

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра економічної теорії, підприємництва та торгівлі

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління економічною безпекою підприємства
(на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (м. Хмельницький))

Назва теми

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

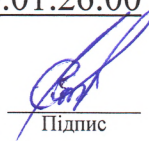
Шифр і назва спеціальності

Освітньо-професійна програма Підприємництво, торгівля та комерційна логістика

Шифр КвР.ПТ.023210.01.26.00

Виконав студент 2 курсу група ПТКЛМ-23

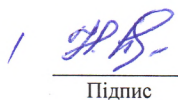
Шифр


Підпис

Ілля СТРИХУЛЯК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник канд.екон. наук, доцент

Науковий ступінь, наукове звання


Підпис

Наталія ТАНАСІЄНКО
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер доцент

Посада


Підпис

Людмила САЧИНСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри економічної теорії,
підприємництва та торгівлі


Підпис

Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Хмельницький, 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра економічної теорії, підприємництва та торгівлі
Освітній рівень другий (магістерський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 076 Підприємство та торгівля
Назва освітньої програми: «Підприємство, торгівля та комерційна логістика»
Вид освітньої програми: освітньо-професійна

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економічної
теорії, підприємництва та
торгівлі

Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ

“ 01 ” _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Стрихуляка Іллі Юрійовича

(Прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Управління економічною безпекою підприємства на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (м. Хмельницький)

керівник роботи Танасієнко Н.П., кандидат економічних наук, доцент

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 26.08.2024 р. № 60

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 16.12.2024р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти, літературні джерела за темою роботи, періодичні видання щодо господарської діяльності підприємств, звіти підприємства, результати соціологічних досліджень та власних спостережень, матеріали переддипломної практики.

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

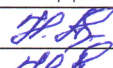
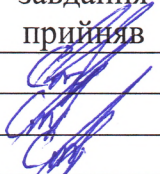
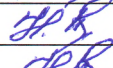
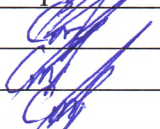

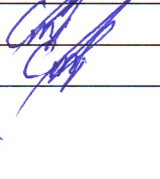
1. Теоретико-методичні аспекти управління економічною безпекою підприємства. 2. Аналіз фінансово-господарської діяльності та складових економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 3. Напрями удосконалення системи управління економічною безпекою ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Висновки. Перелік джерел посилання. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):

Етапи управління економічною безпекою підприємства; Чистий дохід від реалізації продукції та інші операційні доходи підприємства протягом 2021-2023 років; Динаміка собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат підприємства за 2021-2023 роки; Фінансові результати господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки; Фонд оплати праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки; Динаміка показників рентабельності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки; Класифікація інтегрального показника оцінки рівня управління фінансовою складовою економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»; Рівень

функціональних складових економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки; Динаміка рівня управління економічною безпекою ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки; Стратегічна модель управління економічною безпекою підприємства; Напрями зміцнення економічної безпеки підприємства в результаті впровадження системи Perfectrum CRM+ERP на ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Танасієнко Н.П., доцент		
II	Танасієнко Н.П., доцент		
III	Танасієнко Н.П., доцент		

7. Дата видачі завдання 05.09.2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапу (розділу) кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапу роботи	Примітка
1	Визначення об'єкта і предмета дослідження, постановка мети і завдань відповідно до теми	до 01.10.2024	Виконано
2	Визначення теоретико-методичних засад дослідження. З'ясування актуальності проблеми. Оформлення вступу кваліфікаційної роботи	до 15.10.2024	Виконано
3	I Теоретико-методичні аспекти управління економічною безпекою підприємства	до 25.10.2024	Виконано
4	II Аналіз фінансово-господарської діяльності та складових економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	до 15.11.2024	Виконано
5	III Напрями удосконалення системи управління економічною безпекою ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	до 30.11.2024	Виконано
6	Загальні висновки	до 10.12.2024	Виконано
7	Оформлення кваліфікаційної роботи	до 15.12.2024	Виконано
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи	17.12.2024	Виконано
9	Захист кваліфікаційної роботи (відповідно графіку)	з 20.12.2024	Виконано

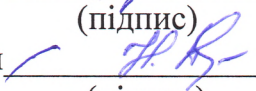
Студент


(підпис)

Ілля СТРИХУЛЯК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


(підпис)

Наталія ТАНАСІЄНКО

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційної роботи

Управління економічною безпекою підприємства на прикладі
ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (м. Хмельницький)

студента гр. ПТКЛМ-23 Стрихуляка І.Ю.

Науковий керівник: канд. екон. наук, доц. Танасієнко Н.П.

Загальний обсяг роботи 78 сторінок, з них 70 сторінок основного тексту, 30 таблиць, 11 рисунків, 1 додаток, 46 джерел посилання.

Перелік ключових слів: економічна безпека, складові економічної безпеки, управління економічною безпекою підприємства; стратегія управління економічною безпекою підприємства.

В першому розділі роботи викладені теоретико-методичні аспекти управління економічною безпекою підприємства.

У другому розділі проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та складові економічної безпеки за 2021-2023 роки.

У третьому розділі запропоновані заходи щодо удосконалення системи управління економічною безпекою ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Наукова новизна отриманих результатів полягає в узагальненні і поглибленні теоретико-методичних положень та прикладних засад удосконалення управління економічною безпекою підприємства.

Отримані результати у вигляді пропозицій запроваджені в діяльність ДТВ «Хмельницькзалізобетон».

16.12.2024
Дата


Підпис

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Поняття економічної безпеки підприємства та її функціональні складові	9
1.2 Теоретичні аспекти управління економічною безпекою підприємства	14
1.3 Методичні підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства	20
Висновки до першого розділу	26
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СКЛАДОВИХ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	28
2.1 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	28
2.2 Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	37
2.3 Аналіз фінансової, виробничої та кадрової складової економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	42
Висновки до другого розділу	47
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	49
3.1 Інтегральна оцінка рівня управління економічною безпекою ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	49
3.2 Розробка стратегії управління економічною безпекою підприємства	60
Висновки до третього розділу	68
ВИСНОВКИ	70
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	73
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Збройна агресія РФ проти України триває майже три роки. В умовах затяжної війни українські підприємства зазнають впливу безпрецедентних загроз і ризиків. Військова агресія, політична нестабільність і соціально-економічна напруга значно посилюють ризики, з якими стикаються підприємства у процесі господарської діяльності. Динамічний характер ринкових процесів вимагає від суб'єктів господарювання врахування всіх актуальних і потенційних загроз з метою ухвалення обґрунтованих стратегічних рішень.

Проблема забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах війни набуває особливої актуальності, потребує вирішення та зобов'язує керівників усіх рівнів та працівників опанування ґрунтовних теоретичних знань, практичних компетенцій і креативного підходу, що є необхідними для забезпечення результативної діяльності підприємства.

Дослідженню проблеми забезпечення економічної безпеки підприємства присвячено праці: Дідика А.М. [5], Дяченко К.С. [7], Ілляшенко О.В. [11], Козаченко Г.В. [17], Кречко М.Ю. [41], Живко З.Б. [28], Міронової Ю.В. [25], Небави М.І. [25], Павлова К. [30], Сідака В.С. [32], Сисоліної Н.П. [34], Ситник Г.В. [33], Шило Ж.С. [41], Якименко Ю.М. [43] та інших.

Незважаючи на значну кількість досліджень в цьому напрямку є частина питань, які залишаються об'єктом постійних дискусій, особливо в умовах затяжної війни і потребують негайного вирішення, тому, тема дослідження є надзвичайно актуальною.

Метою даного дослідження є аналіз теоретичних засад формування та реалізації стратегічних напрямів управління економічною безпекою промислового підприємства й на основі отриманих результатів розробка рекомендацій щодо їх удосконалення.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі завдання:

- проаналізувати основні підходи до дефініції «економічна безпека підприємства»;
- здійснити сутнісну характеристику функціональних складових економічної безпеки підприємства;
- розглянути теоретичні аспекти управління економічною безпекою підприємства;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки;
- визначити вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- здійснити інтегральну оцінку рівня управління економічною безпекою ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- сформулювати стратегічну модель управління економічною безпекою ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Об'єктом дослідження є товариство «Хмельницькзалізобетон» та його система економічної безпеки.

Предметом дослідження є процес управління системою економічної безпеки будівельного підприємства.

Методи дослідження. Кваліфікаційна робота базується на загальнотеоретичному осмисленні доробку вітчизняних і зарубіжних науковців з дослідження проблем управління економічною безпекою підприємств. Для досягнення мети кваліфікаційної роботи імплементовано низку загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: PEST-аналіз – для проведення оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон»; метод експертних оцінок – для оцінювання функціональних складових економічної безпеки підприємства; економіко-математичні методи – для розрахунку інтегральної оцінки рівня економічної безпеки підприємства; графічно-аналітичний метод – для наочної ілюстрації досліджуваних процесів.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців щодо проблем економічної безпеки, матеріали науково-практичних конференцій та семінарів. В дослідженні використано нормативні акти, статистичну та фінансово-облікову звітність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у систематизації та поглибленні теоретичних підходів, розробці практичних рекомендацій щодо управління економічною безпекою ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Апробація результатів дослідження кваліфікаційної роботи. Основні наукові положення і результати дослідження доповідалися на міжнародному економічному форумі «Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів», 5-7 грудня 2024 року, м.Хмельницький.

Структура й обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилання, що налічує 46 найменувань, 1 додатку. Основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 70 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 30 таблиць, 11 рисунків.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття економічної безпеки підприємства та її функціональні складові

Дослівно поняття «безпека» у перекладі з грецького тлумачиться як «володіння ситуацією», що розкриває саму сутність цього поняття [1, с.29]. Тобто, безпека визначається як такий стан суб'єкта, який забезпечує здатність зберігати стійкість, залишаючись у стані спокою навіть за умови виникнення потенційних загроз.

Попри різноманітність думок і теоретичних підходів до трактування дефініції «економічна безпека підприємства» для більш ґрунтовного й багатовимірного розуміння цієї складної категорії доцільно аналізувати економічну безпеку підприємства крізь призму таких основних підходів:

- природний підхід зосереджується на природному характері економічної безпеки, її сутності, потенційних наслідках та механізмах протидії загрозам, що постають перед підприємствами, державою і суспільством у цілому. Особлива увага приділяється створенню сприятливих умов для відтворення всієї економічної системи. Ефективність цього підходу оцінюється за допомогою показників макроекономічного зростання та відтворювальних процесів у суспільстві [46];

- організований підхід акцентує увагу на важливості організованості, стратегічного планування та управлінської політики, що реалізується керівною ланкою підприємства. Ефективність подолання економічних ризиків і загроз значною мірою визначається кадровим і трудовим потенціалом, рівнем кваліфікації персоналу, а також ясністю та послідовністю стратегії розвитку, сформованої керівництвом [33];

- економіко-правовий підхід акцентує увагу на важливості функціонування підприємства у чітко визначеному правовому полі та дотриманні всіх норм і законодавчих актів. Мова йде не лише про відповідність національному законодавству, але й врахування міжнародних норм і правил, що регулюють економічну діяльність. Наявність ефективної правової бази забезпечує прозорість і передбачуваність діяльності підприємства, що дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з неправомірними діями конкурентів, недобросовісних партнерів або зловживаннями з боку державних органів [17];

- інформаційно-технологічний підхід зосереджується на захисті інформаційних ресурсів, забезпеченні кібербезпеки та оптимальному використанні сучасних інформаційних технологій. Зазначений підхід охоплює впровадження систем захисту даних, застосування хмарних обчислень, автоматизацію бізнес-процесів та інші заходи, спрямовані на підвищення стійкості підприємства до зовнішніх загроз і посилення його конкурентоспроможності в умовах цифрового середовища [16];

- особистісний підхід акцентує увагу на ключовій ролі кваліфікованого та мотивованого персоналу в забезпеченні економічної безпеки підприємства. Формування та розвиток людського капіталу, інвестування в професійне навчання та підвищення кваліфікації співробітників, а також створення сприятливого психологічного мікроклімату в колективі сприяють підвищенню продуктивності праці, зміцненню лояльності персоналу та мінімізації ризиків, пов'язаних із дефіцитом кадрів або високою плинністю працівників [2];

- відтворювальний підхід наголошує на важливості процесів відтворення та оновлення ресурсів підприємства, охоплюючи як матеріальні, так і нематеріальні активи, зокрема інтелектуальну власність, бренд, репутацію тощо. Ефективно організована система відтворення ресурсів забезпечує стійкість підприємства до зовнішніх викликів, підвищує його адаптивність і створює передумови для сталого саморозвитку в довгостроковій перспективі [29].

Поєднання зазначених підходів дозволяє сформувати цілісне уявлення про економічну безпеку підприємства, охоплюючи всі ключові аспекти його діяльності. Такий комплексний підхід сприяє розробці ефективної стратегії захисту від різноманітних загроз і ризиків, забезпечуючи стійкість та конкурентоспроможність підприємства в сучасному турбулентному економічному середовищі.

Економічна безпека підприємства являє собою сукупність заходів, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування підприємства, мінімізацію реальних загроз, захист від впливу негативних факторів ринкового середовища та нейтралізацію їхнього впливу.

Функціональні складові економічної безпеки підприємства – сукупність основних напрямів економічної безпеки підприємства, які за своїм змістом істотно відрізняються один від одного [45].

Кожна з них відіграє важливу роль у забезпеченні економічної безпеки підприємства, оскільки сприяє ефективному використанню ресурсів, управлінню персоналом, розвитку потенціалу підприємств, впровадженню сучасних технологій, інформаційно-аналітичній підтримці, дотриманню законодавства, створенню безпечних умов праці, дотриманню екологічних стандартів, імплементації інновацій та виробництву інноваційної продукції.

