

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ

Кафедра менеджменту та адміністрування

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Управління змінами у забезпеченні економічної безпеки підприємств  
(на прикладі ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Бізнес-адміністрування

Назва

Шифр КвРМН.023173.01.23.ПЗ

Виконав:


студент 2 курсу група БАм-23-1

Шифр

  
Підпис

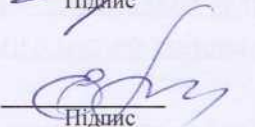
Дмитро СКОЦИК  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: д.е.н., проф.

  
Підпис

Євгеній РУДНІЧЕНКО  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер: ст. викл.

  
Підпис

Олена КОСІЮК  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту  
та адміністрування

  
Підпис

Ніла ТЮРИНА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

12 12 2024 р.

Хмельницький 2024

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму  
Кафедра менеджменту та адміністрування  
Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Григорук Н.М.  
" 2 " 09 2024 р.

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Скоцика Дмитра Андрійовича

1. Тема Управління змінами у забезпеченні економічної безпеки підприємств (на прикладі ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький)

керівник роботи Рудніченко Євгеній Миколайович, д.е.н., професор.

Затверджено наказом ректора університету від 26.08 2024 р. № 60 дод. 10

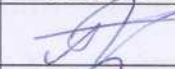
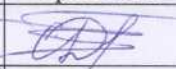


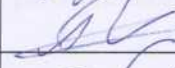
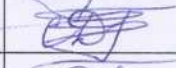


2. Строк подання студентом роботи на кафедру 10.12.2024

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні засади управління змінами у забезпеченні економічної безпеки підприємств. 2. Аналіз діяльності та фінансово-господарського стану ТОВ «Мрія забудовника». 3. Рекомендації щодо удосконалення управління змінами з метою зміцнення економічної безпеки ТОВ «Мрія забудовника».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Визначення економічної безпеки підприємства. 2. Підходи до визначення сутності економічної безпеки підприємства. 3. Універсальні складові економічної безпеки підприємства. 4. Управління змінами в системі економічної безпеки підприємства. 5. Динаміка основних техніко-економічних показників ТОВ «Мрія забудовника» за 2021-2023 роки. 6. Z-рахунок за моделлю Альтмана для ТОВ «Мрія забудовника» за 2021-2023 рр. 7. Розрахунок моделі Таффлера для ТОВ «Мрія забудовника» за 2021-2023 рр. 8. Розрахунок моделі Ліса для ТОВ «Мрія забудовника» за 2021-2023 рр. 9. Розрахунок рівня економічної безпеки ТОВ «Мрія забудовника». 10. Результати розрахунків ефективності реалізації проекту у ТОВ «Мрія забудовника». 11. Сутність та характеристика запропонованої фінансової стратегії для ТОВ «Мрія забудовника».

6. Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання прийнято
1. Теоретико-методичний	Рудніченко Є.М., професор		
2. Дослідницько-аналітичний	Рудніченко Є.М., професор		
3. Проектно-рекомендаційний	Рудніченко Є.М., професор		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст.викл.		

7. Дата видачі завдання

2.09.2024 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№. п/п	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	вересень 2024	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2024	Виконано
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	вересень 2024	Виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2024	Виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	вересень 2024	Виконано
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2024	Виконано
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2024	Виконано
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2024	Виконано
9.	Підготовка висновків	листопад 2024	Виконано
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2024	Виконано
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2024	Виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2024	Виконано
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	грудень 2024	Виконано
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2024	Виконано
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2024	Виконано
16.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2024	Виконано

Студент

  
Підпис

Дмитро СКОЦИК  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

  
Підпис

Євгеній РУДНІЧЕНКО  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

Скоцик Д.А. Управління змінами у забезпеченні економічної безпеки підприємств (на прикладі ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький). Керівник роботи – д.е.н., проф. Рудніченко Є.М. Кваліфікаційна робота магістра: 67 с., 20 рисунків, 18 таблиць, 48 джерел посилання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** УПРАВЛІННЯ, ЗМІНИ, ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, СТРАТЕГІЯ, ПІДПРИЄМСТВО

Розглянуто теоретико-методичні засади управління змінами у забезпеченні економічної безпеки підприємства, зокрема: розкрито економічну сутність та значення економічної безпеки підприємства в сучасних умовах; визначено основні підходи до управління змінами в системі економічної безпеки підприємства; представлено моделі управління змінами в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства.

З метою оцінювання конкурентоспроможності та аналізу діяльності ТОВ «Мрія забудовника» проведено аналіз фінансово-господарського стану товариства, а також здійснено комплексну оцінку рівня економічної безпеки та ризиків банкрутства.

У третьому розділі наведено рекомендації щодо вдосконалення управління змінами у забезпеченні економічної безпеки підприємства, зокрема рекомендовано процедуру оцінювання рівня економічної безпеки. Обгрунтовано доцільність реалізації інвестиційного проєкту. Запропоновано рекомендації щодо розробки фінансової стратегії забезпечення економічної безпеки ТОВ «Мрія забудовника».

  
Підпис

Дмитро СКОЦИК  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

«10» 12 2024 р.

## ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ	9
1.1 Сутність та значення економічної безпеки підприємства в сучасних умовах	9
1.2 Основи управління змінами в системі економічної безпеки підприємства	16
1.3 Моделі управління змінами в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства	21
Висновки до розділу 1	28
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ	29
2.1 Аналіз діяльності ТОВ «Мрія забудовника»	29
2.2 Комплексна оцінка ТОВ «Мрія забудовника» із використанням SNW-аналіз	35
2.3 Аналіз ризиків банкрутства як основа для управління змінами у забезпеченні економічної безпеки ТОВ «Мрія забудовника»	39
Висновки до розділу 2	43
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ З МЕТОЮ ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ	44
3.1 Оцінювання рівня економічної безпеки з метою визначення необхідності впровадження змін у ТОВ «Мрія забудовника»	44
3.2 Рекомендації щодо реалізації змін з метою зміцнення складових економічної безпеки ТОВ «Мрія забудовника»	50

3.3 Управління змінами у процесі розробки фінансової стратегії забезпечення економічної безпеки ТОВ «Мрія забудовника»	55
Висновки до розділу 3	60
ВИСНОВКИ	61
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	63

## ВСТУП

В умовах нестабільності та динамічності економічного середовища, швидким технологічним розвитком, зростанням конкуренції та геополітичними викликами, підприємства стикаються з численними ризиками, які можуть поставити під загрозу їх економічну безпеку. Для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності бізнесу особливого значення набуває ефективне управління змінами, яке дозволяє адаптуватися до зовнішніх викликів і зберігати стійкість внутрішніх бізнес-процесів.

Турбулентність зовнішнього середовища, посилення конкуренції, геополітичні ризики та швидкий розвиток технологій також вимагають від підприємств комплексного підходу до забезпечення економічної безпеки. Економічна безпека підприємства є багатовимірною категорією, яка охоплює фінансову стійкість, захист ресурсів, здатність до адаптації в умовах нестабільності та конкурентного тиску. Вона забезпечує підприємству не лише виживання, а й ефективний розвиток у довгостроковій перспективі. При цьому управління змінами є невід'ємною складовою стратегії забезпечення економічної безпеки. У рамках дослідження важливо виявити, як підприємства адаптуються до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечуючи належний рівень безпеки. Зокрема, управління змінами включає аналіз ризиків, стратегічне планування та впровадження інновацій, що сприяють адаптивності системи економічної безпеки до сучасних викликів.

Питання економічної безпеки підприємств досліджувались у працях таких науковців, як: Васильців Т., Гавловська Н., Козаченко Г., Погорелов Ю., Ляшенко О., Мельник С., Рудніченко Є. та інших.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі магістра є процес управління змінами в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні засади та практичні рекомендації щодо управління змінами в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є аналіз та систематизація підходів до управління змінами в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства, та розробка практичних рекомендацій з удосконалення управління змінами у ТОВ «Мрія забудовника» для забезпечення економічної безпеки .

У процесі дослідження та формування ефективних заходів з управління змінами в контексті забезпечення економічної безпеки, було використано такі наукові методи та практичні інструменти: монографічний аналіз – для дослідження теоретичного базису управління змінами в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства; методи порівняльного аналізу – для визначення рівня економічної безпеки ТОВ «Мрія забудовника» у досліджуваному періоді; аналізу і синтезу – для формування заходів з управління змінами в контексті забезпечення економічної безпеки ТОВ «Мрія забудовника»; методи порівняльного аналізу – для визначення доцільності впровадження розроблених у роботі рекомендацій з управління змінами в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства.

Інформаційною основою дослідження у кваліфікаційній роботі є: теоретичні концепти та сучасні методології у сфері управління змінами; нормативно-правові акти з питань забезпечення економічної безпеки; інформаційно-аналітичні матеріали ТОВ «Мрія забудовника» – загальна звітність, внутрішні положення, інструкції; результати аналізу внутрішньої звітності товариства.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

## 1.1 Сутність та значення економічної безпеки підприємства в сучасних умовах

В умовах сучасних викликів та загроз в Україні поняття безпеки, як для держави, так регіонів, підприємств і громадян, набуває особливого значення. Поняття безпека можна визначити, як «станом, що характеризує захищеність від реальних і потенційних небезпек, загроз та ризиків» [31]. Серед багатьох складових безпеки одну з ключових ролей відіграє економічна складова, яка сприяє забезпеченню стійкості, конкурентоспроможності та здатності до розвитку.

Національна безпека країни базується на забезпеченні політичної стабільності, воєнної захищеності, соціальної гармонії та економічної стійкості, та. Відповідно до Закону України «Про національну безпеку України» під національною безпекою України розуміють: «захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних та потенційних загроз» [32]. Основні види загроз національній безпеці України наведено на рис. 1.1.

Національна безпека держави є підґрунтям, на якому базується її економічна безпека. Водночас економічна безпека країни охоплює фінансову стабільність, енергетичну незалежність, технологічний розвиток та продовольчу самозабезпеченість, що є основою для гармонійного розвитку всіх регіонів. Регіональна економічна безпека напряму залежить від розвитку підприємств, що забезпечують робочі місця, сприяють наповненню бюджету тощо. Підприємства є основними носіями економічної активності, що дає змогу регіонам зберігати стабільність та інноваційну конкурентоспроможність [8, 46, 48].

КАТЕГОРІЯ ЗАГРОЗ	СУТНІСТЬ ЗАГРОЗИ
Екологічні	Зміна клімату, деградація екосистем, виснаження екосфери, зростання техногенного навантаження, нерациональне використання природних ресурсів, погіршення якості повітря, води, продуктів харчування
Енергетичні	Низька енергоефективність, панування монополій в енергетичній сфері, загрози для критичної інфраструктури через технічний стан, відсутність інвестицій, кіберзагрози
Соціально-демографічні	Скорочення народжуваності, високий рівень смертності, проблеми репродуктивного здоров'я, еміграція фахівців і молоді, соціальна нерівність, зростання бідності, радикалізація настроїв
Воєнні	Збройна агресія Росії, мілітаризація окупованих територій, загрози вторгнення, провокації у Чорному та Азовському морях, зростання наступального потенціалу РФ, недостатні темпи переозброєння Збройних Сил України
Інформаційні	Деструктивна пропаганда, кіберзлочинність, слабкість державної інформаційної політики, стратегічних комунікацій, маніпуляція суспільними настроями
Політико-економічні	Корупція, незавершені реформи, низький рівень добробуту, слабкий захист права власності, низький рівень конкуренції, відсутність стимулів для інвестування, дисбаланс економічного розвитку, глобальні кризи
Геополітичні	Конкуренція між США та Китаєм, протекціонізм, регіоналізм, криза міжнародних організацій, розширення впливу Росії через окупацію Криму та Балто-Чорноморський регіон, загострення трансатлантичної та європейської єдності
Технологічні	Стрімкий розвиток військових технологій, інформаційних, біо- та нанотехнологій, штучного інтелекту; розробка нових систем озброєнь, кіберзагрози, відсутність адаптації до технологічних змін
Соціально-економічні наслідки COVID-19	Зростання безробіття, руйнування бізнесів, загрози продовольчій безпеці, перешкоди вільному руху товарів, послуг і робочої сили, підвищення конфліктності у суспільстві, посилення протестних настроїв
Кримінальні	Поширення міжнародного тероризму, кіберзлочинність, торгівля людьми, нелегальна міграція, легалізація злочинних доходів, наркоторгівля
Демографічні	Демографічна криза, скорочення чисельності населення, відтік молодих та кваліфікованих спеціалістів, проблеми охорони здоров'я та соціального забезпечення, деградація людського потенціалу

Рисунок 1.1 – Основні види загроз національній безпеці України\*

\*сформовано автором за [36]

Економічна безпека підприємства є запорукою стійкого функціонування та перспективного розвитку підприємства, особливо у сучасних умовах функціонування, що характеризується кризовими явищами та динамічними змінами економічного середовища [17, 38]. Забезпечення ефективного функціонування економічної безпеки підприємства є надзвичайно важливим завданням для керівництва підприємства.

Для більш детального аналізу сутності економічної безпеки підприємства розглянемо існуючі підходи до її визначення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення економічної безпеки підприємства

Автор, джерело	Сутність поняття
1	2
Захисний підхід	
Васильців Т. [5]	«захищеність діяльності від негативного впливу зовнішнього оточення, а також здатність своєчасно усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, які не відбиваються негативно на його діяльності»
Іванілов О. [21]	«стан захищеності усіх систем підприємства при здійсненні господарської діяльності в певній ситуації; сукупність організаційно-правових, режимно-охоронних, технічних, технологічних, економічних, фінансових, інформаційно-аналітичних та інших методів, спрямованих на усунення потенційних загроз та створення умов для забезпечення ефективного функціонування суб'єктів підприємницької діяльності відповідно до їхніх цілей та завдань»
Ортинський В., Керницький І. та ін. [18]	«ахищеність потенціалу підприємства (виробничого, організаційно-технічного, фінансово-економічного, соціального) від негативної дії зовнішніх і внутрішніх чинників, прямих або непрямих економічних загроз, а також здатність суб'єкта до відтворення»
Притис В., Гавловська Н., Рудніченко Є. [31]	«стан захищеності усіх сфер, напрямів діяльності та інтересів суб'єктів господарювання від реальних і потенційних небезпек, загроз та ризиків»
Стійкісний підхід	
Дикий А. [12]	«стан збереженості його майна та інформації згідно обраної стратегії і принципу неперервності діяльності»
Мойсеєнко І., Марченко О. [30]	«найважливіша якісна характеристика економічної системи, яка визначає її здатність підтримувати нормальні умови функціонування; стійке забезпечення ресурсами та розвиток, а також послідовну реалізацію економічних інтересів»

## Продовження таблиці 1.1

1	2
Еволюційний підхід	
Бєлоусова І. [2]	«стійкий, тобто збалансований безперервний і постійний розвиток, що досягається за допомогою використання всіх видів ресурсів і підприємницьких можливостей для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного і соціального розвитку, запобігання внутрішніх і зовнішніх негативних впливів (загроз), забезпечення стабільного функціонування підприємства сьогодні і в майбутньому»
Дацків Р. [11]	«такий стан економічного розвитку суб'єкта господарювання (особи, держави, організації і т.д.), який забезпечує йому гармонійний розвиток і ефективне використання шансів і усунення загроз оточуючого середовища»
Зубок М. (ред.) [19]	стан, за якого забезпечується економічний розвиток і стабільність діяльності підприємства, банку, гарантований захист їх ресурсів, здатність адекватно і без суттєвих втрат реагувати на зміни внутрішньої і зовнішньої ситуації
Камлик М. [22]	такий стан розвитку суб'єкта господарювання, який характеризується стабільністю економічного й фінансового розвитку, ефективністю нейтралізації негативних чинників та протидії їх впливу на всіх стадіях його діяльності
Ресурсний підхід	
Варналій З. С. [4]	«забезпечення найбільш ефективного використання ресурсів суб'єкта господарювання для запобігання загрозам і створення умов для стабільного функціонування основних його елементів»
Кузенко Т. Б. [26]	«стан ефективного використання його ресурсів і існуючих ринкових можливостей, що дозволяє запобігати внутрішнім і зовнішнім загрозам і забезпечувати його тривале виживання і стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії»
Гармонізаційний підхід	
Козаченко Г., Пономарьова В., Ляшенко О. [25]	«міра гармонізації в часі й просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів навколишнього середовища, які діють поза межами підприємства»

Підходи до визначення сутності економічна безпека підприємства включають наступні: захисний, стійкісний, еволюційний, ресурсний та гармонізаційний, сутність яких коротко представлено на рис. 1.2.

Ефективність економічної безпеки підприємства забезпечується за рахунок функціонування його системи, яка характеризується здатністю протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам, а також, можливостями зберігати і примножувати власні ресурси, забезпечувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.



