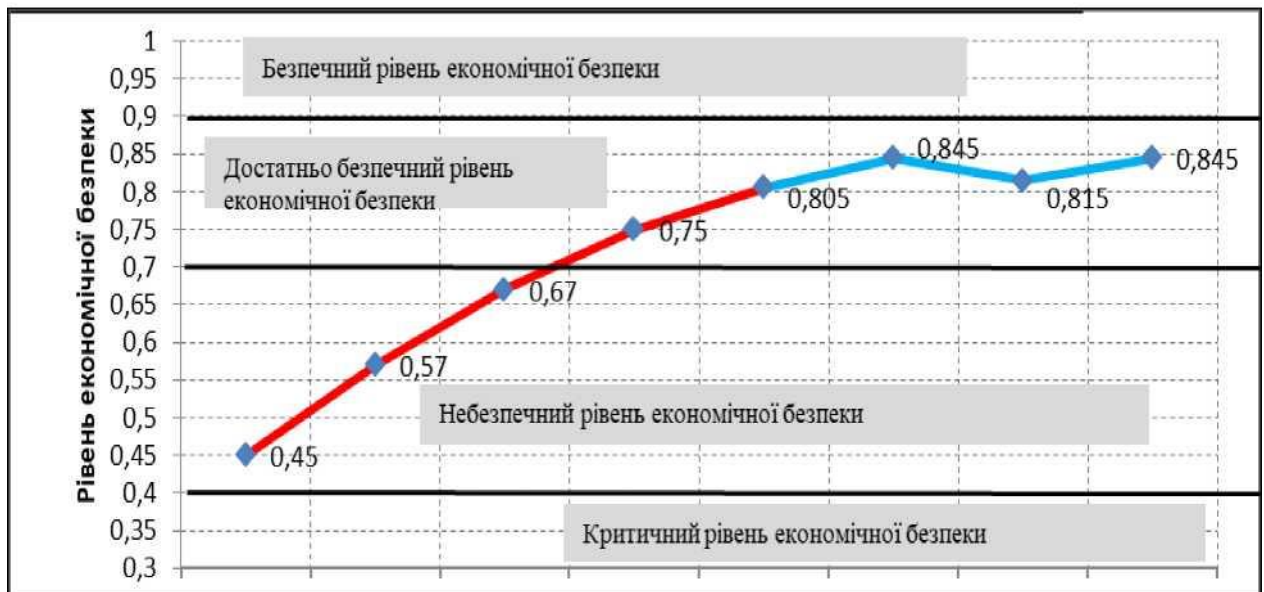


Рис. 3.1. Динаміка рівня економічної безпеки ТОВ «Трейд Лайт» протягом 2020 – 2025 рр.

Джерело: складено автором

Проаналізувавши таблицю 3.14 можемо сказати, що реалізація запропонованого інноваційного проекту підвищила економічну безпеку підприємства загалом до 84,5%. Тобто, проект може бути запровадженим на

підприємстві.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки. Під економічною безпекою підприємства - розуміють стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів, що дозволяє досягти стану захищеності від внутрішніх та зовнішніх економічних загроз та подальшого стійкого розвитку в умовах нестабільності.

Управління економічною безпекою підприємства залежить від рівнів безпеки її функціональних складових (фінансової, інноваційної, інтелектуальної, технологічної, правової, інформаційної, екологічної, силової, ринкової, інтерфейсної).

Ключовими цілями управління економічною безпекою підприємства, у відповідності до основних функціональних складових, є:

- забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства;
- забезпечення стійкого інноваційного розвитку підприємства;
- забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу підприємства;
- досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством;
- досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу;
- мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;
- якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства;
- забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх

підрозділів підприємства;

- ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів.

В роботі досліджено товариство з обмеженою відповідальністю «Трейд Лайт».

Аналіз фінансової складової економічної безпеки виявив, що протягом досліджуваного періоду (2022-2024 рр.) рівень фінансової безпеки мав тенденцію до збільшення (з 20% - у 2022 р. до 70% - у 2024 р.). Так, на кінець 2024 р. підприємство характеризувалося як таке, що має нормальний рівень фінансової безпеки.