Характеристика функціональних складових та їх завдання представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Сутнісна характеристика функціональних складових економічної безпеки та їх завдання

Функціональні складові	Сутнісна характеристика	Завдання
1	2	3
Фінансова	характеризує фінансову забезпеченість підприємства. Про ослаблення фінансової безпеки свідчать: зниження ліквідності; підвищення кредиторської та дебіторської заборгованості; зниження фінансової стійкості тощо	досягнення максимально ефективного використання корпоративних ресурсів, забезпечення високого рівня фінансової ефективності діяльності підприємства, зміцнення його фінансової

		стійкості та незалежності
Інтелектуальна	характеризує інтелектуальний потенціал працівників. Головною умовою її забезпечення є здатність протистояти загрозам, які можуть призвести до значних втрат підприємства, затримки його розвитку та зменшення капіталу	формування та розвиток інтелектуального потенціалу

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Кадрова	характеризує кадрову забезпеченість підприємства	формування та розвиток кадрового потенціалу
Технологічна	характеризує якість виробничих процесів і основних засобів та їх відповідність потребам ринку, захищеність технологічної сфери від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, технологічну спроможність технологічної сфери забезпечувати високу конкурентоспроможність. Передбачає високий рівень виробничих технологій, що забезпечує конкурентоспроможність як товарів і послуг, так і підприємства загалом	ступінь відповідності використовуваних на підприємстві технологій найкращим світовим аналогам за критерієм ефективності оптимізації витрат ресурсів
Правова	усебічне правове забезпечення діяльності підприємства, дотримання чинного законодавства, правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства	правове забезпечення діяльності підприємства і дотримання чинного законодавства
Екологічна	мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище та відповідність екологічним нормам. Негативні впливи на економічну безпеку, пов'язані з цією складовою, включають загрозу здоров'ю працівників, втрату прибутку через високі екологічні штрафи та збори, зниження конкурентоспроможності підприємства й його продукції, а також підрив репутації підприємства.	дотримання чинних екологічних норм, мінімізація втрат від забруднення довкілля та руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан довкілля
Інформаційна	характеризує захист інформаційних ресурсів та систем підприємства	інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності підприємства, захист даних та досягнення належного рівня інформаційної підтримки всіх підрозділів.
Силова	характеризує забезпечення фізичної та моральної безпеки працівників	забезпечення фізичної та моральної безпеки співробітників; гарантії безпеки майна та капіталу

		підприємства й інформаційного середовища підприємства
--	--	---

Кінець таблиці 1.1

1	2	3
Ринкова	характеризує ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім можливостям, які генеруються ринковим середовищем. Про ослаблення ринкової безпеки свідчать такі ознаки: скорочення ринкової частки підприємства, погіршення його конкурентних позицій та здатності протистояти тиску конкурентів, зниження здатності адаптуватися до ринкових змін і відставання від вимог ринку	захист від неефективно обраної моделі поведінки на ринку, помилок у товарній збутовій політиці, політиці ціноутворення, виготовлення неконкурентоспроможної продукції.
Інноваційна	характеризує рівень використання інновацій	формування необхідних і достатніх умов для збільшення можливостей створення та використання інновацій: продуктових, технологічних, економічних, організаційних і соціальних, з метою розроблення та впровадження конкурентоспроможності продукції й технологій на рівні світових стандартів
Інтерфейсна	характеризує надійність взаємодії з економічними контрагентами. Загрозу для цієї складової економічної безпеки підприємства становлять можливі непередбачувані зміни у взаємодії з економічними партнерами, включно з постачальниками, торговими та збутовими посередниками, інвесторами та споживачами, аж до розриву відносин з ними.	формування сприятливих умов для взаємодії з економічними контрагентами

Сформовано на основі: [6, 9, 16, 20 42].

Для того, щоб досягти найвищого рівня економічної безпеки, підприємства мають прагнути забезпечити високий рівень захисту своїх основних функціональних складових, особливо в умовах невизначеності та ризику.

1.2 Теоретичні аспекти управління економічною безпекою підприємства

Управління економічною безпекою промислового підприємства слід розуміти як сукупність цілей, параметрів, заходів, принципів, методів і інструментів, спрямованих на забезпечення стабільності, стійкості функціонування та адаптації підприємства до умов впливу різноманітних економічних ризиків і загроз.

Управління економічною безпекою підприємства, встановлюючи ключові принципи, цілі та завдання функціонування відповідної системи, забезпечує формування основних компонентів економічної безпеки та визначення їх пріоритетності.

Необхідність управління системою економічної безпеки промислових підприємств визначається такими факторами [13, 32]:

- промислові підприємства, як і будь-яка відкрита система, постійно взаємодіють із зовнішнім середовищем, що включає загрози та ризики, що підривають стабільність діяльності підприємства та можуть викликати деструктивні та незворотні негативні наслідки;

- існують вузькі місця в діяльності підприємств, які потребують особливої уваги з боку системи економічної безпеки, тим самим зменшуючи загрози їх функціонуванню, а економічна безпека є основним резервом оптимізації промислового виробництва;

- відповідно до вимог сучасних тенденцій розвитку економіки економічна безпека суб'єктів суспільного розвитку є фактором забезпечення їх конкурентоспроможності та ефективності діяльності.

Метою управління економічною безпекою промислового підприємства є створення ефективної системи забезпечення економічної безпеки, яка сприяє стабільному економічному розвитку підприємства в умовах високої конкуренції як у поточному, так і в довгостроковому періодах. Це включає своєчасне прогнозування зовнішніх та внутрішніх загроз і мінімізацію їхнього негативного впливу.

Суть основних принципів управління системою економічної безпеки підприємства представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Сутність основних принципів управління системою економічної безпеки

Принцип	Сутність
Цілеспрямованість	забезпечує узгодженість цілей економічної безпеки з загальними цілями розвитку підприємства, адже рішення у сфері економічної безпеки безпосередньо впливають на результати його діяльності.
Адаптивність	передбачає здатність швидко реагувати на зовнішні та внутрішні загрози, що виникають, і вносити необхідні зміни в управління економічною безпекою для забезпечення адаптації до змін у середовищі функціонування.
Інтегрованість	підкреслює, що управління економічною безпекою є невід'ємною частиною загального менеджменту підприємства, а прийняті рішення мають прямий або опосередкований вплив на результати його діяльності.
Безперервність	гарантує, що управління економічною безпекою здійснюється на постійній основі, адже захист інтересів підприємства має бути безперервним.
Оперативність	забезпечує врахування швидких змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі й здатність системи економічної безпеки своєчасно та адекватно реагувати на ці зміни.
Координація	для досягнення поставлених завдань необхідно постійне узгодження діяльності різних підрозділів служби безпеки, самого підприємства і поєднання організаційних, економіко-правових та інших способів захисту
Контроль	має забезпечити відповідність отриманих від проведених заходів безпеки результатів тим показникам, які передбачались при їх плануванні, а диверсифікація у свою чергу вимагає з одного боку комплексного підходу при запровадженні заходів безпеки, а з

	іншого – поширення їх на всі види діяльності суб'єкта підприємництва та всі регіони, в яких реалізуються його інтереси
--	--

Сформовано на основі : [25,28].

Основні завдання системи управління економічною безпекою промислового підприємства представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні завдання системи управління економічною безпекою промислового підприємства

Завдання	Характеристика
Моніторинг середовища	здійснення збору, аналізу та постійного відстеження показників, що характеризують внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства
Моделювання впливу змін	оцінка можливого впливу змін у зовнішньому середовищі на діяльність підприємства
Прогнозування подій	розробка прогнозів з урахуванням загальноекономічних тенденцій і можливих сценаріїв розвитку подій
Захист інтересів	забезпечення правового захисту законних прав та інтересів підприємства
Аналіз поведінки стейкхолдерів	виявлення стратегій і напрямів діяльності конкурентів, партнерів, постачальників, а також змін у поведінці споживачів промислової продукції
Збереження активів	забезпечення захисту матеріальних ресурсів підприємства від потенційних втрат чи пошкоджень
Протидія загрозам	ідентифікація, запобігання та припинення можливих протиправних дій з боку працівників, конкурентів або контрагентів
Захист інформації	забезпечення конфіденційності комерційних таємниць і захисту інформаційних ресурсів підприємства

Сформовано на основі: [18,21].

При управлінні економічною безпекою промислових підприємств доцільно використовувати заходи регулювання, які розглянуті в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Заходи регулювання та їх характеристика при управлінні економічною безпекою

Захід регулювання	Характеристика
1	2
Правові	базуються на нормативно-правових законодавчих документах щодо діяльності промислового підприємства як суб'єкта

	господарювання та передбачають засади забезпечення його діяльності
Фінансові	сприяють формуванню фінансової незалежності та стабільності економічного розвитку підприємства, формування матеріальних цінностей підприємства та належний їх захист
Інформаційні	передбачають збір, обробку, аналіз інформації для використання її як релевантної інформації при прийнятті управлінських рішень
Стратегічні	передбачають розроблення та впровадження стратегічних заходів для запобігання кризовим ситуаціям у діяльності промислового підприємства

Продовження таблиці 1.4

1	2
Інноваційні	впровадження інноваційних технологій з метою підвищення ефективності діяльності та підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства
Виробничі	передбачають впровадження напрямів для підвищення раціоналізації використання ресурсів та нарощення виробничого потенціалу промислового підприємства
Маркетингові	дають можливість за рахунок маркетингових інструментів та комунікацій підвищити конкурентоспроможність промислового підприємства та розширити коло клієнтів

Сформовано на основі: [39,41].

Методологія управління економічною безпекою промислового підприємства охоплює комплекс стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на захист підприємства від економічних загроз та забезпечення його стабільного розвитку. Основними компонентами яких є:

1. Визначення цілей та завдань економічної безпеки включає такі аспекти: забезпечення фінансової стабільності, захист майнових інтересів, гарантування інформаційної та кадрової безпеки, правова захищеність, мінімізація ризиків, забезпечення конкурентоспроможності, а також підтримка стійкості підприємства до впливу зовнішніх і внутрішніх загроз.

2. Аналіз та оцінка ризиків передбачають ідентифікацію потенційних загроз економічній безпеці, включаючи фінансові втрати, крадіжку інтелектуальної власності, витіки інформації, а також визначення ймовірності їх виникнення та оцінку потенційного впливу на діяльність підприємства.

3. Розробка політики та стратегії економічної безпеки передбачає визначення загальних принципів і підходів до забезпечення економічної

безпеки, а також розробку конкретних заходів та планів, спрямованих на реалізацію цієї політики, із урахуванням як короткострокових, так і довгострокових перспектив.

4. Формування організаційної структури управління економічною безпекою передбачає призначення керівників та створення спеціалізованих підрозділів, відповідальних за окремі аспекти економічної безпеки, а також інтеграцію системи економічної безпеки в загальну управлінську структуру підприємства.

5. Розробка та реалізація заходів безпеки передбачає такі напрями: контроль фінансових потоків, запобігання шахрайським діям, оптимізація витрат; відбір кваліфікованого та надійного персоналу, мінімізація внутрішніх загроз, організація навчання працівників; забезпечення захисту інформаційних систем, впровадження контролю доступу до даних та протидія кіберзагрозам.

6. Моніторинг і контроль передбачають безперервне спостереження за станом економічної безпеки підприємства, ідентифікацію нових загроз, а також проведення регулярних перевірок та аудитів для оцінки ефективності реалізованих заходів.

7. Реагування на інциденти включає розробку планів дій у надзвичайних ситуаціях, здатних вплинути на економічну безпеку підприємства, а також оперативне реагування на виниклі інциденти з метою мінімізації їх наслідків.

8. Аналіз та удосконалення включають оцінку результатів реалізованих заходів і їх ефективності, а також внесення коригувань і вдосконалення методик управління економічною безпекою на основі отриманих даних та ідентифікації нових загроз.

Методологія управління економічною безпекою підприємства являє собою безперервний процес, який потребує постійного моніторингу та адаптації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Основні етапи управління економічною безпекою підприємства представлено на рис. 1.1.

Варто зазначити, що розробка механізму управління економічною безпекою підприємства є індивідуальною для кожного суб'єкта господарської діяльності, оскільки вимагає врахування його стратегічних цілей, специфіки діяльності та особливостей зовнішнього середовища.



Рисунок 1.1 – Етапи управління економічною безпекою підприємства

Сформовано на основі: [14,18].

1.3 Методичні підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства

Важливим етапом в управлінні економічною безпекою підприємств є її оцінка, котра дозволить оперативно усувати потенційні загрози або адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що сприятиме забезпеченню стабільності його функціонування. Підтримуючи належний рівень економічної безпеки, підприємство може ефективно розширювати ринки збуту, залучати нових інвесторів і покращувати свій імідж, що позитивно впливає на його прибутковість, конкурентоспроможність та фінансові результати. Тому, пріоритетним завданням є комплексна оцінка рівня економічної безпеки та ідентифікація факторів, які негативно впливають на діяльність організації.

На сьогодні не сформовано єдиного науково обґрунтованого підходу та методики оцінювання економічної безпеки підприємства, що зумовлено невизначеністю критеріїв і недостатньою розробленістю методичної бази для обчислення її складових.

Існуючі підходи до розроблення технології оцінювання економічної безпеки підприємства можна класифікувати на такі групи:

- 1) підходи, що базуються на використанні комбінації загальновідомих і перевірених практикою методик;
- 2) підходи, які передбачають створення авторської методики з детальними розрахунками її функціональних компонентів;

3) підходи, орієнтовані на визначення комплексного критерію шляхом аналізу рівнів основних показників діяльності та їхнього ранжування.

Основні методичні підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства, їх переваги та недоліки представлено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Основні методичні підходи до оцінювання рівня економічної безпеки, їх переваги та недоліки

Підхід	Характеристика	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Індикаторний	ґрунтується на аналізі фактичних показників фінансово-господарської діяльності шляхом їх зіставлення з індикаторами, для яких визначені допустимі граничні значення. Вибір індикаторів для оцінки рівня економічної безпеки підприємства, а також методи їх класифікації варіюються залежно від галузевих особливостей, важливості виявлених загроз та суб'єктивних підходів дослідників	можливість комплексного оцінювання рівня економічної безпеки підприємства за умови науково обґрунтованого вибору індикаторів та встановлення їх граничних значень, специфічних для відповідної галузі.	складність визначення вихідної системи показників і встановленні граничних значень індикаторів. Помилки на цьому етапі можуть призвести до некоректного оцінювання рівня економічної безпеки підприємства, що створює потенційні ризики для його функціонування
Ресурсно-функціональний	передбачає виділення складових економічної безпеки підприємства (функціональних підсистем) і показників для подальшого їх вимірювання та визначення комплексного показника рівня економічної безпеки підприємства	дозволяє досліджувати кожен функціональну складову. Дає можливість обліку галузевої специфіки	невідповідність отриманих результатів і реального рівня економічної безпеки підприємства, використання ретроспективних значень показників, відсутність обґрунтованих рекомендацій щодо вибору показників та їх нормативних значень
Ризиковий	передбачає ідентифікацію та аналіз як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, які створюють загрозу безпеці підприємства, із застосуванням методів кількісної та якісної оцінки конкретних ризиків.	дозволяє оцінити конкретні ризики, що загрожують економічній безпеці підприємства	наявність труднощів формалізованого опису динамічних властивостей підприємства з погляду досягнення та підтримання стану безпеки у взаємозв'язку з діями дестабілізуючих факторів. Не враховується наявний потенціал для розвитку

Продовження таблиці 1.5

1	2	3	4
Програмно-цільовий	ґрунтується на інтеграції показників, що характеризують рівень економічної безпеки підприємства. Особливу увагу в межах цього підходу слід приділяти процесу відбору релевантних показників і визначенню методів їх інтегрування	враховує різні аспекти діяльності підприємства. Дозволяє зробити більш обґрунтовані висновки про загальний рівень економічної безпеки підприємства	виникає складність в обґрунтуванні способу інтегрального розрахунку показника. Проблеми щодо граничних значень індикаторів економічної безпеки господарюючого суб'єкта. Використання експертних оцінок може призвести до суб'єктивності висновків
Економіко-математичний	передбачає використання економіко-математичних моделей з чітко визначеним математичним інструментарієм	дає змогу виявити основні прями (зворотні), лінійні (нелінійні) взаємозв'язки між різними факторами, що визначають економічну безпеку підприємств	під час розрахунку окремих показників виникають проблеми, оскільки для визначення функцій, що встановлює залежність за показниками, слід проводити ґрунтовні дослідження
Експертний (за результатами експертного опитування)	передбачає аналіз та оцінку окремих процесів забезпечення економічної безпеки підприємства (тих, що не піддаються формалізації та однозначній інтерпретації) за допомогою експертів	прояв антропогенності як властивості системи економічної безпеки підприємства, можливість оцінки складних щодо розрахунку елементів системи	недостатня кваліфікація експертів, суб'єктивізм у прийнятті рішень, неякісно підготовлені системи опитування, мінливість об'єктів оцінки
Кластерний (інфраструктурний)	визначає економічну безпеку як здатність системи за рахунок забезпечуючих її факторів (у тому числі інфраструктурних) досягати певних заданих цілей, пов'язаних з якістю продукції (послуг), обсягами ринку, конкурентними перевагами, мінімізацією ризику або економічних збитків тощо)	використання в дослідницькій області дозволяє отримати достовірні результати оцінки рівня економічної безпеки організації	відрізняється високим ступенем складності проведеного аналізу з використанням методів математичного аналізу
Матричний (матриця McKinsey, Shell, Мак-Нейма, офера-Шендела)	передбачає використання алгоритмізованих методів, що базуються на логічних висновках і рекомендаціях	зручність і відносна простота використання, оперативність отримання результату, точність оцінки, застосування системного підходу	обмеженість вибору показників оцінки, неповнота оцінки деяких елементів системи, відсутність методичних рекомендацій до розрахунку окремих показників

Систематизовано на основі: [3,4,5,7,19,36,41,43].