Рисунок 1.2 – Підходи до визначення сутності економічна безпека підприємства

Під системою економічної безпеки підприємства Кириченко А. розуміє: «комплекс організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів, спрямованих на кількісну та якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз» [24].

У науковій літературі виділяють різні складові системи економічної безпеки підприємства, з метою її формування варто розглянути існуючі підходи. Саме тому дослідимо погляди науковців щодо переліку складових системи економічної безпеки підприємства, і наведемо їх на рис. 1.3.

На рис 1.3 наведені різні складові економічної безпеки різними науковцями, так одні автори використовують загальновизнані складові, такі як фінансова, кадрова чи технологічна, а інші розширюють класифікацію, додаючи інноваційні або галузево-специфічні елементи (н-д інтерфейсна чи соціальна складові).

Таким чином, рис. 1.3 ілюструє багатовимірність існуючих підходів до визначення складових економічної безпеки, що зумовлює необхідність адаптації складових до специфіки діяльності підприємства та інтеграцію різних



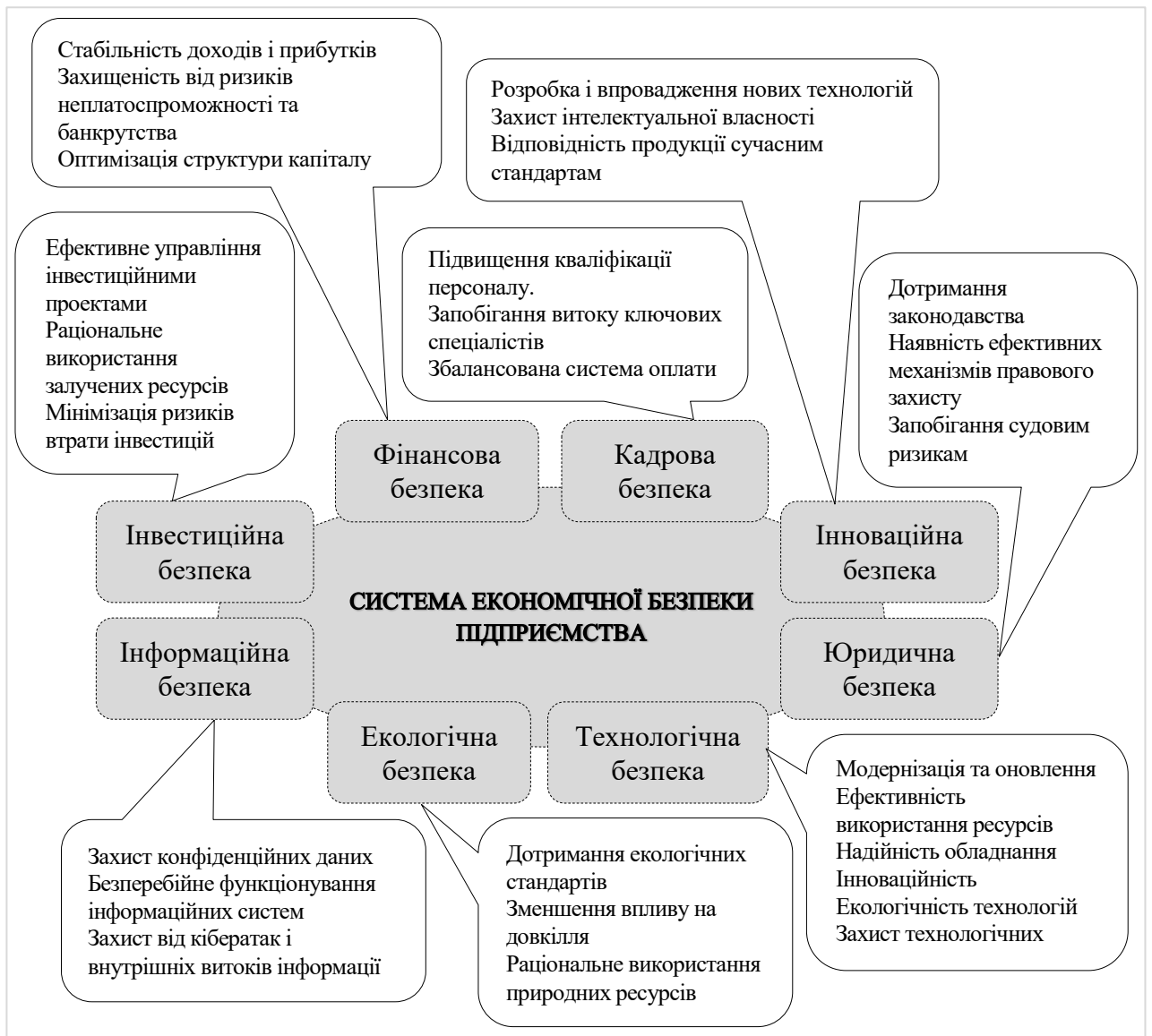


Рисунок 1.4 – Універсальні складові економічної безпеки підприємства

Система економічної безпеки підприємства має бути підлаштована до специфіки діяльності підприємства та його галузевої приналежності.

Зокрема, якщо підприємство є виробничим, то система економічної безпеки підприємства буде спрямована на забезпечення ефективності виробничих процесів, зниження собівартості продукції, зменшення техногенних ризиків тощо.

Якщо галузева приналежність підприємства сільське господарство, то система економічної безпеки підприємства має забезпечувати захист від погодних, природних та інших специфічних ризиків, раціональне використання земельних / водних ресурсів, інвестиції у нові технології тощо.

Якщо підприємство належить до будівельної сфери, то економічна безпека має бути спрямована на забезпечення якості і безпечності будівельних матеріалів, дотримання технічних регламентів, мінімізацію ризиків затримок у будівництві тощо.

## 1.2 Основи управління змінами в системі економічної безпеки підприємства

Система економічної безпеки підприємства є динамічною структурою, яка безпосередньо залежить від змін як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі. А її ефективне функціонування потребує постійного оновлення підходів, механізмів та інструментів, що забезпечують стабільність та стійкість підприємства [20, 37].

Для дослідження та визначення особливостей управління змінами в системі економічної безпеки підприємства необхідно розглянути сутність поняття змін, а перелік визначень щодо сутності цього поняття представлено у табл. 1.2.

Аналізуючи представлені визначення терміну «зміни», можна виокремити кілька підходів до їх трактування, і вони представлені на рис. 1.5.

Зокрема ми виділили чотири підходи на підставі аналізу табл. 1.2, а саме:

а) системний підхід, що орієнтується на інтеграцію змін у межах підприємства;

б) динамічний підхід акцентує увагу на безперервності та швидкості змін на підприємстві, а також залежності змін від зовнішніх умов;

в) організаційно-адаптивний підхід акцентує увагу на здатності підприємства адаптуватися (за рахунок проведення змін) до зовнішнього середовища;

г) інноваційний підхід розглядає зміни як джерело інновацій та

конкурентних переваг в діяльності підприємства.

Таблиця 1.2 – Сутність поняття зміна

Автор, джерело	Визначення
Системний підхід	
Бауліна Т. [1]	«заміщення одного стану організації, робочої групи, людини, ситуації або інших явищ новим станом, який відрізняється від попереднього внаслідок впливу різних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища»
Гринько Т. В. [9]	«цілеспрямований, організований (або самоорганізований) процес перетворень у будь-яких підсистемах підприємства з майбутнім впливом на функціональну, конкурентну або генеральну стратегії для забезпечення його адаптивного функціонування або розвитку»
Діденко В. [13]	«сукупність змін в організації, що зумовлюють здійснення нововведень та можуть відбуватись у таких напрямках: оцінка і зміна цілей організації; зміна структури, тобто розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо; зміна техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів; модифікація (зміна) можливостей або поведінки працівників; зміна в управлінні виробничо-господарською діяльністю»
Динамічний підхід	
Беседін М., Нагаєв В. [3]	«це поняття, що входить до сукупності понять, які характеризують рух і розвиток»
Воронков Д. [7]	«зміни, викликані бурхливим розвитком ринку або зміною цільових орієнтирів підприємства»
Організаційно-адаптивний підхід	
Міщенко А. [28]	«освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки»
Стеців С. [35]	«характеризує внутрішні зміни, що виникають у результаті необхідності підприємства адаптуватися до умов зовнішнього середовища конкретної галузі»
Інноваційний підхід	
Гудзинський О. Судомир С. [10]	«визначаються як конкурентні переваги і складові конкурентного потенціалу підприємства»
Друкер П. [14]	«можливість покращити стан як окремих підсистем, так і в цілому підприємства»

Підходи до визначення сутності поняття «зміна» представлено на рис. 1.5.

Управління змінами в системі економічної безпеки підприємства є процесом адаптації, розвитку та вдосконалення її складових з метою забезпечення стійкості бізнесу в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Управління змінами передбачає реалізацію комплексу заходів, що спрямовані на ідентифікацію загроз і ризиків, а також оцінку їх впливу на

поточну діяльність та формування стратегій з метою збереження стабільного функціонування підприємства.



Рисунок 1.5 – Підходи до визначення сутності поняття «зміна»

Управління змінами в системі економічної безпеки підприємства візуалізовано на рис. 1.6.

Таким чином, зміни, які реалізуються на підприємстві відображаються на всіх складових системи економічної безпеки підприємства, і потребують управління та врахування особливостей системи економічної безпеки конкретного підприємства.

На наведеному рис. 1.6 Управління змінами в системі економічної безпеки підприємства є процесом, що включає 8 етапів, які більш детально охарактеризовані нижче.

На першому етапі відбувається оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище оцінюється шляхом аналізу, н-д політичних, економічних, соціальних, технологічних (PEST-аналіз), а внутрішнього – за рахунок аналізу ресурсів підприємства, рівня підготовки персоналу, фінансового стану, організаційної структури, тощо. Окрім того, можна провести SWOT-аналіз,

що дозволяє комплексно дослідити внутрішнє та зовнішнє середовище організації.

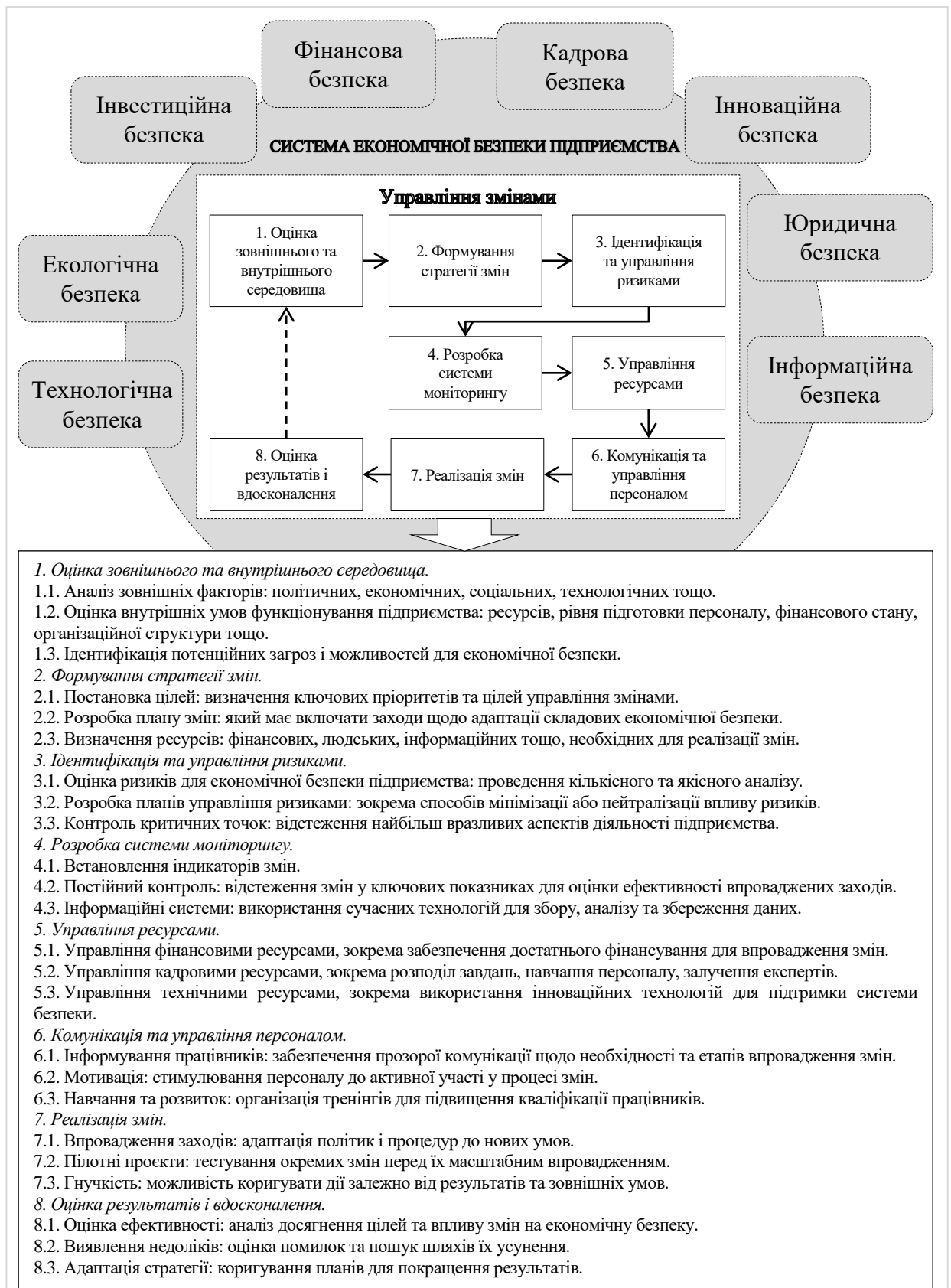


Рисунок 1.6 – Управління змінами в системі економічної безпеки підприємства

На другому етапі відбувається формування стратегії змін, яка буде охоплювати всі складові системи економічної безпеки підприємства. Спочатку визначаються цілі впровадження змін, разом з тим стратегічна ціль підприємства та визначені цілі в межах складових системи економічної безпеки підприємства мають бути враховані. В подальшому відбувається формування плану змін з урахуванням визначених цілей, і все це узгоджується із складовими системи економічної безпеки підприємства за рахунок розробки заходів щодо їх адаптації. Окрім того, на впровадження змін та проведення адаптації є потреба у визначення ресурсів на всі ці заходи та процеси адаптації.

На третьому етапі проводиться ідентифікація та управління ризиками на підприємстві шляхом оцінки ризиків за складовими системи економічної безпеки підприємства, розробки планів управління ризиками та постійного моніторингу найбільш вразливих аспектів діяльності підприємства в цілому та складових системи економічної безпеки зокрема.

Четвертий етап передбачає розробку системи моніторингу, що сприятиме ефективному впровадженню змін, і передбачає розробку індикаторів змін, постійний контроль змін, впровадження інформаційної системи, що сприятиме аналізу основних змін в середовищі, аналізі, збереженні даних тощо.

На п'ятому етапі відбувається ефективне управління ресурсами, які були визначені на другому етапі, Це управління має бути спрямоване на забезпечення достатнього фінансування змін, визначення чітких завдань персоналу (встановлення персональної відповідальності) та забезпечення навчання персоналу для проведення змін тощо, а також використання різного роду інноваційних технологій, що сприятимуть ефективному управлінню змінами.

На шостому етапі реалізуються процеси комунікації та управління персоналом, які передбачають формування ефективної комунікаційної взаємодії всередині організації (інформування працівників за рахунок формування прозорості комунікації між працівниками), мотивацію та навчання персоналу з метою максимального залучення до впровадження змін.

На сьомому етапі реалізуються зміни, зокрема за рахунок впровадження заходів, проєктів, які мають формуватися на засадах гнучкості, і сприятимуть ефективному впровадженню змін, та адаптації підприємства і працівників до нових умов функціонування.

На восьмому етапі відбувається оцінка результатів впровадження змін, зокрема щодо дослідження впливу змін на систему економічної безпеки підприємства, виявлення проблем і недоліків, а також, вдосконалення за рахунок коригування планів та покращення результатів.

### 1.3 Моделі управління змінами в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства

Моделі управління змінами є базою для систематизації та реалізації трансформаційних процесів на підприємстві. Вони допомагають не лише впроваджувати нові стратегії та технології, а й мінімізувати опір персоналу, інтегрувати зміни в корпоративну культуру та забезпечувати довгостроковий ефект. В контексті економічної безпеки підприємства такі моделі стають незамінним інструментом для захисту ресурсів, оптимізації бізнес-процесів і побудови надійних механізмів управління ризиками.

У даному підрозділі розглянемо існуючі моделі управління змінами в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. Для початку дослідимо модель Курта Левіна (Unfreeze-Change-Refreeze), яку представлено на рис. 1.7.