Аналіз інноваційної складової економічної безпеки виявив, що протягом досліджуваного періоду (2022-2024 рр.) рівень інноваційної безпеки також мав тенденцію до збільшення (з 25% - у 2022 р. до 75% - у 2024 р.). Так, на кінець 2024 р. підприємство характеризувалося як таке, що має нормальний рівень інноваційної безпеки.

Для оцінки рівня економічної безпеки ТОВ «Трейд Лайт» в цілому було проведено діагностику її функціональних складових. Для цього було використано метод експертних оцінок.

Проаналізувавши отримані дані було виявлено, що протягом досліджуваного періоду рівень загальної економічної безпеки збільшився з 0,45 у 2022 р. до 0,805 у 2024 р. Отже на кінець 2024 р. підприємство класифікувалося як таке, що має достатньо безпечний рівень економічної безпеки. Розглянувши функціональні складові економічної безпеки ТОВ «Трейд Лайт» було виявлено, що станом на кінець 2024 року критичні складові відсутні.

За результатами оцінки економічної безпеки ТОВ «Трейд Лайт» було визначено основні напрямки забезпечення її високого рівня:

- підвищення рівня поточної інноваційної безпеки та економічної безпеки загалом;
- забезпечення високого рівня прибутковості основної діяльності;

- забезпечення високого рівня ефективності використання ресурсів;
- забезпечення високого рівня ліквідності активів (оскільки низька ліквідність активів підприємства може спричинити втрату платоспроможності та його банкрутство впродовж наступного року або навіть місяця);
- покращення рівня науково-технологічного потенціалу.

Оскільки підприємство планує покращити інноваційну складову, що призведе до підвищення рівня інноваційної та фінансової складових, а також економічної безпеки в цілому.

Для вирішення цього завдання було запропоновано реалізувати інноваційний проект по впровадженню нової послуги «Електрошлакове зварювання».

Розрахунок економічної ефективності впровадження даного проекту показав, що проект є економічно вигідним. Уже через 10 місяців він окупиться і почне приносити стабільні прибутки.

Дані заходи вплинули на інноваційну та фінансові складові та на економічну безпеку ТОВ «Трейд Лайт» в цілому таким чином:

- реалізація інноваційного проекту дасть змогу підтримувати рівень інноваційної діяльності на рівні 75, що характеризує підприємство як таке, що має нормальний рівень інноваційної безпеки;
- рівень фінансової безпеки підвищився з 70 до 90, що дозволяє характеризувати його як підприємство з високим рівнем фінансової безпеки;

Запропоновані методи управління економічною безпекою виявилися ефективними. ТОВ «Трейд Лайт» хоча й залишилося підприємством з достатньо безпечним рівнем економічної безпеки, проте цей рівень підвищився з 0,805 до 0,845.

Основними заходами та рекомендаціями щодо удосконалення СУОП на підприємстві є: якісне навчання з питань охорони праці на всіх рівнях; забезпечення спецодягом, взуттям працівників; забезпечення оптимальних умов праці; чітке виконання вимог посадових інструкцій, правил і норм з охорони праці; безкомпромісна боротьба з порушниками вимог з охорони праці

на всіх рівнях роботи; посилення особистої вимогливості кожного працівника підприємства до себе та до оточуючих; інформування колективу про виявлення порушень; використання інноваційних методів забезпечення безпеки праці (оцінка і управління професійними ризиками).