Забезпечення економічної безпеки має здійснюватися за такими функціональними складовими: фінансова, інноваційна, інтелектуальна, виробнича, правова, інформаційна, екологічна, силова та кадрова, показники оцінки яких представлено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Показники оцінки складових економічної безпеки

Складові економічної безпеки	Показники
1	2
Фінансова складова	<p>Оцінка ліквідності активів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт покриття; - коефіцієнт швидкої ліквідності; - коефіцієнт абсолютної ліквідності. <p>Оцінка фінансової стійкості:</p> <ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт фінансової стабільності; - коефіцієнт незалежності (автономії); - коефіцієнт маневреності робочого капіталу. <p>Оцінка рентабельності:</p> <ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт рентабельності активів; - коефіцієнт рентабельності власного капіталу; - коефіцієнт рентабельності діяльності; - коефіцієнт рентабельності продукції. <p>Оцінка ділової активності:</p> <ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт оборотності основних засобів; - коефіцієнт оборотності активів; - коефіцієнт оборотності власного капіталу
Інноваційна складова	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт впровадження нових інноваційних видів продукції; - частка інноваційних підходів, які використовуються у виробничому, управлінському та обслуговуючому процесі
Інтелектуальна складова	<ul style="list-style-type: none"> - плинність працівників високої кваліфікації; - питома вага інженерно-технічних і наукових працівників; - показник винахідницької (раціоналізаторської) активності; - показник освітнього рівня.
Правова складова	<ul style="list-style-type: none"> - питома вага судових й арбітражних справ у загальній сумі господарських договорів підприємства; - частка виграних судових й арбітражних справ у загальній кількості юридичних справ, що розглядалися; - питома вага одержаних і сплачених штрафних санкцій в загальній сумі зобов'язань за господарськими договорами підприємства; - частка витрат на юридичне забезпечення діяльності підприємства в загальній структурі його виробничих витрат.
Інформаційна складова	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт повноти; - коефіцієнт точності інформації; - коефіцієнт суперечності інформації.

Продовження таблиці 1.6

1	2
Екологічна складова	- коефіцієнт забруднення середовища; - коефіцієнт захисту середовища.
Силова складова	- забезпеченість працівників підприємства службою охорони; - частка витрат на охорону підприємства в загальній структурі виробничих витрат.
Кадрова складова	- коефіцієнт плинності кадрів; - коефіцієнт кваліфікації працівників; - коефіцієнт розширення професійних здібностей.
Виробнича складова	- коефіцієнт зносу основних засобів; - коефіцієнт оновлення основних засобів; - коефіцієнт вибуття основних засобів; - фондвіддача

Сформовано на основі: [12, 15, 22, 24, 27].

Запропоновані показники дозволять визначити рівень функціональних складових економічної безпеки підприємства, ідентифікувати загрози та вжити необхідних заходів для покращення управління економічною безпекою підприємства.

Висновки до першого розділу

Економічна безпека підприємства являє собою сукупність заходів, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування підприємства, мінімізацію реальних загроз, захист від впливу негативних факторів ринкового середовища та нейтралізацію їхнього впливу.

Управління економічною безпекою є важливим елементом загальної системи управління промисловим підприємством, що дозволяє забезпечити адаптацію в умовах турбулентності та ризиків.

Метою управління економічною безпекою промислових підприємств є розробка та впровадження дієвої системи економічної безпеки, яка сприятиме забезпеченню стійкого економічного розвитку підприємств в умовах викликів

та невизначеності як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі. Така система повинна також забезпечувати здатність своєчасно ідентифікувати зовнішні та внутрішні загрози, прогнозувати їх виникнення та мінімізувати їх негативний вплив на діяльність підприємств.

Проаналізовано основні підходи до трактування категорії «економічна безпека підприємства». Встановлено, що поєднання зазначених підходів забезпечить формування цілісного уявлення про економічну безпеку підприємства, охоплюючи всі основні аспекти його діяльності. Такий системний підхід сприятиме розробці дієвої стратегії захисту від різноманітних загроз і ризиків, що дозволяє підвищити стійкість і конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасного нестабільного економічного середовища.

Проаналізовано основні функціональні складові економічної безпеки підприємства та визначено їх завдання.

Розглянуто теоретичні аспекти управління економічною безпекою підприємства: фактори, принципи, завдання тощо.

Сформовано основні етапи управління економічною безпекою підприємства. Досліджено основні методичні підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства: індикаторний, ресурсно-функціональний, ризиковий, програмно-цільовий, економіко-математичний, експертний, кластерний, матричний та виявлено їх переваги та недоліки.

На основі проведеного дослідження літературних джерел сформовано показники оцінки функціональних складових економічної безпеки, розрахунок яких дозволить встановити рівень функціональних складових економічної безпеки, вчасно виявити загрози та вжити необхідних заходів для їх мінімізації.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СКЛАДОВИХ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

2.1 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон» є виробничим підприємством, заснованим у 1956 році як державне підприємство «Хмельницький завод залізобетонних і будівельних конструкцій». У 1994 році підприємство було реорганізовано у відкрите акціонерне товариство «Хмельницькзалізобетон», а з 2010 року набуло статусу Товариства з додатковою відповідальністю. Вже 68 років підприємство пропонує свою продукцію на будівельному ринку України. Основні відомості представлено в табл.2.1.

Таблиця 2.1 – Основні відомості про ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Скорочена назва	ТДВ «Хмельницькзалізобетон»
Організаційно-правова форма	Товариство з додатковою відповідальністю
Основний вид діяльності	23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва
Розмір статутного капіталу	4 000 000,00 грн.
Код ЄДРПОУ	01267076
Юридична адреса	м. Хмельницький, вул. М. Чорновола, 31
Форма власності	Приватна власність
Керівник	Корбут А.М.

Основною спеціалізацією підприємства є виробництво збірних залізобетонних і бетонних конструкцій, призначених для цивільного та промислового будівництва. До асортименту продукції входять плити, фундаменти, перемички, плити-огорожі балконів, опорні подушки, прогони, підвіконники, сходові майданчики, тротуарна плитка та бруківка. Крім того, підприємство виготовляє залізобетонні опори для ліній електропередач, товарний бетон і будівельні розчини різних марок, пінобетонні блоки,

металопластикові вікна та дерев'яні двері, відповідно до європейських стандартів. Також у виробництві представлені сухі будівельні суміші для зовнішніх і внутрішніх робіт, а також дерев'яні вироби, зокрема дошки для підлоги, лиштви, плінтуси, пороги й поручні.

Окрім основної виробничої діяльності, підприємство ВАТ «Хмельницькзалізобетон» надає широкий спектр додаткових послуг для населення та організацій, серед яких:

- виконання електрозварювальних, токарних та фрезерних робіт;
- ремонт і перемотування електродвигунів;
- надання транспортних послуг з доставки бетону, розчину та залізобетонних виробів;
- розпилування й сушіння деревини;
- обробка деревини високоякісними фарбами та лаками;
- продаж товарної арматури;
- фарбування та лакування столярних виробів;
- реалізація стикованої арматури;
- продаж сіток, каркасів тощо;
- проведення лабораторних досліджень;
- послуги зі зберігання автотранспорту (організація автостоянки).

Ці послуги спрямовані на задоволення потреб як приватних клієнтів, так і корпоративних замовників.

Організаційну структуру підприємства представлено в додатку А.

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства за 2021-2023 роки наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки

Стаття	Один. виміру	Рік			Відхилення			
		2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
					абсолютне, тис.грн	відносне, %	абсолютне, тис.грн	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	811393,0	576737,0	849716,0	-234656,0	-28,92	272979,0	47,33
Собівартість реалізованої продукції	тис.грн	635296,0	472386,0	702409,0	-162910,0	-25,64	230023,0	48,69
Валовий прибуток (збиток)	тис.грн	176097,0	104351,0	147307,0	-71746,0	-40,74	42956,0	41,17
Інші операційні доходи	тис.грн	29585,0	22668,0	23837,0	-6917,0	-23,38	1169,0	5,16
Адміністративні витрати	тис.грн	31678,0	26495,0	38006,0	-5183,0	-16,36	11511,0	43,45
Витрати на збут	тис.грн	40741,0	30464,0	48767,0	-10277,0	-25,23	18303,0	60,08
Інші операційні витрати	тис.грн	37300,0	31960,0	31250,0	-5340,0	-14,32	-710,0	-2,22
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	тис.грн	95963,0	38100,0	53121,0	-57863,0	-60,30	15021,0	39,42
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	77734,0	27429,0	38102,0	-50305,0	-64,71	10673,0	38,91
Середньооблікова чисельність працівників	чол.	527	444	399	-83	-15,75	-45	-10,14
Фонд оплати праці	тис.грн	119839,0	90784,0	120393,3	-29055,0	-24,25	29609,3	32,62
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	18949,9	17039,0	25144,8	-1910,9	-10,08	8105,8	47,57
Середньорічний виробіток одного працівника	тис.грн	1539,6	1299,0	2129,6	-240,6	-15,63	830,6	63,94
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис.грн	149004,0	181567,0	185863,0	32563,0	21,85	4296,0	2,37
Фондовіддача	грн.	5,45	3,18	4,57	-2,27	-41,65	1,39	43,71
Рентабельність діяльності	%	12,24	5,81	5,42	-6,43	-52,53	-0,39	-6,72

Розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Провівши аналіз основних техніко-економічних показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2021-2023 років, можемо узагальнити: в 2022 році відбулося скорочення показника чистого доходу від реалізації продукції на 28,92% порівняно з 2021 роком, що безумовно пов'язано із військовими діями на території України. Проте, в 2023 році підприємство змогло адаптуватися до нових реалій і показник зріс на 47,33% та досягнув рівня 849716,0 тис.грн., що свідчить про збільшення обсягів продажу (рис.2.1).

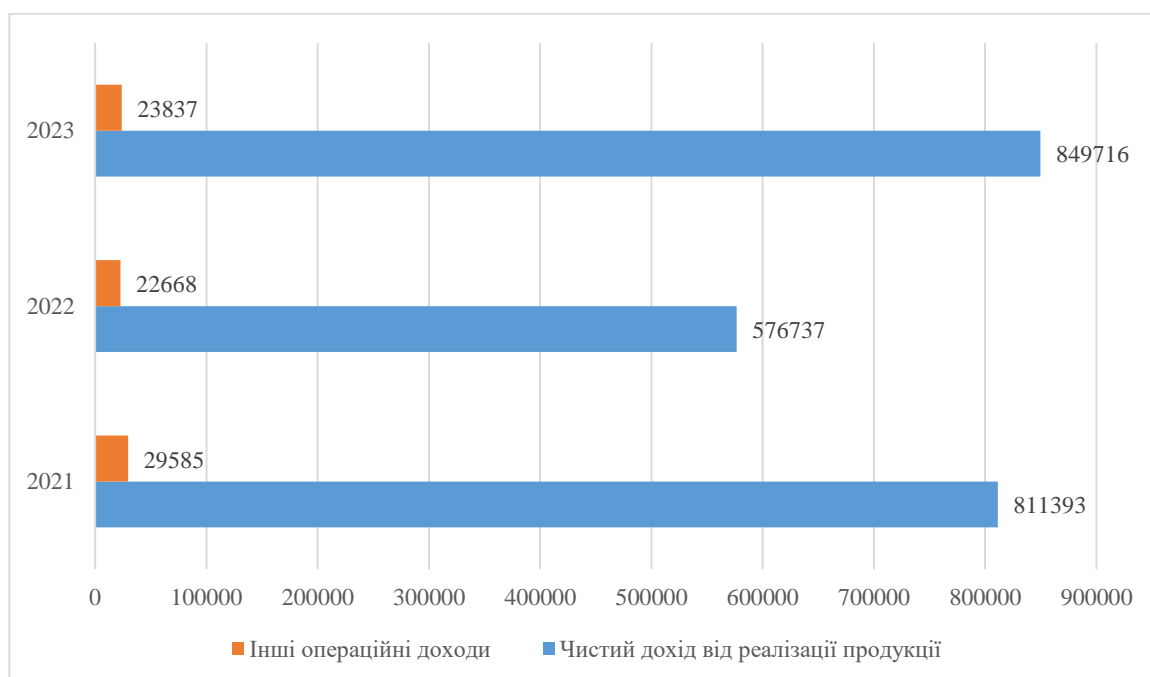


Рисунок 2.1 – Чистий дохід від реалізації продукції та інші операційні доходи підприємства протягом 2021-2023 років, тис.грн

В 2022 році відбулося скорочення інших операційних доходів на 6917 тис. грн, або на 23,38% порівняно з 2021 роком; в 2023 році – зростання на 1169 тис.грн, або на 5,16% (рис.2.1).

Собівартість реалізованої продукції в 2022 році скорочується порівняно з 2021 роком на 25,64%, що знову ж пов'язано з війною і скороченням обсягів продажів. В 2023 році відбувається зростання цього показника на 48,69% (рис.2.2).

Адміністративні витрати в 2022 році скорочуються порівняно з 2021 роком на 51,83 тис.грн, або на 16,36%; в 2023 році зростають на 11511,0 тис.грн, або на 43,45%, що вказує на зростання загальногосподарських витрат на утримання управлінського персоналу (рис.2.2).

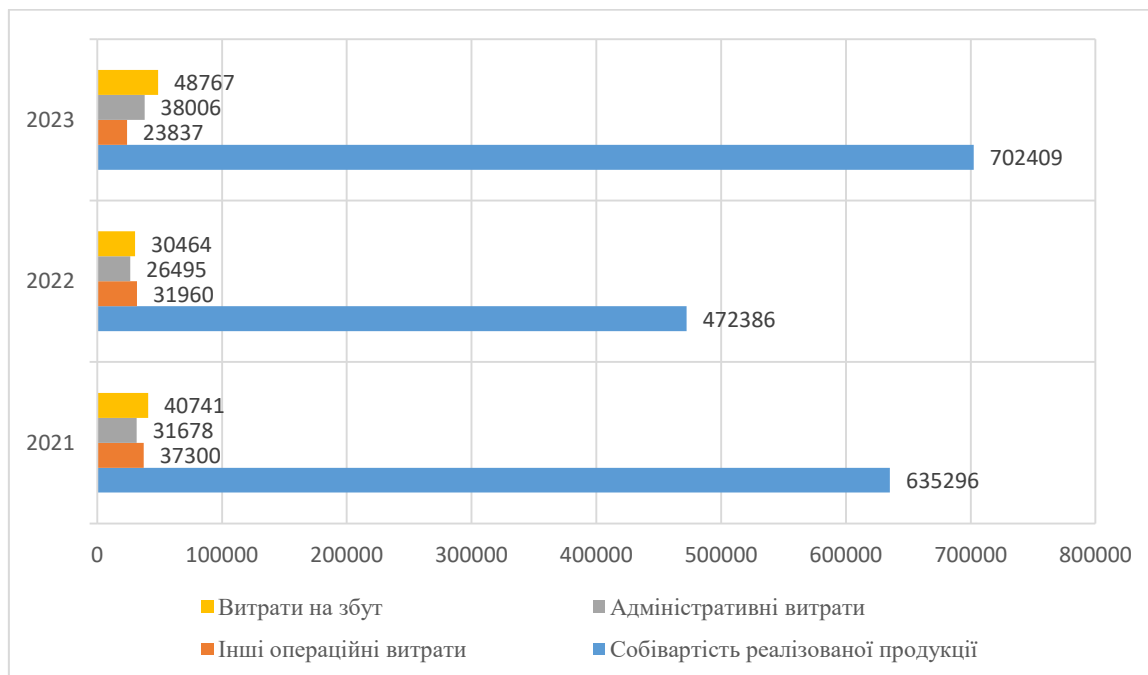


Рисунок 2.2 – Динаміка собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат підприємства за 2021-2023 роки, тис.грн

Витрати на збут в 2022 році порівняно з 2021 роком скорочуються на 10277,0 тис.грн, або на 25,23% в зв'язку із скороченням обсягів продажу в результаті повномасштабної війни в Україні. В 2023 році витрати на збут зростають на 18303,0 тис.грн, або на 60,08% (рис.2.2).