Модель Курта Левіна, відома як «Unfreeze-Change-Refreeze» (розморожування – зміна – заморожування), є однією з перших моделей управління змінами. Курт Левін (Kurt Lewin), німецький психолог, розробив цю модель у 1947 р., і пропонував використовувати її як основу для впровадження змін у соціальних та організаційних системах.

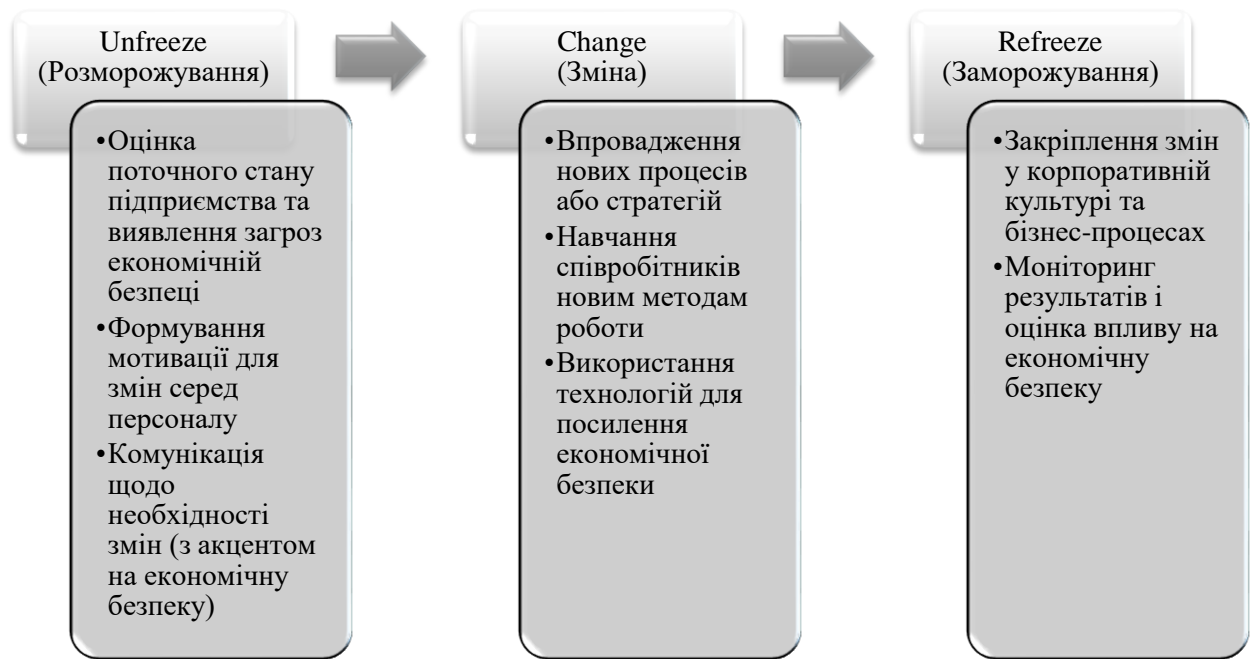


Рисунок 1.7 – Модель Курта Левіна (Unfreeze-Change-Refreeze) [44]

Модель Курта Левіна набула популярності завдяки простоті застосування та ефективності у вирішенні організаційних проблем. Він вважав, що зміни є процесом, що потребують проходження трьох ключових етапів, які дозволяють підприємству успішно адаптуватися до нового середовища [44].

Модель Курта Левіна включає три етапи, які детально охарактеризовано на рис. 1.7 з позиції економічної безпеки підприємства. Основними перевагами зазначеної моделі є:

- системність, яка враховує всі аспекти змін починаючи з підготовки до їх закріплення;
- простота впровадження, зокрема ця модель легко адаптується до специфіки діяльності підприємства;
- ефективність, зокрема зазначена модель дозволяє мінімізувати ризики та підвищити стійкість бізнесу до зовнішніх загроз.

Ще одна модель управління змінами – це модель Коттера (Kotter's 8-Step Model), яку зображено на рис. 1.8.

Модель управління змінами, розроблена Джоном Коттером (John Kotter),

вперше була представлена у 1995 р. в книзі «Leading Change», він створив цю модель як практичний інструмент для впровадження організаційних змін. Дана модель є результатом багаторічного дослідження компаній, що працюють в умовах змін та трансформаційних викликів, і спрямована на вирішення проблем, що пов'язані з опором до змін і невдачами в процесах реформування.

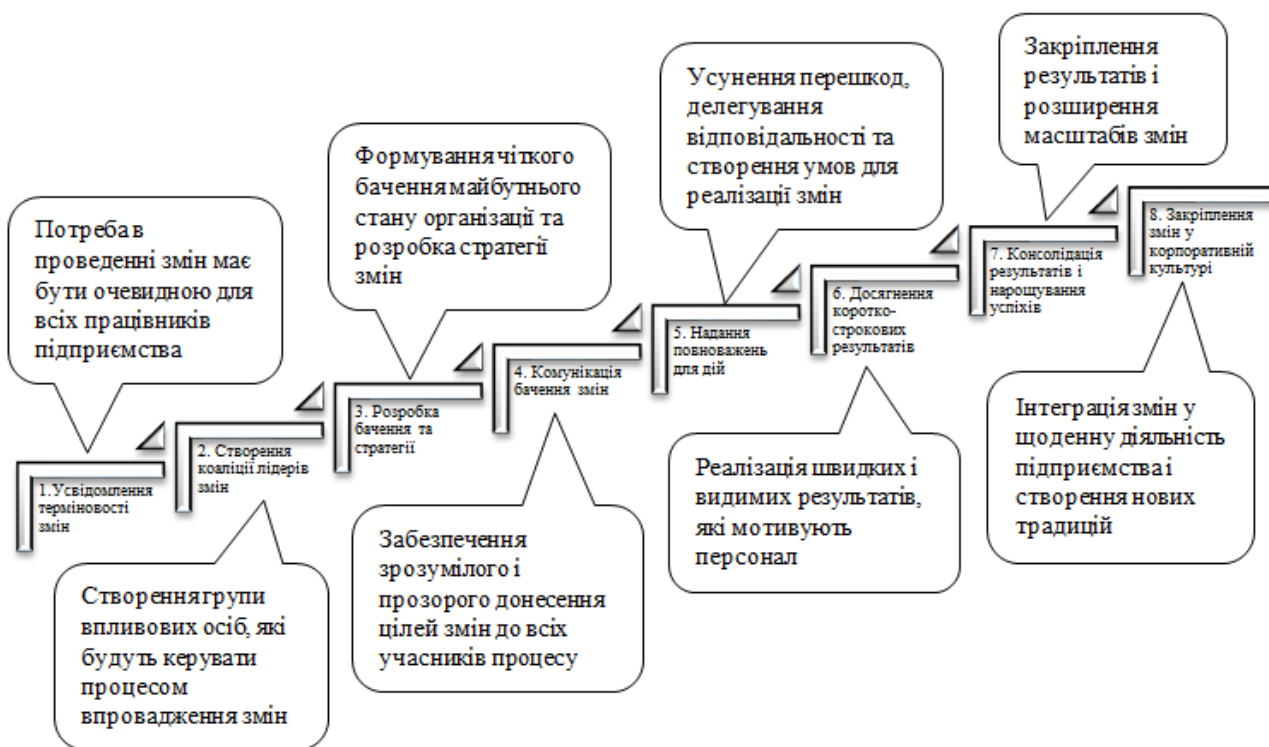


Рисунок 1.8 – Модель Коттера (Kotter's 8-Step Model) [42]

Основою моделі Коттера є твердження, що успіх змін залежить від їх покрокового впровадження, а також, від комунікації, що сприяє залученню всіх учасників процесу. Зазначена модель включає 8 етапів, кожен з яких має свою особливість і сприяє зниженню ризиків, що пов'язані із трансформаційними процесами.

Основними перевагами моделі Коттера (Kotter's 8-Step Model) є:

- системний підхід, що реалізується за рахунок чіткої структури етапів, і дозволяє уникати хаотичних змін;
- модель враховує необхідність залучення персоналу;
- модель характеризується гнучкістю, адже етапи можуть адаптуватися

під специфіку діяльності підприємства;

г) модель фокусується на результативності та швидких перемогах, і мотивує персонал та підвищує ефективність змін.

Наступною моделлю, що ми будемо аналізувати є модель управління ризиками ADKAR, яку наведено на рис. 1.9.



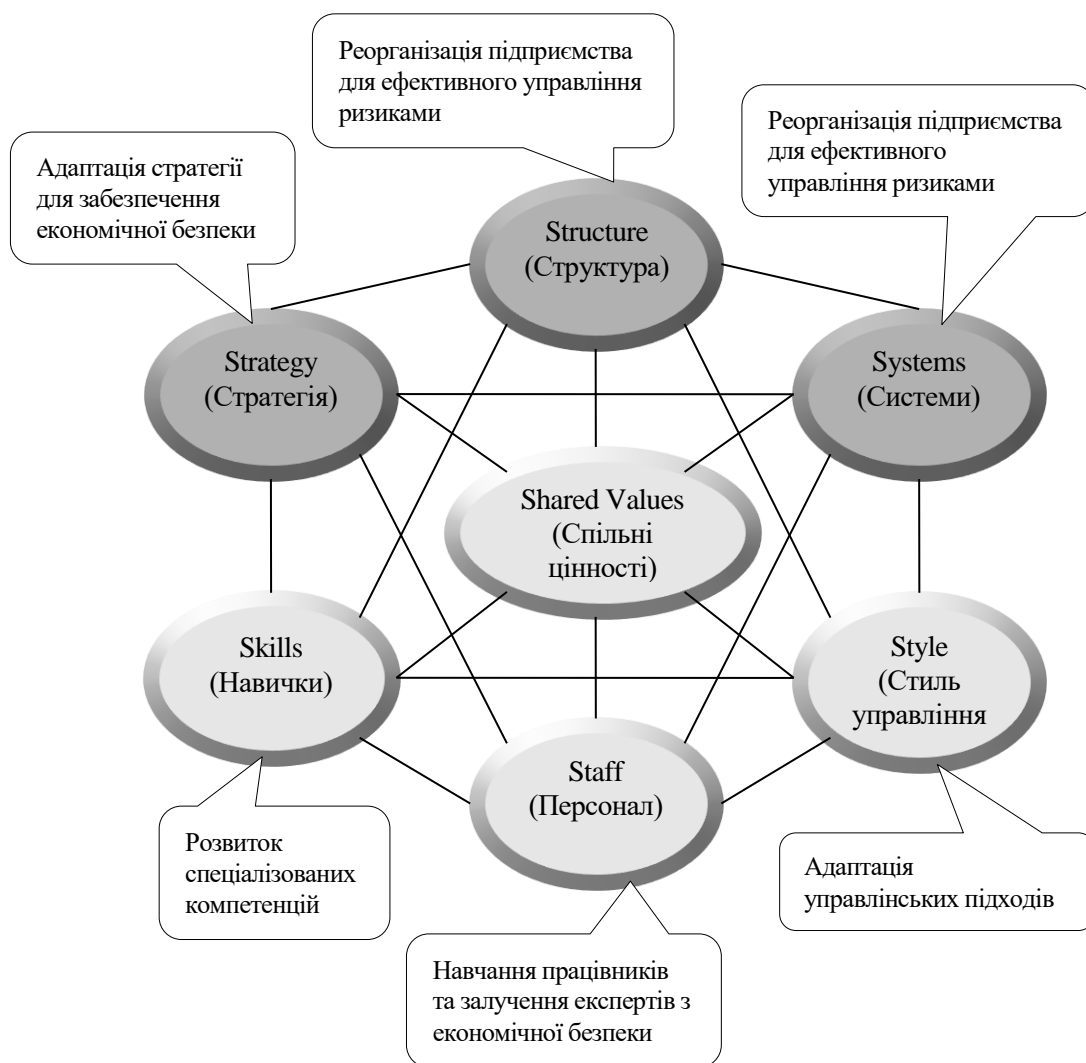
Рисунок 1.9 – Модель ADKAR [41]

Модель ADKAR розроблена Джеффом Хіаттом (Jeff Hiatt), засновником компанії Prosci, що спеціалізується на управлінні змінами, і вперше з'явилася у 2003 р. в книзі «ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community» [41]. Модель створена для управління змінами, і зосереджується на окремій людині, що є ключовим елементом організаційних трансформацій. ADKAR використовується для ідентифікації перешкод у процесі змін, оцінки їх ефективності, підтримки стійких результатів тощо. Модель є популярною завдяки простоті, орієнтації на людей і можливості оцінки прогресу на кожному етапі.

Основними перевагами моделі ADKAR є:

- а) орієнтованість на персонал, зокрема за рахунок концентрації на зміні поведінки кожного працівника, які є ключовим фігурами в процесах забезпечення економічної безпеки;
- б) модель є простотою, а покроковий підхід полегшує впровадження змін навіть на складних підприємствах;
- в) модель легко адаптується до специфіки діяльності різних підприємств і галузей;
- г) модель є ефективною завдяки контролю на кожному етапі, та поступовому впровадженню змін, цим самим зменшуючи ризик їх.

Наступною моделлю управління змінами є модель Мак-Кінзі (7S Framework), яку представлено на рис. 1.10.



### Рисунок 1.10 – Модель Мак-Кінзі (7S Framework) [47]

Модель 7S розроблена консультантами компанії McKinsey & Company у 1980 р. – Томасом Пітерсом (Thomas Peters) та Робертом Уотерманом (Robert Waterman), і вперше була описана в їхній книзі «In Search of Excellence» яка стала бестселером [47].

Модель Мак-Кінзі (7S Framework) базується на переконанні, що необхідно враховувати важливі елементи, які забезпечують успішне функціонування підприємства, і до них належать структура, стратегія, системи, стиль управління, персонал, навички та спільні цінності. Основною метою всіх зазначених елементів є забезпечення гармонійної взаємодії всіх елементів, які визначають ефективність і стійкість організації. Модель отримала широке визнання завдяки системному підходу до управління та гнучкості, і дозволяє адаптувати її до будь-якої галузі.

Основними перевагами моделі Мак-Кінзі (7S Framework) є:

- а) комплексний підхід, оскільки у її склад включено 7 елементів, що взаємопов'язані між собою, і дозволяють системно оцінити стан підприємства;
- б) гнучкою, що дозволяє адаптувати її до діяльності будь яких підприємств не залежно від їх галузевої приналежності;
- в) дозволяє ідентифікувати слабкі місця в діяльності підприємства за рахунок аналізу усіх елементів, що включені до моделі та подальшого їх удосконалення для підвищення рівня економічної безпеки;
- г) орієнтується на людей.

Наступною моделлю, що ми будемо аналізувати є модель Lean Change Management, яку наведено на рис. 1.11.

Lean Change Management є сучасною моделлю управління змінами, що поєднує підходи Agile, Lean, а також класичні моделі управління змінами. Модель була створена Джейсоном Літтлом (Jason Little), і представлена в книзі «Lean Change Management: Innovative Practices for Managing Organizational Change» у 2014 р. [45].

Основною ідеєю Lean Change Management є забезпечення швидкого та ефективного впровадження змін за рахунок ітераційного підходу. Вона акцентує

увагу на зворотному зв'язку, співпраці з усіма зацікавленими сторонами та проведенні експериментів (тестувань), що дозволяють поступово впроваджувати зміни.



Рисунок 1.11 – Модель Lean Change Management [43]

Основними перевагами моделі Lean Change Management є:

- а) гнучкість за рахунок використання ітераційного підходу;
- б) орієнтованість на практику, тобто на реальних діях і швидкому отриманні результатів;
- в) мінімізація ризиків, за рахунок використання експериментів;
- г) залучення працівників, що підвищує їхню лояльність та усвідомлення їх ролі у забезпеченні економічної безпеки;
- д) ефективне використання ресурсів (уникнення зайвих витрат) за рахунок ощадливих інструментів (Lean).

## Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні основи управління змінами у забезпеченні економічної безпеки підприємств. Економічна безпека є запорукою загальної стійкості підприємства, і вона визначає здатність протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам, та забезпечувати стабільність фінансових показників та захищати інтереси зацікавлених сторін. Що ж стосується управління змінами в системі економічної безпеки, то це є процесом адаптації підприємства до змінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища, спрямованим на мінімізацію ризиків та забезпечення стабільності. Успіх проведення змін залежить від залучення працівників, гнучкості бізнес-процесів, системного підходу до змін, а також врахування визначених довгострокових цілей економічної безпеки.

У цьому розділі розглянуто моделі управління змінами, зокрема, такі як модель Курта Левіна (Unfreeze-Change-Refreeze), 8-крокова модель Коттера, модель ADKAR, модель 7S Framework і модель Lean Change Management, які дозволяють забезпечити реалізацію змін у відповідності до специфіки діяльності підприємства. Кожна з представлених у роботі моделей має свої переваги та особливості застосування, разом з тим всі вони спрямовані на впровадження змін у систему економічної безпеки підприємства шляхом структурного підходу, адаптації до зовнішніх викликів та залучення працівників. Використання моделей управління змінами сприяють зменшенню ризиків та гарантують їх відповідність встановленим стратегічним цілям економічної безпеки.