Таким чином створюються можливості, у тому числі і інноваційними методами, для покращення умов праці дасть змогу підвищити технічну (зменшення зношеності обладнання завдяки раціоналізації його використання), кадрову (зменшення плинності кадрів, зменшення рівня захворюваності) та екологічну (зменшення впливу на навколишнє середовище) безпеку, а також підвищити рівень економічної безпеки ТОВ «Трейд Лайт» в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Березін О.В. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2014. - 390 с.
2. Засанський В.В Сорока А.М Проблеми менеджменту забезпечення економічної безпеки при введенні інновацій в телекомунікаційних підприємствах. Економіка і управління 2024. - № 3. - С. 113-120
3. Засанський В.В. Процеси роздержавлення та приватизації в Україні та їх вплив на формування основ економічної безпеки Економіка і управління 2024. - № 4. - С. 96-103
4. Засанський В.В Ремез О..М. "Сутнісні ознаки поняття системи безпеки підприємства Інвестиції практика та досвід 2025. - № 2. - С. 89-98
5. Засанський В.В Шавловський П. В.. "Інновації в системі управління економічною безпекою телекомунікаційних підприємств". Розвиток міста 2025. - № 1. - С. 28-35
6. Засанський В. В., Сорока А. М., Значення підвищення майстерності у вищій школі для забезпечення безпеки держави. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. праць. 2025. № 1–2. DOI: 10.31767/nasoa.1-2-2025.09
7. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.]/ К. Центр учбової літератури, 2014. - 728 с.
8. Іванюта Т.М. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл. К.: Центр учбової літератури, 2014. - 256 с.
9. Карпунь І.Н. Управління фінансовою санацією підприємства: навч. посібник. Львів: "Магнолія-2006", 2014. - 418 с.
10. Шваб Л.І. Економіка підприємства: підручник. К: Каравела, 2016. 416 с.
11. Краснощокіна Ю.В. Інноваційна безпека підприємства як запорука

конкурентоспроможності в умовах інтеграції . Управління розвитком. - 2016. № 4 (101) С. 177-178. Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Uproz/2016_4/u1104kr4.pdf.

12.Максимова Т.С. Формування інноваційної політики підприємства Економічний вісник Донбасу. 2015. № 2 (20) - С. 181-183.

13. Нагорна І.І. Оцінка стійкої економічної безпеки промислового підприємства Економічний простір: зб. наук. пр. - Дніпропетровськ: ПДАБА, 2008. № 19. С. 243-255.

14. Новікова О. Ф. Економічна безпека: концептуальні визначення та механізми забезпечення: [монографія] Донецьк: НАН України. Ін-т економіки промисловості, 2006. - 408 с.

15. Косянчук Т.Ф.Економічна діагностика: навч. посібник / За заг. ред. Т.Ф. Косянчук - Львів: Новий Світ - 2000, 2007. - 452 с.

16. Мунтіян В.І. Теоретичні засади економічної безпеки. Національний інститут Українсько-Російських відносин: <http://www.niurr.gov.ua>.

17. Дубецька С.П. Економічна безпека підприємства України Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України: зб. наук.-практ. конф. (Київ, 16-17 трав. 2001 р.). К., 2003. С. 146-172.

18. Сороківська О. А. Проблеми та перспективи економічної безпеки інноваційного розвитку малого бізнесу [Текст] Інноваційна економіка, 2018. т.№ 3.-С.338-341

19. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект [Текст] : монографія / С. М. Шкарлет. - К. : Книжк. вид-во НАУ, 2007. - 435 с. : іл. - Бібліогр.: с. 408-428.

20. Закон України «Про інноваційну діяльність» № 40-IV від 04.07.2002 р. зі змін. і доп. Режим доступу: <http://portal.rada.gov.ua/>

21. Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія К. : Лібра, 2003. - 280 с.