Протягом 2021-2023 років інші операційні витрати скорочуються на 6050 тис.грн, або на 16,21% (рис.2.2).

На рисунку 2.3 представлено динаміку фінансових результатів господарської діяльності підприємства за 2021-2023 роки.

Валовий прибуток в 2022 році скорочується порівняно з 2021 роком на 71746,0 тис.грн, або на 40,74%; в 2023 році відбувається зростання на 42956,0 тис.грн, або на 41,17%.

В 2022 році порівняно з 2021 роком відбувається скорочення фінансового результату від операційної діяльності на 57863 тис.грн, або на 60,30%; в 2023 році відбувається зростання показника на 15021 тис.грн, або на 39,42%.

Чистий прибуток підприємства в 2022 році порівняно з 2021 роком скорочується на 50305 тис.грн, або на 64,71%; в 2023 році відбувається зростання на 10673 тис.грн, або на 38,91%.

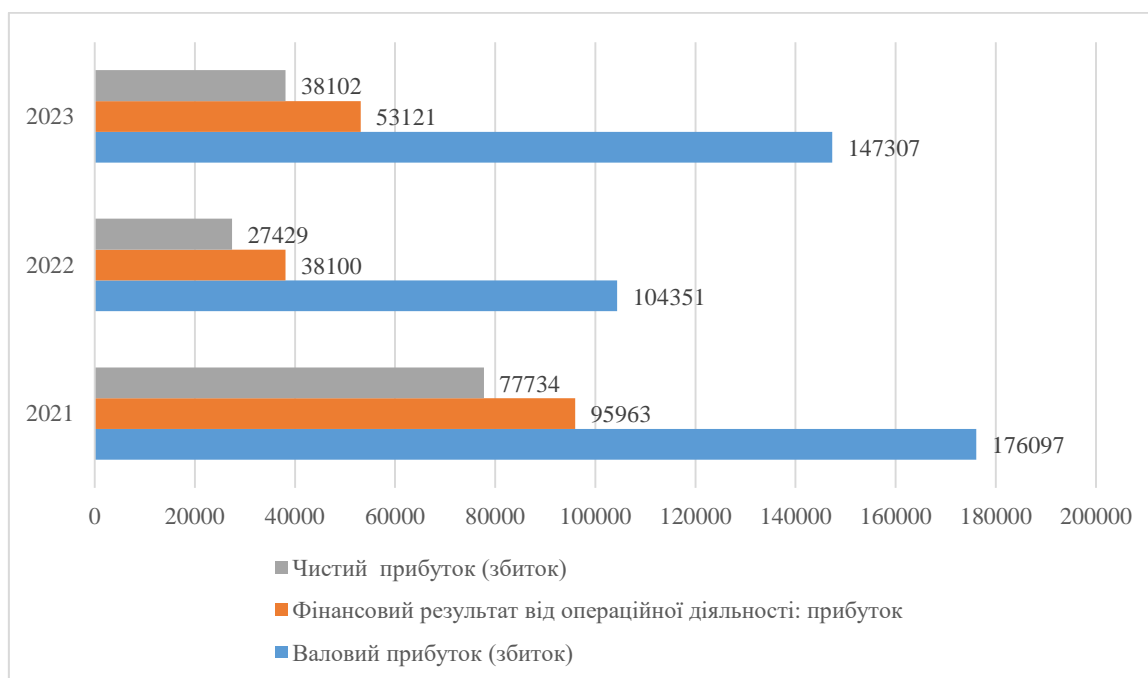


Рисунок 2.3 – Фінансові результати господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки, тис.грн

Середньооблікова чисельність працівників на підприємстві протягом 2021-2023 років скорочується на 128 осіб, або на 24,29%.

Фонд оплати праці підприємства в 2022 році скорочується порівняно з 2021 роком на 29055 тис.грн, або 24,25%; в 2023 році відбувається зростання на 29609,3 тис.грн, або 32,62% (рис.2.4).

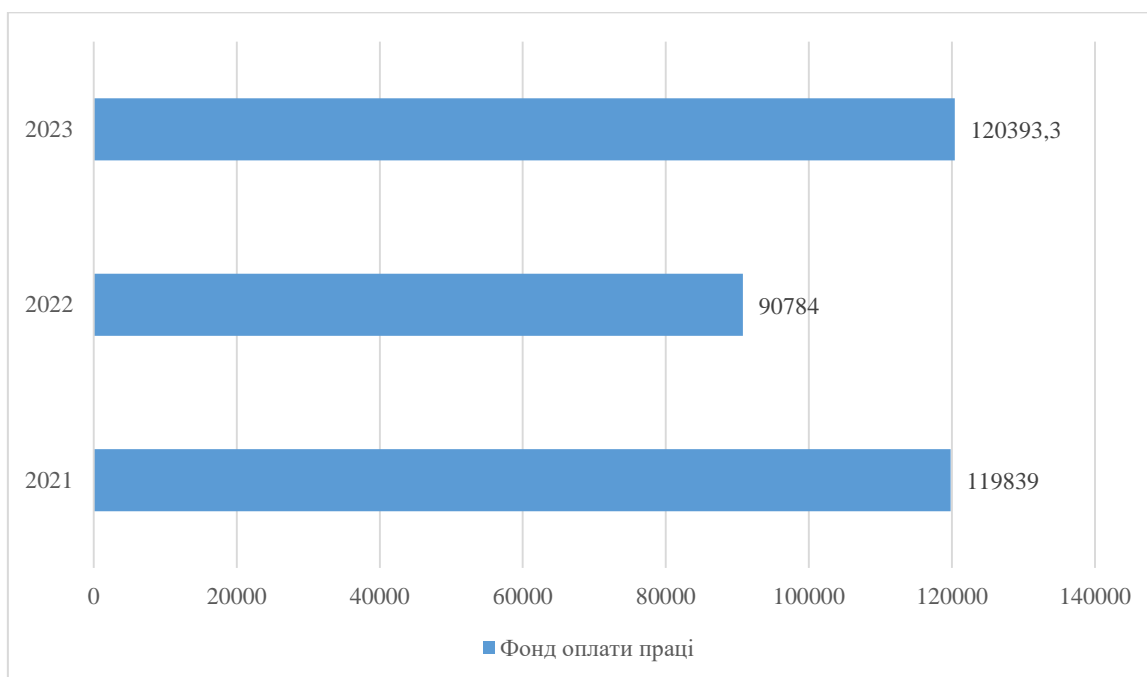


Рисунок 2.4 – Фонд оплати праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки, тис.грн

Середньомісячна заробітна плата одного працівника в 2022 році порівняно з 2021 роком скорочується на 1910,9 грн, або на 10,08% і становить 17039 грн; в наступному році відбувається зростання на 8105,8 грн, або на 47,57% до рівня 25144,8 грн.

В 2022 році порівняно з 2021 роком середньорічний виробіток одного працівника скорочується на 240,6 тис.грн, або на 15,63% і становить 1299 тис.грн; в 2023 році відбувається зростання показника на 830,6 тис.грн, або на 63,94% до рівня 2129,6 тис.грн.

Протягом досліджуваного періоду відбувається зростання середньорічної вартості основних фондів на 36859 тис.грн, або на 24,74%.

Показник фондівдачі в 2022 році порівняно з 2021 роком скорочується на 41,65% та зростає в 2023 році на 43,71%.

Проаналізуємо також показники рентабельності підприємства, представивши їх в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз показників рентабельності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки

Показник	Роки		
	2021	2022	2023
Рентабельність сукупного капіталу	0,17	0,05	0,12
Рентабельність власного капіталу	0,20	0,06	0,08
Рентабельність реалізованої продукції	0,28	0,22	0,21
Рентабельність продажу	0,10	0,05	0,04

Розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Для наглядності представимо динаміку показників рентабельності підприємства на рис. 2.5.

Відмітимо, що в 2022 році відбулося скорочення показників рентабельності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»: рентабельності сукупного капіталу, рентабельності власного капіталу, рентабельності реалізованої продукції та рентабельності продажу. В 2023 році відбувається зростання показників рентабельності сукупного капіталу та рентабельності власного капіталу з 0,05 до 0,12 та з 0,06 до 0,08 відповідно.

Показники рентабельності реалізованої продукції та рентабельності продажу продовжують скорочуватися в 2023 році.

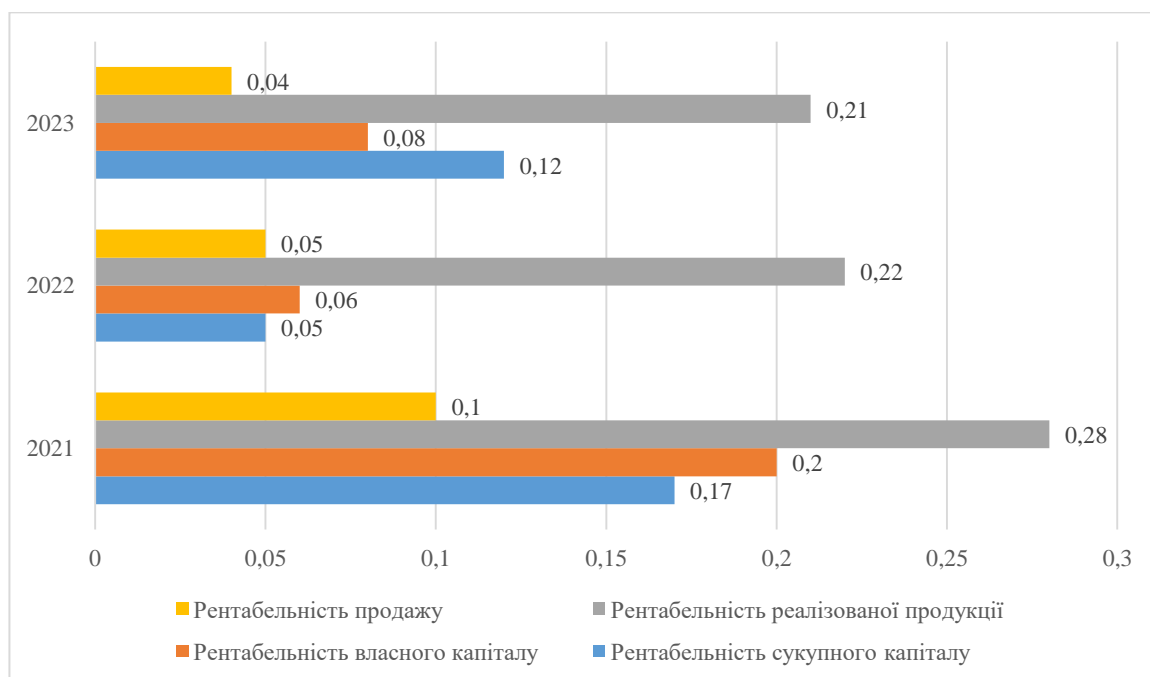


Рисунок 2.5 – Динаміка показників рентабельності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки

Отже, початок бойових дій та повномасштабне вторгнення агресора на територію України в лютому 2022 року негативно позначилося на результатах діяльності підприємства. Саме в цьому році відбулося скорочення основних фінансових показників: чистого доходу від реалізації продукції, валового прибутку, чистого прибутку, інших операційних доходів тощо.

Проте, в 2023 році підприємство змогло адаптуватися до нових викликів, продовжує працювати та отримувати прибуток.

2.2 Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Для визначення впливу факторів зовнішнього середовища в 2023 році на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» використаємо PEST-аналіз. Для проведення опитування залучимо експертів.

Розпочнемо із визначення зовнішніх факторів, котрі впливають на продаж та прибуток підприємства (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Фактори зовнішнього середовища, які впливають на продажі та прибуток підприємства

Фактор	Вплив фактору*	Експертні оцінки**				
		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
Політичні фактори						
1. Політична нестабільність	3	4	3	4	3	4
2. Рівень корупції	2	1	1	2	2	1
3. Податкова політика (тарифи та пільги)	2	4	4	3	3	4
4. Державні інфраструктурні проекти	2	3	3	2	2	3
5. Зовнішньоекономічні фактори (політика мит і регулювання експорту/імпорту)	1	1	2	1	2	2
Економічні фактори						
1. Загальний стан економіки	4	4	5	5	5	4
2. Рівень інфляції	3	4	4	5	5	5
3. Рівень інвестицій у будівництво	4	4	5	4	5	4
4. Вартість сировини та енергоносіїв	4	4	5	5	4	4
5. Купівельна спроможність населення	3	4	4	5	5	5
6. Конкуренція на ринку	2	3	4	3	3	4
7. Курси основних валют	2	4	4	4	3	3

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7
8. Доступ до кредитів і фінансування	3	3	3	4	4	4
Соціально-культурні фактори						
1. Демографічні зміни	1	3	3	2	2	2
2. Культурні та естетичні вподобання	1	2	2	3	3	3
3. Обізнаність споживачів	2	2	2	1	1	1
4. Міграція населення	2	3	2	2	2	2
3. Обізнаність споживачів	2	2	2	1	1	1
4. Міграція населення	2	3	2	2	2	2
5. Соціальна відповідальність бізнесу	1	1	1	2	2	1
Технологічні фактори						
1. Рівень автоматизації виробництва	3	4	4	3	3	4
2. Інноваційні матеріали та технології	2	1	2	2	2	2
3. Енергоефективні технології	2	2	2	3	3	3
4. Технології екологічного виробництва	1	2	1	1	1	1
5. Технології контролю якості	2	2	3	3	3	3
6. Інформаційні технології в маркетингу	2	2	2	3	2	2

*Оцінювання ступеня впливу кожного фактора на обсяги продажів і прибуток підприємства здійснюється за трирівневою шкалою, яка визначається наступним чином: 1 бал — фактор має незначний вплив, і його зміни практично не позначаються на діяльності підприємства; 2 бали — лише суттєві зміни фактора впливають на обсяги продажів і прибуток підприємства; 3 бали — фактор має високий вплив, і будь-які його коливання спричиняють істотні зміни у продажах і прибутковості підприємства.

** Ймовірність зміни факторів за п'ятибальною шкалою, де 1 – низька ймовірність, 5 – висока ймовірність.

Проведення оцінки реальної значущості фактора (табл.2.5) дає змогу визначити, наскільки важливо для підприємства звертати увагу на чинники змін зовнішнього середовища та здійснювати їх контроль.