Таким чином, управління змінами в діяльності підприємства є стратегічним інструментом, що сприяє забезпеченню економічної безпеки підприємства. А ефективність впровадження змін від вибору адекватної моделі змін, яка буде враховувати специфіку діяльності підприємства, а також сприятиме застосуванню системного підходу щодо реалізації заходів із забезпечення економічної безпеки підприємства в сучасних умовах.

## 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

### 2.1 Аналіз діяльності ТОВ «Мрія забудовника»

ТОВ «Мрія забудовника» розміщено у м. Хмельницький, вул. Чорновола, 31/1. ТОВ «Мрія забудовника» – це підприємство, що спеціалізується на виробництві, продажу та встановленні якісних будівельних та оздоблювальних матеріалів. Основна діяльність товариства зосереджена на виготовленні металопластикових виробів, постачанні конструкцій для будівництва та облаштуванні житлових і комерційних приміщень. Основні напрями діяльності ТОВ «Мрія забудовника» згруповано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні напрями діяльності ТОВ «Мрія забудовника»

Напрямок діяльності	Характеристика
Металопластикові вироби	Вікна та двері – виробництво металопластикових дверей і вікон з високими характеристиками щодо ізоляції тепла та шуму
	Підвіконня та конструкції для лоджій та балконів – проектування та виготовлення функціональних і стильних рішень з метою оптимізації простору
Системи для інженерних комунікацій	Металопластикові труби – виробництво та постачання труб для водопостачання та опалення з високою стійкістю та довговічністю до зношування
	Системи водостічні – виробництво та постачання надійних та довговічних водостічних систем для промислових і житлових об'єктів
Двері різного типу	Вхідні двері – металеві двері з декоративними елементами, зокрема з плит МДФ, кованих вставок чи скляних елементів
	Міжкімнатні двері – функціональні та елегантні двері з метою зонування внутрішнього простору
Ролети та секційні ворота	Ролети – виготовлення захисних ролетних конструкцій для комерційних і житлових об'єктів
	Секційні ворота – ворота промислові, відкатні, панорамні та в'їзні для корпоративного і приватного використання, що поєднують сучасний дизайн і надійність

Для більш детального аналізу ТОВ «Мрія забудовника» проаналізуємо

основні показники його діяльності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка основних техніко-економічних показників ТОВ «Мрія забудовника» за 2021-2023 роки

Показники	Од. виміру	2021	2022	2023	Темп зростання, %	
					2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн.	24003,7	30198,8	48485,7	125,81	160,56
Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн.	19390,5	24694,4	39124,6	127,35	158,44
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	16094,8	14771,4	13658,4	91,78	92,47
Середньорічна вартість оборотних фондів	тис. грн.	8492,9	7827,3	9902,6	92,16	126,51
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	25	26	26	104,00	100,00
Загальний фонд оплати праці	тис. грн.	6539,0	6884,0	6915,2	105,28	100,45
Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн. / особу	960,15	1161,49	1864,83	120,97	160,56
Середньомісячна заробітна плата працівників	грн. / особу	21796,67	22064,1	22164,1	101,23	100,45
Фондовіддача	грн.	1,49	2,04	3,55	137,08	173,64
Фондомісткість	грн.	0,67	0,49	0,28	72,95	57,59
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг	грн.	0,81	0,82	0,81	101,11	98,68
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	810,6	634,4	8066,1	78,26	1271,45
Рентабельність (збитковість) діяльності	%	4	3	21	–	–

У 2022 р. чистий дохід ТОВ «Мрія забудовника» зріс на 25,81% у порівнянні з 2021 р., а у 2023 р. – ще на 60,56%, що свідчить про пристосування до військового стану на території України, а також про зростання попиту на продукцію / послуги товариства та ефективну роботу із споживачами.

Чистий прибуток товариства зріс у 2023 р. більш ніж 12 разів у

порівнянні з 2022 р. або на 1271,45%, що свідчить про значне покращення фінансових результатів.

Більш детально динаміку доходів товариства представлено у табл. 2.3 та рис. 2.1.

Таблиця 2.3 – Динаміка доходів та прибутку ТОВ «Мрія забудовника» за 2021-2023 рр., тис.грн.

Показники	2021	2022	2023	Темп зростання, %	
				2022/2021	2023/2022
Чистий дохід від реалізації продукції	24003,7	30198,8	48485,7	125,81	160,56
Інші операційні доходи	900,5	819,9	2544,6	91,05	310,35
Інші доходи	1216,4	1,8	4701,2	0,15	2611,78
Разом доходи	26120,6	31020,5	55731,5	118,76	179,66
Фінансовий результат до оподаткування	810,6	685,9	8809,0	84,62	1284,3
Чистий прибуток	810,6	634,4	8066,1	78,26	1271,45

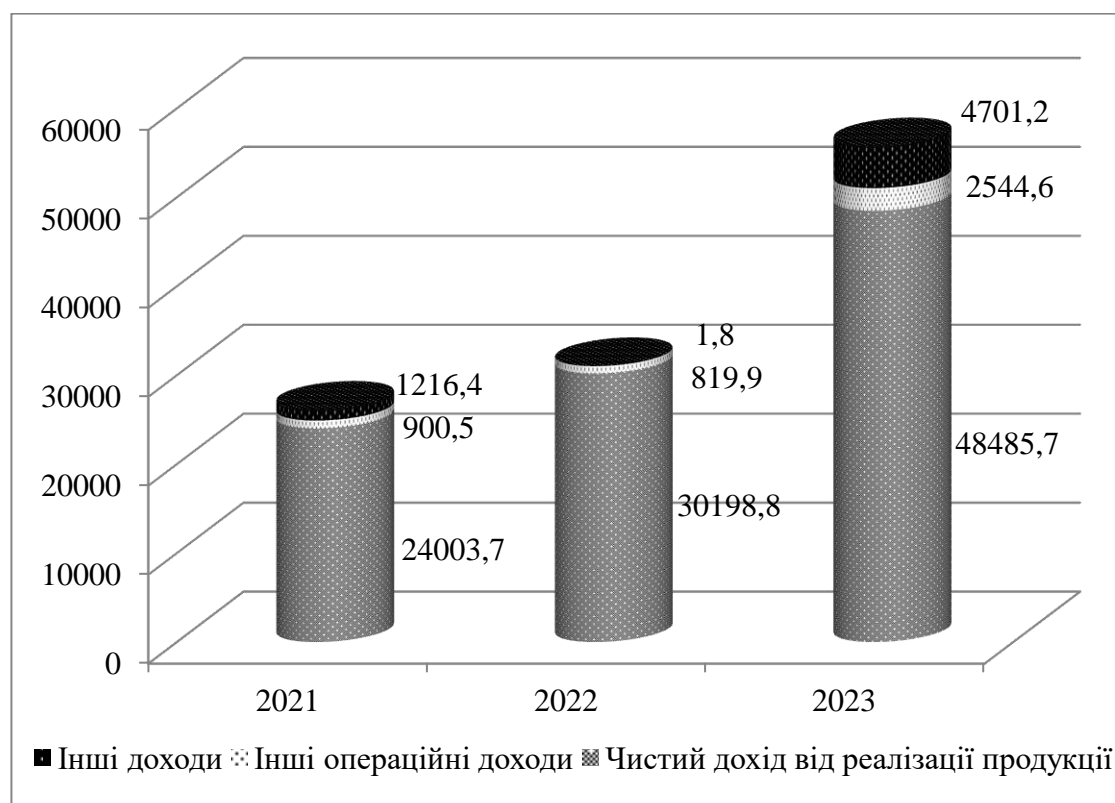


Рисунок 2.1 – Доходи ТОВ «Мрія забудовника» за 2021-2023 рр., тис.грн.

При формуванні чистого прибутку у ТОВ «Мрія забудовника» є і інші джерела, зокрема інші операційні доходи, які зменшилися у 2022 р. у порівнянні з 2021 р. на 8,95% та зростають у 2023 р. в порівнянні з 2022 р. на 210,35%. Також, до доходів товариства належать інші доходи, які значно скоротилися у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. на 9,85% та зростають у 2023 р. в порівнянні з 2022 р. на 1511,78%. Сукупні доходи товариства становили у 2021 р. – 26120,6 тис.грн., у 2022 р. – 31020,5 тис.грн. та у 2023 р. – 55731,5 тис.грн.

Собівартість ТОВ «Мрія забудовника» зростає у 2022 р. на 27,35% в порівнянні з 2021 р., та а у 2023 р. на 58,44% в порівнянні з 2022 р., темпи зростання собівартості реалізованої продукції відстають від темпів зростання доходів, а це позитивно відображається на фінансових результатах. Більш детально динаміку витрат товариства представлено у табл. 2.4 та рис. 2.1.

Таблиця 2.4 – Динаміка витрат ТОВ «Мрія забудовника» за 2021-2023 рр., тис.грн.

Показники	2021	2022	2023	Темп зростання, %	
				2022/2021	2023/2022
Собівартість реалізованої продукції	19390,5	24694,4	39124,6	127,35	158,44
Інші операційні витрати	5034,0	4211,2	6553,5	83,66	155,62
Інші витрати	885,5	1429,0	1244,4	161,38	87,08
Разом витрати	25310,0	30334,6	46922,5	119,85	154,68
Податок на прибуток	–	51,5	742,9	–	1442,52

Поряд із собівартістю продукції у ТОВ «Мрія забудовника» є і інші види витрат, зокрема інші операційні витрати скоротилися у 2021 р. на 16,34% у порівнянні з 2021 р. та зросли у 2023 р. на 55,62% у порівнянні з 2022 р., також, до витрат товариства належать інші витрати, які зросли у 2022 р. на 61,38% у порівнянні з 2021 р. та скоротилися у 2023 р. на 12,92% у порівнянні з 2022 р. Сукупні витрати товариства становили у 2021 р. – 25310,0 тис.грн., у 2022 р. –

30334,6 тис.грн. та у 2023 р. – 46922,5 тис.грн.

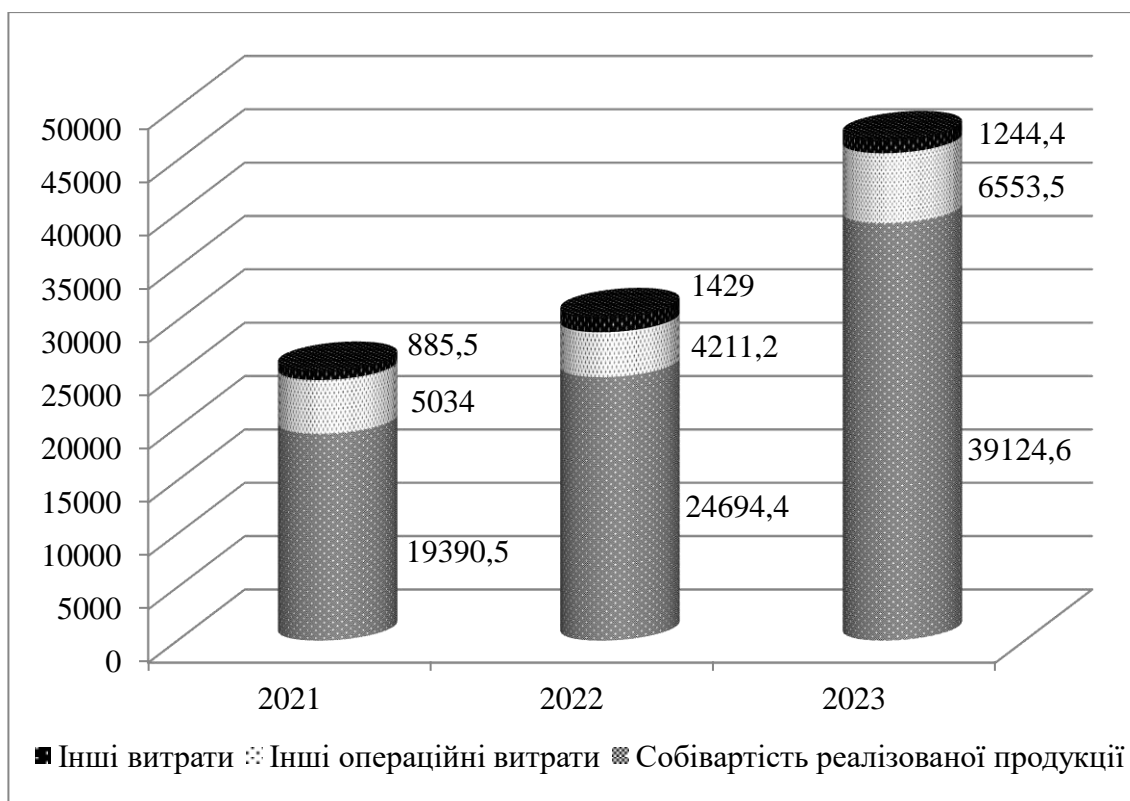


Рисунок 2.2 – Витрати ТОВ «Мрія забудовника» за 2021-2023 рр., тис.грн.

Відповідно до табл. 2.2 спостерігається зменшення вартості основних фондів на 8,22% у 2022 р. та ще на 7,53% у 2023 р., що свідчить про відсутність вкладання коштів у оновлення обладнання (рис. 2.3).

Середньорічна вартість оборотних фондів зменшилася у 2022 р. на 7,84%, але зросла у 2023 р. на 26,51%, що може свідчити про більш ефективну роботу з оборотними коштами товариства (рис. 2.3).

Кількість працівників у ТОВ «Мрія забудовника» збільшилася з 25 чол. до 26 чол. у 2022 р. – зростання на 4%, і їх чисельність залишилася незмінною в 2023 р., і свідчить про стабільну кадрову складову.

Фонд оплати праці зріс у 2022 р. на 5,28%, а у 2023 р. на 0,45%, відповідно відбулося зростання заробітної плати працівників товариства на 1,23% у 2022 р. та на 0,45% у 2023 р. (рис. 2.4).

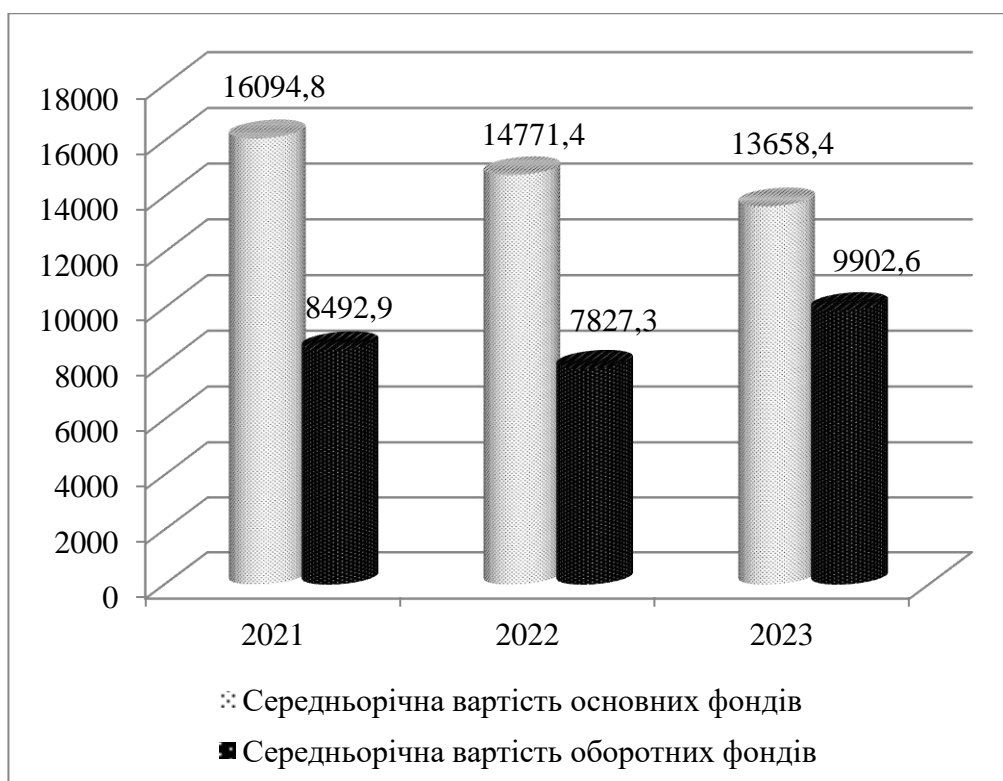


Рисунок 2.3 – Вартість основних та оборотних фондів «Мрія забудовника» за 2021-2023 рр., тис.грн.

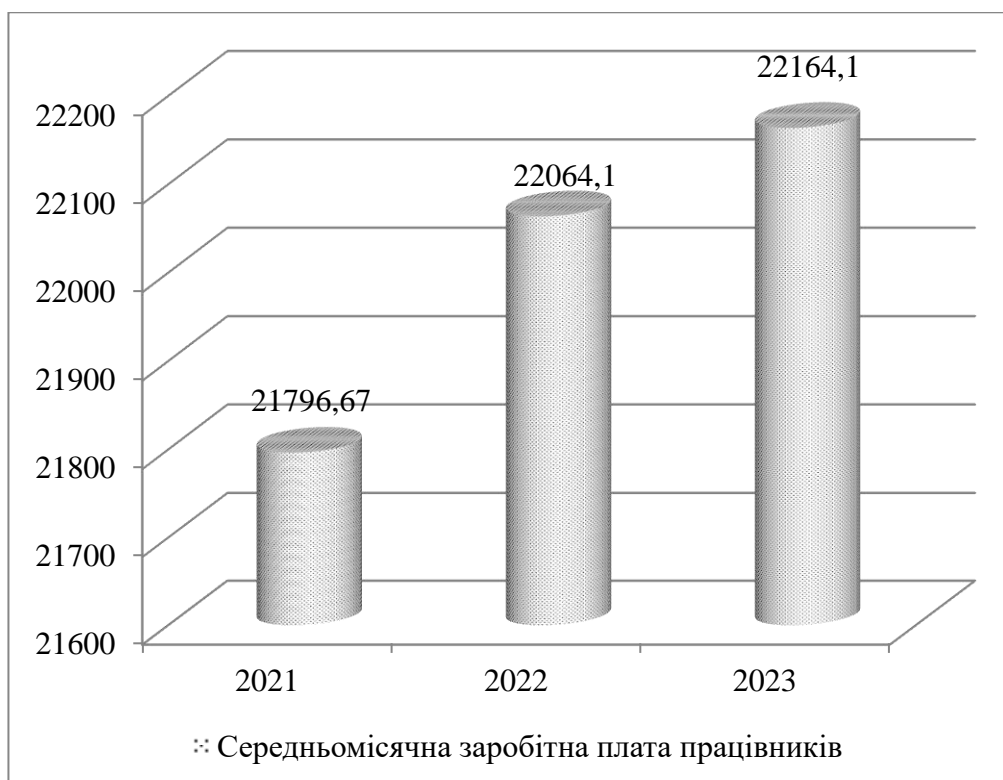


Рисунок 2.4 – Середньомісячна заробітна плата працівників ТОВ «Мрія забудовника» за 2021-2023 рр.,

Продуктивність праці працівників ТОВ «Мрія забудовника» у 2022 р. зросла на 20,97%, а у 2023 р. на 60,56%, цей показник свідчить про ефективне використання персоналу.

Отже, проведений аналіз дозволяє зробити висновки, що ТОВ «Мрія забудовника» демонструє позитивну динаміку фінансових показників, особливо у 2023 р.

## 2.2 Комплексна оцінка ТОВ «Мрія забудовника» із використанням SNW-аналіз

SNW-аналіз є методом стратегічного аналізу, що дозволяє провести оцінювання сильних (S – Strengths), нейтральних (N – Neutral) та слабких (W – Weaknesses) сторін діяльності підприємства. SNW-аналіз включає етапи, які наведено на рис. 2.3.

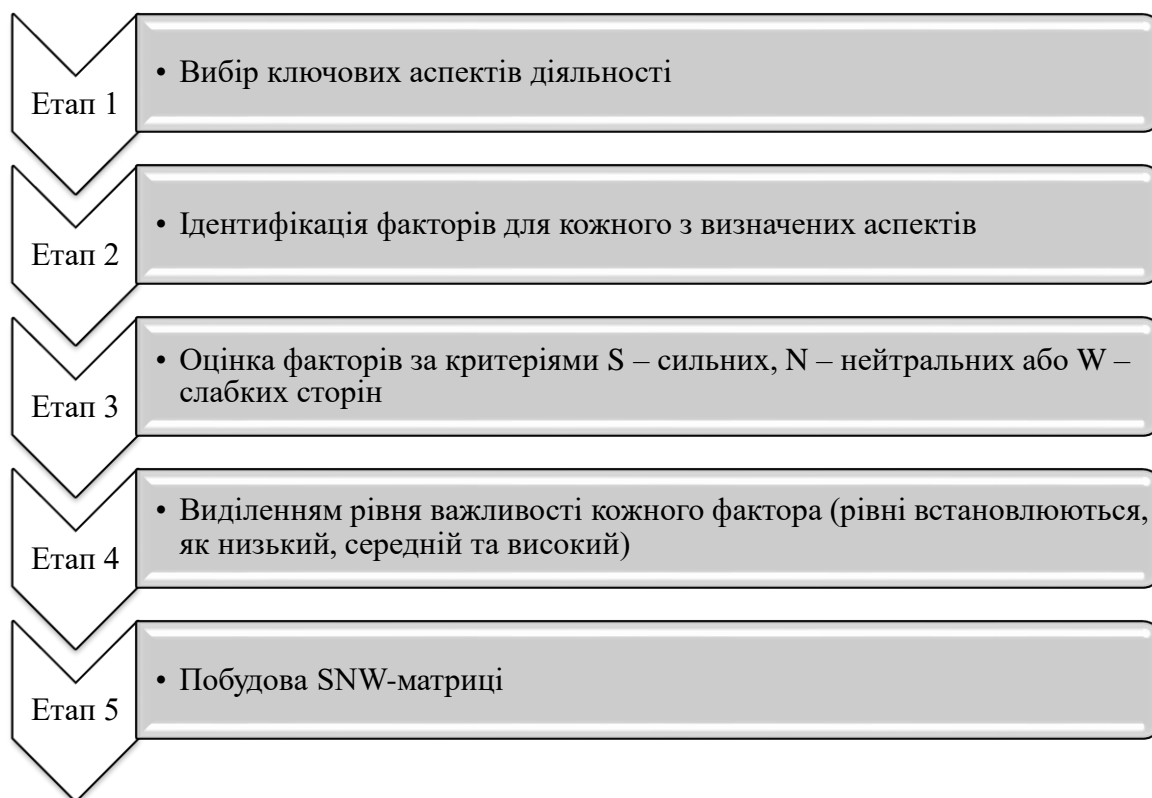


Рисунок 2.3 – Етапи проведення SNW-аналізу

Таблицю результатів SNW-аналізу ТОВ «Мрія забудовника» наведено у табл. 2.5.

Дані аналізу свідчать, що персонал товариства є висококваліфікованим та стабільним, однак можна звернути увагу на мотиваційні аспекти та урізноманітнити програми навчання.

Таблиця 2.5 – SNW-аналізу ТОВ «Мрія забудовника»

Складова	Фактор	Оцінка (W/N/S)*	Важливість (Н, С, В)**
1	2	3	4
1. Персонал	1.1. Кваліфікація працівників	S	B
	1.2. Стабільність кадрового складу	S	C
	1.3. Низька плинність кадрів	S	B
	1.4. Наявність програм підвищення кваліфікації	N	C
	1.5. Рівень мотивації працівників	N	C
	1.6. Досвід управлінського персоналу	S	B
Середнє значення			B
2. Організація загального управління	2.1. Ефективність прийняття управлінських рішень	S	B
	2.2. Чіткість та прозорість розподілу функцій між підрозділами	N	C
	2.3. Наявність автоматизації управлінських процесів	N	C
	2.4. Гнучкість організаційної структури	S	B
	2.5. Система контролю та звітності	N	C
	2.6. Наявність довгострокової стратегії розвитку	S	B
Середнє значення			B
3. Виробництво	3.1. Сучасність обладнання	S	B
	3.2. Наявність інноваційних технологій	N	C
	3.3. Висока якість продукції	S	B
	3.4. Стабільність виробничих процесів	S	B
	3.5. Рівень використання ресурсів	N	C
	3.6. Можливості розширення виробничих потужностей	S	B
Середнє значення			B

## Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4
4. Маркетинг	4.1. Ринкова репутація	S	B
	4.2. Активність у соціальних мережах	N	C
	4.3. Ефективність рекламної кампанії	N	C
	4.4. Знання потреб клієнтів	S	B
	4.5. Наявність програми лояльності для клієнтів	N	C
	4.6. Розширення ринків збуту	S	B
5. Фінанси	5.1. Стабільність фінансового стану	S	B
	5.2. Прибутковість діяльності	S	B
	5.3. Оптимізація витрат	N	C
	5.4. Доступ до джерел фінансування	N	C
	5.5. Ефективність управління оборотними активами	S	B
	5.6. Інвестиційна привабливість	S	B
Середнє значення			B

\*де W – слабка сторона, N – нейтральна сторона, S – сильна сторона;

\*\*\*N – низький рівень, C – середній рівень, B – високий рівень.

Організація загального управління залишається на ефективному рівні, однак можна звернути увагу на підвищення рівня автоматизації процесів та деталізації звітності.

Щодо виробничої діяльності, то товариство забезпечує стабільність у виробничих бізнес-процесах та високу якість виготовленої продукції, але слід розглянути впровадження виробничих інновацій з метою підвищення ефективності.

Маркетингова діяльність товариства характеризується високою репутацією на ринку та орієнтацією на потреби споживачів, однак, варто звернути увагу на присутність товариства у соціальних мережах та посилення рекламні стратегії.

ТОВ «Мрія забудовника» є фінансово стабільним, здійснює ефективне управління ресурсами, є привабливим для інвесторів.

Аналіз отриманих середніх значень за даними діяльності ТОВ «Мрія забудовника» дозволяє зробити наступні висновки, що товариство має значний потенціал задля розвитку за рахунок сильних сторін за наступними складовими: персонал, виробництво та фінанси. Основними проблемами зонами, що потребують вдосконалення є інновації у виробництво та автоматизація управління, посилення маркетингової активності.

Наступним кроком є побудова SNW-матриці ТОВ «Мрія забудовника», яку представлено на рис. 2.4.

Складова	Сильні сторони (S)	Нейтральні сторони (N)	Слабкі сторони (W)
Персонал	1.1. Кваліфікація працівників (В) 1.2. Стабільність кадрового складу (С) 1.3. Низька плинність кадрів (В) 1.6. Досвід управлінського персоналу (В)	1.4. Наявність програм підвищення кваліфікації (С) 1.5. Рівень мотивації працівників (С)	Не виявлено
Організація загального управління	2.1. Ефективність прийняття управлінських рішень (В) 2.4. Гнучкість організаційної структури (В) 2.6. Наявність довгострокової стратегії розвитку (В)	2.2. Чіткість та прозорість розподілу функцій між підрозділами (С) 2.5. Система контролю та звітності (С)	2.3. Наявність автоматизації управлінських процесів (С)
Виробництво	3.1. Сучасність обладнання (В) 3.3. Висока якість продукції (В) 3.4. Стабільність виробничих процесів (В) 3.6. Можливості розширення виробничих потужностей (В)	3.2. Наявність інноваційних технологій (С) 3.5. Рівень використання ресурсів (С)	Не виявлено
Маркетинг	4.1. Ринкова репутація (Висока) 4.4. Знання потреб клієнтів (В) 4.6. Розширення ринків збуту (В)	4.2. Активність у соціальних мережах (С) 4.5. Наявність програми лояльності для клієнтів (С)	4.3. Ефективність рекламної кампанії (С)
Фінанси	5.1. Стабільність фінансового стану (В) 5.2. Прибутковість діяльності (В) 5.6. Інвестиційна привабливість (В) 5.5. Ефективність управління оборотними активами (В)	5.3. Оптимізація витрат (С) 5.4. Доступ до джерел фінансування (С)	Не виявлено

Рисунок 2.4 – SNW-матриця якісної оцінки сторін та важливості для

ТОВ «Мрія забудовника»

SNW-матриця показує, що ТОВ «Мрія забудовника» має сильну основу для зростання завдяки кваліфікованому персоналу, стабільному виробництву та фінансовій стабільності. Проте для покращення загальної ефективності товариства доцільно зосередитися на впровадженні інноваційних технологій, розширенні маркетингової активності та підвищенні автоматизації процесів.

### 2.3 Аналіз ризиків банкрутства як основа для управління змінами у забезпеченні економічної безпеки ТОВ «Мрія забудовника»

У цьому підрозділі проведемо розрахунок моделей, що характеризують ризик банкрутства, зокрема розглянемо 3 відомі моделі, а саме: моделі Альтмана, модель Таффлера та модель Ліса. Для початку представимо основні показники, що представлені у балансі ТОВ «Мрія забудовника» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз балансу ТОВ «Мрія забудовника» за 2021–2023 рр., тис.грн.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Необоротні активи	18366,8	18205,5	17085,6
Оборотні активи	17530,2	14692,4	21754,5
Власний капітал	11249,1	11883,5	19349,6
Довгострокові зобов'язання	15856,5	12695,9	9747,6
Поточні зобов'язання	8791,4	8318,5	9742,9
Баланс	35 897,0	32897,9	38840,1

Необоротні активи ТОВ «Мрія забудовника» стабільно знижуються з 18366,8 тис. грн. у 2021 р. до 17085,6 тис. грн. у 2023 р., що пояснюється амортизацією основних засобів, і свідчить про часткове зношення активів товариства. Оборотної активи різко зросли у 2023 р. з 14692,4 тис. грн. (дані 2022 р.) до 21754,5 тис. грн.

Власний капітал ТОВ «Мрія забудовника» зростає особливо останній рік,

з 11249,1 тис. грн. у 2021 р. та 11883,5 тис. грн. у 2022 р. до 19349,6 тис. грн. у 2023 р., і це свідчить про зростання нерозподіленого прибутку. Довгострокові зобов'язання зменшуються, і це є позитивна тенденція, з 15856,5 тис. грн. у 2021 р. та 12695,9 тис. грн. у 2022 р. до 9747,6 тис. грн. у 2023 р. Поточні зобов'язання мають незначні коливання, і становлять за роками: у 2021 р. – 8791,4 тис. грн., у 2022 р. – 8318,5 тис. грн. та у 2023 р. – 9742,9 тис. грн.

Далі розрахуємо моделі, що дозволяють визначити ризик банкрутства. Для розрахунку моделі Альтмана (Z-рахунку) для ТОВ «Мрія забудовника» за 2021, 2022 та 2023 роки необхідно використати формули для комерційних підприємств, яка має вигляд:

$$Z = 0,717 \times X_1 + 0,847 \times X_2 + 3,107 \times X_3 + 0,420 \times X_4 + 0,998 \times X_5, \quad (2.1)$$

$$X_1 = \frac{\text{Оборотний капітал}}{\text{Сума активів}}, \quad (2.2)$$

$$X_2 = \frac{\text{Нерозподілений прибуток}}{\text{Сума активів}}, \quad (2.3)$$

$$X_3 = \frac{\text{Прибуток до оподаткування}}{\text{Сума активів}}, \quad (2.4)$$

$$X_4 = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Зобов'язання}}, \quad (2.5)$$

$$X_5 = \frac{\text{Дохід від реалізації}}{\text{Сума активів}}. \quad (2.6)$$

Z-рахунок за моделлю Альтмана для ТОВ «Мрія забудовника» представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Z-рахунок за моделлю Альтмана для ТОВ «Мрія забудовника» за 2021-2023 рр.

Рік	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$	Z-рахунок
2021	0,4927	0,3008	0,0229	0,4861	0,6802	1,7585
2022	0,4465	0,3424	0,0209	0,5490	0,9182	2,0307
2023	0,5598	0,4823	0,2267	0,9314	1,2478	3,7481

Розрахований Z-рахунок значно різниться за роками, зокрема у 2021 р. він

складає 1,7585 (значення менше порогового рівня, який становить 1,8–2,7) у 2022 р. – 2,0307 та у 2023 р. – 3,7481 (значення перевищує 2,7, що свідчить про значне покращення економічної безпеки та низький ризик банкрутства).

Далі проведемо розрахунок моделі Таффлера, основні формули для розрахунку наведено нижче:

$$Z = 0,53 \times X_1 + 0,13 \times X_2 + 0,18 \times X_3 + 0,16 \times X_4, \quad (2.7)$$

$$X_1 = \frac{\text{Прибуток до оподаткування}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}, \quad (2.8)$$

$$X_2 = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}, \quad (2.9)$$

$$X_3 = \frac{\text{Короткострокові зобов'язання}}{\text{Сума активів}}, \quad (2.10)$$

$$X_4 = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Сума активів}}, \quad (2.11)$$

Результати розрахунку моделі Таффлера для ТОВ «Мрія забудовника» наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Розрахунок моделі Таффлера для ТОВ «Мрія забудовника» за 2021-2023 рр.

Рік	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	Z-рахунок
2021	0,0922	1,9764	0,2491	0,6802	0,8024
2022	0,0825	1,7676	0,2529	0,9182	0,8676
2023	0,9041	2,2321	0,2508	1,2478	1,7451

Модель Таффлера у 2021–2022 рр. менше 1,0 (Z-рахунок < 1), що свідчить про високий ризик банкрутства, у 2023 р. значення становить більше 1,0 (Z-рахунок  $\approx$  1,7451), що показує суттєве покращення фінансового стану ТОВ «Мрія забудовника», але ризик банкрутства ще не повністю зник.

Далі проведемо розрахунок моделі Ліса, основні формули для розрахунку наведено нижче:

$$Z = 0,063 \times X_1 + 0,092 \times X_2 + 0,057 \times X_3 + 0,001 \times X_4, \quad (2.12)$$

$$X_1 = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}, \quad (2.13)$$

$$X_2 = \frac{\text{Сума активів}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}, \quad (2.14)$$

$$X_3 = \frac{\text{Короткострокові зобов'язання}}{\text{Сума активів}}, \quad (2.15)$$

$$X_4 = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}, \quad (2.16)$$

Результати розрахунку моделі Ліса для ТОВ «Мрія забудовника» наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Розрахунок моделі Ліса для ТОВ «Мрія забудовника» за 2021-2023 рр.

Рік	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	Z-рахунок
2021	1,9764	4,0156	0,2491	0,0922	0,4151
2022	1,7676	3,9546	0,2529	0,0763	0,3998
2023	2,2321	3,9851	0,2508	0,8279	0,4436

Протягом аналізованого періоду, 2021–2023 рр. Z-рахунок за моделю Ліса залишається нижчим за мінімально встановлене значення (приблизно 0,6 – 0,7), що свідчить про потребу вдосконалення фінансового управління ТОВ «Мрія забудовника».

Таким чином проведені розрахунки моделей банкрутства за даними бухгалтерської звітності ТОВ «Мрія забудовника» за 2021-2023 рр. дозволяють зробити висновки, що фінансовий стан товариства характеризується як нестабільний. Основні його показники – оборотний капітал, прибутковість, власний капітал – залишалися недостатньо високими для забезпечення економічної безпеки. У 2023 р. спостерігається покращення фінансово-господарського стану товариства, зокрема спостерігається зростання чистого доходу, оборотного капіталу, співвідношення власного капіталу до зобов'язань. Однак, товариство все ще потребує вжиття заходів з метою покращення

фінансового стану та посилення управління ним.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз діяльності та фінансово-господарського стану ТОВ «Мрія забудовника», комплексну оцінку за допомогою SNW-аналізу та дослідження ризиків банкрутства.

Основними напрями діяльності ТОВ «Мрія забудовника» є виробництво металопластикових виробів, інженерних комунікаційних систем, дверей різного типу, ролетів та секційних воріт. Товариство активно впроваджує сучасні технології, забезпечуючи високу якість продукції.

За період 2022–2023 рр. компанія продемонструвала значне зростання фінансових показників. Значне зростання фінансових показників спостерігається у 2023 р., зокрема чистий дохід зріс на 60,56% порівняно, а чистий прибуток – на 1271,45%, що свідчить про адаптацію до умов військового стану, зростання попиту на продукцію, а також, успішну роботу з клієнтами.

У підрозділі 2.2 проведено оцінювання діяльності підприємства на підставі SNW-аналізу. Данні аналізу свідчать про кваліфікований персонал, стабільність виробничих процесів, а також, значне покращення фінансового стану у ТОВ «Мрія забудовника», особливо у 2023 р.

У підрозділі 2.3 проведено аналіз ризиків банкрутства ТОВ «Мрія забудовника» із використанням таких моделей, як Альтмана, Таффлера та Ліса. Данні проведеного аналізу свідчать про недостатній рівень таких показників, як прибутковість, оборотний капітал та власний капітал, які все ще потребують їх зростання з метою зміцнення економічної безпеки товариства.

### 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ З МЕТОЮ ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

3.1 Оцінювання рівня економічної безпеки з метою визначення необхідності впровадження змін у ТОВ «Мрія забудовника»

З метою визначення необхідних змін у діяльності ТОВ «Мрія забудовника» варто провести оцінювання системи економічної безпеки підприємства, та визначити найбільш вразливі її складові, що потребують зміцнення. На підставі виділених складових системи економічної безпеки підприємства пропонується перелік показників щодо їх оцінювання, які представлено на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Складові системи економічної безпеки та показники їх оцінювання

Фінансову безпеку можна оцінювати за наступними формулами:

$$\text{Коефіцієнт автономії } (K_a) = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Сума активів}}. \quad (3.1)$$

$$\text{Коефіцієнт рентабельності продажів } (R_p) = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Дохід від реалізації}}. \quad (3.2)$$

$$\text{Коефіцієнт ліквідності } (L) = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}. \quad (3.3)$$

Далі наведемо формули розрахунку показників, для оцінки кадрової безпеки:

$$\text{Плинність кадрів } (P_k) = \frac{\text{Кількість звільнень}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}}. \quad (3.4)$$

$$\text{Частка кваліфікованих працівників } (Q_h) = \frac{\text{Працівники із вищою освітою}}{\text{Загальна кількість працівників}}. \quad (3.5)$$

$$\text{Середня тривалість роботи персоналу } (S_w) = \frac{\text{Загальна тривалість роботи персоналу (роки)}}{\text{Кількість працівників}}. \quad (3.6)$$

Оцінювання інноваційної безпеки здійснюється за формулами нижче:

$$\text{Частка витрат на інновації } (I_v) = \frac{\text{Витрати на інновації}}{\text{Загальні витрати}}. \quad (3.7)$$

$$\text{Кількість нових технологій } (T_n) = \text{вимірюється в од.} \quad (3.8)$$

$$\text{Частка нових продуктів у реалізації } (N_p) = \frac{\text{Виручка від нових продуктів}}{\text{Дохід від реалізації}}. \quad (3.9)$$

Оцінювання технологічної безпеки здійснюється за формулами нижче:

$$\text{Ступінь зношеності основних засобів } (Z_o) = \frac{\text{Знос основних засобів}}{\text{Первісна вартість}}. \quad (3.10)$$

$$\text{Кількість нових технологій } (M_e) = \frac{\text{Кількість модернізованого обладнання}}{\text{Загальна кількість обладнання}}. \quad (3.11)$$

Оцінювання інформаційної безпеки здійснюється за формулами нижче:

$$\begin{aligned} \text{Наявність сертифікованих систем кіберзахисту } (S_k) &= \quad (3.12) \\ &= \text{бінарна змінна: } 1 - \text{є, } 0 - \text{немає.} \end{aligned}$$

$$\text{Частка витрат на інформаційну безпеку } (I_s) = \frac{\text{Витрати на інформаційну безпеку}}{\text{Сума витрат}}. \quad (3.13)$$

Оцінювання інвестиційної безпеки здійснюється за формулами нижче:

$$\text{Коефіцієнт окупності інвестицій } (O_i) = \frac{\text{Дохід від інвестицій}}{\text{Сума інвестицій}}. \quad (3.14)$$

$$\text{Кількість нових технологій } (Z_i) = \frac{\text{Залучені інвестиції}}{\text{Загальні активи}}. \quad (3.15)$$

Оцінювання екологічної безпеки здійснюється за формулами нижче:

$$\text{Рівень викидів } (E_v) = \frac{\text{Обсяг викидів}}{\text{Обсяг виробництва}}. \quad (3.16)$$

$$\text{Кількість нових технологій } (E_m) = \frac{\text{Витрати на екологію}}{\text{Сума витрат}}. \quad (3.17)$$

Оцінювання юридичної безпеки здійснюється за формулами нижче:

$$\text{Кількість судових справ } (S_s) = \text{Кількість справ за звітний період}. \quad (3.16)$$

$$\text{Частка виграних судових справ } (W_s) = \frac{\text{Виграні справи}}{\text{Загальна кількість справ}}. \quad (3.17)$$

Для кожної складової економічної безпеки підприємства розраховується середня оцінка з використанням вагових коефіцієнтів за формулою:

$$E_i = \sum_{j=1}^n W_{ij} \times P_{ij}, \quad (3.18)$$

де  $E_i$  – інтегральна оцінка складової економічної безпеки підприємства;

$W_{ij}$  – вага показника  $j$  у складовій  $i$ ;

$P_{ij}$  – оцінка показника  $j$  для складової  $i$ .

Інтегральна оцінка економічної безпеки оцінюється за формулою:

$$IE = \sum_{i=1}^m W_i \times E_i, \quad (3.19)$$

де  $IE$  – інтегральний індекс економічної безпеки;

$W_i$  – ваговий коефіцієнт складової економічної безпеки підприємства.

Оцінювання рівня економічної безпеки ТОВ «Мрія забудовника» наведемо у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Оцінювання рівня економічної безпеки ТОВ «Мрія забудовника» за показниками 2023 р.

Складова	Показники для оцінки	Значення показника	Нормативне значення
Фінансова безпека ( $F$ )	Коефіцієнт автономії	0,66	0,75
	Коефіцієнт рентабельності продажів	0,17	$\geq 0,15$
	Коефіцієнт ліквідності	4,2	$1 \leq L \leq 2$
Кадрова безпека ( $K$ )	Плинність кадрів	15%	$P_k \leq 20\%$
	Частка кваліфікованих працівників	75%	$\geq 75\%$
	Середня тривалість роботи персоналу	5 років	$\geq 5$ років
Інноваційна безпека ( $Inn$ )	Частка витрат на інновації	1,2%	$\geq 5\%$
	Кількість нових технологій	2	$\geq 5$
	Частка нових продуктів у реалізації	10%	$\geq 20\%$
Технологічна безпека ( $T$ )	Ступінь зношеності основних засобів	34%	$\leq 30\%$
	Кількість нових технологій	30%	$\geq 50\%$
Інформаційна безпека ( $I$ )	Наявність сертифікованих систем кіберзахисту	1	1
	Частка витрат на інформаційну безпеку	1%	$\geq 5\%$
Інвестиційна безпека ( $Inv$ )	Коефіцієнт окупності інвестицій	2,5	$\geq 3$
	Кількість нових технологій	1	$\geq 20\%$
Екологічна безпека ( $E$ )	Рівень викидів	0%	$\leq 50\%$
	Кількість нових технологій	2%	$\geq 5\%$
Юридична безпека ( $J$ )	Кількість судових справ	2	0
	Частка виграних судових справ	50%	$\geq 90\%$

Наведені показники для оцінювання економічної безпеки ТОВ «Мрія забудовника» потребують унормування за формулою ( $P_i$ ):

$$P_i = \frac{\text{Фактичне значення}}{\text{Нормативне значення}} \quad (3.20)$$

або якщо це діапазон:

$$P_i = \begin{cases} 1, & \text{якщо фактичне значення} \in \text{нормативний діапазон} \\ 0, & \text{в іншому випадку} \end{cases}$$

Вагові коефіцієнти для кожної складової визначалися експертним шляхом, зокрема в опитуванні приймали участь керівники структурних підрозділів та провідні спеціалісти ТОВ «Мрія забудовника», та встановлені наступні значення:

- а) фінансова безпека ( $F$ ) – 0,25;
- б) кадрова безпека ( $K$ ) – 0,15;
- в) інноваційна безпека ( $Inn$ ) – 0,1;
- г) технологічна безпека ( $T$ ) – 0,15;
- д) інформаційна безпека ( $I$ ) – 0,1;
- е) інвестиційна безпека ( $Inv$ ) – 0,15;
- ж) екологічна безпека ( $E$ ) – 0,05;
- з) юридична безпека ( $J$ ) – 0,05.

Далі, у табл. 3.2 наведемо нормовані значення, розрахунок складових економічної безпеки та підсумковий розрахунок інтегральної оцінки економічної безпеки ТОВ «Мрія забудовника».

Таблиця 3.2 – Розрахунок рівня економічної безпеки ТОВ «Мрія забудовника»

Складова	Показники для оцінки	Нормоване значення ( $P_i$ )	Середня оцінка за складовою	Вагові коефіцієнти
1	2	3	4	
Фінансова безпека ( $F$ )	Коефіцієнт автономії	0,88	0,79	0,25
	Коефіцієнт рентабельності продажів	1		
	Коефіцієнт ліквідності	0,5		
$P_F = 0,79 \times 0,25 = 0,1975$				
Кадрова безпека ( $K$ )	Плинність кадрів	1	1	0,15
	Частка кваліфікованих працівників	1		
	Середня тривалість роботи персоналу	1		
$P_K = 1 \times 0,15 = 0,15$				
Інноваційна безпека ( $Inn$ )	Частка витрат на інновації	0,24	0,35	0,1
	Кількість нових технологій	0,4		
	Частка нових продуктів у реалізації	0,5		

## Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	
$P_{Im} = 0,35 \times 0,1 = 0,035$				
Технологічна безпека (T)	Ступінь зношеності основних засобів	0,94	0,77	0,15
	Кількість нових технологій	0,6		
$P_T = 0,77 \times 0,15 = 0,1155$				
Інформаційна безпека (I)	Наявність сертифікованих систем кіберзахисту	1	0,6	0,1
	Частка витрат на інформаційну безпеку	0,2		
$P_I = 0,6 \times 0,1 = 0,06$				
Інвестиційна безпека (Inv)	Коефіцієнт окупності інвестицій	0,83	0,615	0,15
	Кількість нових технологій	0,4		
$P_{Inv} = 0,615 \times 0,15 = 0,092$				
Екологічна безпека (E)	Рівень викидів	1	0,7	0,05
	Кількість нових технологій	0,4		
$P_E = 0,7 \times 0,05 = 0,035$				
Юридична безпека (J)	Кількість судових справ	0	0,28	0,05
	Частка виграних судових справ	0,56		
$P_J = 0,28 \times 0,05 = 0,014$				
$IE = 0,1975 + 0,15 + 0,035 + 0,1155 + 0,06 + 0,092 + 0,035 + 0,014 = 0,699$				

Шкалу для оцінювання рівня економічної безпеки підприємства представлено у табл. 3.3

Таблиця 3.3 – Шкала оцінювання рівня економічної безпеки підприємства

Рівень економічної безпеки	Інтегральний індекс (IE)	Характеристика
Критичний	$IE < 0,3$	Підприємство знаходиться у кризовому стані
Низький	$0,3 \leq IE < 0,5$	Ризиковане становище, значна нестабільність
Середній	$0,5 \leq IE < 0,7$	Відносна стабільність, але є суттєві ризики
Високий	$0,7 \leq IE < 0,9$	Достатній рівень безпеки, але потребує покращення окремих аспектів
Оптимальний	$IE \geq 0,9$	Високий рівень стабільності, ризики мінімальні

Рівень безпеки ТОВ «Мрія забудовника»: знаходиться на межі між середнім та високим рівнями. Сильні сторони (високі показники): кадрова безпека та екологічна безпека. Слабкі сторони товариства – інноваційна

безпека, інвестиційна безпека.

### 3.2 Рекомендації щодо реалізації змін з метою зміцнення складових економічної безпеки ТОВ «Мрія забудовника»

З метою підвищення ефективності діяльності ТОВ «Мрія забудовника» пропонується проєкт із впровадження виробництва алюмінієвих віконних та дверних систем. Зазначений захист сприятиме зміцненню не лише технологічної та інвестиційної складових економічної безпеки товариства, а й інноваційної складової, зокрема за рахунок впровадження технологічної лінії для обробки алюмінієвих профілів, систем скління, обладнання для нанесення покриттів, та зростання частки нових продуктів у реалізації. Основною метою запропонованого проєкту є розширення асортименту продукції ТОВ «Мрія забудовника» шляхом додавання алюмінієвих віконних та дверних конструкцій, що користуються попитом у сегменті бізнес-класу та у енергоефективному будівництві.

Реалізація проєкту передбачає кілька проєктів, які представлено на рис. 3.2.

Проєкт передбачає інвестиції: 8 млн. грн. на закупівлю обладнання, навчання персоналу та маркетинг.

Очікувані результати:

- а) очікуваний річний дохід від проєкту – 2,4 млн грн.;
- б) термін реалізації проєкту – 6 років.

Проведемо розрахунок терміну окупності та індексу рентабельності за формулами:

$$PP = \frac{I}{D} = \frac{8}{2,4} \approx 3,33 \text{ роки;} \quad (3.21)$$

$$IR = \frac{\sum_{t=1}^n Dt}{I} = \frac{2,4 \times 6}{8} = 1,8. \quad (3.22)$$

Де  $I$  – сума інвестицій;

$D$  – очікуваний річний дохід за рахунок реалізації проєкту.

#### Закупівля обладнання

- лінії для обробки алюмінієвих профілів, систем скління, обладнання для нанесення покриттів

#### Навчання персоналу

- курси для працівників щодо роботи з алюмінієвими профілями

#### Маркетинг

- реклама в соціальних мережах, участь у виставках, партнерства з будівельними компаніями

Рисунок 3.2 – Перелік робіт, що варто реалізувати з метою впровадження пропонуваного інвестиційного проєкту у ТОВ «Мрія забудовника»

Далі розрахуємо чисту поточну вартість ( $NPV$ ), а розрахунок здійснюємо з урахуванням ставки дисконту – 10 %. Розрахунок дисконтованих доходів наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок дисконтованих доходів за проєктом (ставка дисконту – 10%) для ТОВ «Мрія забудовника»

Рік	Доходи (тис. грн)	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтовані доходи (тис. грн)
1	2400	0,909	2181,6
2	2400	0,826	1982,4
3	2400	0,751	1802,4
4	2400	0,683	1639,2
5	2400	0,621	1490,4
6	2400	0,565	1356,0
Усього	14400	–	10452,0

Далі розрахуємо чисту поточну вартість проєкту ( $NPV$ ):

$$NPV = \sum_{t=1}^t \frac{CF_n}{(1+r)^n} - I \quad (3.23)$$

$$NPV = 10452 - 8000 = 2452 \text{ тис.грн.}$$

де  $CF_n$  – річний грошовий потік (економія);

$r$  – дисконтна ставка;

$n$  – рік;

$I$  – інвестиції.

Оскільки  $NPV > 0$ , проєкт є економічно доцільним.

Далі проведемо розрахунок різних можливих сценаріїв реалізації зазначеного проєкту, зокрема оптимістичного, реалістичного (він відповідає проведеним вище розрахункам) та оптимістичного. Вихідні данні для кожного з сценаріїв наведено нижче.

Оптимістичний:

а) попит зростає на 10 %, а витрати залишаються стабільними;

б) річний дохід: 2,64 млн. грн.

Базовий (реалістичний):

а) ситуація розвивається відповідно до прогнозу.

б) річний дохід: 2,4 млн. грн.

Песимістичний:

а) попит зменшується на 15 %, витрати збільшуються на 10 %;

б) річний дохід: 2,04 млн грн.

Проведемо розрахунок дисконтованих доходів за сценаріями, а вихідними даними є дисконтна ставка  $r = 10 \%$ ; термін реалізації – 6 років.

Розрахунок дисконтованих доходів за сценаріями (оптимістичним, Базовий / реалістичним, песимістичним) наведено у табл. 3.5.

Чиста поточна вартість ( $NPV$ ) за сценаріями:

$$NPV_{opt} = 11494 - 8000 = 3494,0 \text{ тис.грн.}$$

$$NPV_{баз} = 10452 - 8000 = 2452,0 \text{ тис.грн.}$$

$$NPV_{пес} = 887964 - 8000 = 879,4 \text{ тис.грн.}$$

Таблиця 3.5 – Розрахунок дисконтованих доходів за сценаріями (оптимістичним, реалістичним, песимістичним) для ТОВ «Мрія забудовника»

Рік	Коефіцієнт дисконтування	Оптимістичний сценарій, тис. грн.	Базовий (реалістичний) сценарій, тис. грн.	Песимістичний сценарій, тис. грн.
1	0,909	2399,76	2181,6	1854,36
2	0,826	2179,44	1982,4	1682,64
3	0,751	1980,64	1802,4	1529,04
4	0,683	1803,12	1639,2	1396,32
5	0,621	1639,44	1490,4	1266,84
6	0,565	1491,60	1356,0	1150,20
Усього	–	11494,00	10452,0	8879,40

Далі розрахуємо очікуваний  $NPV$  та ризик проекту ТОВ «Мрія забудовника»:

$$E(NPV) = P_{opt} \times NPV_{opt} + P_{baz} \times NPV_{baz} + P_{nec} \times NPV_{nec} \quad (3.24)$$

$P_{opt}$  – ймовірності сценаріїв.

Ймовірності сценаріїв ( $P$ ) визначаються на рівні: оптимістичний – 30 %; базовий – 50 %; песимістичний – 20 %.

Очікувана  $E(NPV)$ :

$$E(NPV) = 0,3 \times 3494 + 0,5 \times 2451 + 0,2 \times 879,4 = 2450,08 \text{ тис.грн.}$$

Проведемо оцінювання ризику проекту для ТОВ «Мрія забудовника» за стандартним відхиленням. Формула стандартного відхилення ( $\sigma$ ):

$$\sigma = \sqrt{P_i \times (NPV_i - E(NPV))^2} \quad (3.25)$$

$$\sigma = \sqrt{0,3 \times (3494 - 2450,08)^2 + 0,5 \times (2452 - 2450,08)^2 + 0,2 \times (879,7 - 2450,08)^2} \approx 905,43 \text{ тис.грн.}$$

Візуально всі результати представлено на рис. 3.3.

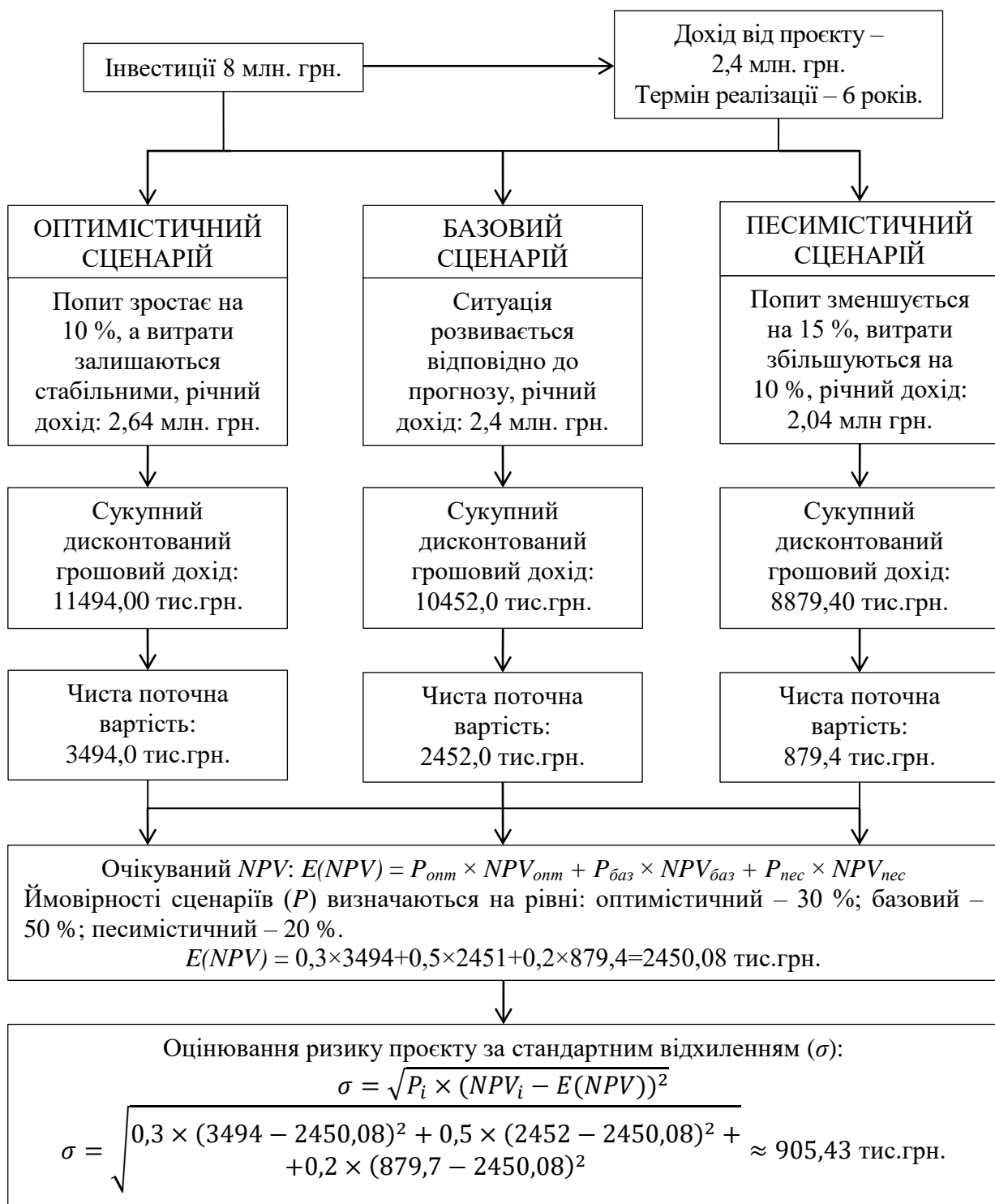


Рисунок 3.3 – Результати розрахунків ефективності реалізації проекту у ТОВ «Мрія забудовника»

Таким чином, на підставі проведених розрахунків можна зробити висновки, що поточна вартість проекту ( $E(NPV)$ ) ТОВ «Мрія забудовника» становить 2450,08 тис. грн.

Ризик проекту, оцінений через стандартне відхилення, становить 905,43

тис. грн.

Отже, проєкт є економічно доцільним, навіть за песимістичного сценарію  $NPV > 0$ , а зменшити ризики при реалізації проєкту ТОВ «Мрія забудовника» рекомендовано:

а) укласти довгострокові договори із визначеними постачальниками товариства (для реалізації проєкту) для стабілізації витрат;

б) активно просувати нову продукцію використовуючи партнерські мережі та рекламу;

в) включити в план бюджету проєкту резервний фонд на непередбачувані витрати.

### 3.3 Управління змінами у процесі розробки фінансової стратегії забезпечення економічної безпеки ТОВ «Мрія забудовника»

У сучасних умовах ринкової економіки, що характеризується високим ступенем загроз та постійних змін зовнішнього середовища, актуальним є формування фінансової стратегії, яка забезпечить стабільність та ефективність функціонування підприємства, а сприятиме зміцненню його економічної безпеки. Фінансова стратегія підприємства визначає довгостроковий план дій підприємства, що спрямовані на раціональне управління фінансовими ресурсами, зміцнення фінансової складової економічної безпеки підприємства та досягнення стратегічних цілей.

Фінансову стратегію ТОВ «Мрія забудовника» буде розроблено на підставі оцінювання його поточного стану підприємства, аналізу прогнозованих змін у фінансово-господарській діяльності, визначення оптимальних сценаріїв розвитку тощо. Фінансова стратегія ТОВ «Мрія забудовника» може бути представлена наступним чином:

$$\Phi C(t) = a(t) + (t) + a(t + 1), \quad (3.26)$$

де  $\Phi C(t)$  – фінансова стратегія товариства у момент часу  $t$ ;

$a(t)$  – фактичний стан товариства у момент часу  $t$ ;

$(t)$  – оптимальний стан товариства у момент часу  $t$ ;

$a(t + 1)$  – прогнозований стан підприємства у момент часу  $t+1$ .

Фактичний стан товариства ( $a(t)$ ) визначається як сукупність впливу загальних факторів та характеристик фінансово-господарської діяльності:

$$a(t) = \sum_{i=1}^n \alpha_i x_i(t), \quad (3.27)$$

де  $\alpha_i$  – оцінний коефіцієнт  $i$ -го фактора діяльності;

$x_i(t)$  – кількісна характеристика  $i$ -го фактора у момент часу  $t$ .

Окрім того фінансовий стан товариства після проведення розрахунків слід зобразити у вигляді матриці, сутність якої представлено на рис. 3.4.



Рисунок 3.4 – Сутність матриці фінансової стратегії  
(детальне пояснення матриці представлено у табл. 3.5)

Пояснення матриці фінансової стратегії, що зображена на рис. 3.4 представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Сутність матриці фінансової стратегії(пояснення до рис. 3.4)

Показник	Значення
$Y_1(t), Y_2(t)$	$Y_1(t)$ – показник фінансової ефективності (наприклад, ROA, ROE) $Y_2(t)$ – показник фінансової стійкості (н-д, коефіцієнт ліквідності або фінансової незалежності)
Квадрант 1	Низька ефективність і низька стійкість: кризовий стан, потреба в радикальних змінах
Квадрант 2	Низька ефективність, але середня стійкість: нестабільність через низький прибуток
Квадрант 3	Низька ефективність, висока стійкість: можливість зростання через ефективніше використання капіталу
Квадрант 4	Середня ефективність, низька стійкість: ризик фінансових проблем
Квадрант 5	Середня ефективність і стійкість: стабільний стан, але з потенціалом для покращення
Квадрант 6	Середня ефективність, висока стійкість: хороші позиції для подальшого розвитку
Квадрант 7	Висока ефективність, низька стійкість: підприємство зростає, але ризикує втратити стійкість
Квадрант 8	Висока ефективність, середня стійкість: зростання можливе, але потрібно покращити стійкість
Квадрант 9	Висока ефективність і висока стійкість: ідеальне положення, орієнтир для розвитку

Поточна позиція ТОВ «Мрія забудовника» на підставі розрахунку показників за даними бухгалтерської звітності 2023 р. становить:

$Y_1$ : ROA (Рентабельність активів) = 20,77% – середній рівень ефективності.

$Y_2$ : коефіцієнт ліквідності = 2,23 – висока стійкість.

Висновок: поточний стан ТОВ «Мрія забудовника» розташований у квадранті 6, це означає, що товариство має високу стійкість, але потребує подальшого покращення ефективності, щоб перейти до ідеального квадранту 9.

Прогнозована позиція ТОВ «Мрія забудовника» на 2026 р.

$Y_1$ : ROA (Рентабельність активів) = 21,76% – висока ефективності.

$Y_2$ : коефіцієнт ліквідності = 2,35 – висока стійкість.

Висновок: за умови проведення змін та реалізації запропонованої нижче фінансової стратегії ТОВ «Мрія забудовника» може перейти до квадранту 9, що відображає найкращі умови для розвитку товариства.

Сутність та характеристика запропонованої фінансової стратегії для ТОВ «Мрія забудовника» представлена у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Сутність та характеристика запропонованої фінансової стратегії для ТОВ «Мрія забудовника»

Елемент стратегії	Сутність	Характеристика для ТОВ «Мрія забудовника»
Мета стратегії	Забезпечення високої ефективності та фінансової стійкості товариства	Перехід до оптимального квадранту (9) матриці фінансової стратегії за рахунок підвищення прибутковості та зміцнення капіталу
Ключові напрями	Зростання доходів Оптимізація структури капіталу Удосконалення фінансових процесів	Розширення ринку збуту Зменшення короткострокових зобов'язань Впровадження автоматизованих систем обліку
Фінансовий потенціал	Збалансоване використання фінансових ресурсів для підтримки стабільного розвитку товариства	Досягнення високого рівня потенціалу товариства за рахунок оптимізації витрат і нарощення прибутку (поточний стан потенціалу товариства – середній рівень)
Інструменти реалізації	Розширення асортименту продукції Нові джерела фінансування	Вихід на нові сегменти ринку Використання довгострокових кредитів з метою фінансування проєктів товариства
Ключові показники оцінки	ROA, ROE, коефіцієнт ліквідності, фінансова незалежність	Підвищення ROA (рентабельність активів) до 22%, ROE (рентабельність власного капіталу) до 45%, коефіцієнта ліквідності до 2.5, фінансової незалежності до 50%
Ризики реалізації	Ринкові, фінансові та організаційні	Коливання попиту на продукцію Нестабільність цін на матеріали Високий рівень конкуренції

На основі поточного фінансового стану (квадрант 6) і прогнозованого стану (квадрант 9) формуються наступні етапи переходу ТОВ «Мрія забудовника», що детально описані у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – План дій з метою реалізації фінансової стратегії

Дії	Термін реалізації	Показники успіху
1	2	3
Етап 1: Оптимізація витрат та збільшення ліквідності Вихідний квадрант: 6 (середня ефективність, висока стійкість) Цільовий квадрант: 8 (висока ефективність, середня стійкість)		
Проведення аудиту витрат	1 – 2 місяці	Зменшення загальних витрат на 5-10%
Впровадження програм з оптимізації	2 – 2 місяці	Коефіцієнт ліквідності > 2,4
Підвищення операційної рентабельності	4 – 6 місяців	ROA $\geq$ 21%, ROE $\geq$ 43%
Етап 2: Розширення джерел доходів та фінансування Вихідний квадрант: 8 (висока ефективність, середня стійкість) Цільовий квадрант: 7 (висока ефективність, низька стійкість)		
Вихід на нові ринки збуту	6-12 місяців	Зростання доходів на 10-15%

Продовження таблиці 3.6

1	2	3
Використання довгострокових кредитів	6-12 місяців	Частка короткострокових зобов'язань зменшиться на 5-7%
Запуск нових проєктів	8-14 місяців	Чистий прибуток зростає на 15%
Етап 3: Досягнення оптимальної фінансової стратегії Вихідний квадрант: 7 (висока ефективність, низька стійкість) Цільовий квадрант: 9 (висока ефективність, висока стійкість)		
Рефінансування короткострокових зобов'язань	12-18 місяців	Коефіцієнт фінансової незалежності $\geq 50\%$
Накопичення резервного капіталу	12-18 місяців	Власний капітал зростає на 10-12%
Удосконалення фінансових процесів	14-20 місяців	Підтримка ROA > 22%, ROE > 45%, коефіцієнта ліквідності > 2,5

Матриця ТОВ «Мрія забудовника», щоо відображає реалізацію фінансової стратегії за етапами наведено на рис. 3.5.

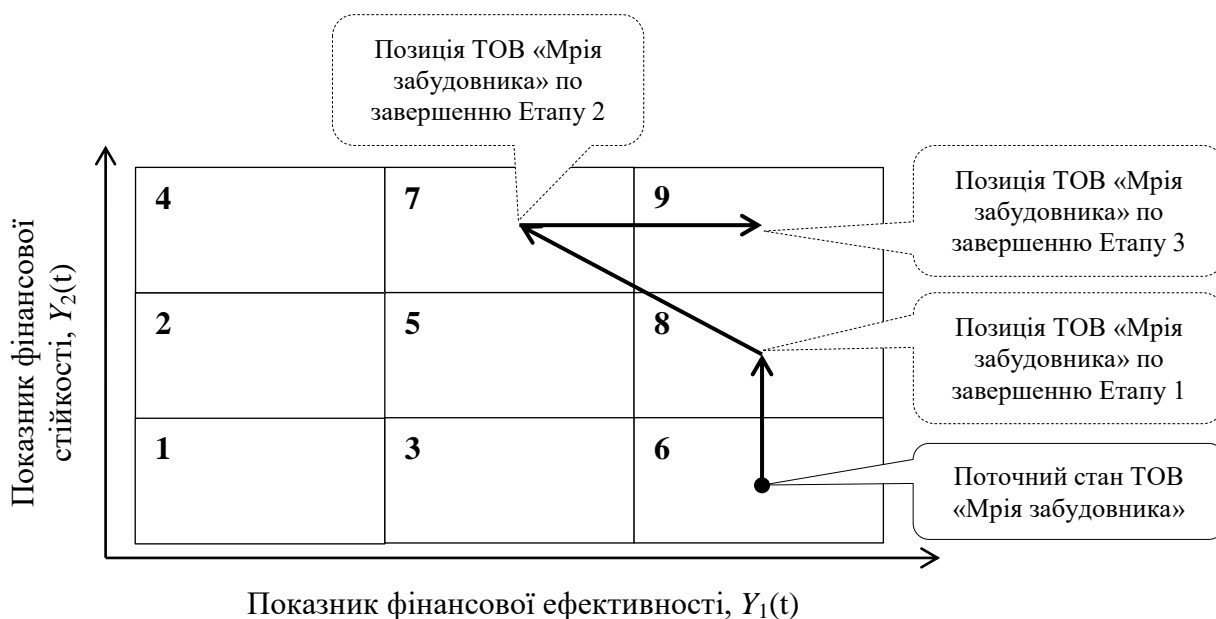


Рисунок 3.5 – Матриця ТОВ «Мрія забудовника», що відображає реалізацію фінансової стратегії за етапами представленими у табл. 3.6\*

\*загальний план переходу: початковий стан: квадрант 6 – стабільний фінансовий стан; проміжний стан: квадранти 8, 7 – зростання ефективності за рахунок активізації доходів та оптимізації структури капіталу; цільовий стан: квадрант 9 – ідеальне поєднання високої ефективності та стійкості.

Реалізація фінансової стратегії буде тривати 18-24 місяців задля досягнення цільового стану. Реалізація зазначеного заходу передбачає поступове виконання кожного етапу, моніторинг показників і оперативну корекцію стратегії за потреби.

### Висновки до розділу 3

У процесі дослідження управління змінами для зміцнення економічної безпеки ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький запропоновані рекомендації. Зокрема, у підрозділі 3.1 здійснено оцінювання рівня економічної безпеки ТОВ «Мрія забудовника» з метою визначення необхідності змін. Проведений аналіз дозволив ідентифікувати ключові проблеми у складових економічної безпеки товариства, які впливають на стабільність його функціонування. Виявлено необхідність впровадження змін для усунення ризиків, пов'язаних з інноваційною та інвестиційною складовими економічної безпеки товариства, та адаптації до сучасних ринкових умов.

Запропоновано комплекс заходів для зміцнення складових економічної безпеки, зокрема інноваційної, інвестиційної та технологічної за рахунок реалізації проекту із впровадження виробництва алюмінієвих віконних та дверних систем. Запропонований проект є економічно доцільним, навіть за песимістичного сценарію  $NPV > 0$ .

Також, запропоновано фінансову стратегію, яка враховує управління змінами, необхідними для досягнення стабільності. Застосування матриці фінансової стратегії дозволило визначити оптимальні шляхи розвитку підприємства, зокрема через нарощування доходів, оптимізацію витрат та забезпечення стабільного зростання активів.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню економічної безпеки ТОВ «Мрія забудовника» та підвищенню його конкурентоспроможності на ринку.

## ВИСНОВКИ

Економічна безпека підприємств на сьогодні є однією з пріоритетних задач менеджменту, оскільки лише за рахунок оперативних управлінських рішень, які приводять до якісних змін, можна забезпечити довгострокове функціонування суб'єкта господарювання на ринку.

Стосовно самої сутності поняття «економічна безпека підприємства», необхідно відмітити наявність великої кількості визначень та підходів до трактування. Найбільш відомими є: захисний, стійкісний, еволюційний, ресурсний та гармонізаційний, сутність яких коротко представлено у роботі.

Саму структуру системи економічної безпеки підприємства представляють доволі різноманітно, однак у першому розділі роботи було наведено найбільш універсальну з урахуванням того, що система економічної безпеки підприємства має бути підлаштована до специфіки його діяльності та галузевої приналежності.

Також необхідно підкреслити, що зміни, які реалізуються на підприємстві відображаються на всіх складових системи економічної безпеки підприємства, і потребують управління та врахування його особливостей. У роботі представлено схему управління змінами в системі економічної безпеки підприємства, яка є процесом, що включає 8 етапів.

Стосовно досліджуваного підприємства, необхідно зазначити, що ТОВ «Мрія забудовника» – це товариство, яке спеціалізується на виробництві, продажу та встановленні якісних будівельних та оздоблювальних матеріалів і металопластикових виробів. Основні фінансові результати діяльності товариства за 2021-2023 роки свідчать про доволі стабільні показники його розвитку. Так, чистий прибуток товариства зріс у 2023 р. більш ніж 12 разів у порівнянні з 2022 р. або на 1271,45%, що свідчить про вагоме покращення фінансових результатів. Однак, проведений у роботі аналіз імовірності банкрутства товариства за найбільш відомими моделями свідчить, що

фінансовий стан товариства характеризується як нестабільний, а основні його показники – оборотний капітал, прибутковість, власний капітал – залишалися недостатньо високими для забезпечення економічної безпеки.

Відповідно, у третьому розділі роботи було розроблено рекомендації щодо удосконалення управління змінами з метою забезпечення економічної безпеки товариства.

Запропоновано методику розрахунку рівня економічної безпеки для розуміння дій та рішень менеджменту, які необхідні у контексті формування змін і забезпечення економічної безпеки. За розрахунками рівень безпеки товариства знаходиться на межі між середнім та високим рівнями. Сильні сторони - кадрова безпека та екологічна безпека. Слабкі сторони - інноваційна безпека, інвестиційна безпека.

З метою реалізації змін, які можуть призвести до підвищення рівня економічної безпеки товариства у роботі обґрунтовано доцільність реалізації інвестиційного проєкту з придбання нової лінії виробництва алюмінієвих віконних та дверних систем. А також сформовано пропозиції з удосконалення управління змінами при розробці фінансової стратегії товариства. Сутність та характеристику запропонованої фінансової стратегії для ТОВ «Мрія забудовника» наведено у третьому розділі роботи.

Розроблені у третьому розділі роботи рекомендації дозволять менеджменту підприємства більш оперативно отримувати інформацію про стан економічної безпеки та забезпечить прийняття управлінських рішень на основі достовірної інформації отриманої за результатами ґрунтовного аналізу. Реалізація інвестиційного проєкту дозволить товариству залишатись і надалі конкурентоспроможним, а також отримувати позитивні фінансові результати, що буде підкріплено розробкою відповідної фінансової стратегії.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Бауліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к. е. н.: 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». / Т. В. Бауліна. – Київ: Міжнародний науково-технічний університет, 2004. – 20 с.
2. Белоусова І. А. Управлінський облік – інформаційна складова системи економічної безпеки підприємства: монографія / І. А. Белоусова. – Київ: Дорадо-Друк, 2010. – 432 с.
3. Бєседін М.О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант) : підручник / М. О. Бєседін, В. М. Нагаєв. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.
4. Варналій З. С. Економічна безпека : навч. посіб. / З. С. Варналій. – Київ : Знання, 2009. – 647 с.
5. Васильців Т. Г. Економічна безпека України : стратегія та механізми зміцнення : монографія / Т. Г. Васильців. – Львів : Арал, 2008. – 384 с.
6. Васильчак С. В. Економічна безпека підприємства та її складова в сучасних умовах / С. В. Васильчак, А. І. Веселовський // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20.15. – С. 98–105.
7. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві : теорія та прикладні аспекти: монографія / Д. К. Воронков. – Харків: ВД «Інжек», 2010. – 340 с.
8. Гавловська Н. Формування пріоритетів безпекоорієнтованого управління підприємствами в умовах турбулентності зовнішнього середовища / Н. Гавловська, О. Кримчак, В. Подгала // Modeling the development of the economic systems. – 2024. – №1.– С. 275-281.
9. Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку [Електронний ресурс] / Т. В. Гринько // Бізнес Інформ. –

2013. – №10. – Режим доступу: [http://www.business-inform.net/pdf/2013/10\\_0/247\\_252.pdf](http://www.business-inform.net/pdf/2013/10_0/247_252.pdf).

10. Гудзинський О. Д. Стратегічне управління змінами: синергетичний аспект / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир. // Інноваційна економіка. – 2013. – № 3. – С.203–205.

11. Дацків Р. М. Економічна безпека у глобальному вимірі / Р. М. Дацків. // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №7 (37). – С. 143-153.

12. Дикий А. П. Організація бухгалтерського обліку як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к. е. н: спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)» / А. П. Дикий. – Житомир: ЖДТУ, 2009. – 21с.

13. Діденко В. М. Менеджмент : підручник / В. М. Діденко. – К. : Кондор, 2008. – 584 с.

14. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / П. Друкер; пер. с англ. – Київ : Україна, 1994. – 319 с.

15. Ейтутіс Г. Оцінка економічної безпеки залізничного транспорту / Г. Ейтутіс // Економіст. – 2009. – № 1. – С. 56–58.

16. Економіка підприємства : навч. посіб. / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. – Київ: КНЕУ, 2003. – 608 с.

17. Економічна безпека кластерів промислових підприємств: пріоритети та механізми забезпечення : монографія / за наук. ред. Н. І. Гавловської, Є. М. Рудніченко, Л. В. Скоробогатої. – Хмельницький : ХНУ, 2021. – 263 с.

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

19. Економічна безпека суб'єктів підприємництва : навч. посіб. / за заг. ред. М. І. Зубка. – Київ : ЦУЛ, 2012. – 226 с.

20. Захарчук Н. Управління змінами: стратегічний вимір / Н. Захарчук, Н. Гавловська, Є. Рудніченко. // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. – 2024. – №334(5). – С. 452-456.

21. Іванілов О. С. Методи оцінки рівня економічної безпеки промислових підприємств / О. С. Іванілов // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. праць – 2018. – №1(20). – С. 66–78.

22. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності: економіко-правовий аспект: навч. посібник / М. І. Камлик. – Київ: Атіка, 2005. – 432 с.

23. Карпунь І. Н. Управління фінансовою санацією підприємства : навч. посіб. / І. Н. Карпунь. – Львів: «Магнолія-2006», 2009. – 418 с.

24. Кириченко А. А. Методологічні основи економічної безпеки суб'єктів господарювання в трансформаційній економіці / А. А. Кириченко, Ю. Г. Кім // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 12(90). – С. 53–65.

25. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія / Г. В. Козаченко, В.П. Понамарьов, О. М. Ляшенко. – Київ: Лібра, 2003. – 280 с.

26. Кузенко Т. Б. Планування економічної безпеки підприємства в умовах ринкової економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 / Т. Б. Кузенко. – Київ, 2004. – 18 с.

27. Манцуров І. Г. Побудова ієрархічної структури складових економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / І. Г. Манцуров, О. В.Нусінова // Ефективна економіка. – 2011. – № 9. – Режим доступу : <http://economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=680>.

28. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навчальний посібник / А. П. Міщенко. – Донецьк : Вид-во ДУЕП, 2007. – 332 с.

29. Міщенко С. П. Концептуальні основи забезпечення економічної безпеки підприємства / С. П. Міщенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 37. – С. 215–220.

30. Мойсеєнко І. П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства : навч. посібник / І. П. Мойсеєнко, О. М. Марченко. – Львів, 2011. – 380 с.

31. Притис В. І. Дослідження базових категорій безпекоорієнтованого

підходу в управлінні підприємствами / В. І. Притис, Н. І. Гавловська, Є.М. Рудніченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – №2. – С. 23-30.

32. Про національну безпеку України [Електронний ресурс]: закон : [схвалено постановою Верховної ради України від 21.06.2018 № 2469-VIII] // Офіційний сайт Верховної ради України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19/conv#Text>.

33. Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : монографія : в 3 т. / Ляшенко О. М., Погорелов Ю. С., Безбожний В. Л. та ін.; за заг. ред. Г. В. Козаченко. – Луганськ: Елтон-2, 2010. – Т. 1. – 282 с.

34. Соціальна політика та економічна безпека / Під заг. ред. Є. І. Крихтіна. – Донецьк: Каштан, 2004. – 335 с.

35. Стеців С. Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві [Електронний ресурс] / С. Р. Стеців. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/natural/Vnulp/Management/2011\\_714/25.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/natural/Vnulp/Management/2011_714/25.pdf).

36. Стратегія національної безпеки України «Безпека людини – безпека країни» [Електронний ресурс]: указ : [затверджено указом Президента України від 14.09.2020 № 392/2020] // Офіційний сайт Верховної ради України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n12>.

37. Теоретичний базис управління змінами в організації / Н. Гавловська, В. Семенченко, Т. Яблонський, Е. Гуменна // Вісник ХНУ. Економічні науки. – 2023. – №2. – С. 161-166.

38. Теоретичні концепти економічної безпеки: ризик, загроза, небезпека / Н. І. Гавловська, В. С. Параскевич, В. М. Семенченко, Т. І. Яблонський // Development Service Industry Management. – 2023. – №3. – С. 35-39.

39. Ткачук В. І. Формування економічної безпеки сільськогосподарських підприємств / В. І. Ткачук, М. І. Яремова // Інноваційна економіка. – 2012. – № 12. – С. 280–283.

40. Шульга І. П. Сучасні підходи до формування системи економічної безпеки акціонерного товариства [Електронний ресурс] / І. П. Шульга //

Ефективна економіка. – 2010. – № 10. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=366>.

41. Hiatt J. M. ADKAR: Model for Change in Business, Government and our Community: How to Implement Successful Change in our Personal Lives and Professional Careers / J. M. Hiatt. – Colorado : Prosci Research, 2006. – 148 p.

42. Kotter J. P. A Force For Change: How Leadership Differs from Management / J. P. Kotter. – New York: Free Press, 1990. – 192 p.

43. Lean Change Management: The key to managing change in your organisation [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.xeridia.co.uk/blog/lean-change-management-key-managing-change-your-organisation>.

44. Lewin K. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers / K. Lewin; Edited by Dorwin Cartwright. – New York : Harper & Row, 1951. – 346 p.

45. Little J. Lean Change Management: Innovative Practices For Managing Organizational Change / J. Little. – Happy Melly Express, 2014. – 180 p.

46. Minimization of risks of the enterprise foreign economic activity through improving the interaction management quality with potential partners / Y. Rudnichenko, L. Krymchak, V. Kudelskyi, N. Avanesova, I. Sokyryk, N. Havlovska // Quality-Access to Success Journal. – 2020. – Vol. 21(174). – P. 61-67.

47. Peters T. J. In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies / T. J. Peters, R. H. Waterman. – New York : Harper & Row, 1982. – 360 c.

48. Safe Interaction Management of State Institutions and Business Entities Based on the Concepts of Evolutionary Economics: Modeling and Scenario Forecasting of Processes / Ye. Rudnichenko, I. Dzhereliuk, L. Mykhalchyshyna, S. Savina, V. Pokotylova, N. Havlovska // TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics. – 2020. – Vol.9(1). – P. 233-241.