22. Руденський Р.А. Моделювання процесів антисипативного управління економічною безпекою : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.03.02 «Економіко-математичне моделювання» Донецьк, 2002. - 15 с.
23. Шемаєва Л.Г. Економічна безпека підприємств у стратегічній взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища : автореф. дис. д-ра екон. наук 21.04.02 «Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності» Київ, 2015. - 42 с.
24. Кузенко, Т. Б. Класифікація методів оцінки економічної безпеки підприємства [Текст] Економіка і управління. - 2003. - №4. - с. 72-79.
25. Кирієнко А.В. Механізм досягнення і підтримки економічної безпеки підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 «Економіка підприємства й організація виробництва» Київ, 1999. - 19 с
26. Маслак О.І. Підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємств Вісник Кременчуцького національного університету ім. М. Остроградського. - Кременчук, 2016. - Вип. 6 (71). - С. 183-187.
27. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: Монографія. - Львів: Арал, 2008. - 384 с.
28. Бородіна, О. О. Оцінка економічної безпеки підприємства [Текст] Економіка: проблеми теорії та практики: *Збірник наукових праць* В 3 т. Т. 1. - Дніпропетровськ : ДНУ, 2003. Вип. 183. - С. 33-41.
29. Євдокімов, Ф. І. Оцінка економічної безпеки підприємства та її планування *Вісник Технологічного університету Поділля*. - 2001. № 4 (4.2). - С. 108-110.
30. Покропивного С.Ф. Економіка підприємства Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. К.: Вид-во КНЕУ, 2001. 528 с.
31. А.О. Єпіфанов Фінансова безпека підприємств і банківських установ: монографія Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2014. 295 с.
32. Поддєрьогін, А. М. Фінанси підприємств К.: КНЕУ. 2000. С. 268.
33. Ковальов В. В. Фінансовий аналіз: Керування капіталом. Вибір

інвестицій. Аналіз звітності Фінанси і статистика, 1996. - 432 с.

34. Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій. Затверджена наказом Агентства з питань банкрутства підприємств та організацій від 27.06.97 №81 - Режим доступу: <http://portal.rada.gov.ua/>.

35. Руснак Л.Р. Фактори загроз зовнішнього середовища економічної безпеки підприємства Збірник наукових праць з актуальних проблем економічних наук «Економічна наука XXI століття: реалії та перспективи.- Наукова організація «Перспектива» . 2018. Част.ІІ. 125-129 с.

36. Паліга Н.Б. Механізми реалізації антикризової політики держави в будівельній галузі: автореф. дис. канд. екон . наук: 08.00.03 . приват. ун-т. - Запоріжжя, 2014. - 20 с.

37. Тонюк М.О. Інноваційна активність суб'єктів малого бізнесу Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. - Режим доступу: <http://www.kneu.edu.ua/userfiles/Tonyuk.rtf.doc>.

38. Шевченко І. Особливості формування економічної безпеки підприємства Наука молода. 2015. №10. С. 178-181.

39. Шекшуєв О.А. Інноваційний розвиток будівельних підприємств як фактор підвищення стійкості та конкурентоспроможності Науковий-технічний збірник. 2014. №87. С.152-156.

40. Приходько С.В. Формування адекватного реальним виробничо-господарським процесам комплексу заходів реагування на загрози економічній безпеці Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 4. С. 52-55.

41. Подлужна Н. О. Організація управління економічною безпекою підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 НАН України; Ін-т економіки пром-ті. - Донецьк, 2003.

42. Захаров О. І., Пригунов П. Я Організація та управління економічною безпекою суб'єктів господарської діяльності Навч. посіб. - К., 2008. 257 с.

43. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 26 вересня 2001 р.

№ 450-р "Про нову гігієнічну класифікацію праці та показники, за якими надаються пільги і компенсації працівникам, зайнятим на роботах з шкідливими та важкими умовами праці" Режим доступу: <http://portal.rada.gov.ua/>

44. ДСН 3.3.6-042-99. Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень

45. ДСН 3.3.6-037-99. Санітарні норми виробничого шуму, ультразвуку та інфразвуку

46. Законодавство України про охорону праці. Т.1-4. Київ: Основа, 1995.

47. Типове положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці НПАОП 0.00-4.12-05 Верховна Рада України Офіційний сайт. Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0231-05>. - 15.05.2017. - Назва з екрану.

48. Типове положення про службу охорони праці НПАОП 0.00-4.3504 Верховна Рада України Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1526-04>. - 10.05.2017. - Назва з екрану.

49. Геврик Є.О., Пешко Н.П. Гігієна праці на виробництві: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Чельга, Ніка Центр, 2004. - 280 с.

50. Жидецький В.Ц., Джигерей В.С., Мельников О.В. Основи охорони праці. Підручник. - Вид. 5-е, доп. - Львів: Афіша, 2000. - 350 с.

51. Основи охорони праці: Підруч. для ВНЗ К.: Основа, 2003. - 472с.