Таблиця 2.5 – Оцінка значущості факторів на діяльність підприємства

Фактор	Вплив фактору	Експертна оцінка					Середня оцінка*	Коригування оцінки на вагу**
		1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Політичні фактори								
1. Політична нестабільність	3	4	3	4	3	4	3,6	0,2
2. Рівень корупції	2	1	1	2	2	1	1,4	0,05
3. Податкова політика (тарифи та пільги)	2	4	4	3	3	4	3,6	0,13
4. Державні інфраструктурні проєкти	2	3	3	2	2	3	2,6	0,09
5. Зовнішньо-економічні фактори (політика мит і регулювання експорту/імпорту)	1	1	2	1	2	2	1,6	0,03
Економічні фактори								
1. Загальний стан економіки	4	4	5	5	5	4	4,6	0,34
2. Рівень інфляції	3	4	4	5	5	5	4,6	0,26
3. Рівень інвестицій у будівництво	4	4	5	4	5	4	4,4	0,33
4. Вартість сировини та енергоносіїв	4	4	5	5	4	4	4,4	0,33
5. Купівельна спроможність населення	3	4	4	5	5	5	4,4	0,24
6. Конкуренція на ринку	2	3	4	3	3	4	3,4	0,12
7. Курси основних валют	2	4	4	4	3	3	3,6	0,13
8. Доступ до кредитів і фінансування	3	3	3	4	4	4	3,6	0,2
Соціально-культурні фактори								
1. Демографічні зміни	1	3	3	2	2	2	2,4	0,044
2. Культурні та естетичні вподобання	1	2	2	3	3	3	2,6	0,048
3. Обізнаність споживачів	2	2	2	1	1	1	1,4	0,05

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. Міграція населення	2	3	2	2	2	2	2,2	0,08
5. Соціальна відповідальність бізнесу	1	1	1	2	2	1	1,4	0,03
Технологічні фактори								
1. Рівень автоматизації виробництва	3	4	4	3	3	4	3,6	0,2
2. Інноваційні матеріали та технології	2	1	2	2	2	2	1,8	0,07
3. Енергоефективні технології	2	2	2	3	3	3	2,6	0,09
4. Технології екологічного виробництва	1	2	1	1	1	1	1,2	0,02
5. Технології контролю якості	2	2	3	3	3	3	2,8	0,10
6. Інформаційні технології в маркетингу	2	2	2	3	2	2	2,2	0,08
Загальна сума факторів	54							

*розраховується як середнє значення думок експертів;

**розраховується як середня оцінка (вплив фактору / загальний підсумок факторів)

Розмістимо фактори за рівнем зменшення значущості в табл.2.6.

Таблиця 2.6 – Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства за результатами PEST-аналізу

Політичні фактори		Економічні фактори	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
1	2	3	4
1. Політична нестабільність	0,2	1. Загальний стан економіки	0,34
2. Податкова політика (тарифи та пільги)	0,13	2. Рівень інвестицій у будівництво	0,33
3. Державні інфраструктурні проекти	0,09	3. Вартість сировини та енергоносіїв	0,33
4. Рівень корупції	0,05	4. Рівень інфляції	0,26

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4
5. Зовнішньо-економічні фактори (політика мит і регулювання експорту/імпорту)	0,03	5. Купівельна спроможність населення	0,24
		6. Доступ до кредитів і фінансування	0,2
		7. Курси основних валют	0,13
		8. Конкуренція на ринку	0,12
Соціально-культурні фактори		Технологічні фактори	
1. Міграція населення	0,08	1. Рівень автоматизації виробництва	0,2
2. Обізнаність споживачів	0,05	2. Технології контролю якості	0,10
3. Культурні та естетичні вподобання	0,048	3. Енергоефективні технології	0,09
4. Демографічні зміни	0,044	4. Інформаційні технології в маркетингу	0,08
5. Соціальна відповідальність бізнесу	0,03	5. Інноваційні матеріали та технології	0,07
		6. Технології екологічного виробництва	0,02

Проведений аналіз дозволив виділити зовнішні фактори за рівнем значущості для підприємства. Отже, керівництву ТДВ «Хмельницькзалізобетон» слід звернути увагу на такі групи зовнішніх факторів:

а) політичні фактори: політична нестабільність (тривала війна в Україні); податкова політика (зростання тарифів та пільги); державні інфраструктурні проекти;

б) економічні фактори: загальний стан економіки; рівень інвестицій у будівництво; вартість сировини та енергоносіїв;

в) соціально-культурні фактори: рівень міграції населення; обізнаність споживачів; культурні та естетичні вподобання;

г) технологічні фактори: рівень автоматизації виробництва; технології контролю якості; енергоефективні технології.

2.3 Аналіз фінансової, виробничої та кадрової складової економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Процес оцінювання системи управління економічною безпекою підприємства включає ідентифікацію, аналіз та оцінку наявних загроз, що стосуються кожного з функціональних складових цієї системи.

Кожна складова системи є унікальною та характеризує окремий аспект діяльності підприємства. При цьому існують універсальні показники, здатні відобразити поточний стан справ у межах конкретного підприємства.

Для того, щоб оцінити систему економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» було обрано такі складові як фінансова, виробнича та кадрова.

За допомогою фінансових показників оцінимо фінансову безпеку підприємства (табл.2.7).

Таблиця 2.7 – Основні фінансові показники економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Назва групи	Показник	Формула для розрахунку	Роки		
			2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
Оцінка ліквідності активів (Y1)	Коефіцієнт покриття	$(\text{ф.1р.1595} + \text{р.1695} + \text{р.1700}) / \text{ф.1 р.1495}$	3,28	3,96	2,83
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\text{ф.1}(\text{р.1160} + \text{р.1165}) / \text{ф.1 р.1695}$	2,07	2,02	1,73
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\text{ф.1}(\text{р.1160} + \text{р.1165}) / \text{ф.1 р.1695}$	0,22	0,04	0,25
Оцінка фінансової стійкості (Y2)	Коефіцієнт фінансової стабільності	$\text{ф.1 р.1495} / \text{ф.1 р.1900}$	0,80	0,85	0,77
	Коефіцієнт незалежності (автономії)	$\text{ф.1}(\text{р.1495} + \text{р.1520}) / \text{ф.1 р.1900}$	0,81	0,85	0,77
	Коефіцієнт	$\text{ф.1}(\text{р.1195} - \text{р.1695}) /$	0,55	0,52	0,56

	маневреності робочого капіталу	ф.1(р.1495+р.1520)			
--	-----------------------------------	--------------------	--	--	--

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
Оцінка рентабельності (У3)	Коефіцієнт рентабельності активів	$\text{ф.2 р.2350} / (\text{ф.1 р.1300 (гр.3)} + \text{р.1300 (гр.4)/2})$	0,12	0,15	0,05
	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$\text{ф.2р.2350}/(\text{ф.1р.1495гр.3} + \text{ф.1р.1495гр.4)/2)$	0,20	0,06	0,08
	Коефіцієнт рентабельності діяльності	$\text{ф.2р.2350}/\text{ф.2р.2000}$	0,09	0,09	0,05
	Коефіцієнт рентабельності продукції	$\text{ф.2р.2090}/\text{ф.2р.2050}$	0,30	0,28	0,22
Оцінка ділової активності (У4)	Коефіцієнт оборотності основних засобів	$\text{ф.2р.2000}/(\text{ф.1р.1011гр.3} + \text{ф.1р.1011гр.4)/2)$	2,48	2,85	1,87
	Коефіцієнт оборотності активів	$\text{ф.2р.2000}/\text{ф.1}((\text{р.1300гр.3} + \text{р.1300гр.4)/2)$	1,78	1,11	1,50
	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\text{ф.2р.2000}/(\text{ф.1р.1495гр.3} + \text{ф.1р.1495гр.4)/2)$	2,14	1,34	1,86

Розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Проаналізуємо основні групи фінансових показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2021-2023 років (табл.2.7).

Оцінку ліквідності активів будемо проводити за такими коефіцієнтами: коефіцієнтом покриття, коефіцієнтом швидкої ліквідності та коефіцієнтом абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт покриття – індикатор фінансової стійкості, що відображає достатність власних і залучених джерел фінансування для формування виробничих та інших запасів. В 2022 році порівняно з 2021 роком відбувається зростання показника з 3,28 до 3,96, що було позитивною тенденцією; в 2023 році значення показника скорочується до 2,83 та свідчить про скорочення джерел фінансування для формування запасів.

Протягом досліджуваного періоду відбувається скорочення показника швидкої ліквідності з 2,07 в 2021 році до 1,73 в 2023 році, що є негативною тенденцією для підприємства та свідчить про зменшення здатності підприємства вчасно гасити свої короткострокові зобов'язання.

Найбільш жорстким критерієм платоспроможності є коефіцієнт абсолютної ліквідності, який показує яку частину короткострокової заборгованості підприємство може погасити найближчим часом. Коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2022 році скорочується порівняно з 2021 роком з 0,22 до 0,04; в 2003 році відбувається зростання показника до 0,25, що свідчить про зростання частки зобов'язань підприємства, котра може бути негайно погашена.

Оцінку фінансової стійкості будемо проводити, використовуючи коефіцієнт фінансової стабільності, коефіцієнт незалежності (автономії) та коефіцієнт маневреності робочого капіталу.

Коефіцієнт фінансової стабільності в 2022 році зростає порівняно з 2021 роком з 0,80 до 0,85, що вказує на зростання здатності підприємства відповідати за свої середньо- та довгострокові зобов'язання. В 2023 році значення показника скорочується до 0,77, проте є в межах нормативного значення.

Коефіцієнт незалежності (автономії) – один із найважливіших коефіцієнтів фінансової стійкості. Показник зростає в 2022 році порівняно з 2021 роком з 0,81 до 0,85, що є позитивною тенденцією та вказує, що підприємство здатне профінансувати 85% активів за рахунок власного капіталу. В 2023 році показник скорочується до 0,77; тобто ТДВ «Хмельницькзалізобетон» може профінансувати 77% активів за рахунок власного капіталу.

Коефіцієнт маневреності робочого капіталу в 2022 році порівняно з попереднім роком скорочується з 0,55 до 0,52; в 2023 році показник зростає до 0,56. Проте, варто зауважити, що значення коефіцієнта знаходиться в межах

нормативного та свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних та оборотних активів.

Оцінку рентабельності будемо проводити, використовуючи коефіцієнт рентабельності активів, коефіцієнт рентабельності власного капіталу, коефіцієнт рентабельності діяльності та коефіцієнт рентабельності продукції.

Коефіцієнт рентабельності активів в 2022 році порівняно з 2021 роком зростає з 0,12 до 0,15, що є позитивною тенденцією; в 2023 році скорочується до 0,05. Цей показник показує ефективність використання активів підприємства для генерації прибутку. Тобто, в 2023 році зменшується ефективність використання активів, на що має звернути увагу керівництво підприємства.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу в 2022 році порівняно з попереднім скорочується з 0,20 до 0,06 та свідчить про зменшення ефективності використання власного капіталу. В 2023 році показник незначно зростає до 0,08.

Коефіцієнт рентабельності діяльності протягом 2021-2023 років скорочується з 0,09 до 0,05, що свідчить про зменшення ефективності та раціональності використання коштів підприємства.

Коефіцієнт рентабельності продукції протягом досліджуваного періоду також скорочується з 0,30 в 2021 році до 0,22 в 2023 році та свідчить про зменшення частки виручки підприємства, яка залишається після вирахування усіх витрат.

Оцінку ділової активності будемо проводити, використовуючи коефіцієнт оборотності основних засобів, коефіцієнт оборотності активів та коефіцієнт оборотності власного капіталу.

Коефіцієнт оборотності основних засобів зростає в 2022 році порівняно з 2021 роком з 2,48 до 2,85, що свідчить про збільшення ефективності використання основних засобів; в 2023 році показник скорочується до 1,78, тобто ефективність зменшується.

Коефіцієнт оборотності активів скорочується в 2022 році порівняно з 2021 роком з 1,78 до 1,11, що свідчить про скорочення кількості товарів,

проданих на кожну гривню використаних активів. В 2023 році показник зростає до 1,50, що є позитивною тенденцією діяльності підприємства.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу в 2022 році порівняно з 2021 роком скорочується з 2,14 до 1,34 та свідчить про зниження ефективності використання власного капіталу. В 2023 році коефіцієнт зростає до 1,86, що є позитивною тенденцією діяльності підприємства.

Проаналізуємо показники виробничої складової економічної безпеки (табл.2.8).

Таблиця 2.8 – Показники виробничої складової економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки

Показник	Роки		
	2021	2022	2023
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,36	0,36	0,44
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,18	0,18	0,05
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,004	0,002	0,01
Фондовіддача	5,45	3,18	4,57

Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує рівень їхнього зношення і слугує індикатором ефективності використання компанією своїх основних засобів у виробничій діяльності. Протягом досліджуваного періоду цей коефіцієнт зростає, що свідчить про збільшення зношення основних засобів.

Коефіцієнт оновлення основних засобів скорочується з 0,18 в 2021 році до 0,05 в 2023 році та свідчить про проблеми з оновленням основних засобів на ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Коефіцієнт вибуття основних засобів скорочується з 0,004 в 2021 році до 0,01 в 2023 році.

Показник фондівдачі скорочується в 2022 році порівняно з 2021 роком з 5,45 до 3,18, що вказує на погіршення використання основних засобів. В 2023

році відбувається незначне зростання до 4,57, що є позитивною тенденцією для підприємства.

Проаналізуємо кадрову складову економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (табл.2.9).

Таблиця 2.9 – Кадрова складову економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показник	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
				абсолютне	відносне, %	абсолютне	відносне, %
Середньорічна чисельність працівників, осіб	527	444	399	-83	-15,75	-45	-10,14
Коефіцієнт плинності кадрів, %	14,00	18,69	11,28	4,69	33,5	-7,41	-39,64

Відзначимо, що середньорічна чисельність працівників протягом досліджуваного періоду скорочується. Найбільша кількість працівників залишили підприємство в 2022 році, причиною стало повномасштабне вторгнення рф на територію нашої країни.

Найнижче значення коефіцієнта плинності кадрів в 2023 році – 11,28%, найвище – в 2022 році – 18,69%.

Висновки до другого розділу

Провівши аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки відзначимо, що початок бойових дій та повномасштабне вторгнення ворога на територію країни в

лютому 2022 року негативно позначилося на результатах діяльності підприємства. Саме в цьому році відбулося скорочення основних фінансових показників: чистого доходу від реалізації продукції, валового прибутку, чистого прибутку, інших операційних доходів тощо.

Проте, варто зазначити, що незважаючи на те, що війна триває вже майже три роки, підприємство залишається на будівельному ринку лідером, позиція якого обумовлена якістю продукції, відповідністю сучасним виробничим стандартам та фокусуванням на задоволенні потреб споживачів. В 2023 році діяльність підприємства залишається прибутковою, незважаючи на появу нових ризиків та загроз в умовах турбулентності та невизначеності.

За допомогою використання PEST-аналізу визначено вплив факторів зовнішнього середовища в 2023 році на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Надано рекомендації керівництву підприємства щодо зовнішніх факторів, які найбільше впливають на діяльність підприємства, серед яких політичні фактори: політична нестабільність (тривала війна в Україні); податкова політика (зростання тарифів та пільги); державні інфраструктурні проєкти (інвестування у відновлення інфраструктури внаслідок збройної агресії РФ); економічні фактори: загальний стан економіки; рівень інвестицій у будівельну галузь; вартість сировини та енергоносіїв; соціально-культурні фактори: рівень міграції населення; обізнаність споживачів; культурні та естетичні вподобання; технологічні фактори: рівень автоматизації виробництва; технології контролю якості; енергоефективні технології.

Проаналізовано фінансову, виробничу та кадрову складові та виявлено їх динаміку. Варто зазначити, що фінансові показники протягом досліджуваного періоду знаходяться в межах нормативного значення.

На підприємстві протягом 2021-2023 років зростає коефіцієнт зносу основних засобів, що свідчить про зростання рівня фізичного та морального зносу основних засобів, на що має звернути увагу керівництво підприємства.

Негативною тенденцією на підприємстві протягом досліджуваного періоду стало скорочення чисельності працівників, що безумовно пов'язано з затяжною війною в Україні.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

3.1 Інтегральна оцінка рівня управління економічною безпекою ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Для розрахунку інтегральної оцінки рівня управління економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» використаємо функціональні складові, розглянуті в першому розділі.

Визначимо інтегральну оцінку рівня управління фінансовою безпекою ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Використавши формулу (3.1), проведемо згортання показників в межах груп за відповідними рівнями для кожного моменту часу:

$$A_j^l = \sum_{j=1}^n x_j^l r_{ij} \quad (3.1),$$

де n – кількість показників відповідної групи;

x_j^l – показники відповідної групи;

r_{ij} – ваги показників відповідної групи [12].

Результати розрахунків представимо в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Показники фінансової складової економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки

Назва групи	Показник	Вага показника	Роки		
			2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
Оцінка ліквідності активів (Y1)	Коефіцієнт покриття	0,15	0,492	0,594	0,425
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,15	0,311	0,303	0,260
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,033	0,006	0,038

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6
Оцінка фінансової стійкості (Y2)	Коефіцієнт незалежності (автономії)	0,1	0,081	0,085	0,077
	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,1	0,055	0,052	0,056
Оцінка рентабельності (Y3)	Коефіцієнт рентабельності активів	0,05	0,006	0,008	0,003
	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,05	0,01	0,003	0,004
	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,05	0,005	0,005	0,003
	Коефіцієнт рентабельності продукції	0,05	0,015	0,014	0,011
Оцінка ділової активності (Y4)	Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,015	0,037	0,043	0,028
	Коефіцієнт оборотності активів	0,015	0,0267	0,017	0,023
	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,02	0,0428	0,027	0,037

Проведемо інтегральну оцінку рівня управління фінансовою безпекою ТДВ «Хмельницькзалізобетон», використовуючи формулу [12]:

$$I = \sum_{i=1}^n A_j^i r_i \quad (3.2)$$

Показники фінансової складової економічної безпеки представимо в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Показники фінансової складової економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки

Назва групи	Показник	Вага показника	Рік		
			2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
Оцінка ліквідності	Коефіцієнт покриття	0,4	0,334	0,361	0,289
	Коефіцієнт швидкої ліквідності				

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6
активів (Y1)	Коефіцієнт абсолютної ліквідності				
Оцінка фінансової стійкості (Y2)	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,3	0,065	0,067	0,063
	Коефіцієнт незалежності (автономії)				
	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу				
Оцінка рентабельності (Y3)	Коефіцієнт рентабельності активів	0,2	0,007	0,006	0,004
	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу				
	Коефіцієнт рентабельності діяльності				
	Коефіцієнт рентабельності продукції				
Оцінка ділової активності (Y4)	Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,1	0,005	0,009	0,009
	Коефіцієнт оборотності активів				
	Коефіцієнт оборотності власного капіталу				
Інтегральний показник	—	—	0,411	0,443	0,365

Для визначення інтегрального показника фінансової складової економічної безпеки підприємства було розроблено формалізовану модель, що передбачає встановлення логічних рівнів, на основі яких здійснюватиметься комплексна оцінка.

Дуже низький				Середній								Дуже високий			
<-0,20	-0,15	-0,05	0,01	0,04	0,08	0,11	0,16	0,21	0,25	0,28	0,33	0,35	0,45	0,47	>0,50
Низький						Високий									

Рис. 3.1 – Класифікація інтегрального показника оцінки рівня управління фінансовою складовою економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Згідно з наведеним класифікатором визначимо оцінку рівня управління фінансовою складовою економічної безпеки (табл.3.3).

Таблиця 3.3 – Рівень управління фінансовою складовою економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Роки	Інтегральний показник	Стан
2021	0,411	Дуже високий
2022	0,443	Дуже високий
2023	0,365	Дуже високий

Розроблено автором

Оцінку рівня управління кадровою складовою економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» визначатимемо використавши коефіцієнт плинності кадрів (табл.3.4)

Таблиця 3.4 – Рівень кадрової безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Значення коефіцієнта плинності кадрів	Стан
$K_{плн} < 1,0$	Дуже високий
$1,0 \leq K_{плн} < 3,5$	Високий
$3,5 \leq K_{плн} < 6,0$	Середній
$6,0 \leq K_{плн} < 10,5$	Низький
$10,5 \leq K_{плн}$	Дуже низький

Сформовано на основі: [38].

Таблиця 3.5 – Рівень управління кадровою складовою економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Роки	Значення коефіцієнта плинності кадрів	Стан
2021	17,08	Дуже низький
2022	17,79	Дуже низький
2023	14,14	Дуже низький

Розроблено автором

Отже, рівень кадрової складової економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2021-2023 років дуже низький.

Наступним етапом буде визначення оцінки рівня управління виробничою складовою економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (табл.3.6).

Таблиця 3.6 – Показники виробничої складової економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показник	Нормативне значення	Роки		
		2021	2022	2023
Коефіцієнт зносу основних засобів	Менше 0,5	0,36	0,36	0,44
Коефіцієнт оновлення основних засобів	Немає	0,18	0,18	0,05
Коефіцієнт вибуття основних засобів	Немає	0,004	0,002	0,01
Фондовіддача	Більше 1	5,45	3,18	4,57

Сформовано на основі: [23].

Застосуємо поправочний коефіцієнт, який ділиться на три діапазони (0; 0,5; 1) та залежить від того, в якому інтервалі знаходиться значення окремого показника (табл.3.7).

Таблиця 3.7 – Визначення поправочного коефіцієнта

Показник	Поправочний коефіцієнт		
	0	0,5	1
Коефіцієнт зносу основних засобів	>0,6	0,4-0,6	<0,4
Коефіцієнт оновлення основних засобів	<0,1	0,1-0,5	>0,5
Коефіцієнт вибуття основних засобів	<0,1	0,1-0,5	>0,5
Фондовіддача	<1	1,0-2,0	>2

Сформовано на основі: [23].

Застосуємо поправочний коефіцієнт, для визначення якого порівняємо коефіцієнти з табл.3.6 та діапазони коефіцієнтів (рис.3.1). Обиратимемо поправочний коефіцієнт, що відповідає діапазону в який потрапив коефіцієнт.

В табл.3.8 представимо визначення поправочного коефіцієнта. В таблиці використано такі позначення: ЗП – значення показника; ПК – поправочний коефіцієнт.

Таблиця 3.8 – Визначення поправочного коефіцієнта для оцінки виробничої складової економічної безпеки підприємства

Показник	Роки					
	2020		2021		2022	
	ЗП	ПК	ЗП	ПК	ЗП	ПК
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,36	1	0,36	1	0,44	0,5
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,18	0,5	0,18	0,5	0,05	0

Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,004	0	0,002	0	0,01	0
Фондовіддача	5,45	1	3,18	1	4,57	1

Інтегральну оцінку рівня управління виробничою складовою економічної безпеки визначимо, як добуток максимальної кількості балів та поправочного коефіцієнта (табл.3.9).

Таблиця 3.9 – Визначення виробничої складової економічної безпеки

Показник	Максимальна кількість балів	Інтегральна оцінка		
		2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт зносу основних засобів	25	25	25	12,5
Коефіцієнт оновлення основних засобів	25	12,5	12,5	0
Коефіцієнт вибуття основних засобів	25	0	0	0
Фондовіддача	25	25	25	25
Усього балів	100	62,5	62,5	37,5

Сформовано на основі: [23].

На основі проведених розрахунків визначимо рівень виробничої складової економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (табл.3.10).

Таблиця 3.10 – Рівень виробничої безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Роки	Інтегральна оцінка	Стан
2021	62,5	Нормальний рівень безпеки
2022	62,5	Нормальний рівень безпеки
2023	37,5	Передкризовий рівень безпеки

Сформовано на основі: [23].

Згідно проведеного аналізу рівень виробничої безпеки підприємства в 2021-2022 роках трактується як нормальний, в 2023 році – передкризовий.

Для визначення інших складових економічної безпеки підприємства використаємо метод експертних оцінок.

В якості експертів для проведення оцінювання був залучений управлінський склад підприємства: головний бухгалтер, економіст, начальники відділів, які ставили бальну оцінку за такими складовими: інтелектуальна, інноваційна, ринкова, інформаційна, правова, силова, екологічна, інтерфейсна.

Усереднене значення експертних оцінок представлено в табл.3.11.

Таблиця 3.11 – Усереднене значення експертних оцінок за рівнем управління складовими економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Функціональна складова	Максимальне значення	Середнє (фактичне) значення експертних оцінок		
		2021	2022	2023
Інтелектуальна	10	8	6	7
Інноваційна	10	6	5	5
Ринкова	10	5	5	6
Інформаційна	10	6	5	6
Правова	10	5	5	5
Силова	10	6	5	6
Екологічна	10	7	5	6
Інтерфейсна	10	6	5	6

Розрахуємо відносну оцінку рівня функціональних складових економічної безпеки, використавши формулу:

$$BO_{pb} = \frac{n_i}{N_i} \quad (3.3),$$

де n_i – фактичний рівень безпеки,

N_i – відносний рівень безпеки.

Результати розрахунків представимо в таблиці 3.11.

Варто зробити кілька висновків: чим ближче значення оцінки до 1, тим вищий рівень економічної безпеки; оцінка нижче 7 свідчить про ослаблення відповідної функціональної складової економічної безпеки.

Таблиця 3.12 – Розрахунки відносних оцінок функціональних складових економічної безпеки

Функціональна складова	Ваговий коефіцієнт	Середнє (фактичне) значення експертних оцінок		
		2021	2022	2023
1	2	3	4	5
Інтелектуальна	0,1	0,8	0,6	0,7
Інноваційна	0,2	0,6	0,5	0,5
Ринкова	0,1	0,5	0,5	0,6

Продовження таблиці 3.12

1	2	3	4	5
Інформаційна	0,05	0,6	0,5	0,6
Правова	0,05	0,5	0,5	0,5
Силова	0,05	0,6	0,5	0,6
Екологічна	0,05	0,7	0,5	0,6
Інтерфейсна	0,05	0,6	0,5	0,6
Фінансова	0,2	0,7	0,6	0,7
Кадрова	0,05	0,5	0,4	0,5
Виробнича	0,1	0,7	0,5	0,4

Результати оцінювання функціональних складових економічної безпеки представимо у вигляді пелюсткової діаграми (рис.3.2).

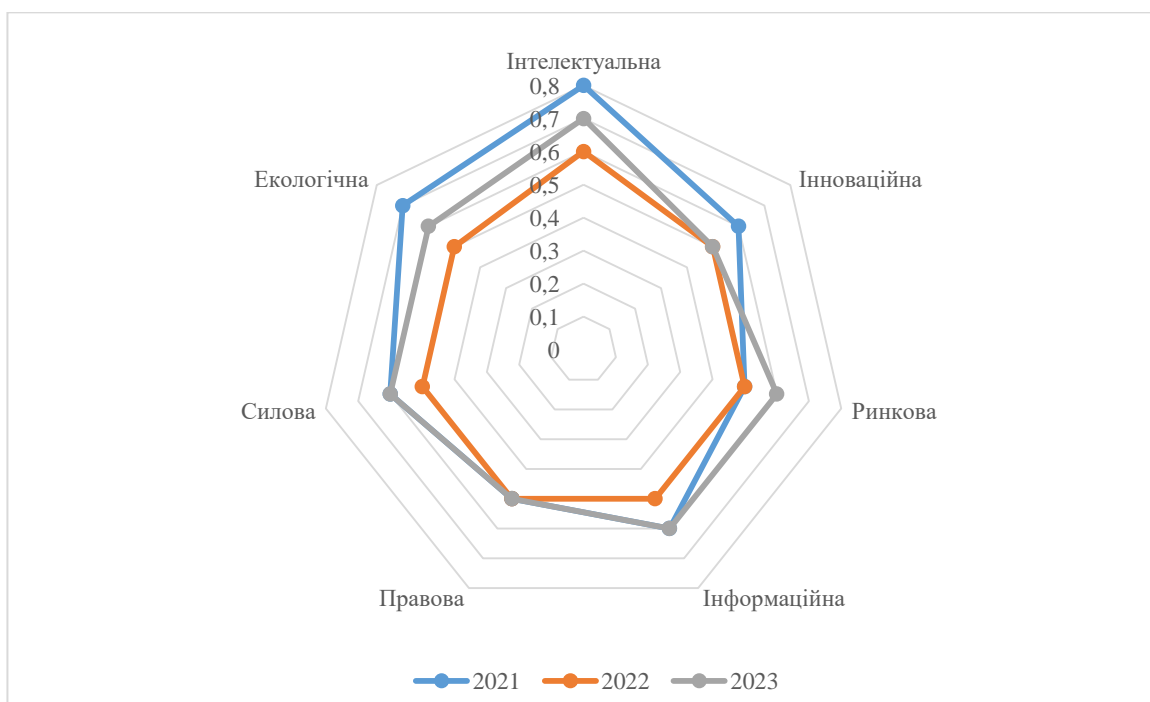


Рисунок 3.2 – Рівень функціональних складових економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки

На основі проведених досліджень варто зауважити, що керівництву підприємства потрібно звернути увагу на послаблення інтелектуальної, кадрової, інноваційної, екологічної функціональних складових.

Розрахуємо рівень управління економічною безпекою підприємства за досліджуваній період. Для цього знайдемо суму добутків відносних оцінок усіх функціональних складових економічної безпеки на їх вагові коефіцієнти.

За рівнем управління економічною безпекою підприємства класифікують:

- 0,9 - 1 – високий рівень;
- 0,6 - 0,9 – середній рівень;
- 0,45 - 0,6 – низький рівень;
- < 0,45 – дуже низький.

Рівень управління економічною безпекою 2021 = $0,1 \times 0,8 + 0,2 \times 0,6 + 0,1 \times 0,5 + 0,05 \times 0,6 + 0,05 \times 0,5 + 0,05 \times 0,6 + 0,05 \times 0,7 + 0,05 \times 0,6 + 0,2 \times 0,7 + 0,05 \times 0,5 + 0,1 \times 0,7 = 0,08 + 0,12 + 0,05 + 0,03 + 0,025 + 0,03 + 0,035 + 0,03 + 0,14 + 0,025 + 0,07 = 0,635$

Рівень управління економічною безпекою 2022 = $0,1 \times 0,6 + 0,2 \times 0,5 + 0,1 \times 0,5 + 0,05 \times 0,5 + 0,05 \times 0,5 + 0,05 \times 0,5 + 0,05 \times 0,5 + 0,05 \times 0,5 + 0,2 \times 0,6 + 0,05 \times 0,4 + 0,1 \times 0,5 = 0,06 + 0,1 + 0,05 + 0,025 + 0,025 + 0,025 + 0,025 + 0,025 + 0,12 + 0,02 + 0,05 = 0,525$

Рівень управління економічною безпекою 2023 = $0,1 \times 0,7 + 0,2 \times 0,5 + 0,1 \times 0,6 + 0,05 \times 0,6 + 0,05 \times 0,5 + 0,05 \times 0,6 + 0,05 \times 0,6 + 0,05 \times 0,6 + 0,2 \times 0,7 + 0,05 \times 0,5 + 0,1 \times 0,4 = 0,07 + 0,1 + 0,06 + 0,03 + 0,025 + 0,03 + 0,03 + 0,03 + 0,14 + 0,025 + 0,04 = 0,58$

Для наочності представимо динаміку рівня управління економічною безпекою підприємства на рис.3.3.



Рисунок 3.3 – Динаміка рівня управління економічною безпекою ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки

Отже, можемо констатувати, що в 2021 році досліджуване підприємство мало середній рівень управління економічною безпекою. В 2022 році в зв'язку із агресією РФ та початком повномасштабної війни в Україні рівень управління економічною безпекою став низьким. В 2023, році хоча підприємство й адаптувалося до умов воєнного стану й воєнних дій на території країни, проте рівень управління економічною безпекою залишається низьким.

3.2 Розробка стратегії управління економічною безпекою підприємства

Для забезпечення ефективного розвитку підприємства ключовим аспектом є гарантування його економічної безпеки, що передбачає розробку комплексної концепції формування відповідної політики. Запропоновані концептуальні підходи дають змогу здійснювати діагностику рівня управління економічною безпекою підприємства за допомогою інтегрального методу, який враховує глибокий аналіз стану та динаміки фінансово-економічної діяльності.

Концептуальні підходи до управління економічною безпекою базуються на ідентифікації зовнішніх і внутрішніх загроз, що тісно корелюють із рівнем розвитку країни, регіону та самого підприємства.

У межах концепції управління економічною безпекою доцільно визначити алгоритм формування системи управління економічною безпекою, який передбачає такі етапи:

1. Аналіз специфіки діяльності підприємства, визначення його позиції в ринковому сегменті, оцінювання системи найму персоналу, а також дослідження складу і структури трудового колективу.

2. Моніторинг загроз: проведення моніторингу зовнішніх і внутрішніх загроз, що впливають на діяльність підприємства. Особливу увагу слід приділити аналізу попередніх ризиків, дослідженню причин їх виникнення та розробці заходів для мінімізації чи усунення їх впливу.

3. Аудит минулих періодів: організувати ретельний аудит стану економічної безпеки за попередні роки, здійснити аналіз заходів, спрямованих на протидію загрозам, і оцінити їхню ефективність.

4. Розробка моделі управління економічною безпекою, яка включає:

- усунення недоліків, виявлених під час аудиту;
- впровадження інноваційних методів і підходів для посилення системи економічної безпеки;
- визначення необхідних ресурсів для реалізації заходів;

- розрахунок бюджету, необхідного для забезпечення економічної безпеки.

5. Формування моделі стратегії: розробити інтегровану модель сучасної стратегії управління економічною безпекою підприємства з урахуванням відповідного бюджету для її реалізації.

6. Деталізація стратегії: сформулювати комплексну стратегію управління економічною безпекою, що враховує специфіку діяльності підприємства, перспективні виклики та можливості.

Стратегічна модель управління економічною безпекою підприємства передбачає використання ризик-орієнтованого підходу до усіх бізнес-процесів підприємства.

Запропонована модель функціонує та реалізується шляхом взаємодії взаємопов'язаних процесів, що формують комплексну систему управління ризиками, інтегровану у бізнес-процеси управління підприємством. Стратегічна модель управління економічною безпекою підприємства повинна базуватися на таких ключових етапах: формулюванні цілей, ідентифікації ризиків та факторів ризику, оцінці й аналізі цих ризиків, розробці та реалізації заходів щодо управління ризиками, а також на організації постійного моніторингу, звітності, інформаційного забезпечення та ефективних комунікацій (рис.3.4).

Стратегічна модель управління економічною безпекою сприяє формуванню цілісної системи економічної безпеки, яка забезпечує захист економічних інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз. Водночас вона створює умови для динамічного розвитку підприємства та реалізації ключових завдань стратегічного планування, спрямованих на досягнення визначених пріоритетів в умовах інтенсивної конкурентної боротьби.

Формування стратегії підприємства повинно ґрунтуватися на створенні сприятливих умов для його функціонування, які забезпечують максимізацію прибутку та посилюють можливості для виплати дивідендів власникам. Запропонована концепція стратегії управління економічною безпекою в

управлінні підприємством передбачає п'ять ключових напрямів: зростання обсягів виробництва; модернізацію техніки та впровадження новітніх технологій; скорочення виробничо-господарських витрат; удосконалення соціальної та кадрової політики; підвищення якості продукції та дотримання принципів екологічної безпеки.

Запропонована концепція управління економічною безпекою підприємства передбачає створення комплексної системи, яка охоплює об'єкти й суб'єкти безпеки, методи аналізу та управління ризиками й загрозами, а також стратегічні напрями забезпечення економічної безпеки. Ключовим елементом цієї концепції є визначення цілей і завдань, функцій, принципів політики та стратегії безпеки підприємства, що дозволяє чітко інтегрувати безпекові аспекти в управлінські процеси.



Рисунок 3.4 – Стратегічна модель управління економічною безпекою ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Сформовано на основі: [18,45].

Реалізація стратегії управління економічною безпекою сприятиме своєчасному виявленню та нейтралізації негативних факторів, ефективному регулюванню структури й обсягів витрат, покращенню фінансового стану підприємства та прогнозуванню його стабільного розвитку. Це, у свою чергу, позитивно позначиться не лише на діяльності самого підприємства, але й матиме сприятливий вплив на оздоровлення національної економіки в цілому.

Беручи до уваги результати дослідження, проведеного в попередніх розділах, оптимальним рішенням для підвищення рівня економічної безпеки в умовах турбулентності та невизначеності є реалізація заходів, спрямованих на зміцнення функціональних складових економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон», серед яких – запровадження принципів Industry 4.0 у діяльність підприємства. Використання інформаційних технологій сприяє зосередженню уваги на персоналізованому виробництві, де роль людини полягає в забезпеченні продукції, тоді як система виконує функції синхронізації та управління виробничими процесами. Забезпечення оптимальної взаємодії між обладнанням і персоналом сприяє зниженню ризиків порушення термінів виконання замовлень, що підвищує ефективність і надійність виробничої діяльності.

Для покращення автоматизації та стандартизації роботи підприємства пропонуємо впровадити систему управління взаємовідносинами з клієнтами Perfectrum CRM + ERP, використання якої сприятиме: скороченню часу, необхідного для оформлення замовлень; автоматизації процесів обліку, управління продажами та розрахунку націнок; підвищенню ефективності аналітики збуту й точності прогнозування запасів; здійсненню контролю за роботою співробітників та забезпеченню стандартизації взаємодії з клієнтами.

Уся інформація про вхідні та вихідні контакти зберігатиметься в єдиному сховищі, що забезпечує оперативний доступ до неї у будь-який момент; формуванню статистичної бази даних. Завдяки впровадженню системи Perfectrum CRM + ERP вся робоча інформація акумулюється в єдиній базі у стандартизованому форматі, що дозволяє керівництву ТДВ «Хмельницькзалізобетон» проводити аналіз діяльності підприємства та планувати маркетингові заходи на основі даних попередніх періодів.



Рисунок 3.5 – Напрями зміцнення економічної безпеки підприємства в результаті впровадження системи Perfectrum CRM+ERP на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [44, 45]

Напрями зміцнення економічної безпеки підприємства в результаті впровадження системи Perfectrum CRM + ERP представлено на рис.3.5.

Таким чином, використання системи Perfectrum CRM + ERP дозволить автоматизувати процеси управління взаємовідносинами ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з клієнтами, виступаючи ефективним і потужним інструментом для оптимізації бізнес-операцій.

Для визначення економічної ефективності від впровадження Perfectrum CRM + ERP на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» необхідно проаналізувати витрати підприємства на впровадження та використання даної системи, визначити результати, отримані внаслідок її використання.

Витрати визначимо, провівши оцінку вартості впровадження (табл.3.13). Проте, неможливо завчасно визначити корисний результат від її використання. Лише після першого року використання будуть отримані точніші результати.

Таблиця 3.13 – Бюджет на впровадження системи Perfectrum CRM + ERP на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Стаття витрат	Сума витрат, грн
Коробкова версія Perfectrum CRM + ERP на 10 користувачів	93600
Навчання персоналу	50000
Оновлення системи	5400

Оренда сервера	24480
Разом	173480

Згідно здійснених розрахунків (табл.3.13) на повноцінне впровадження та використання системи Perfectrum CRM + ERP ТДВ «Хмельницькзалізобетон» необхідно витратити 173480 грн, з них 93600 грн є одноразовими, тобто підприємство сплатить їх лише один раз при впровадженні та налаштуванні системи. Інші витрати є постійними, з них витрати на оновлення становитимуть 5400 на рік, оренда сервера становитиме 24480 грн. В наступні роки підприємство буде нести лише постійні витрати.

В таблиці 3.14 представимо розрахунок прогнозованих результатів від використання системи Perfectrum CRM + ERP на підприємстві із застосуванням статистичного методу, який визначає економічний ефект на основі середньогалузевих позитивних результатів від впровадження цих систем на підприємствах подібних галузей.

На основі практики успішних вітчизняних підприємств встановлено, що впровадження та подальша експлуатація Perfectrum CRM + ERP у середньому забезпечує щорічне зростання чистого доходу від реалізації продукції на 15% протягом перших трьох років після впровадження. Такий ефект зумовлений підвищенням ефективності системи продажів і контролю. Окрім цього, протягом того ж періоду очікується зниження адміністративних витрат у середньому на 10%, що пояснюється, зокрема, автоматизацією рутинних операцій. Додатково система Perfectrum CRM + ERP сприяє більш точному визначенню цільових клієнтських сегментів, аналізу їхніх потреб і персоналізації продуктів відповідно до вимог цих сегментів.

Таблиця 3.14 – Розрахунок прогнозованих результатів від впровадження та використання Perfectrum CRM + ERP на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показник	Роки			
	2023	2024	2025	2026
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	849716	977173,4	1123749,4	1292311,8
2. Чистий прибуток, тис.грн	38102,0	43817,3	50389,9	57948,4
3. Адміністративні витрати, тис.грн	38006	34205,4	30784,9	27706,4
4. Витрати на збут, тис.грн	48767	43890,3	39501,3	35551,2

З наведених даних можемо зробити висновок, що завдяки впровадженню системи Perfectrum CRM + ERP підприємство зможе суттєво покращити показники діяльності. Так, чистий дохід від реалізації продукції може збільшитись на 442595,8 тис.грн., або на 52,09%; адміністративні витрати зменшитись на 10299,6 тис.грн., або на 27,1%; витрати на збут скоротитись на 13215,8 тис.грн., або на 27,1%.

Зазначимо, що наведені дані є орієнтовними та залежать від стану зовнішнього та внутрішнього середовища. Проте, розраховані показники свідчать, що система Perfectrum CRM + ERP однозначно забезпечить отримання підприємством економічних вигод.

Запропоновані рекомендаційні заходи щодо підвищення економічної безпеки підприємства представимо в таблиці 3.15.

Таблиця 3.15 – Рекомендовані заходи щодо підвищення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№з/п	Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
1	2	3	4
1	Інтегральна оцінка рівня управління економічною безпекою ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	Оцінено функціональні складові економічної безпеки підприємства та здійснено інтегральну оцінку рівня управління економічною безпекою ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	Оцінено функціональні складові економічної безпеки підприємства, виявлено послаблення інтелектуальної, кадрової, інноваційної, екологічної функціональних складових, на які має звернути увагу

			керівництво підприємства. Розраховано рівень управління економічною безпекою підприємства.
2	Запропоновано стратегічну модель управління економічною безпекою підприємства	Формулювання цілей. Ідентифікація ризиків та факторів ризику. Оцінка й аналіз ризиків. Розробка та реалізація заходів щодо управління ризиками. Моніторинг та звітність. Інформація та комунікації.	Реалізація запропонованої стратегії управління економічною безпекою сприятиме своєчасному виявленню та нейтралізації ризиків, ефективному регулюванню структури й обсягів витрат, покращенню фінансового стану

Продовження таблиці 3.15

1	2	3	4
			підприємства та прогнозуванню його стабільного розвитку
3	Впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами Perfectrum CRM + ERP	Статистика й аналітика роботи з лідами (вхідними дзвінками, запитами). Підтримка клієнтської бази 24/7. Формування фінансової звітності. Управління бізнес-процесами. Планування та управління продажами, удосконалення процесу онлайн-продажу. Планування та управління закупівлями і доставками	Покращення показників діяльності підприємства: зростання чистого доходу від реалізації продукції на 442595,8 тис.грн., або на 52,09%; скорочення адміністративних витрат на 10299,6 тис.грн., або на 27,1%; скорочення витрат на збут на 13215,8 тис.грн., або на 27,1%.

Висновки до третього розділу

Проведено інтегральну оцінку рівня управління економічною безпекою підприємства, використавши функціональні складові. Розрахунки засвідчили, що в 2021 році ТДВ «Хмельницькзалізобетон» мало середній рівень управління

економічною безпекою. В 2022 році в зв'язку із агресією РФ та початком війни в Україні рівень управління економічною безпекою став низьким. В 2023 році, хоча підприємство й адаптувалося до умов воєнного стану й воєнних дій на території країни, проте рівень управління економічною безпекою залишається низьким.

Для покращення рівня управління економічною безпекою запропоновано сформувати стратегічну модель управління економічною безпекою ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Для покращення автоматизації та стандартизації роботи підприємства запропоновано впровадити систему управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM-систему). Проведені розрахунки прогнозованих результатів від впровадження та використання Perfectrum CRM + ERP системи на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» засвідчили про суттєве покращення показників діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Економічна безпека являє собою сукупність заходів, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування підприємства, мінімізацію реальних загроз, захист від впливу негативних факторів ринкового середовища та нейтралізацію їхнього впливу.

В першому розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано основні підходи до трактування категорії «економічна безпека підприємства». Встановлено, що поєднання зазначених підходів забезпечить формування більш цілісного уявлення про економічну безпеку підприємства, охоплюючи всі основні аспекти його діяльності. Такий системний підхід сприятиме розробці дієвої стратегії захисту від різноманітних загроз і ризиків, що дозволяє підвищити стійкість і конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасного нестабільного економічного середовища.

До основних функціональних складових економічної безпеки підприємства відносять: фінансову, інтелектуальну, кадрову, технологічну, правову, екологічну, інформаційну, силову, ринкову, інноваційну, інтерфейсну, кожна з яких відіграє важливу роль у забезпеченні економічної безпеки підприємства, оскільки сприяє ефективному використанню ресурсів, управлінню персоналом, розвитку потенціалу підприємств, впровадженню сучасних технологій, інформаційно-аналітичній підтримці, дотриманню

законодавства, створенню безпечних умов праці, дотриманню екологічних стандартів, імплементації інновацій та виробництву інноваційної продукції. В роботі розглянуто ці функціональні складові та визначено їх завдання.

Управління економічною безпекою промислового підприємства слід розуміти як сукупність цілей, параметрів, заходів, принципів, методів і інструментів, спрямованих на забезпечення стабільності, стійкості функціонування та адаптації підприємства до умов впливу різноманітних економічних ризиків і загроз.

Метою управління економічною безпекою промислового підприємства є створення ефективної системи забезпечення економічної безпеки, яка сприяє стабільному економічному розвитку підприємства в умовах високої конкуренції як у поточному, так і в довгостроковому періодах.

В роботі сформовано основні етапи управління економічною безпекою підприємства, які є індивідуальними для кожного суб'єкта господарської діяльності залежно від стратегічних цілей, специфіки діяльності та особливостей зовнішнього середовища.

В другому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки, який показав, що початок повномасштабного вторгнення на територію країни в лютому 2022 року і тривала війна негативно позначилися на результатах діяльності підприємства. В 2022 році відбулося різке скорочення основних фінансових показників порівняно з 2021 роком: чистого доходу від реалізації продукції, валового прибутку, чистого прибутку, інших операційних доходів тощо.

Незважаючи на значні труднощі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» демонструє стійкість та адаптивність, залишаючись лідером на будівельному ринку. В 2023 році діяльність підприємства залишається прибутковою, незважаючи на появу нових ризиків та загроз в умовах турбулентності та невизначеності.

За допомогою PEST-аналізу було визначено вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2023 році. Експертне ранжування загроз підприємству дозволило сформувавши рекомендації для керівництва підприємства, стосовно ключових зовнішніх факторів, які найбільше впливають на діяльність товариства. Рекомендації включають адаптацію до чинних політичних і економічних умов, впровадження енергоефективних рішень, підвищення рівня автоматизації виробництва та орієнтацію на потреби споживачів, враховуючи соціально-культурні зміни. Це дозволить підприємству ефективніше реагувати на виклики зовнішнього середовища та забезпечити стійкість у довгостроковій перспективі.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи проведено інтегральну оцінку рівня управління економічною безпекою підприємства, використавши функціональні складові. Розрахунки засвідчили, що в 2021 році ТДВ «Хмельницькзалізобетон» мало середній рівень управління економічною безпекою. В 2022 році в зв'язку із агресією РФ та початком війни в Україні рівень управління економічною безпекою став низьким. В 2023 році, хоча підприємство й адаптувалося до умов воєнного стану й воєнних дій на території країни, проте рівень управління економічною безпекою залишається низьким.

Для покращення рівня управління економічною безпекою сформовано стратегічну модель управління економічною безпекою ТДВ «Хмельницькзалізобетон», реалізація якої сприятиме своєчасному виявленню та нейтралізації ризиків, ефективному регулюванню структури й обсягів витрат, покращенню фінансового стану підприємства та прогнозуванню його стабільного розвитку.

Для покращення автоматизації та стандартизації роботи підприємства запропоновано впровадити систему управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM-систему). Проведені розрахунки прогнозованих результатів від впровадження та використання Perfectrum CRM + ERP системи на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» засвідчили про суттєве покращення показників діяльності підприємства.

ПЕРЕЛІК ДжЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Ареф'єва О. В. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: монографія / О. В. Ареф'єва. –К.: ФОП Маслаков, 2019. – 342 с.
2. Бланк І.А. Управління фінансовою безпекою підприємства. Київ. Ельга, Ніка-Центр, 2009. 784 с.
3. Варічева Р.В. Методичні підходи до оцінки якості економічної безпеки підприємства: облікове забезпечення / Р.В. Варічева // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – №3(1). – С. 88–93. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_3\(1\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_3(1)_20).
4. Васильців Т.Г., Микитюк Р.М. Удосконалення методики оцінювання економічної безпеки підприємства / Т.Г. Васильців, Р.М. Микитюк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.14. – С. 181-188.
5. Дідик А.М. Економічна безпека підприємства : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2019. – 624 с.
6. Дробний Б.М. Кадрова та інтелектуальна безпека підприємства / Б.М. Дробний // Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького. URL: http://www.rusnauka.com/43_DWS_2015/Economics/10_203131.doc.htm
7. Дяченко К.С. Методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємств будівельної галузі / К.С. Дяченко // Технологічний аудит та резерви виробництва. – 2015. – № 4(5). – С. 31-36.

8. Економіка підприємства / За ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – К.: Вид-во КНЕУ, 2001. – 528 с.
9. Економіка підприємства. Підручник / За ред. А. В. Шегди, – К.: Знання, 2010 – 614 с
10. Економічна енциклопедія: У трьох томах / Ред.кол. С.В. Мочерний (відп.ред.) та ін. – Т.1 – Київ, Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.
11. Економічна безпека підприємства: підручник / [А. М. Дідик, О.Є. Кузьмін, В.Л. Ортинський, Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов, О.В. Ілляшенко та ін.]; за заг. ред. А.М. Дідика. – Львів : НУ «Львівська політехніка», ТзОВ «Видавнича група «Бухгалтери України», 2019. – 624 с.
12. Живко З.Б. Управління економічною безпекою підприємства в умовах ринкових відносин / З.Б. Живко // Економіка і управління підприємством.– Львівський державний університет внутрішніх справ: [монографія]. – Львів: Арал, 2010. – 244 с.
13. Зануда А. Бізнес під час війни: яку підтримку запропонував уряд та як виживає бізнес. BBC. – 2022. – URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features60757453>.
14. Захаров О.І. Стратегія економічної безпеки підприємства / О.І. Захаров // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна: збірник наукових праць. – Львів: ЛьВДУВС, 2012. – Вип. 2 – С. 272-282.
15. Ілляшенко С.М. Складові економічної безпеки підприємства та підходи до їх оцінки / С.М. Ілляшенко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 3 (21). – С. 11-20.
16. Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: Навчальний посібник. – К.: Атіка, 2005. – 432 с.
17. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм підтримки: монографія. Київ: Лібра, 2003. С. 17–33. URL: <https://tinyurl.com/2dx37wux>

18. Копитко М.І. Економічна безпека підприємств з виробництва транспортних засобів. Львів : Ліга-Прес, 2015. – 556 с
19. Коптева Г.М. Класифікація підходів до оцінки економічної безпеки підприємства / Г.М. Коптева // Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. – 2020. Вип.2(25). С.221–229. URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope>.
20. Краснощоківа Ю.В. Інноваційна безпека підприємства як запорука конкурентоспроможності в умовах інтеграції / Ю.В. Краснощоківа // Управління розвитком. – 2011. – №4 (101) – С.177-178. URL: http://www.nbuiv.gov.ua/portal/soc_gum/Uproz/2011_4/u1104kr4.pdf.
21. Кургузенкова Л.А. Економічна безпека підприємства: сутність та чинники формування її відповідного рівня. Економіка та суспільство. – 2015. Вип.1. – С. 31-34. – URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/1_ukr/06.pdf
22. Кучмеев О.О. Економічна безпека підприємства оптової торгівлі: фактори та засоби її гарантування / Кучмеев О.О. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / ДВНЗ «Ужгород. нац. ун-т». – Ужгород, 2017. – Вип. 16, ч. 1. – С. 162-165.
23. Москаленко В.П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства як основа для діагностики його банкрутства / В.П. Москаленко, О.Л. Пластун // Механізм регулювання економіки. – 2006. – №2. – С. 109-120.
24. Нагорна І.І. Оцінка стійкої економічної безпеки промислового підприємства / І.І. Нагорна // Економічний простір: зб. наук. пр. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2008. – № 19. – С. 243-255.
25. Небава М.І., Міронова Ю.В. Економічна безпека підприємства : навч. посібник. Вінниця: ВНТУ, 2017. – 73с. – URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/33nebava_ekonomichna_bezpeka_pidpriyemstva/ekon_bezp_Nebava.pdf
26. Огренич Ю.О. Економічна безпека промислових підприємств в Україні: стан, проблеми та напрямки покращення / Ю.О. Огренич, В.О.

Дніпрова // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. – 2023. – Вип.15. – С.180-191.

27. Організаційне та методичне забезпечення виконання дипломних робіт для здобувачів вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Управління фінансово-економічною безпекою» другого (магістерського) рівня вищої освіти : навч. посіб. / І. П. Приходько, Г.Є. Павлова, Н.В. Бондарчук, Л.М. Васильєва, О. В. Чернецька, Т. П. Погорєлова, О.М. Губарик, С.В. Юрченко; за заг. ред. І. П. Приходька. Дніпропетровськ : Біла К. О., 2019. – 192 с.

28. Організація та управління системою економічної безпеки підприємства: навчально-методичний посібник / З. Б. Живко, О.В. Черевко, Н.В. Зачосова, М. О. Живко, О.Б. Баворовська, В.О. Занора; за ред. З.Б. Живко. Черкаси : видавець Чабаненко Ю.А., 2019. 120 с.

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

30. Павлов К. Наукові підходи до реалізації економічної безпеки у підприємницькому середовищі / К.Павлов // Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – 2024. – №3. – С.126-131.

31. Птащенко Л.О. Стратегічне та інноваційне забезпечення розвитку системи економічної безпеки підприємства : навч. посіб. «Центр учбової літератури», 2018. – 320 с.

32. Сідак В.С. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання : монографія. Київ : Крок, 2008. – 403с.

33. Ситник Г.В., Блакита Г.В., Гуляєва Н.М. та ін. Економічна безпека підприємництва в Україні : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – 2020. – 284с. – URL: <https://knute.edu.ua/file/MjkwMjQ=/5a209ea36441d3c8a61de7c747ac385b.pdf>

34. Сисоліна Н.П. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Кіровоград : КНТУ, 2014. – 226с.

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

36. Сосновська О.О. Аналіз методів оцінки рівня економічної безпеки підприємств / О.О. Сосновська, М.О. Житар // Бізнес Інформ. – 2019. – № 1. – С.21-26. – URL: https://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2019-1_0-pages-21_26.pdf

37. Стрихуляк І.Ю. Функціональні складові економічної безпеки підприємства / І.Ю. Стрихуляк, Н.П. Танасієнко // Матеріали міжнародного економічного форуму «Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів», 5-7 грудня 2024 року, м.Хмельницький.

38. Татарова Г.Г. Якісні методи в структурі методології аналізу даних Г.Г. Татарова // Соціологія: методологія, методи, математичні моделі. – 2012. – № 12. – С.154-172.

39. Ткаченко Т. Управління системою економічної безпеки промислового підприємства в конкурентних умовах / Т. Ткаченко // Науковий вісник Полісся. – 2022. – №2 (25). – С.137-145.

40. Характеристика економічної безпеки підприємства в ситуаційному менеджменті: сутність, принципи організації та ключові завдання – Ситуаційний менеджмент. URL:http://pidruchniki.com/11510513/menedzhment/harakteristika_ekonomichnoyi_bezpeki_pidpriyemstva_situatsiynomu_menedzhmentu_sutnist_printsi_pi

41. Шило Ж.С., Кречко М.Ю. Методи оцінки рівня економічної безпеки підприємства: підходи до оцінювання та забезпечення економічної безпеки / Ж.С. Шило, М.Ю. Кречко // Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки». – 2022. – Випуск 2(98). – С.278-288.

42. Штангрет А. М. Ключові загрози забезпечення техніко-технологічної безпеки на підприємствах видавничо-поліграфічної галузі

України / А.М. Штангрет, О.М. Петрашова // Економічний вісник університету [Переяслав-Хмельницький держ. пед. ун-т ім. Григорія Сковороди]. – 2011. – №16/2. – С. 142-146.

43. Якименко Ю.М. Вибір підходу до оцінки економічної безпеки бізнесу в організації / Ю.М. Якименко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2015. – №3(13). – С.133-142.

44. Янчук Т.В. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності / Т.В. Янчук, О.Ю. Боєнко // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип.48. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2269/2192>

45. Ярова Ю.О., Артеменко Л.П. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи / Ю.О. Ярова, Л.П. Артеменко // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2016. – № 13. – С.257-263.

46. Acemoglu, D. and Robinson, A. James (2012). Why Nations Fail. The origins of power, prosperity, and poverty. N.Y.: Crown Business, pp. 88-177.

ДОДАТКИ

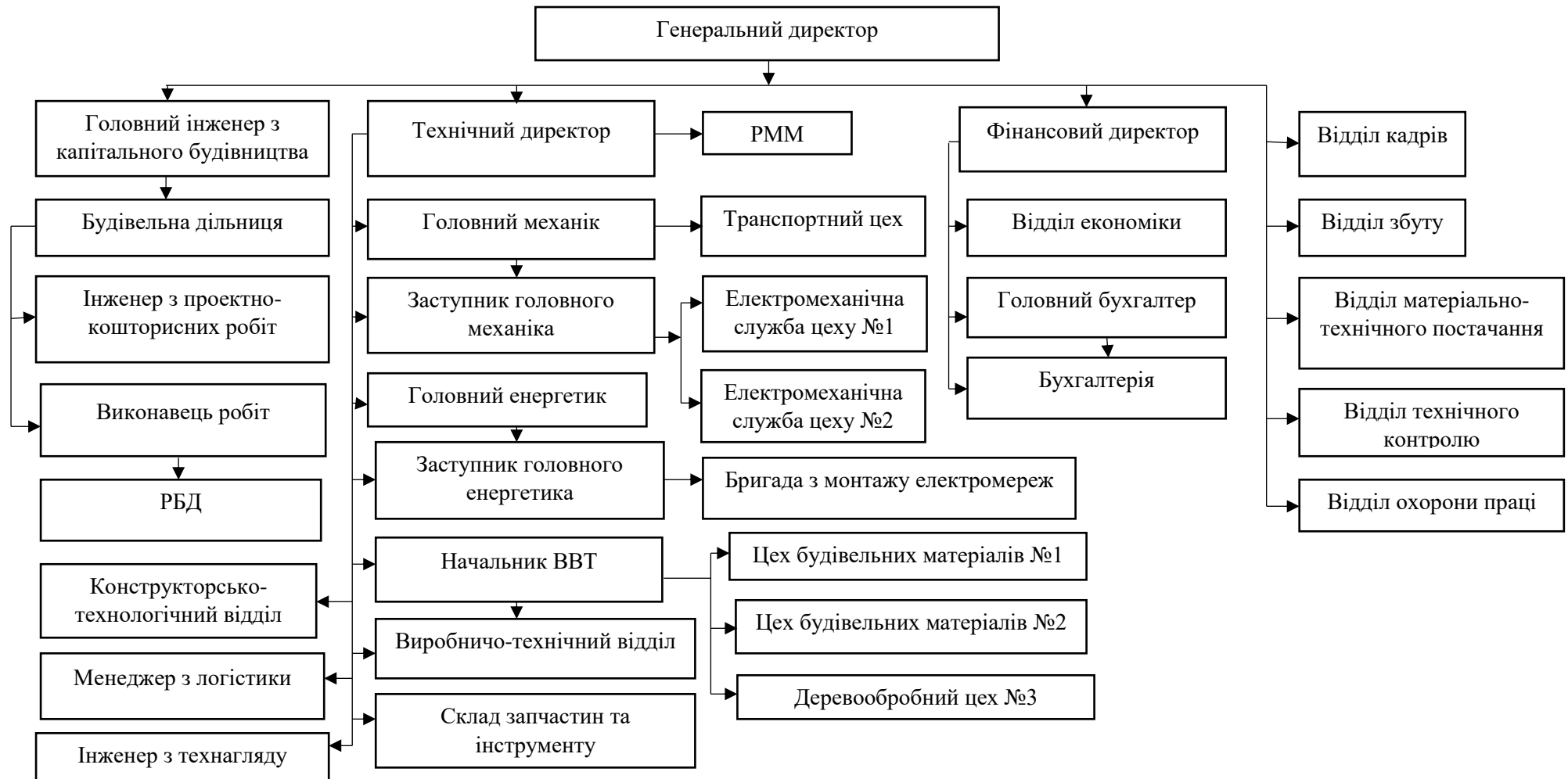


Рисунок А1 – Організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон»