

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

Формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства  
(на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)

Назва

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 Менеджмент організацій

Назва

Шифр ДРМО.017036.16 ПЗ

Виконав студент 2 курсу, група МОмз-22-1 \_\_\_\_\_ Вікторія ПАРАСКЕВИЧ  
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник \_\_\_\_\_ д.е.н., проф \_\_\_\_\_ Наталія ГАВЛОВСЬКА  
Науковий ступінь, звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_ Олена КОСЮК  
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

**До захисту допускаю:**

Завідувач кафедри менеджменту \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_ Ніла ТЮРІНА  
та адміністрування Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

\_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

Хмельницький 2023

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
шифр і назва

Спеціальність 073 Менеджмент  
шифр і назва

Освітня програма Менеджмент організацій

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

### ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Параскевич Вікторія Сергіївна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)

керівник роботи \_\_\_\_\_ Гавловська Наталія Іванівна, д.е.н., проф.  
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 15 серпня 2023 р. № 30 дод. 16

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 12 грудня 2023 р.

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 формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства 2. Аналіз фінансово-господарського стану та економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький 3. Рекомендації щодо формування стратегії забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Визначення поняття «економічна безпека» 2. Функції економічної безпеки 3. Чинники, що впливають на складові системи економічної безпеки підприємства (СЕБП) 4. Формування та реалізація стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства 5. Техніко-економічні показники ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2020 – 2022 років 6. Матриця SWOT-аналізу діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 7. SPACE-матриця за розрахунками ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 8. Ключові напрями, які можуть бути використані для забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 9. Проведення VRIO-аналізу 10. Схема механізму реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Гавловська Н.І., професор		
2. Дослідницько-аналітичний	Гавловська Н.І., професор		
3. Проектно-рекомендаційний	Гавловська Н.І., професор		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст..викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 1 вересня 2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	вересень 2023	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2023	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	вересень 2023	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2023	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	вересень 2023	
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2023	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2023	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2023	
9.	Підготовка висновків	листопад 2023	
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2023	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2023	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2023	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	грудень 2023	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2023	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2023	
16.	Захист дипломної роботи	грудень 2023	

Студент

\_\_\_\_\_

Підпис

\_\_\_\_\_

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

Підпис

\_\_\_\_\_

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

Параскевич В.С. Формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький). Керівник роботи – д.е.н., професор Гавловська Н.І. Дипломна робота магістра: 72 с., 14 рисунків, 28 таблиць, 57 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СТРАТЕГІЯ, ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, РИЗИК, ЗАГРОЗА, РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ.

Розглянуто теоретичні засади формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства. Проаналізовано сутність та складові економічної безпеки підприємства. Наведено класифікацію ризиків і загроз у стратегічному забезпеченні економічної безпеки підприємства. Досліджено сутність та особливості формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства.

З метою аналізу фінансово-господарського стану та економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» проведено аналіз діяльності товариства та основних показників, досліджено його середовище та здійснено аналіз економічної безпеки.

У третьому розділі наведено рекомендації щодо формування стратегії забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон», зокрема визначено стратегічні напрями забезпечення економічної безпеки товариства, стратегічне управління ресурсним забезпеченням діяльності товариства на основі використання моделі VRIO, запропоновано формування механізму реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки.

## ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність та складові економічної безпеки підприємства	8
1.2 Сутність та класифікація ризиків і загроз у стратегічному забезпеченні економічної безпеки підприємства	15
1.3 Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність та особливості формування	21
Висновки до розділу 1	27
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ	28
2.1 Аналіз діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	28
2.2 Дослідження середовища функціонування ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	34
2.3 Аналіз економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	39
Висновки до розділу 2	44
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ	46
3.1 Визначення стратегічних напрямів забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	46
3.2 Стратегічне управління ресурсним забезпеченням діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон на основі використання моделі VRIO	51
3.3 Формування механізму реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	56
Висновки до розділу 3	64
ВИСНОВКИ	65
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	67

## ВСТУП

Сучасне бізнес-середовище пов'язане зі зростаючими економічними, фінансовими, технологічними та природними ризиками. Підприємства мають бути готові до протидії загрозам та незапланованим викликам, до яких належать економічні кризи, кібератаки, політична нестабільність. Окрім того, зміна ринкових умов, що зумовлена зміною попиту споживачів, конкуренцією та технологічним розвитком можуть суттєво вплинути на фінансовий стан підприємства. Стратегія забезпечення економічної безпеки допомагає адаптуватися до змін і залишатися підприємству стійким.

Формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств є важливим завданням для кожного бізнесу незалежно від його розмірів та галузі. Економічна безпека визначається здатністю підприємства до оптимального використання ресурсів, досягнення стійкості та уникнення фінансових, економічних та інших ризиків.

Теоретичний базис формування стратегії економічної безпеки досліджувався у працях Варналія З., Васильціва Т., Гавловської Н., Козаченко Г., Овчаренка Є., Погорелова Ю., Рудніченка Є. та інших науковців. Стосовно напрацювань у сфері стратегічного управління, то найбільш цитованими є праці Ансофа І., Портера М., Котлера Ф. та інших науковців.

Однак, навіть враховуючи значні наукові здобутки, питання стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства залишається недостатньо дослідженим, що і обумовлює актуальність теми магістерської роботи.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є аналіз теоретичних основ і розроблення практичних рекомендацій щодо формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі магістра поставлені та вирішені наступні завдання:

а) сформовано рекомендації щодо визначення стратегічних напрямів забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;

б) розроблено рекомендації з стратегічного управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства на основі використання моделі VRIO;

в) побудовано механізм реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Об'єктом дослідження дипломної роботи магістра є ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Предметом дослідження дипломної роботи є процес формування стратегії забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Інформаційною базою дипломної роботи магістра є публікації вітчизняних та зарубіжних науковців, що стосуються питань стратегічного управління та економічної безпеки. У дипломній роботі використано нормативні акти, аналітичні звіти Державної служби статистики, доповіді, фінансово-облікова звітність ТДВ «Хмельницькзалізобетон», тощо. Методологія магістерської роботи базується на наступних методах: монографічному аналізі, теоретичному узагальненні та порівнянні (при дослідженні теоретичних аспектів формування стратегії забезпечення економічної безпеки), графічної інтерпретації (при аналізі середовища функціонування ТДВ «Хмельницькзалізобетон»), аналізі та синтезі, структурно-логічному аналізі (при формуванні рекомендацій, які носять прикладний характер).

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність та складові економічної безпеки підприємства

Економічна безпека є важливим аспектом стабільності та успішності держави, галузей, регіонів та організацій в умовах нестабільності та загроз. Вперше термін «економічна безпека» використано в середині ХХ століття в контексті політичної та військової безпеки. Пізніше він почав використовуватися для опису економічних аспектів безпеки.

Активізація питань пов'язаних з економічною безпекою відбулася після закінчення Другої світової війни і створення Організації Об'єднаних Націй та інших міжнародних організацій.

Під час Холодної війни економічна безпека була ключовою тематикою, оскільки економічна політика стала важливим знаряддям впливу на глобальні події. А поняття «економічна безпека» використовувалося для опису здатності країн забезпечити стійкість їх економік та майбутній розвиток.

Після розпаду Радянського союзу термін «економічна безпека» почав активно розглядатися на підприємницькому, корпоративному та інших аспектах господарської діяльності.

На даний момент термін «економічна безпека» розглядається з різних точок зору розглядатися на різних рівнях: мікро-, мезо- та макрорівнях.

На макрорівні економічна безпека держави визначається її здатністю забезпечити стійкість та процвітання національної економіки, і включають стабільність фінансової системи, розвиток інфраструктури, рівень безробіття та інфляції, бюджетний дефіцит і державний борг.

На мезорівні економічна безпека відображає здатність конкретних галузей та регіонів до стійкості та розвитку в умовах глобальних та

національних економічних труднощів, і передбачає диверсифікацію галузей, регіональний розвиток, залежність від імпорту і експорту тощо.

На мікрорівні економічна безпека визначається здатністю окремих підприємств і організацій до функціонування та конкурентоздатності на ринку, і охоплює фінансову стабільність, здатність реагування на зміни на ринку, виробничі процеси та ланцюги постачання.

Економічну безпеку підприємства в науковій літературі визначають у відповідності до різних підходів, зокрема ресурсного (як ефективне використання ресурсів підприємства), захисного (як захист інтересів / діяльності), стійкісний (як стійкість підприємства / системи економічної безпеки підприємств), процесний (як процес забезпечення стабільності / безпеки його функціонування).

Більш детально існуючі підходи до визначення поняття «економічна безпека» представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «економічна безпека»

Автор, джерело	Визначення поняття
1	2
Васильців Т. Г. [4]	«найбільш ефективно використання ресурсів, інтелектуального та кадрового потенціалу; стабільність функціонування, стійкість та прогресивність розвитку; можливість протидіяти негативним впливам зовнішнього і внутрішнього середовища його функціонування»
Воробьев В. М. [7, с. 163]	«сталість соціально-економічної системи, спроможність її до саморозвитку і взаємодії в умовах глобалізації господарського життя»
Забродский В., Капустин Н. [14]	«кількісну і якісну характеристику властивостей фірми, що відображає здатність самовиживання і розвитку в умовах виникнення зовнішньої і внутрішньої економічної загрози»
Князева Е. А., Сечняк А. А. [19]	«стан підприємства, що характеризується його можливістю до існування та розвитку в конкурентному середовищі, а саме: фінансова, інформаційна, організаційна, технологічна (інноваційна), людська (кадрова) стійкість і мобільність; захищеність життєво важливих інтересів, потенціалу; високий рівень керованості організації; організаційна гнучкість, наявність внутрішніх»
Коваленко М. А., Нагорна І. І., Радванська Н. В. [21]	«стан збалансованої економічної системи внутрішнього середовища підприємства, що здатний адекватно реагувати на динаміку зовнішнього середовища»

Продовження таблиці 1.1

1	2
Ковальов Д., Сухорукова Т. [20]	«захищеність діяльності організації від негативних впливів зовнішнього середовища, та здатність швидко усунути існуючі варіанти загроз або адаптуватися до існуючих умов, які не позначаються негативно на його діяльності оптимізаційних механізмів»
Ортинський В. Л. [13]	«захищеність потенціалу підприємства (виробничого, організаційно-технічного, фінансово-економічного, соціального) від негативної дії зовнішніх і внутрішніх чинників, прямих або непрямих економічних погроз, і у такий спосіб здатності суб'єкта до відтворення»
Подлужна Н. О. [36]	«характеристика системи, що самоорганізовується та саморозвивається, стан, за якого економічні параметри дозволяють зберегти основні її властивості: рівновагу і стійкість за мінімізації загроз»
Притис В., Гавловська Н., Рудніченко Є. [37]	«стан захищеності усіх сфер, напрямів діяльності та інтересів суб'єктів господарювання від реальних і потенційних небезпек, загроз та ризиків»
Самаль С. А., Самаль Л. С. [41]	«стан захищеності від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, дестабілізуючих факторів, який забезпечує стійку реалізацію основних економічних інтересів та цілей підприємства»
Шуміло О. С. [50, с. 342]	«стан економічного розвитку підприємства, який характеризується максимальним досягненням основних цілей функціонування підприємства в поточному і майбутньому періодах, та його здатність адаптуватися до мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища»

Економічна безпека підприємства виконує ряд функцій, які наведено на рис. 1.1.

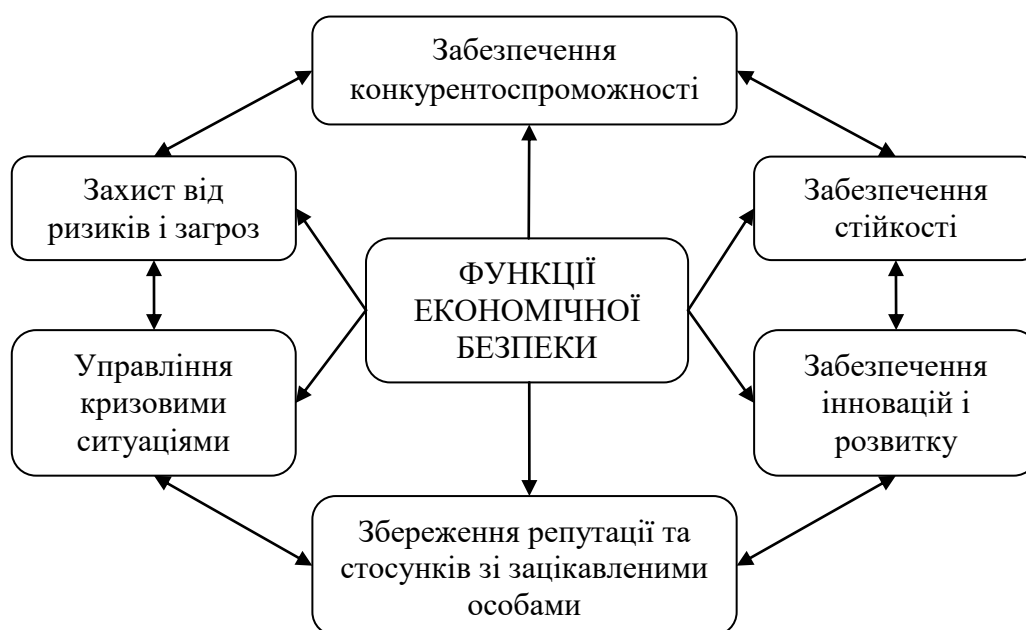


Рисунок 1.1 – Функції економічної безпеки

Функції економічної безпеки охоплюють різні аспекти діяльності підприємства та його взаємодію з зовнішнім середовищем. Основні функції економічної безпеки включають:

а) захист від ризиків і загроз – Однією з основних функцій економічної безпеки є захист підприємства від фінансових, економічних, політичних та інших ризиків та загроз, і включає аналіз ризиків, їх ідентифікацію та управління ними;

б) забезпечення конкурентоспроможності – економічна безпека допомагає залишатися конкурентним на ринку, і включає розвиток та впровадження стратегій, що дозволяють підприємству конкурувати ефективно;

в) забезпечення стійкості – економічна безпека має забезпечити фінансову стійкість підприємства в умовах змінного середовища;

г) збереження репутації та стосунків із зацікавленими особами – збереження репутації та підтримка гарних стосунків з клієнтами, постачальниками, інвесторами та іншими зацікавленими особами є важливим аспектом для успішної діяльності підприємства;

д) забезпечення інновацій і розвитку – економічна безпека сприяє інноваціям та розвитку підприємства, що дозволяє йому адаптуватися до нових умов та змін на ринку;

е) управління кризовими ситуаціями – розробка планів дій та процедур у випадку кризових ситуацій допоможе мінімізувати наслідки негативних подій.

З точки зору стратегічного управління та формування стратегії економічної безпеки підприємств та враховуючи поточні ситуацію в Україні, зокрема військові дії та спад економічного розвитку, найбільш прийнятним є захисний підхід. Захисний підхід до формування стратегії економічної безпеки підприємства передбачає акцент на захисті від можливих загроз та ризиків, а не на активному розвитку чи використанні можливостей. Цей підхід є прийнятним в умовах високого ризику діяльності підприємства та нестабільності ринку.

До переваг захисного підходу при формування стратегії економічної безпеки підприємства належать:

а) мінімізація ризиків – захисний підхід допомагає зменшити вразливість підприємства перед можливими загрозами, забезпечуючи його стійкість у непередбачуваних умовах;

б) збереження ресурсів – він може допомогти підприємству зберегти ресурси, які інакше можуть бути витрачені на ризикові проекти чи розвиток;

в) підвищення надійності – захисний підхід може підвищити надійність операцій та бізнес-процесів, що важливо для забезпечення стабільності та безпеки.

Захисний підхід передбачає необхідність захисту складових системи економічної безпеки. Під системою економічної безпеки підприємства ми розуміємо комплекс заходів, політик та стратегій, що спрямовані на забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах змін, нестабільності та ризику. Система економічної безпеки підприємства має бути адаптована до конкретних умов та потреб підприємства, і відіграє ключову роль у захисті підприємства.

Система економічної безпеки підприємства складається із сукупності взаємопов'язаних складових, які представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Складові системи економічної безпеки підприємства

Автор, джерело	Складові системи економічної безпеки підприємства	
1	2	
Васильчак С., Веселовський А. [6]	а) екологічна б) інтелектуальна в) інформаційна г) кадрова д) техніко-технологічна	е) ринкова ж) політико-правова з) силова и) фінансова
Ейтутіс Г. [11]	а) інвестиційна б) кадрова	в) техніко-технологічна г) фінансова
Карпунь І. [18]	а) екологічна б) енергетична в) інтелектуальна г) інтерфейсна д) інформаційна е) кадрова	ж) техніко-технологічна з) ресурсна и) правова к) силова л) соціальна м) фінансова
Крихтін Є. (ред.) [43]	а) екологічна б) інтелектуальна в) інформаційна	г) кадрова д) техніко-технологічна е) фінансова

## Продовження таблиці 1.2

1	2	
Міщенко С. [27]	а) екологічна б) інтелектуальна в) інформаційна г) силова	д) кадрова е) техніко-технологічна ж) політико-правова з) фінансова
Омелянович Л., Долматова Г. [31]	а) техніко-технологічна б) податкова в) політико-правова	г) просторова д) фінансова
Покропивний С. (ред.) [12]	а) екологічна б) інтелектуальна в) інформаційна г) кадрова	д) техніко-технологічна е) політико-правова ж) силова з) фінансова
Ткачук В., Ярємова М. [45]	а) виробнича б) екологічна в) збутова	г) ресурсно-технологічна д) фінансова
Притис В., Гавловська Н., Рудніченко Є. [37]	а) енергетична б) інформаційна в) кадрова г) техніко-технологічна	д) політико-правова е) силова ж) фінансова
Різнєк Н. С., Воробйова І. А. [39]	а) фінансова б) інформаційна в) кадрова	г) силова д) політико-правова безпека е) ринкова
Штаєр О. М. [48]	ж) фінансова з) інформаційна и) техніко-технологічна к) інтелектуально-кадрова л) силова	м) юридична н) політико-правова о) ринкова п) інтерфейсна
Шульга І. [49]	р) екологічна с) інформаційна т) кадрова	у) техніко-технологічна ф) правова х) фінансова

В економічній літературі зустрічаються підходи до визначення складових економічної безпеки підприємства, а найбільш вагомими з них є наступні (рис. 1.2):

- а) системний;
- б) ресурсний;
- в) функціональний.

Складові системи економічної безпеки підприємства залежать від специфіки діяльності, конкретних умов та контексту, в якому підприємство функціонує.

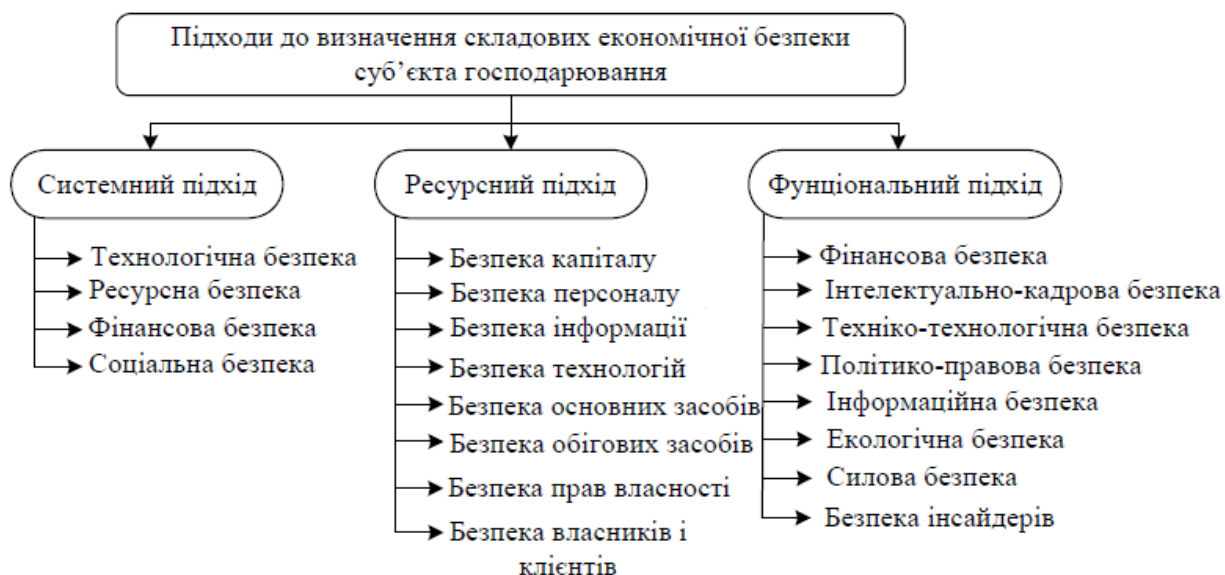


Рисунок 1.2 – Структура економічної безпеки підприємства [42]

Чинники, що впливають на складові системи економічної безпеки підприємства представлені на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Чинники, що впливають на складові системи економічної безпеки підприємства (СЕБП)

До основних чинників, що впливають на складові системи економічної безпеки підприємства належать:

- а) галузь та особливості діяльності підприємства – різним галузям

притаманні власні характеристики і ризики, так само як і підприємствам, що до них належать;

б) розмір та структура підприємства – великі корпорації мають більше ресурсів та можливостей для створення системи економічної безпеки у порівнянні з малими та середніми підприємствами. Окрім того, складові адаптують до розмірів та структури підприємства;

в) структура, корпоративна культура та стиль управління – ці змінні впливають на формування складових системи економічної безпеки;

г) зовнішні загрози та ризики – від їх складу (економічна нестабільність, природні катастрофи, кібератаки, конкуренція тощо) та особливостей впливу залежать складові системи економічної безпеки, оскільки вони призначені для подолання конкретних ризиків;

д) стратегія та цілі підприємства – складові системи економічної безпеки мають відповідати стратегічним цілям підприємства.

## 1.2 Сутність та класифікація ризиків і загроз у стратегічному забезпеченні економічної безпеки підприємства

Теорія ризику вивчає вплив загроз та ризиків на безпеку економічних систем та організацій. Ця теорія допомагає аналізувати різноманітні загрози, визначати їх ймовірність та вплив, розробляти стратегії та заходи з метою зменшення ризику та забезпечення стійкості економічної діяльності.

Американський економіст Френк Найт – автор теоретичної концепції ризику та невизначеності, запропонував розрізняти вимірну та невимірну невизначеність. На його думку, термін «ризик» використовується для позначення першого типу невизначеності та власне термін «невизначеність» – для другого. Економічна невизначеність – це умови прийняття економічних рішень, зміни яких важко передбачити, а ймовірність їх настання не можна оцінити [29].

В науковій літературі існують різні підходи щодо трактування сутності поняття «ризик», які наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Аналіз підходів щодо сутності поняття «ризик»

Автор, джерело	Визначення поняття
Брітченко І. Г. [3]	«можливість настання несприятливої події, що виникає в умовах невизначеності і спричиняє ймовірності понесення збитків або недоодержання прибутку підприємством»
Головач Т. В. [8]	«дисперсія дійсних і очікуваних результатів»
Донець Л. І. [9]	«діяльність, яка пов'язана із подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, коли є можливість кількісно і якісно оцінити ймовірність досягнення майбутнього результату, і відхилення від мети»
Лазовський Дж. [55]	«можливість появи збитків»
Ляшенко О.М. [24]	«усвідомлена частина загрози і як свідомо дію, що може мати негативні наслідки та стати загрозою»
Останкова Л. А., Шевченко Н. Ю. [34]	«імовірність події чи споріднених подій, які спричинюють виникнення збитків у об'єкта, який володіє даним ризиком»
Пазєєва Г.М. [35]	«відхилення від певної поставленої мети залежно від ситуації, що настала в певний час»
Рудніченко Є. М. [40]	«це об'єктивно-суб'єктивна категорія, що пов'язана з певною мірою невизначеності результату внаслідок прийнятого рішення (дії і/або обставин)»

Тобто, ризик – це можливість виникнення негативних подій або втрат при прийнятті рішень або виконанні конкретних дій

Поряд із поняттям ризик, варто розглянути поняття виклик, загроза та небезпека. Під викликом варто розуміти конкретну ситуацію, завдання або умову, яка створює проблеми або можливості для подолання. Загроза – це конкретний фактор або подія, яка може завдати шкоди або стати причиною небезпеки. Небезпека – це можливість реальної шкоди, яка виникає в результаті конкретної загрози або події. Деструктивні фактори, такі як ризик, виклик, загроза та небезпека, є важливими поняттями в контексті управління ризиком та забезпечення безпеки. Вони мають певні відмінності, а саме:

- а) ризик – це загальне поняття, яке вказує на потенційну небезпеку, але не конкретизує, як саме ця небезпека проявляється;
- б) виклик – це конкретний аспект або ситуація, що створює можливості

або загрозу, і може бути частиною загального ризику;

в) загроза – це конкретна причина небезпеки;

г) небезпека – це конкретний негативний наслідок, що виникає у результаті зазначеної загрози.

Деструктивні фактори, їх проява та різниця представлені на рис. 1.4.

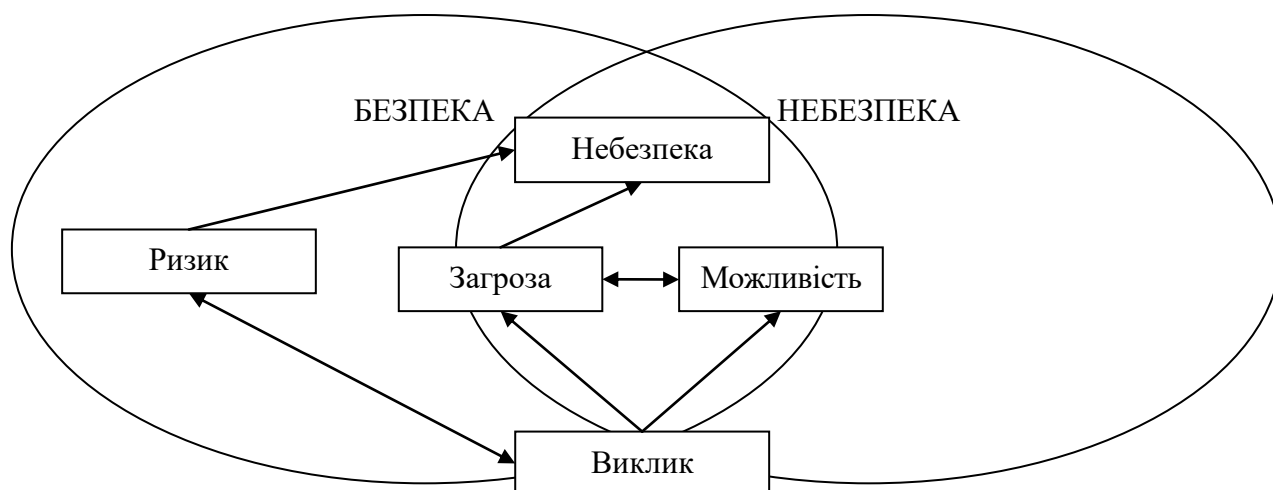


Рисунок 1.4 – Деструктивні фактори (ризик, виклик, загроза, небезпека), їх проява та взаємозв'язок

Ризики і загрози впливають на складові системи економічної безпеки підприємства та особливості її функціонування. Вони є важливими аспектами у стратегічному забезпеченні економічної безпеки підприємства. Ризики і загрози можуть призводити до негативних наслідків та втрат, тому їх розуміння і класифікація важливі для ефективного управління ризиками та захисту підприємства. У науковій літературі існують різні підходи до класифікації ризиків і загроз. Класифікацію загроз наведено у табл. 1.4.

Ефективне управління ризиками важливе для забезпечення економічної безпеки підприємства. Це означає дослідження характеристики ризику та їх аналіз, прийняття заходів для їх управління та зменшення впливу негативних подій на діяльність підприємства. Підвищення економічної безпеки допомагає забезпечити стабільність та розвиток підприємства в умовах змін та невизначеності.

Таблиця 1.4 – Класифікація загроз

Автор, джерело	Класифікація загроз	
За ступенем імовірності настання		
Ареф'єва О. В., Кузенко Т. Б. [1], Мельник О. О. [26]	а) невірогідні загрози б) маловірогідні	в) вірогідні г) цілком вірогідні
Долженков О. Ф. (ред.) [33], Камлик М. І. [17]	а) реальні	б) малоімовірні
За можливістю виявлення / за ступенем очевидності		
Фоміна М. В. [47]	а) явні	б) приховані
За ознакою прогнозованості		
Зеркалов Д. В. [15]	а) прогнозовані	б) не прогнозовані
За тривалістю впливу		
Васильців Т.Г., Пасічник М.Б. [5]	а) довготермінові – наслідки протягом 3-5 років	б) середньо термінові – наслідки протягом 1-3 років в) короткострокові – наслідки менше року
Залежно від можливості запобігання		
Локтионова Ю. А. [23], Мельник О. О. [26]	а) форсмажорні	б) передбачувані
Залежно характером прояву		
Орлик О. В. [32]	а) закономірні	б) випадкові
За систематичністю прояву		
Васильців Т.Г., Пасічник М.Б. [5]	а) систематичні	б) несистематичні
Залежно від величини втрат		
Васильців Т.Г., Пасічник М.Б. [5], Локтионова Ю. А. [23] Мельник О. О. [26]	а) несуттєві б) істотні	в) значні г) катастрофічні
За ознакою людської діяльності		
Якубович З. В. [51]	а) об'єктивні	б) суб'єктивні
За ступенем керованості		
Васильців Т.Г., Пасічник М.Б. [5]	а) керовані	б) некеровані
За сферою виникнення		
Мельник О. О. [26]	а) правові б) ринкові в) політичні г) екологічні	д) соціальні е) науково-технічні ж) технологічні з) демографічні
Васильців Т.Г., Пасічник М.Б. [5], Геєць В. М. та ін. [28] Якубович З. В. [51]	и) фінансові к) виробничі л) інформаційні	м) кадрові н) техніко-технологічні

Класифікацію ризиків, що наведена різними в економічній літературі наведено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Класифікація ризиків

Автор, джерело	Класифікація ризиків	
За економічним змістом		
Рачинська А. В. [38]	а) операційний ризик б) ринковий ризик	в) бізнес-ризик г) кредитний ризик
По відношенню до підприємства		
Коюда П.М., Коюда О.П. [22]	а) зовнішні	б) внутрішні
Залежно від прийнятності наслідків		
ISO 31000:2018 [10]	а) допустимий ризик б) критичний ризик	в) - катастрофічний ризик
Залежно від комплексності		
Бланк І. А. [2]	а) прості ризик	б) складні (комплексні) ризики
За причинами виникнення		
Тарасова К. І. [44]	а) ризик через недостатність інформації	б) ризик, що спричинений особистим (суб'єктивним) сприйняттям осіб, що його аналізують та приймають рішення
За ступенем обґрунтованості прийняття ризику		
Ілляшенко С. М. [16]	а) обґрунтовані ризики б) частково обґрунтовані ризики	в) авантюрні
За рівнем передбачуваності і оцінки		
Бланк І. А. [2]	а) повністю передбачувані (очікувані) ризики	б) недостатньо (або складно) передбачувані ризики
За можливістю впливу на ризик		
Бланк І. А. [2]	а) керовані ризики	б) некеровані ризики
За ймовірністю настання		
Бланк І. А. [2]	а) ризики з високою та середньою ймовірністю	б) ризики з низькою ймовірністю та невизначені
Підприємницькі ризики		
Мазур Н. А. [25]	а) ризики операційної діяльності б) ризики фінансової діяльності	в) ризики інвестиційної діяльності
Залежно від виду втрат		
Тарасова К. І. [44]	а) матеріальні ризики (втрата майна, сировини, обладнання, енергії) б) трудові ризики, пов'язані з втратою робочого часу в) втрати часу	г) фінансові ризики (штрафи, недоотримані доходи, втрати вартості цінних паперів) д) спеціальні (шкоди здоров'ю, втрати репутації, довкілля)

Існує безліч методів оцінки ризиків, які наведено в науковій літературі. Деякі їх представлені у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Методи оцінки ризиків

Найменування методів оцінки ризиків	Показники оцінки ризиків	Можливість застосування	Переваги методу	Недоліки методу
Методи оцінки втрат (результатів)	Ймовірнісні характеристики втрат (результатів)	Застосовуються для визначення недоотриманого результату (отримані збитки)	Дозволяє оцінити ризик у кількісному вимірі (недоотримання прибутку)	Дозволяє оцінити ризик лише у момент отримання певного результату. Не можливість визначення точної шкоди чи результату
Статистичні методи	Застосування математичних методів, зокрема математичного очікування, середньоквадратичне відхилення, дисперсія, варіація	Застосовується для розрахунку різних показників але за наявності даних за кілька попередніх періодів (років)	Точність розрахунків	Велика кількість вихідних даних для проведення розрахунків
Комбіновані методи	Комплексний показник ризику	Використовується для вирішення складних завдань, у разі потреби використання кількох методів	Дозволяє при оцінюванні ризику вирішити багаторівневі задачі	Складність розрахунків: велика кількість показників та даних
Метод «дерева рішень»	Побудова у вигляді «дерева рішень» різних варіантів (шляхів) розвитку та впливу ризиків	Застосовується для розрахунку різних ймовірностей. Дозволяє оцінити кожен шлях і обрати оптимальний	Графічна побудова різних варіантів рішень	Велика ймовірність неточних прогнозів
Метод аналогій	Порівняння різних варіантів за визначеними показниками	Застосовується для розрахунку критичних співвідношень та проведення аналізу відхилень	Простота застосування	Оцінює відхилення від критичних значень та потребує створення «шкали», для цих розрахунків

При розробці стратегії забезпечення економічної безпеки важливо враховувати різноманітні ризики та загрози, що можуть вплинути на діяльність підприємства. Їх врахування дозволяє створити більш комплексну стратегію забезпечення економічної безпеки, яка може реагувати на різноманітні ризики та загрози, забезпечуючи стійкість та розвиток економіки в умовах невизначеності та змін.

### 1.3 Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність та особливості формування

Термін «стратегія» має військове коріння, але його застосування розширилося на різні сфери, включаючи філософію, політику, бізнес, менеджмент, маркетинг тощо. Поняття «стратегія» різні автори трактують по-різному, зокрема:

а) Аакер Д. [52]: «стратегія дає відповіді на питання, де повинна конкурувати фірма і як це слід робити, щоб досягти перемоги»;

б) Ансофф І. [53]: «стратегія є метод визначення основних цілей для корпоративного, ділового та функціонального рівнів»;

в) Портер М. [56]: «стратегія є способом реагування компанії на зовнішні можливості і загрози, а також сильні і слабкі сторони»;

г) Томпсон А., Стрікленд А. Дж. [57]: «стратегія є набором дій і рішень, зроблених для досягнення встановлених показників діяльності».

Розробка стратегії можлива, як на рівні підприємства, так і на рівні функціональних підрозділів. Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства є складовою, як загальної стратегії, так і може розроблятися як окрема функціональна стратегія.

Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства є важливою функціональною стратегією, спрямованою на мінімізацію ризиків та

забезпечення стійкості фінансового стану підприємства в умовах непередбачуваних загроз та коливань економічного середовища.

Місце управління економічною безпекою в системі стратегічного управління підприємством представлено на рис. 1.5.

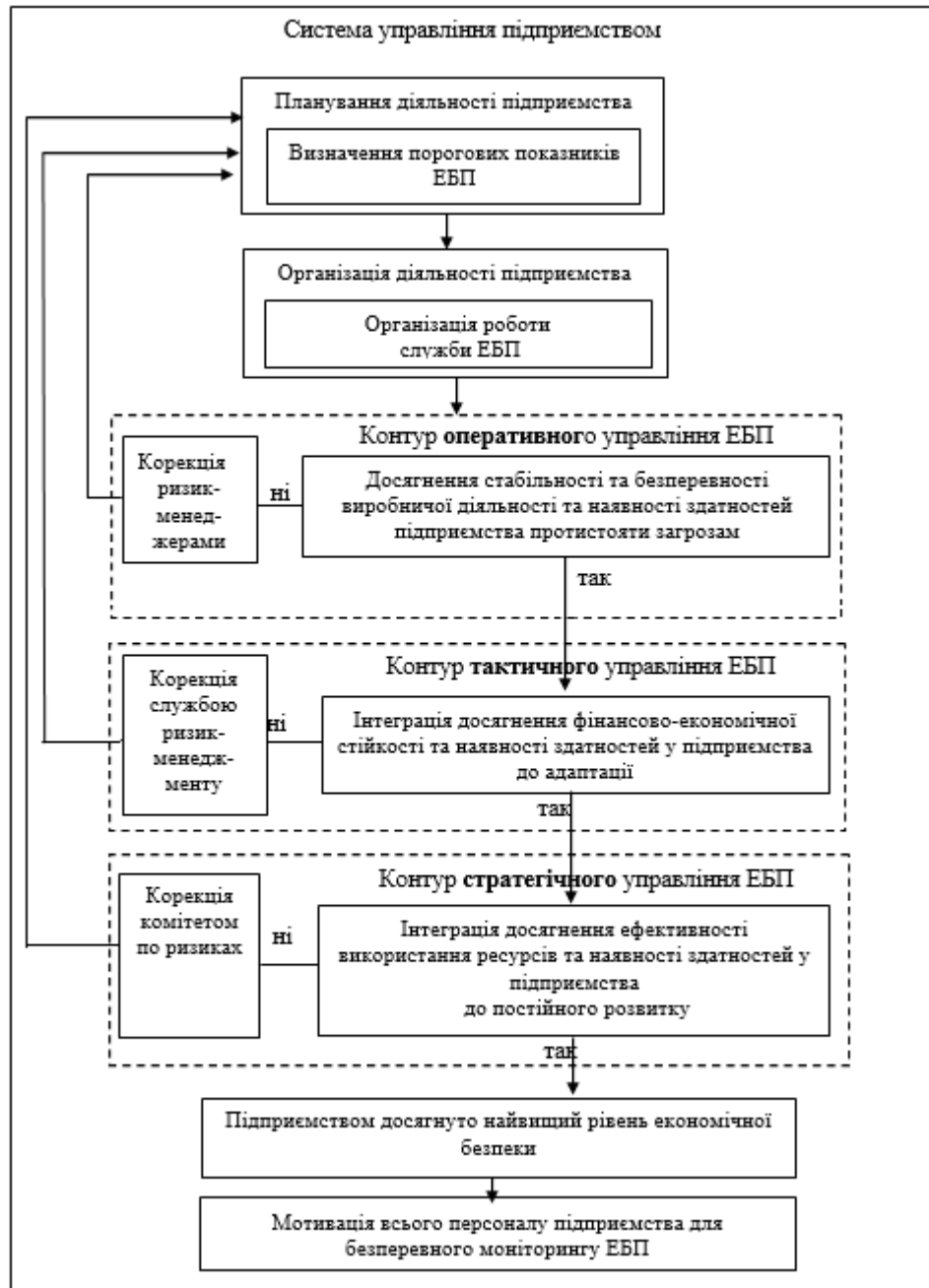


Рисунок 1.5 – Місце управління економічною безпекою в системі стратегічного управління підприємством [30]

На рис. 1.5 наведено різні контури управління економічною безпекою на

рівні підприємства, зокрема:

а) оперативного, який фокусується на короткострокових або щоденних питаннях, що пов'язані з виробничою діяльністю та здатністю організації протистояти загрозам або адаптуватися до них. І включає поточні рішення, організацію робочих процесів, внутрішні процедури, контроль за виробництвом та фінансовою діяльністю, управління ризиками тощо;

б) тактичного, який фокусується на короткостроковому та середньостроковому плануванні, оцінювання здатності підприємства до адаптації. Включає аналіз даних, розробку та реалізацію планів щодо забезпечення економічної безпеки;

в) стратегічного, який фокусується на довгостроковій перспективі (зокрема ресурсного управління) та визначенні загальних цілей і напрямків розвитку підприємства щодо забезпечення економічної безпеки.

Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства є набором дій і рішень, які приймає та реалізовує організація для забезпечення власної економічної безпеки. У багатьох ситуаціях оптимальною стратегією є балансування між захистом та розвитком. Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства має враховувати поточні і довгострокові цілі та обставини діяльності підприємства. Захисний підхід може бути важливим компонентом такої стратегії, особливо в умовах високого ризику, але він повинен доповнюватися стратегіями росту та розвитку для забезпечення довгострокового успіху.

Формування та реалізація стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства передбачає послідовність проведених етапів, які наведено на рис. 1.6.

Більш детально характеристику етапів формування та реалізація стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства наведено у табл. 1.7. Кожен з цих етапів є важливим для успішного забезпечення економічної безпеки підприємства. Вони утворюють цикл, що потребує постійного оновлення та

вдосконалення стратегій, орієнтованих на забезпечення ефективності та стабільності діяльності підприємства.

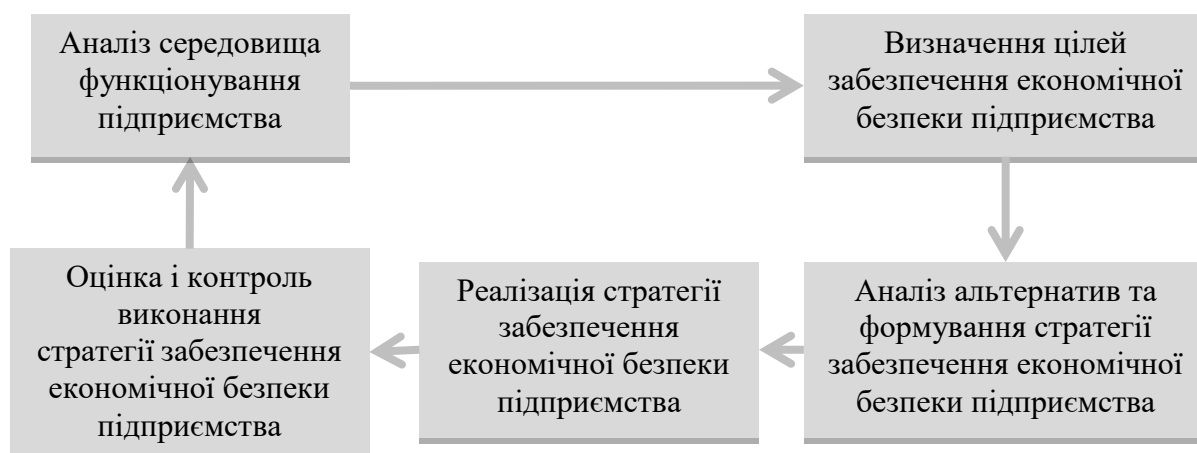


Рисунок 1.6 – Формування та реалізація стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства

Кожен з наведених етапів у табл. 1.7 потребує використання певного інструментарію, що сприятиме розробці та ефективній реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства.

Таблиця 1.7 – Аналіз етапів формування та реалізація стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства

Назва	Характеристика
1	2
Аналіз середовища функціонування організації	Включає збір та аналіз інформації щодо стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Зовнішнє середовище складається з певних факторів, до яких належать: економічний, політичний, технологічний, соціокультурний та інші фактори, які впливають на діяльність організації. При аналізі внутрішнього середовища необхідно проаналізувати фінансові показники, ресурси, персонал, управлінську структуру, систему менеджменту тощо
Визначення цілей забезпечення економічної безпеки підприємства	Після аналізу середовища формулюються конкретні цілі щодо економічної безпеки підприємства. Ці цілі повинні бути SMART (конкретні, вимірювані, досяжні, реалістичні та обмежені часом)
Аналіз альтернатив та формування стратегії забезпечення економічної безпеки	На цьому етапі розглядаються різні альтернативи і стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства, які можуть бути використані для досягнення поставлених цілей. Це може включати в себе диверсифікацію, ризик-менеджмент, інвестування у нові ринки або технології, зменшення витрат тощо.

## Продовження таблиці 1.7

1	2
Реалізація стратегії	Після вибору оптимальної стратегії та планування конкретних дій для її впровадження. Цей етап включає розробку детального плану дій, розподіл ресурсів та відповідальності
Оцінка і контроль виконання стратегії	Систематична оцінка виконання стратегії, аналіз досягнутих результатів порівняно з поставленими цілями. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегію, якщо потрібно

Розглянемо більш детально інструментарій, що може використовуватися, і згрупуємо його у табл. 1.8.

Таблиця 1.8 – Аналіз інструментарію, що використовується відповідно до етапів формування та реалізація стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства

Назва етапу	Інструментарій
1	2
Аналіз середовища функціонування організації	SWOT-аналіз – стратегічний інструмент, який допомагає визначити сильні і слабкі сторони організації (внутрішнє середовище) та можливості та загрози (зовнішнє середовище)
	PESTLE-аналіз – стратегічний інструмент, який допомагає визначити вплив зовнішнього середовища на діяльність організації. І включає наступні фактори: політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, правові та екологічні
	Аналіз конкурентного середовища (Porter's Five Forces) – оцінює вплив конкуренції, потенційних новачків на ринку, постачальників, покупців та замінників на організацію
	Аналіз стратегічних груп – дозволяє згрупувати основні організації за спільними ознаками, характеристиками, стратегіями тощо
	Формування профілю – стосується профілі споживачів, конкурентів та постачальників, які дозволяють їх згрупувати за певними факторами (ознаками), і дозволяє зібрати та проаналізувати інформацію для кращого розуміння цільової аудиторії, конкурентного середовища та ключових учасників ланцюжка постачання
Визначення цілей забезпечення економічної безпеки підприємства	SMART-критерії – це методологія постановки цілей, де цілі формулюються як конкретні, вимірювані, досяжні, реалістичні обмежені та часом
	Ключові показники ефективності (KPI) – конкретні показники, які використовуються для оцінки та вимірювання успішності організації у досягненні стратегічних цілей
	Управління за цілями (MBO) – передбачає встановлення конкретних цілей та орієнтацію діяльності всієї команди на досягнення цих цілей. MBO допомагає узгоджувати дії всіх рівнів організації для досягнення спільних результатів

Продовження таблиці 1.8

1	2
Визначення цілей забезпечення економічної безпеки підприємства	Збалансована система показників (BSC) – методологія, яка оцінює ефективність організації з урахуванням різних перспектив, таких як фінанси, клієнти, бізнес-процесів та кадрів. BSC допомагає організації збалансувати стратегію та виміряти її виконання
	Цілі і ключові результати (OKR) – методологія, що ґрунтується на постановці амбіційних, але досяжних цілях та ключових результатах для команд та окремих працівників. OKR дозволяє організації фокусуватися на важливих завданнях та вимірювати їх результати
Аналіз альтернатив та формування стратегії забезпечення економічної безпеки  Реалізація стратегії  Оцінка і контроль виконання стратегії	Модель POSIES – назва утворилася як аббревіатура від найменувань основних етапів управління, зокрема: стратегічні наміри (Purpose), стратегічні цілі (Objectives), загальна стратегія (Strategy), реалізація (Implementation), виконання (Execution) та стратегічний контроль (Strategic Control)
	Гар-аналіз – використовується для оцінювання стратегії, що реалізовується в організації шляхом порівняння реальних та очікуваних результатів та планування коригувальних дій
	Аналіз вигід і витрат (BCA) – це систематичний процес визначення, кількісної оцінки та порівняння очікуваних вигід і витрат від інвестицій, дій або політики
	Матриця прийняття рішень (Decision Matrix) – спосіб оцінки і порівняння різних альтернатив на основі визначених критеріїв (в залежності від цілей стратегій), дозволяє визначити найкращий варіант
	Матриця вагових коефіцієнтів (Weighted Scoring Model) – створюється за допомогою призначення ваги кожному критерію, допомагаючи визначити найбільш важливі аспекти для прийняття рішень
	Аналіз ризиків та можливостей (Risk and Opportunity Analysis) – оцінює ризики та можливості, пов'язані з кожною альтернативою, для вибору найменш ризикованого, але вигідного варіанту
	Матриця Хосін Канрі – пропонує альтернативний інструмент для опису стратегії, надаючи огляд стратегічних пріоритетів вищого рівня та їх зв'язків з конкретними цілями та завданнями щодо покращення

Формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства є ключовим аспектом його успіху та стійкості в умовах ринкової конкуренції, оскільки дозволяє забезпечити стійкість підприємства, мінімізувати ризики, забезпечити ефективне використання ресурсів, адаптуватися до змін, зміцнити конкурентні переваги та збільшити довіру споживачів та партнерів.

## Висновки до розділу 1

Проблематика економічної безпеки підприємств досліджується тривалий період часу, однак в умовах війни це питання загострюється і набуває ще більшої актуальності. На рівні держави економічна безпека визначається її здатністю забезпечити стабільну стійкість та розвиток національної економіки, що включає стабільність функціонування фінансової системи, розвиток загальної інфраструктури, низький рівень безробіття та інфляції, регулювання бюджетного дефіциту і державного боргу. На рівні регіону економічна безпека відображає здатність конкретних галузей та окремих регіонів до систематичного розвитку в умовах глобальних та національних економічних трансформацій, що передбачає широку диверсифікацію галузей, певний регіональний розвиток, зниження залежності від імпорту і експорту тощо.

В цілому загальноновизнано, що економічна безпека підприємства – це стан, коли підприємство може ефективно функціонувати та розвиватися в умовах динамічної зміни зовнішніх умов, зокрема економічних, соціальних, політичних та інших, маючи достатні ресурси і можливості для оперативного пристосування до змін і подолання наявних загроз.

У роботі визначено основні чинники, що впливають на складові системи економічної безпеки підприємства, а саме належать: галузь і особливості діяльності підприємства; розмір та загальна структура підприємства; визначена корпоративна культура і стиль управління; зовнішні загрози та наявні ризики; стратегія та основні стратегічні цілі підприємства. Представлено теоретичне обґрунтування понять небезпека, виклик, загроза та ризик, а також наведено їх основні характеристики і відмінності. Досліджено теоретичні основи побудови стратегій різних рівнів та визначено місце стратегії забезпечення економічної безпеки у цій ієрархії. Визначено, що стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства є окремою складовою, як загальної стратегії, так і може окремо розроблятися як функціональна стратегія.

## 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

### 2.1 Аналіз діяльності ТДВ «Хмельницькзаліобетон»

ТДВ «Хмельницькзаліобетон» займається виготовленням виробів із бетону для будівництва та реалізує в Хмельницькій та інших областях України (Тернопільській, Івано-Франківській, Львівській, Вінницькій, Луцькій, Київській, Чернівецькій, Ужгородській). Юридична адреса товариства: м. Хмельницький, вул. Чорновола, 31. Організаційну структуру ТДВ «Хмельницькзаліобетон» наведено на рис. 2.1.

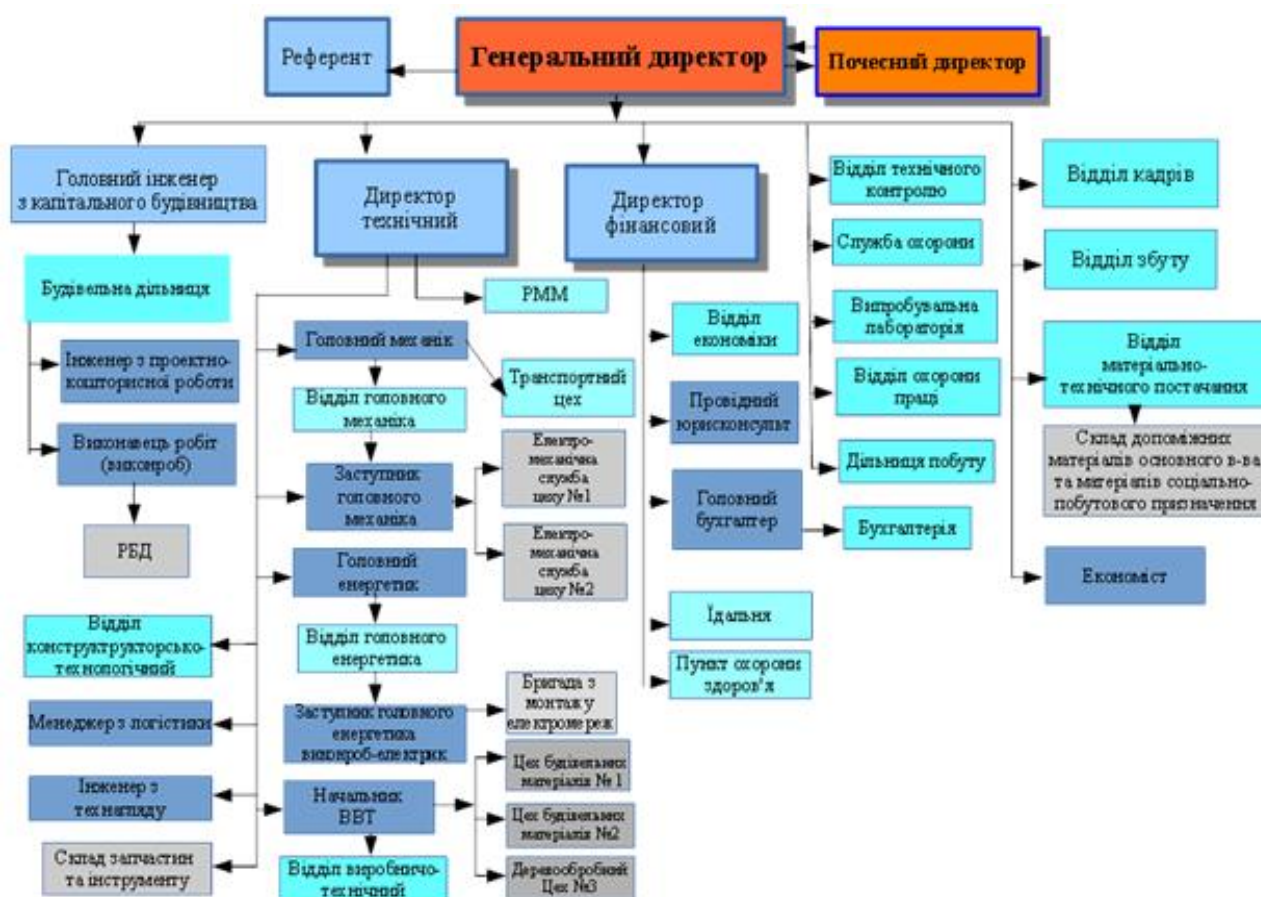


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТДВ «Хмельницькзаліобетон»

Асортимент виробів із бетону ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у табл. 2.1. Таким чином, асортимент товариства є достатньо різноманітним, і включає широкий перелік продукції.

Таблиця 2.1 – Асортимент виробів із бетону ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Найменування продукції					
1		2		3	
Плити перекриття 1,2 м		Плити перекриття 1,5 м		Перемички	
ПБ 21 - 12	ПБ 63 - 12	ПБ 21 - 15	ПБ 60 - 15	2ПБ 10-1	3ПБ 34-4
ПБ 24 - 12	ПБ 66 - 12	ПБ 24 - 15	ПБ 63 - 15	2ПБ 13-1	3ПБ 36-4
ПБ 27 - 12	ПБ 69 - 12	ПБ 27 - 15	ПБ 66 - 15	2ПБ 16-2	3ПБ 39-8
ПБ 30 - 12	ПБ 72 - 12	ПБ 30 - 15	ПБ 69 - 15	2ПБ 17-2	3ПП 18-71
ПБ 33 - 12	ПБ 75 - 12	ПБ 33 - 15	ПБ 72 - 15	2ПБ 19-3	3ПП 21-71
ПБ 36 - 12	ПБ 78 - 12	ПБ 36 - 15	ПБ 75 - 15	2ПБ 22-3	3ПП 27-71
ПБ 39 - 12	ПБ 81 - 12	ПБ 39 - 15	ПБ 78 - 15	2ПБ 25-3	4ПБ 44-8
ПБ 42 - 12	ПБ 84 - 12	ПБ 42 - 15	ПБ 81 - 15	2ПБ 26-4	4ПБ 48-8
ПБ 45 - 12	ПБ 87 - 12	ПБ 45 - 15	ПБ 84 - 15	2ПБ 29-4	4ПБ 60-8
ПБ 48 - 12	ПБ 90 - 12	ПБ 48 - 15	ПБ 87 - 15	2ПБ 30-4	5ПБ 18-27
ПБ 51 - 12	ПБ 93 - 12	ПБ 51 - 15	ПБ 90 - 15	3ПБ 13-37	5ПБ 21-27
ПБ 54 - 12	ПБ 96 - 12	ПБ 54 - 15	ПБ 93 - 15	3ПБ 16-37	5ПБ 25-37
ПБ 57 - 12	ПБ 99 - 12	ПБ 57 - 15		3ПБ 18-37	5ПБ 27-37
ПБ 60 - 12	ПБК 120-12			3ПБ 21-8	5ПБ 30-37
				3ПБ 25-8	5ПБ 34-20
				3ПБ 27-8	5ПБ 36-20
				3ПБ 30-8	
Плити полегшені 1,2 м		Перемички ППН		Плити для колодязів	
7ПБ 24 - 12	7ПБ 51 - 12	2ПБ 10-1	3ПБ 18-37	ПП 10	ПН - 15
7ПБ 27 - 12	7ПБ 54 - 12	2ПБ 13-1	3ПБ 21-8	ПП 10 - 1	ПП 20
7ПБ 30 - 12	7ПБ 57 - 12	2ПБ 16-2	3ПБ 25-8	ПП 10 - 2	1ПП 20 - 1
7ПБ 33 - 12	7ПБ 60 - 12	2ПБ 17-2	3ПБ 27-8	ПН - 10	1ПП 20 - 2
7ПБ 36 - 12	7ПБ 63 - 12	2ПБ 19-3	3ПБ 30-8	ПП 15	ПН - 20
7ПБ 39 - 12	7ПБ 66 - 12	2ПБ 22-3	3ПБ 34-4	1ПП 15 - 2	КО 6
7ПБ 42 - 12	7ПБ 69 - 12	2ПБ 25-3	3ПБ 36-4	Сходинокві площадки	
7ПБ 45 - 12	7ПБ 72 - 12	2ПБ 26-4	5ПБ 18-27	2ЛП 25-12-4к	2СП28-15-4
7ПБ 48 - 12		2ПБ 29-4	5ПБ 21-27	2ЛП 25-15-4к	2СП28-16-4
		2ПБ 30-4	5ПБ 25-37	2ЛП 25-18-4к	2СП28-19-4
		3ПБ13-37	5ПБ 27-37		
		3ПБ 16-37			
Кільця		Палі попередньо-напружені		Блоки фундаментні	
КС 7.3	КС 20.6	Пнк 6-30	Пнк 6-35	ФБС 24-3-6	ФБС 12-5-6
КС 10.3	КС 7.9	Пнк 7-30	Пнк 8-35	ФБС 24-4-6	ФБС 12-6-6
КС 15.3	КС 10.9	Пнк 8-30	Пнк 9-35	ФБС 24-5-6	ФБС 9-3-6
КС 7.6	КС 15.9	Пнк 9-30	Пнк 10-35	ФБС 24-6-6	ФБС 9-4-6
КС 10.6	КС 20.9	Пнк 10-30		ФБС 12-3-6	ФБС 9-5-6
КС 15.6				ФБС 12-4-6	ФБС 9-6-6

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
Сходинок		Дорожні елементи		Опори ЛЕМ	
ЛС-11 ЛС-12	ЛС-14 ЛС-15	ПД 2 – 6 ПД 3 - 2 (3м*1м)	ПД 2 - 9,5 Борт БУ 300- 30-32	СВ 10,5 – 5 СВ 10,5 - 3,6	СВ 9,5 - 2 СВ 9,5 - 3,2
Опорні плити		Дельта блоки		Садові стовпчики	
ОП 4 – 4 ОП 5 - 2	ОП 5 – 4 ОП 6 - 4	ДВ 80-2 ДВ 80-4	ДВ 80-6	ЗС-2-5Вр-ІІ ЗС-2,5-5Вр-ІІ ЗС-3,5-5Вр-ІІ	ЗС-4-5Вр-ІІ ЗС-5-5Вр-ІІ ЗС-3-5Вр-ІІ
Водовідвідні елементи					
Лоток Б-1-20- 75	Лоток Б-1- 22-75	Лоток Б-1-20- 50	Б-5 Б-8	Б-9 Б-6 (Л-6)	Л-2
Прогони		Плити огорожі		Сходиноківі марші	
ПРГ 28.1.3.4т ПРГ 32.1.4.4т ПРГ 36.1.4.4т	ПРГ 60.2.5.4т ПР 45-4.4.4 ПР 60-4.4.5	ПЗ-1Д (2,5*3м) ЗПБ40-20 Ф9.7.7	ПЗ- 1Д*(2,5*2,5м) Ф9.7.5	1ЛМ27-12-14-4 1ЛМ30-12-15-4 1СМ27.14.14-4	2ЛМФ39-12- 17-5 1СМ30.14.15- 4

Окрім того, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» займається виробництвом столярних виробів та будівництвом і реалізацією житлових будинків. Для більш детального аналізу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» проаналізуємо техніко-економічні показники за останні три роки. Дані зведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Техніко-економічні показники ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2020 – 2022 років

№ п/п	Показник	Одиниці виміру	Рік			Темп зміни, %	
			2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	581386,0	811393,0	576737,0	139,6	71,1
2	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	447561,0	635296,0	472386,0	141,9	74,4
3	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	134640,0	163368,0	199766,0	121,3	122,3
4	Середньорічна вартість оборотних фондів	тис. грн	80902,0	122104,0	151480,0	150,9	124,1
	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	453	527	444	116,3	84,3

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
6	Загальний фонд оплати праці	тис. грн	100480,0	119839,0	90784,0	119,3	75,8
7	Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн / особу	1283,4	1539,6	1299,0	120,0	84,4
8	Середньомісячна заробітна плата працівників	грн / особу	18484,2	18949,9	17039,0	102,5	89,9
9	Фондовіддача	грн	4,32	4,97	2,89	115,0	58,1
10	Фондомісткість	грн	0,23	0,20	0,35	86,9	172,0
11	Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,77	0,78	0,82	101,7	104,6
12	Чистий прибуток	тис. грн	54486,0	77734,0	27429,0	142,7	35,3
13	Рентабельність діяльності	%	12,17	12,24	5,81	100,5	47,5

На показник доходу та прибутку товариства впливають різні фактори, основним з яких є попит на продукцію ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Порівняльний аналіз чистого доходу від реалізації продукції та чистого прибутку за 2020–2022 роки відображено на рис. 2.2.

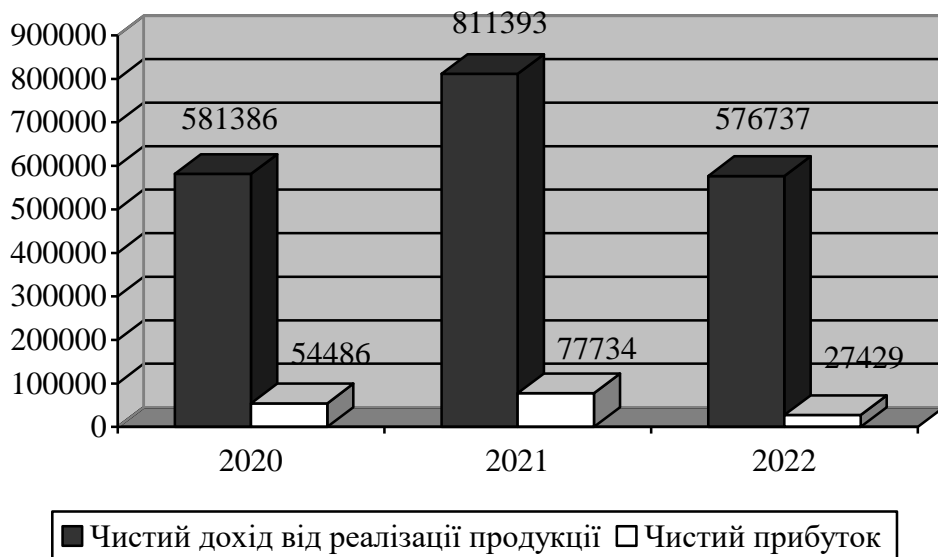


Рисунок 2.2 – Чистий дохід від реалізації продукції та чистий прибуток за 2020–2022 роки, тис.грн.

Дані рис. 2.2 свідчать про зменшення чистого доходу від реалізації продукції та чистого прибутку у 2022 році, що спричинено падінням попиту споживачів у зв'язку із війною на території України та зменшенням реалізацією продукції на будівельному ринку.

Собівартість реалізованої продукції змінюється схожими темпами з чистим доходом від реалізації продукції, і її наведено на рис. 2.3.

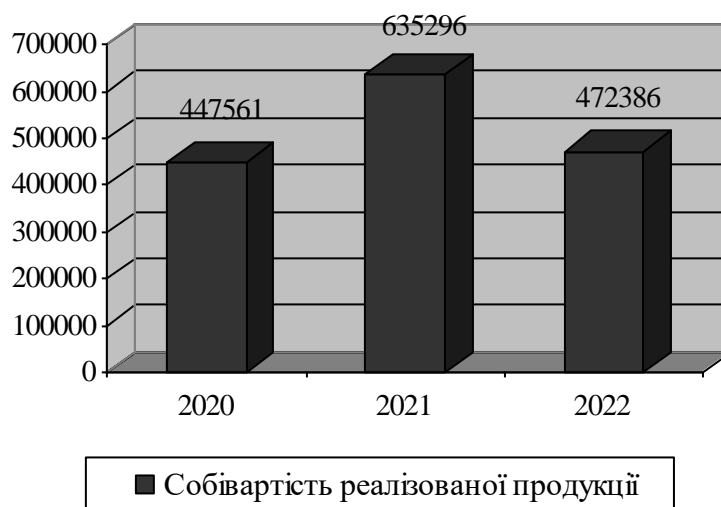


Рисунок 2.3 – Собівартість реалізованої продукції за 2020–2022 роки, тис.грн.

Для більш детального аналізу витрат товариства представимо елементи операційних витрат за три останні роки, які зведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Елементи операційних витрат ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2020 – 2022 років

№ п/п	Показник	Одиниці виміру	Рік			Темп зміни, %	
			2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1	Матеріальні затрати	тис. грн	365672	538023	433574	147,1	80,6
2	Витрати на оплату праці	тис. грн	99343	119839	90784	120,6	75,8
3	Відрахування на соціальні заходи	тис. грн	19348	23937	18199	123,7	76,0
4	Амортизація	тис. грн	14438	17238	19048	119,4	110,5
5	Інші операційні витрати	тис. грн	7282	9931	4910	136,4	49,4
	Разом	тис. грн	506083	708968	566515	140,1	79,9

Динаміку елементів операційних витрат товариства наведено на рис. 2.4.

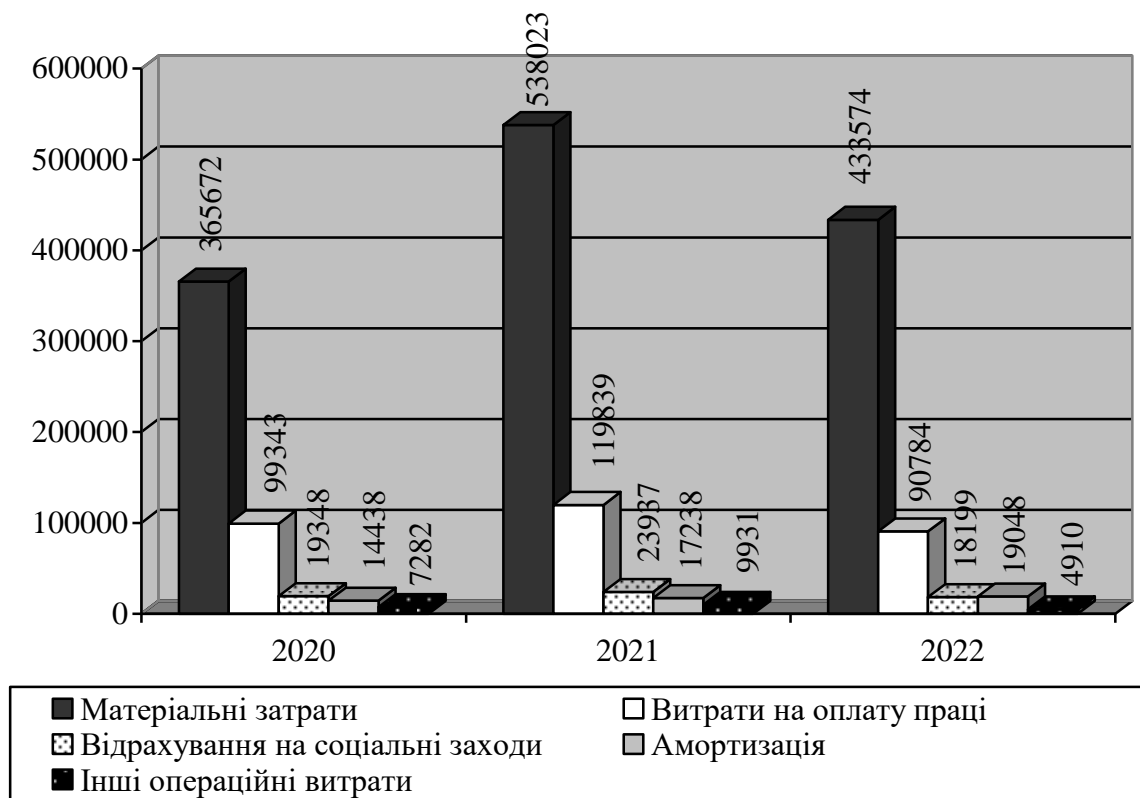


Рисунок 2.4 – Динаміка елементів операційних витрат за 2020–2022 роки, тис.грн.

Дані свідчать про зменшення майже всіх показників у 2022 році, окрім амортизації, яка зросла на 10,5%. Падіння відбулося за матеріальними затратами на 9,4%, витратами на оплату праці на 24,2%, відрахування на соціальні заходи на 24,0%, інші операційні витрати на 50,6%. Загальні операційні витрати товариства зросли у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 40,1% та зменшення у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 20,1%.

Середньорічна вартість основних фондів зростає протягом аналізованого періоду на 21,3% у 2021 році та на 22,3 у 2022 році, а середньорічна вартість оборотних фондів також зросла на 50,9% у 2021 році та на 21,4 у 2022 році.

У зв'язку із скороченням попиту на продукцію товариства у 2022 році відбулося зниження чисельності працівників на 15,7%, також відбулося зниження загального фонду оплати праці на 24,2%.

## 2.2 Дослідження середовища функціонування ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

З метою дослідження середовища функціонування ТДВ «Хмельницькзалізобетон» проведемо SWOT – аналіз. Для початку проведемо аналіз зовнішнього середовища, який представлено у табл. 2.4. оцінювання у таблиці здійснювалося працівниками економічних відділів товариства, наведено усереднений бал.

Таблиця 2.4 – Результати зовнішнього аналізу діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Зовнішні фактори	Вага	Рейтинг у балах	Зважений фактор	Примітки
Можливості				
1. Постійність смаків та запитів споживачів	0,2	3	+0,6	Продукція товариства є затребуваною на ринку будівельних послуг
2. Обмежена кількість аналогічної продукції на ринку	0,15	4	+0,6	На ринку області функціонує незначна кількість підприємств, що випускають аналогічну продукцію
3. Позитивний імідж товариства в очах споживачів	0,05	5	+0,25	Стійкий попит на продукцію та наявність постійних споживачів
4. Розвинена мережа дистриб'юторів	0,15	2	+0,3	Мережа дистриб'юторів включає (Тернопільську, Івано-Франківську, Львівську, Вінницьку, Луцьку, Київську, Чернівецьку, Ужгородську області)
Загрози				
1. Зменшення купівельної спроможності споживачів	0,2	-3	-0,6	Зниження рівня доходів у зв'язку із економічним спадом та нестабільністю курсу гривні
2. Військові дії на території країни	0,15	-3	-0,45	Впливає на економічний розвиток країни, стабільність фінансової системи тощо
3. Загроза погіршення економічної ситуації	0,1	-3	-0,3	Можлива ескалація військових дій на території країни може спричинити погіршення економічного стану в країні
Разом	1,0	X	+0,4	X

З табл. 2.4 видно, що найбільш позитивний вплив на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» чинять такі зовнішні фактори, як постійність смаків та запитів споживачів та обмежена кількість аналогічної продукції на ринку.

До найбільш впливових факторів зовнішнього середовища належать: зменшення купівельної спроможності споживачів та військові дії на території країни.

Далі, проведемо аналіз конкурентного потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та його основних конкурентів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Оцінка ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та його основних конкурентів

Ключові фактори успіху	Вага фактора	ТДВ «Хмельницьк-залізобетон»		ТДВ «Євробетон плюс»		ТОВ «Хмельницький комбінат будівельних матеріалів»	
		бали*	оцінка**	бали*	оцінка**	бали*	оцінка**
1. Якість продукції	0,15	9	1,35	8	1,2	8	1,2
2. Цінова політика	0,15	10	1,5	10	1,5	10	1,5
3. Розвиненість збутової мережі	0,1	9	0,9	8	0,8	9	0,9
4. Активність маркетингової діяльності	0,1	9	0,9	8	0,8	8	0,8
5. Кваліфікація персоналу	0,15	8	1,2	7	1,05	8	1,2
6. Рівень економічної безпеки підприємства	0,15	7	1,05	6	0,9	7	1,05
7. Спрямованість персоналу на захист інтересів підприємства	0,1	7	0,7	7	0,7	7	0,7
8. Рівень загального управління	0,1	9	0,9	8	0,8	8	0,8
Разом:	1,0	X	8,5	X	7,75	X	8,15

\*здійснюється від 1 до 10 балів, де 1 – найменший бал, 10 – найбільший бал

\*\*зважена оцінка на вагу фактора

Серед досліджуваних підприємств найбільш конкуренто привабливим є ТДВ «Хмельницькзалізобетон», значення його оцінки дорівнює 8,5 балів при максимально можливому 10,0 балів. Близьким до цього товариства за характеристиками є ТОВ «Хмельницький комбінат будівельних матеріалів», і дорівнює 8,15 балів.

Для більш детального аналізу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» проведемо дослідження внутрішнього середовища (табл. 2.6)

Таблиця 2.6 – Результати внутрішнього факторного аналізу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Внутрішні стратегічні фактори	Вага фактору	Рейтинг у балах	Зважений фактору	Примітки
1	2	3	4	5
<b>Сильні сторони</b>				
1. Орієнтація на вимоги та запити споживачів	0,1	4	+0,4	Взаємодія відділів товариства для задоволення споживачів
2. Стабільний фінансовий стан та наявність фінансових ресурсів	0,15	2	+0,3	Наявність значної суми нерозподіленого прибутку товариства
3. Якість продукції	0,2	3	+0,6	Значно уваги приділяється якості продукції, наявна сертифікація, дотримання стандартів
4. Наявність виробничих потужностей	0,1	4	+0,4	У товариства наявні виробничі потужності та відбувається їх постійне оновлення
<b>Слабкі сторони</b>				
1. Відсутність кадрового резерву	0,1	-3	-0,3	Відсутність фахівців; мобілізація у зв'язку із війною
2. Зростання вартості сировини та матеріалів	0,1	-4	-0,4	Відбувається зростання вартості сировини та матеріалів, однак ціни на продукцію товариства зростають меншими темпами
3. Потреба в оптимізації певних бізнес-процесів	0,05	-5	-0,25	Необхідно дослідити наявні бізнес-процеси з метою їх подальшої оптимізації

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5
4. Наявність загроз економічній безпеці	0,1	-3	-0,3	Зменшення попиту на продукцію, зростання вартості сировини, відсутність кадрового резерву тощо у сукупності відображаються на економічній безпеці товариства
5. Недосконалість стратегічного підходу в управлінні	0,1	-3	-0,3	Орієнтація товариства на короткострокові та середньострокові рішення
Разом:	1,0	X	0,15	X

До найбільш впливових сильних сторін товариства належать: якість продукції, орієнтація на вимоги та запити споживачів та наявність виробничих потужностей. До найбільш вагомих слабких сторін товариства належать: потреба в оптимізації певних бізнес-процесів, зростання вартості сировини та матеріалів, відсутність кадрового резерву та недосконалість стратегічного підходу в управлінні.

Кількісна оцінка впливу зовнішніх та внутрішніх факторів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» свідчить про позитивне співвідношення, однак, якщо говорити про зовнішні фактори, то співвідношення складає +0,4, а по внутрішній ситуації гірша, співвідношення складає +0,15. У таблиці також наведено колонку «примітка» у якій розкрито особливості функціонування товариства за переліченими факторами.

Саме тому, можна зробити висновок, що необхідно більше уваги приділяти покращенню внутрішніх процесів. В даному аспекті важливу роль у покращенні діяльності товариства має бути воля вищого керівництва та наявні фінансові ресурси, що сприятимуть розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та зростанню його прибутковості.

На підставі проведеного аналізу, що наведені у попередньому підрозділі та у табл. 2.4 та табл. 2.6 наведемо підсумкову матрицю SWOT-аналізу діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (табл. 2.7).

## ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

	СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<p><b>ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ</b></p> <p><b>ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ</b></p>	<p>1. Орієнтація на вимоги та запити споживачів</p> <p>2. Стабільний фінансовий стан та наявність фінансових ресурсів</p> <p>3. Якість продукції</p> <p>4. Наявність виробничих потужностей</p>	<p>1. Відсутність кадрового резерву</p> <p>2. Зростання вартості сировини та матеріалів</p> <p>3. Потреба в оптимізації певних бізнес-процесів</p> <p>4. Наявність загроз економічній безпеці</p> <p>5. Недосконалість стратегічного підходу в управлінні</p>
<p><b>МОЖЛИВОСТІ</b></p> <p>1. Постійність смаків та запитів споживачів</p> <p>2. Обмежена кількість аналогічної продукції на ринку</p> <p>3. Позитивний імідж товариства в очах споживачів</p> <p>4. Розвинена мережа дистриб'юторів</p>	<p>Створення якісної продукції, що відповідає запитам споживачів</p> <p>Розвиток збутової мережі, у т.ч. за рахунок збільшення дистриб'юторів та виставкової діяльності</p>	<p>Планування та формування кадрового резерву та розробка стратегії розвитку товариства</p> <p>Опрацювання обґрунтованої стратегії забезпечення економічної безпеки товариства</p> <p>Оптимізація бізнес-процесів, у т.ч. що стосуються стратегічного управління товариством</p>
<p><b>ЗАГРОЗИ</b></p> <p>1. Зменшення купівельної спроможності споживачів</p> <p>2. Військові дії на території країни</p> <p>3. Загроза погіршення економічної ситуації</p>	<p>Здійснення заходів щодо швидкій мобілізації ресурсів з метою зміцнення конкурентних переваг</p> <p>Запровадження у товаристві дій та заходів на випадок ескалації військових дій</p>	<p>Заходи щодо підвищення кваліфікації кадрового складу окремих відділів</p> <p>Формування інформації про ринок та запровадження маркетингових досліджень</p> <p>Запровадження бренд-орієнтованого підходу</p>

За результатами проведеного аналізу у табл. 2.6 сформовано рекомендації щодо покращення діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», однак, нами будуть обрані заходи, що стосуються стратегічного розвитку та зміцнення економічної безпеки товариства. В наступному підрозділі проведемо аналіз економічної безпеки товариства.

### 2.3 Аналіз економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Проведемо аналіз економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» шляхом оцінювання його рівня. Оцінювання буде проведено шляхом розрахунку інтегрального показника за складовими економічної безпеки:

$$IP = x_1 \times d_1 + x_2 \times d_2 + \dots + x_n \times d_n \quad (2.1)$$

де  $d_1, d_2, d_n$  – вага коефіцієнту;

$x_1, x_2, x_n$  – середнє значення нормалізованих коефіцієнтів, розраховується за формулою:

$$x = \Phi Z / E \quad (2.2)$$

де  $\Phi Z$  – фактичне значення показника;

$E$  – еталонне значення показника.

У разі відсутності еталонного значення показника інтегральний показник рахується за фактичним значенням. При цьому можливі такі характеристики функціональних складових економічної безпеки організації (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Значення та характеристики інтегральних показників функціональних складових економічної безпеки

Значення інтегральної оцінки	Характеристика
1,0 і більше	Високий рівень
0,7–0,9	Нормальний рівень
0,5–0,6	Середній рівень
0,3–0,4	Низький рівень
До 0,2	Критичний рівень

Дані для розрахунку інтегрального показника фінансової безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за підсумками 2022 року представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Дані для розрахунку інтегрального показника фінансової безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за підсумками 2022 року

Показники	Пирогове значення	Результат розрахунку показників	$d$	$x$	$x \times d$
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\geq 2,0$	4,54	0,35	2,27	0,7945
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,85	0,15	1,7	0,255
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	$\geq 0,1$	0,75	0,2	7,5	1,5
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$\geq 1,0$	1,87	0,2	1,87	0,374
Рентабельність сукупного капіталу, %	$\geq 7$	4	0,1	0,57	0,057

До показників, що дозволяють оцінити рівень фінансової безпеки належать: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт автономії, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами, коефіцієнт оборотності оборотних активів, рентабельність сукупного капіталу.

Інтегральний показник фінансової безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» становить:  $III_{\phi} = 0,7945 + 0,255 + 1,5 + 0,374 + 0,057 = 2,98$ .

Значення інтегрального показника фінансової безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» дорівнює 2,98, що свідчить про його високий рівень (відповідно до табл. 2.8).

Дані для розрахунку інтегрального показника технологічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за підсумками 2022 року представлено у табл. 2.10.

До показників, що дозволяють оцінити рівень технологічної безпеки належать: фондоддача, фондорентабельність, коефіцієнт оборотності запасів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, рентабельність оборотних активів.

Значення інтегрального показника технологічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» дорівнює 2,41, що свідчить про його високий рівень (відповідно до табл. 2.8).

Таблиця 2.10 – Дані для розрахунку інтегрального показника технологічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за підсумками 2022 року

Показники	Пирогове значення	Результат розрахунку показників	$d$	$x$	$x \times d$
Фондовіддача	–	2,89	0,25	2,89	0,723
Фондорентабельність	–	0,17	0,15	0,17	0,026
Коефіцієнт оборотності запасів	–	3,13	0,25	3,13	0,783
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	–	3,91	0,2	3,91	0,782
Рентабельність оборотних активів, %	$\geq 14$	9	0,15	0,64	0,096

Дані для розрахунку інтегрального показника кадрової безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за підсумками 2022 року представлено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Дані для розрахунку інтегрального показника кадрової безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за підсумками 2022 року

Показники	Пирогове значення	Результат розрахунку показників	$d$	$x$	$x \times d$
Середньорічний виробіток 1 працівника	1000	1299,0	0,3	1,29	0,378
Коефіцієнт співвідношення середньорічного виробітку та середньорічної заробітної плати	–	0,014	0,4	0,014	0,006
Ступінь задоволеності умовами праці	0,75	0,5	0,15	0,667	0,1
Ступінь задоволеності оплатою праці	0,75	0,5	0,15	0,667	0,1

До показників, що дозволяють оцінити рівень кадрової безпеки належать: середньорічний виробіток 1 працівника, коефіцієнт співвідношення середньорічного виробітку та середньорічної заробітної плати, ступінь задоволеності умовами праці, ступінь задоволеності оплатою праці.

Інтегральний показник кадрової безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» становить:  $III_k = 0,378 + 0,006 + 0,1 + 0,1 = 0,584$ .

Значення інтегрального показника кадрової безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» дорівнює 0,584, що свідчить про його середній рівень (відповідно до табл. 2.8).

Дані для розрахунку інтегрального показника виробничої безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за підсумками 2022 року представлено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Дані для розрахунку інтегрального показника виробничої безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за підсумками 2022 року

Показники	Пирогове значення	Результат розрахунку показників	$d$	$x$	$x \times d$
Капіталовіддача	1,25	2,364	0,3	1,89	0,567
Витратомісткість	0,75	0,819	0,2	0,614	0,123
Рівень рентабельності власних джерел фінансування	20	131	0,2	6,55	1,31
Рентабельність сукупного капіталу	20	4	0,4	0,2	0,08

До показників, що дозволяють оцінити рівень виробничої безпеки належать: капіталовіддача, витратомісткість, рівень рентабельності власних джерел фінансування, рентабельність сукупного капіталу.

Інтегральний показник виробничої безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» становить:  $III_6 = 0,567 + 0,123 + 1,31 + 0,08 = 2,08$ .

Значення інтегрального показника виробничої безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» дорівнює 2,08, що свідчить про його високий рівень (відповідно до табл. 2.8).

Дані для розрахунку інтегрального показника ресурсної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за підсумками 2022 року представлено у табл. 2.13.

До показників, що дозволяють оцінити рівень ресурсної безпеки належать: фондоозброєність, сума оборотних коштів на 1 працівника, отримано чистого доходу від реалізації на 1 працівника, отримано валового прибутку на 1 працівника, фондорентабельність, коефіцієнт оборотності оборотних активів.

Таблиця 2.13 – Дані для розрахунку інтегрального показника ресурсної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за підсумками 2022 року

Показники	Пирогове значення	Результат розрахунку показників	$d$	$x$	$x \times d$
Фондоозброєність	1000	449,92	0,15	0,45	0,068
Сума оборотних коштів на 1 працівника	1000	693,59	0,1	0,69	0,069
Отримано чистого доходу від реалізації на 1 працівника	1000	1298,96	0,15	1,3	0,195
Отримано валового прибутку на 1 працівника	100	235,02	0,2	2,35	0,47
Фондорентабельність	–	0,17	0,2	0,17	0,034
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$\geq 1,0$	1,84	0,2	1,87	0,374

Інтегральний показник ресурсної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» становить:  $ІІІ_{\epsilon} = 0,068 + 0,069 + 0,195 + 0,47 + 0,034 + 0,374 = 1,21$ .

Значення інтегрального показника ресурсної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» дорівнює 1,21, що свідчить про його високий рівень (відповідно до табл. 2.8).

У результаті інтегральна оцінка рівня економічної безпеки (ЕБ) розраховується так:

$$ЕБ = ІІІ_{\phi} + ІІІ_{m} + ІІІ_{k} + ІІІ_{\epsilon} + ІІІ_{p} \quad (2.3)$$

де  $ІІІ_{\phi}$  – інтегральний показник фінансової безпеки;

$ІІІ_{m}$  – інтегральний показник технологічної безпеки;

$ІІІ_{k}$  – інтегральний показник кадрової безпеки;

$ІІІ_{\epsilon}$  – інтегральний показник виробничої безпеки;

$ІІІ_{p}$  – інтегральний показник ресурсної безпеки

При цьому можливі такі характеристики інтегральної оцінки рівня економічної безпеки організації (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Значення та характеристики інтегральної оцінки рівня економічної безпеки організації

Значення інтегральної оцінки	Характеристика
5,0 і більше	Високий рівень
3,5–4,99	Нормальний рівень
2,5–3,49	Середній рівень
1,5–2,49	Низький рівень
До 1,49	Критичний рівень

За проведеними розрахунками розрахуємо рівень економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»:  $EB=2,98+2,41+0,584+2,08+1,21=9,264$ .

Рівень економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» становить 9,264, що свідчить про її високий рівень та економічну захищеність товариства.

## Висновки до розділу 2

Аналіз діяльності досліджуваного підприємства дозволив констатувати відносно стабільне його становище в умовах війни, оскільки товариство є лідером галузі Хмельницької області та одним з лідерів західного регіону країни. Основний вид діяльності це виробництво залізобетонних виробів а також інших супутніх товарів, при цьому асортимент продукції є достатньо різноманітним і затребуваним. Необхідно також підкреслити, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» створює столярні виробів та займається будівництвом і реалізацією багатоквартирних житлових будинків.

Основні техніко-економічні показники діяльності товариства свідчать про певні негативні тенденції його розвитку, які переважно пов'язані не з менеджментом підприємства, а з війною. Так, показники 2022 року свідчать про суттєве зменшення чистого доходу від реалізації продукції та чистого прибутку, що спричинено значним падінням платоспроможного попиту. Відповідно до наявних тенденцій відбулося значне зниження чисельності

працівників (на 15,7%), а також відбулося зниження загального фонду оплати праці (на 24,2%).

З метою визначення фактичного стану середовища функціонування товариства, було проведено SWOT – аналіз. За його результатами визначено, що до найбільш вагомих факторів впливу зовнішнього середовища належали такі: зменшення реальної купівельної спроможності більшості споживачів та активні військові дії на території України.

При цьому до сильних сторін підприємства належать: якість готової продукції, загальна орієнтація на вимоги та запити споживачів, фактична наявність виробничих потужностей. А до найбільш вагомих слабких сторін товариства належать: суттєва потреба в оптимізації бізнес-процесів, значне зростання вартості сировини та основних матеріалів, практично повна відсутність кадрового резерву та недосконалість розроблення стратегічного підходу в управлінні економічною безпекою. Хоча проведена інтегральна оцінка рівня економічної безпеки товариства свідчить про високий рівень його економічної безпеки та зацікавленість керівництва у зміцненні безпекових механізмів реалізації стратегії.

## З РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

### 3.1 Визначення стратегічних напрямів забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Визначення стратегічних напрямів забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» можна реалізувати із використанням SPACE-аналізу. Для початку визначимо перелік факторів, що варто проаналізувати для побудови SPACE-матриці.

Перелік факторів представимо у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Перелік факторів для побудови SPACE-матриці

ФАКТОРИ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ ВНУТРІШНЮ СТРАТЕГІЧНУ ПОЗИЦІЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	ФАКТОРИ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ ЗОВНІШНЮ СТРАТЕГІЧНУ СИТУАЦІЮ
FS (фінансовий стан організації)	ES (ступінь стабільності зовнішнього середовища)
Рентабельність товариства Собівартість реалізованої продукції Власний капітал Рентабельність інвестицій Ліквідність Структура заборгованості Рівень економічної безпеки товариства	Військові дії на території країни Загроза погіршення економічної ситуації Купівельна спроможність споживачів Технологічні зміни Зміна попиту Інтенсивність конкуренції Бар'єри доступу на ринок
CA (конкурентні переваги організації)	IS (привабливість аналізованої галузі)
Якість продукції Цінова політика Лояльність споживачів Мережа дистриб'юторів Імідж товариства Кваліфікація персоналу товариства Рівень загального управління	Рівень розвитку галузі Потенційна прибутковість галузі Доступність ресурсів Фінансова стабільність Рівень технології Ставлення суспільства до галузі Ставлення посередників і фінансових організацій до галузі

Отримані результати інтерпретуються за SPACE-матрицею, що наведена

на рис. 3.1.

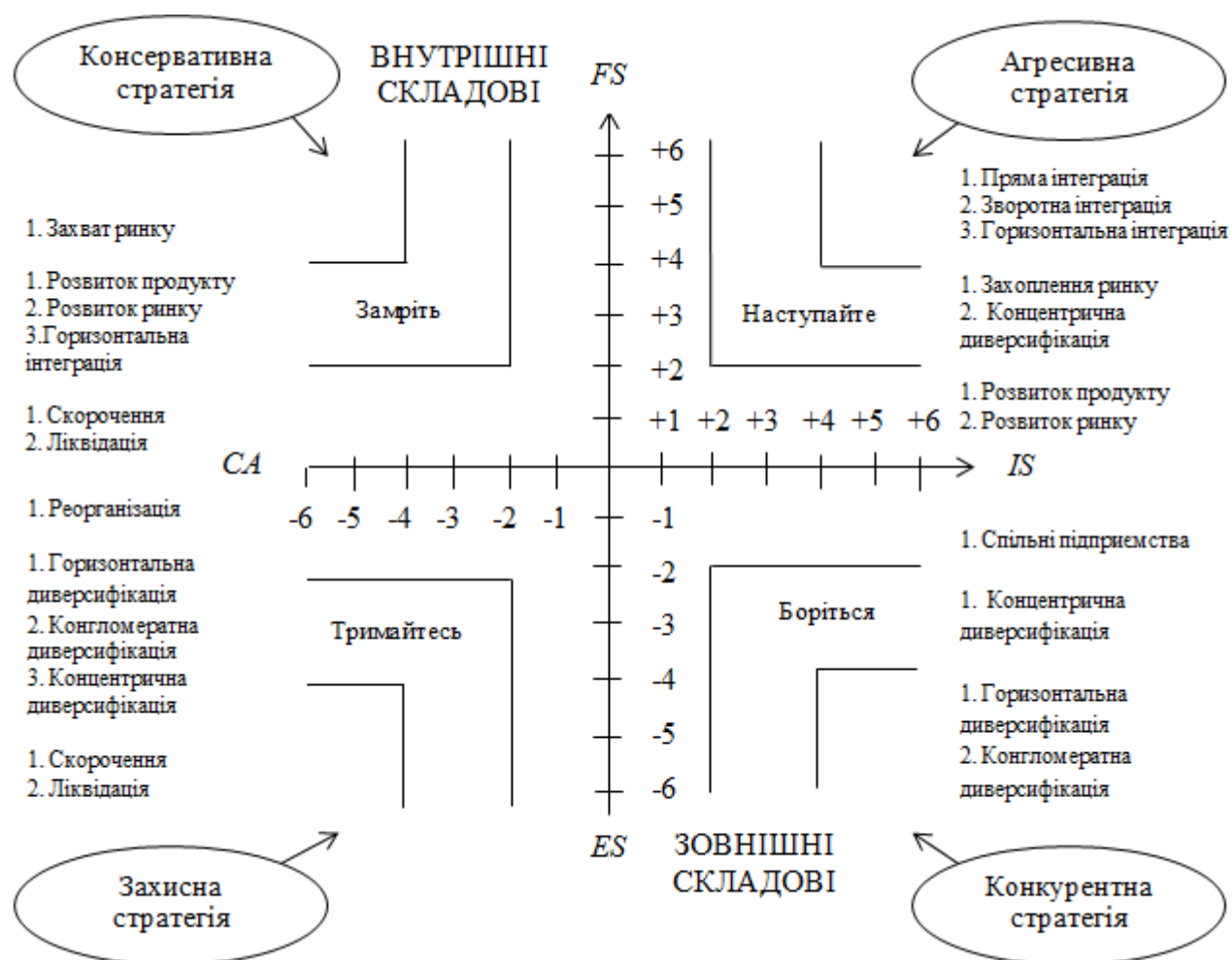


Рисунок 3.1 – SPACE-матриця для інтерпретації результатів

Проведемо оцінювання наведених факторів за 6-ти бальною шкалою, де 1 – мінімальний бал або незадовільна оцінка, 6 – максимальний бал або ідеальна оцінка.

Оцінювання факторів, що належать до внутрішньої складової ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у табл. 3.2.

Оцінювання у таблицях проводиться експертним шляхом (залучаються експерти, що працюють на керівних посадах та / або пов'язані із стратегічним плануванням, забезпеченням економічної безпеки товариства, тощо).

Для кожного із наведених показників у табл. 3.2 наведено інтерпретацію їх значення.

Таблиця 3.2 – Оцінювання факторів, що належать до внутрішньої складової ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Перелік факторів	Мінімум	Шкала						Максимум
		1	2	3	4	5	6	
FS (фінансовий стан організації)								
Рентабельність товариства	Низька					+		Висока
Собівартість реалізованої продукції	Висока					+		Низька
Власний капітал	Незначний обсяг						+	Значний обсяг
Рентабельність інвестицій	Низька						+	Висока
Ліквідність	Незбалансована						+	Збалансована
Структура заборгованості	Низька					+		Висока
Рівень економічної безпеки товариства	Низький					+		Високий
<b>СЕРЕДНЄ ЗНАЧЕННЯ</b>	<b>5,4</b>							
Перелік факторів	Мінімум	Шкала						Максимум
		-1	-2	-3	-4	-5	-6	
СА (конкурентні переваги організації)								
Якість продукції	Низька					+		Висока
Цінова політика	Неефективна						+	Ефективна
Лояльність споживачів	Низька						+	Висока
Мережа дистриб'юторів	Нерозвинена					+		Розвинена
Імідж товариства	Низький					+		Високий
Кваліфікація персоналу товариства	Низький				+			Високий
Рівень загального управління	Неефективний						+	ефективний
<b>СЕРЕДНЄ ЗНАЧЕННЯ</b>	<b>-5,3</b>							

Оцінювання факторів, що належать до зовнішньої складової ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у табл. 3.3.

За наведеними координатами у табл. 3.2 та табл. 3.3 побудуємо SPACE-матрицю для ТДВ «Хмельницькзалізобетон», яку представимо на рис. 3.2.

Матрицю побудовано за координатами:

- а) внутрішня складова:  $FS=5,4$  та  $CA=(-5,3)$ ;
- б) зовнішня складова:  $ES=(-3,3)$  та  $IS=3,4$ .

Окрім визначення основних координат площини матриці необхідно розрахувати вектор стратегічної позиції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за

формулами:

$$X=CA+IS \quad (3.1)$$

$$Y=FS+ES \quad (3.2)$$

Таблиця 3.3 – Оцінювання факторів, що належать до зовнішньої складової ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Перелік факторів	Мінімум	Шкала						Максимум
		-3	-4	-5	-6	-7	-8	
ES (ступінь стабільності зовнішнього середовища)								
Військові дії на території країни	Висока ймовірність			+				Низька ймовірність
Загроза погіршення економічної ситуації	Висока			+				Низька
Купівельна спроможність споживачів	Низька			+				Висока
Технологічні зміни	Значні				+			Незначні
Зміна попиту	Велика ймовірність			+				Мала ймовірність
Інтенсивність конкуренції	Висока				+			Низька
Бар'єри доступу на ринок	Великі			+				Малі
СЕРЕДНЄ ЗНАЧЕННЯ*	-3,3							
Перелік факторів	Мінімум	Шкала						Максимум
		1	2	3	4	5	6	
IS (привабливість аналізованої галузі)								
Рівень розвитку галузі	Низький			+				Високий
Потенційна прибутковість галузі	Низька			+				Висока
Доступність ресурсів	Недоступні				+			Доступні
Фінансова стабільність	Низька			+				Висока
Рівень технології	Проста				+			Складна
Ставлення суспільства до галузі	Негативне				+			Позитивне
Ставлення посередників і фінансових організацій до галузі	Негативне			+				Позитивне
СЕРЕДНЄ ЗНАЧЕННЯ*	3,4							

Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» координати вектора становлять:  
 $X = (-5,3)+3,4=1,9$ ;  $Y=5,4+(-3,3)=2,1$ .

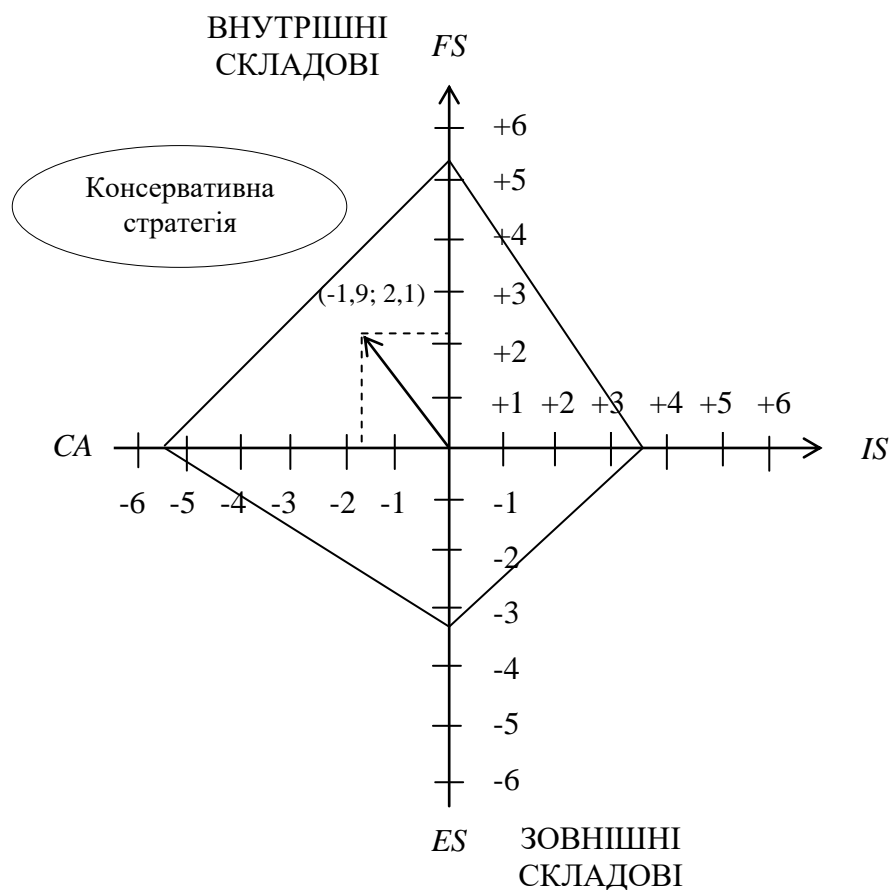


Рисунок 3.2 – SPACE-матриця за розрахунками ТДВ «Хмельницькзаліобетон»

ТДВ «Хмельницькзаліобетон» варто обрати консервативну стратегію. Стратегія забезпечення економічної безпеки при консервативній стратегії вимагає обґрунтування та збереження стійкості підприємства, уникаючи великих ризиків та інновацій. Ключові напрями, які можуть бути використані для забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзаліобетон» наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Ключові напрями, які можуть бути використані для забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзаліобетон»

Напрямок	Характеристика
1	2
Диверсифікація ризиків	При консервативній стратегії, товариство може розглядати різні напрямки розвитку, що зменшить загальний ризик, і може включати розширення асортименту, ринків або послуг
Фінансова стабільність	Збереження адекватного рівня ліквідності, ефективного управління фінансами та забезпечення фінансової стійкості товариства

## Продовження таблиці 3.4

1	2
Ефективне управління витратами	Контроль над витратами, оптимізація бізнес-процесів та ефективне використання ресурсів для забезпечення ефективності та економічної стійкості
Управління ризиками	Активне управління ризиками, виявлення потенційних загроз та розробка планів мінімізації впливу негативних факторів
Контроль за ліквідністю	Збереження необхідної ліквідності для забезпечення стійкості в роботі та виплатах

Наведені напрями сприятимуть зміцненню економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

### 3.2 Стратегічне управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства на основі використання моделі VRIO

Стратегія забезпечення економічної безпеки передбачає відповідне ресурсне забезпечення. При цьому сучасні умови функціонування більшості промислових підприємств свідчать про необхідність чіткого і виваженого планування ресурсного забезпечення, що проявляється як одна з вагомих конкурентних переваг. Саме тому з позиції стратегічного управління доцільно використати модель VRIO, за допомогою якої можна досліджувати ресурсний потенціал організації та виявляти основні чинники конкурентоспроможності на ринку. Загальна послідовність реалізації VRIO наведена на рис. 3.3.

Згідно існуючих підходів, використання VRIO-аналізу дозволяє з належним рівнем ефективності визначати ресурси та переваги, які є основою формування стійкого конкурентного потенціалу [54].

Такий управлінський інструмент зазвичай використовується для того, щоб визначити, чи є окремі ресурси та переваги слабкістю чи силою в контексті існуючих загроз і наявних можливостей зовнішнього середовища. VRIO-аналіз дозволяє досить ефективно визначати ресурси та переваги, які будуть основою

формування конкурентного потенціалу підприємства у довгостроковій перспективі.

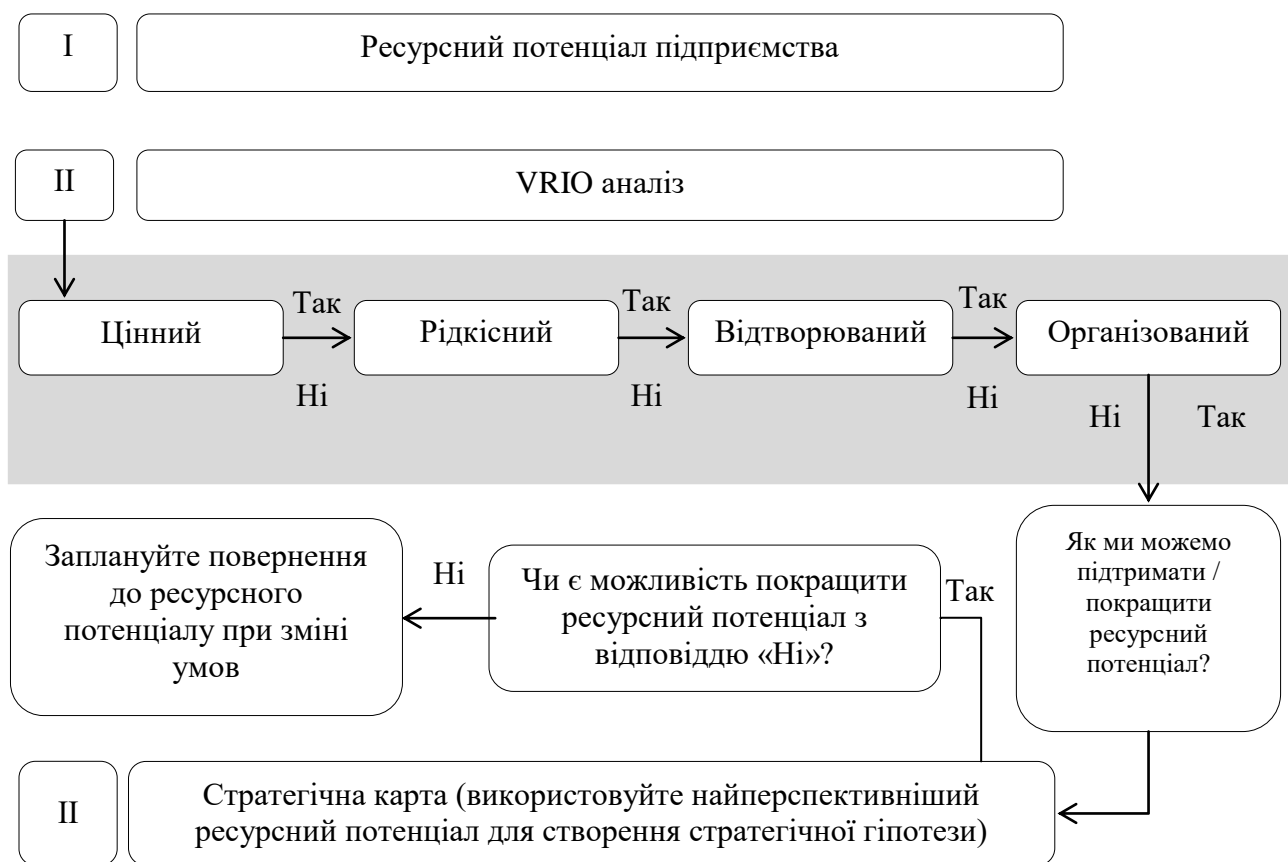


Рисунок – 3.3 Проведення VRIO-аналізу\*

\*сформовано за [46]

Представлений підхід щодо використання VRIO-аналізу, є специфічною системою аналізу наявних ресурсів і переваг за чотирма основними параметрами: цінність, рідкість, відтворюваність, організованість [54]:

**Value** – цінність. Здатність окремо взятого ресурсу або переваги підприємства, протидіяти загрозам зовнішнього характеру. Також, інформація про те, які можливості це відкриває, або як покращує якість товару, чи зможе підвищити ефективність роботи підприємства;

**Rareness** – рідкість. Наскільки цей ресурс рідкісний і як часто він зустрічається у конкурентів;

Inimitability – складність імітації чи відтворюваність. Характеризує наявність перешкод у конкурентів при імітації цього ресурсу, або відображення можливості конкурентів отримати доступ безпосередньо до цього ресурсу;

Organization – організованість. Рівень організації процесів безпосередньо всередині підприємства. Характеризує наскільки повно організація реалізує свої можливості та ресурси для максимально вигідного позиціонування себе на ринку.

Аналіз у межах використання методики VRIO-аналізу передбачає, що всі наявні можливості та ресурси оцінюються дуально («Так»/«Ні»). Оцінювання здійснюється за всіма зазначеними параметрами і чітко у встановленому порядку, оскільки при негативній відповіді на один з параметрів, подальша оцінка вже не здійснюється.

З метою проведення VRIO-аналізу на досліджуваному підприємстві здійснюється загальне визначення ресурсів, які є у наявності і характеризуються як: рідкісні, цінні, відтворювані. Далі проводиться аналіз ефективності їх використання і доцільності використання саме у визначеному місці.

Наведемо приклад такого аналізу на ТДВ «Хмельницькзалізобетон», якщо використовуємо такий ресурс, як власна залізнична станція з автоматичним навантажувачем. Для цього менеджмент підприємства формує низку запитань стосовно кожного досліджуваного ресурсу.

Перше – чи ресурс є цінним? У випадку із залізничною станцією, він однозначно є цінним, оскільки розширює логістичні можливості товариства. Відповідно переходимо до другого питання.

Друге – чи ресурс є рідкісним? При позитивній відповіді необхідно переходити до наступного питання, а у випадку негативної відповіді, досліджуваний ресурс надає підприємству конкурентний паритет, але не має суттєвої переваги. У випадку із залізничною станцією – такий ресурс є цінним і рідкісним, оскільки не багато підприємств мають до нього доступ.

Оскільки залізнична станція є цінним і рідкісним ресурсом, який надзвичайно важко відтворити (імітувати), варто продовжувати дослідження

далі. У випадку відповіді «ні» і можливості оперативного відтворення такого ресурсу, він надає підприємству лише тимчасову конкурентну перевагу. А у нашому випадку це відтворити швидко неможливо, тому переваги довгострокові.

Одне з базових питань – чи використовує підприємство такий ресурс? Якщо «так», то цей ресурс дає організації довгострокову конкурентну перевагу. Якщо «ні», то цю позицію можна віднести до категорії невикористаної конкурентної переваги, відповідно для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наявність залізничної станції буде стійкою конкурентною перевагою, оскільки така станція використовується систематично і швидко зробити аналог конкуренти не можуть. Загальний підхід до проведення VRIO-аналізу представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Науково-методичний підхід до проведення VRIO-аналізу

Чи є ресурси та компетенції...						
Цінним?	Рідкісним?	Дорогим при відтворенні?	Використовується організацією?	Стратегічні наслідки	Вплив на економічні показники	Сила або слабкість
Ні				Не вигідне конкурентне становище	Нижче середнього	Слабкість
Так	Ні			Конкурентний баланс	Середній	Сила або слабкість
Так	Так	Ні		Тимчасова конкурентна перевага	Вище середнього	Сила
Так	Так	Так	Ні	Невикористана конкурентна перевага	Вище середнього	Сила та стійка компетенція
Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага	Вище середнього	Сила та стійка відмінна компетенція

Такий підхід певним чином дає можливість побачити стратегічні наслідки для функціонування підприємства в залежності від характеристик ресурсів, які

використовуються у процесі операційної діяльності підприємства.

При проведенні такого аналізу можна ідентифікувати невикористану конкурентну перевагу, за умови що ресурс відповідає всім компонентам VRIO, але підприємство не використовує їх у повному обсязі, відповідно це вважається невикористаною конкурентною перевагою і потребує реакції менеджменту.

Стосовно ідентифікації стійких конкурентних переваг, то у такому випадку ресурс відповідає всім компонентам VRIO, а саме підприємство може у довгостроковій перспективі утримувати своє лідерство на ринку і мати значні конкурентні переваги.

Методика VRIO-аналізу суттєво допомагає підприємствам з визначенням їх позиції та усвідомленням, які ресурси є важливими для досягнення довгострокових конкурентних переваг, що дозволяє планувати їх стратегію відповідно до наявної інформації про стан забезпеченості ресурсами.

Такий аналіз доцільно проводити на початкових етапах стратегічного планування до складання загального стратегічного плану, оскільки, VRIO дозволяє сформулювати візію.

Для досліджуваного підприємства основні переваги від використання VRIO-аналізу забезпечать більш раціональне планування ресурсного забезпечення діяльності товариства та забезпечать максимізацію цінності для споживача за рахунок використання ресурсів належної якості.

Менеджмент підприємства також зацікавлений у використанні такої методики, оскільки вона дозволяє виявити резерви зростання виробництва ще на етапі стратегічного планування.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» доволі витратне виробництво, яке потребує визначення необхідного обсягу ресурсів для забезпечення його роботи та проведення ґрунтового аналізу розподілу наявних ресурсів між структурними підрозділами. Окремо необхідно визначати ресурси, які надають товариству довгострокову перевагу над конкурентами не лише за рахунок «ефекту масштабу», а і за рахунок використання прихованих бар'єрів для

входження у бізнес (наприклад наявність унікальних фахівців, сировини та інше).

Крім наведеної вище залізничної станції, до ресурсів які надають довгострокову перевагу можна віднести унікальні основні фонди та фахівців, які контролюють виробництво та забезпечують якість готової продукції. Також унікальною є репутаційна складова і налагодження довгострокової співпраці зі стейкхолдерами.

Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» використання сучасних інструментів управління та різних підходів у побудові стратегії не є новиною, оскільки менеджмент підприємства орієнтується на диверсифікацію бізнесу та використання інноваційних технологій виробництва будівельних матеріалів, що і забезпечує разом з наявною ресурсною базою стійкі конкурентні переваги.

### 3.3 Формування механізму реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Одним з найважливіших етапів процесу стратегічного управління підприємством є етап реалізації стратегії за допомогою різних механізмів у тому числі і у сфері економічної безпеки. В цілому ефективна реалізація безпекової стратегії здійснюється за допомогою традиційних управлінських функцій: планування, організації, мотивації та контролю, а сам процес реалізується менеджментом на різних рівнях управління. Підприємство у процесі реалізації стратегії передбачає формування відповідної організаційної структури, яка її забезпечує та реалізує з розробленням основних напрямів її просування та забезпечення. У межах представленої функції мотивації формуються методи та умови ефективного реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки. Функція загального контролю передбачає акумулювання, аналіз та обробку інформації щодо порівняння розроблених критеріїв та цілей з

реальними показниками функціонування підприємства, які отримано у процесі реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки. Загалом, стратегічне управління, як і будь-який управлінський процес, є постійним, циклічно повторюваним процесом, який суттєво змінюється за змістом. Така тенденція проявляється у коригуваннях, тобто змінах в окремих етапах процесу реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки у зв'язку зі зміною динаміки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства або через неприпустимі відхилення показників розвитку підприємства від цільових значень.

Ефективне функціонування підприємства і реалізація безпекових механізмів у сучасних умовах потребує комплексного використання елементів стратегічного управління з урахуванням формалізованої системи забезпечення економічної безпеки. Економічна безпека та стійкість підприємства зростає залежно від адекватної формалізації системи управління, яка безпосередньо відчуває вплив конкретних покупців, які мають безліч персональних характеристик.

Формалізація процесів забезпечення економічної безпеки також пов'язана з розробкою стандартів реалізації відповідних процедур та формування внутрішніх документів. При цьому досягається чітке визначення послідовності дій щодо стратегічного планування у сфері економічної безпеки, інформаційної підтримки процесу стратегічного управління забезпеченням економічної безпеки, однозначного трактування та розуміння загального стратегічного плану (та його функціональних складових), а також реалізації змін на окремих етапах стратегічного управління забезпеченням економічної безпеки. Такий підхід дозволяє формалізувати повноваження персоналу щодо вирішення та реалізації стратегічних завдань у сфері економічної безпеки. Можлива розробка нереалістичних стратегічних цілей пов'язана з незнанням співробітниками реальної ситуації, у якій функціонує підприємство. Повне знання про небезпеки, загрози та ризики, а також характеристику проблемної ситуації в цілому, дозволяє сформулювати конкретне бачення вирішення проблеми та вимірну цільову множину, яка забезпечена необхідними ресурсами.

Враховуючи те, що саме на середньому рівні управління забезпечується реалізація будь-яких стратегічних змін у сфері економічної безпеки, персонал цієї ланки має бути повною мірою забезпечений інформацією щодо прийнятих стратегічних рішень як на рівні загальної стратегії так і на рівні стратегії забезпечення економічної безпеки щодо виконання окремих стратегічних завдань. Нестача та обмеженість інформації про середовище функціонування підприємства, а також про процеси функціонування підприємства, призводить до необґрунтованого використання у процесах розробки стратегії забезпечення економічної безпеки експертних методів аналізу та прийняття рішень, що безпосередньо позначається на результатах реалізації загальної стратегії та інших функціональних стратегій.

Використання різних раціональних методів забезпечує високий рівень досягнення визначених стратегічних цілей у сфері забезпечення економічної безпеки. Представлені фактори (нереалістичні цілі, нераціональні методи розробки стратегії, недостатнє інформаційне забезпечення тощо) зумовлюються недосконалістю систем інформаційно-аналітичної підтримки стратегічних рішень у сфері економічної безпеки та процесу реалізації загальної стратегії. Розробка елементів забезпечення економічної безпеки у стратегічному вимірі надає можливість сформулювати схему механізму реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки досліджуваного підприємства, що органічно включає підсистеми: планування; організації; мотивації; контролю; інформаційно-аналітичне забезпечення та інші елементи. Визначення структури механізму реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки досліджуваного підприємства дозволяє сформулювати якісну організаційну структуру, яка забезпечує розробку та реалізацію і загальної стратегії підприємства в цілому.

Схема механізму реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено на рис. 3.4.



Рисунок 3.4 – Схема механізму реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Представлена схема дозволяє концептуально охарактеризувати дію відповідного механізму. Ключовою характеристикою такого механізму є необхідність урахування двох блоків стратегічних цілей, при цьому вони передбачають урахування основних параметрів загальної стратегії розвитку підприємства та безпосередньо сфери економічної безпеки.

До основних цілей загальної стратегії розвитку товариства належать такі:

- а) забезпечення сталого розвитку товариства;
- б) зростання обсягів реалізації, прибутку, ринкової вартості товариства;
- в) забезпечення конкурентоспроможності товариства;
- г) реалізація інновацій;
- д) забезпечення якісними ресурсами.

До стратегічних цілей у сфері економічної безпеки доцільно віднести:

- а) попередження негативних проявів зовнішнього впливу;
- б) попередження негативних проявів внутрішнього впливу;
- в) налагодження ефективної роботи безпекових механізмів;
- г) нівелювання загроз і ризиків;
- д) удосконалення системи управління у сфері безпеки.

Такі цілі дозволяють з належним рівнем деталізації та ідентифікації реалізації стратегії за напрямками у сфері економічної безпеки визначити подальші кроки щодо їх забезпечення і досягнення у визначеному часовому діапазоні.

На основі наведених вище цілей формуються основні цілі механізму реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки, до яких віднесено наступні:

- а) організація механізму ефективної взаємодії суб'єктів управління у сфері економічної безпеки;
- б) планування конкретних заходів у сфері економічної безпеки;
- в) мотивація відповідальних осіб з орієнтацією на зменшення небезпек, загроз і ризиків;
- г) контроль процесів забезпечення економічної безпеки у розрізі

структурних підрозділів та товариства у цілому.

Тобто, механізм будується на традиційній схемі організація-планування-мотивація-контроль. Це обумовлює формування основних процесів дії механізму, які включають такі етапи.

Перший етап – акумулювання та обробка інформації щодо небезпек, загроз і ризиків. Цей етап є визначальним для подальшої реакції суб'єктів управління на негативний вплив, при цьому від інтенсивності та агресивності такого впливу залежить обсяг та інтенсивність захисних дій.

Другий етап – розробка плану заходів з мінімізації негативного впливу середовища функціонування товариства. На основі зібраної інформації розробляється конкретний план заходів та формуються алгоритми дій направлені на попередження виникнення кризових ситуацій.

Третій етап – визначення відповідальних осіб та розподіл сфер відповідальності. З метою реалізації алгоритмів визначених на попередньому етапі, відбувається розподіл повноважень та конкретизуються виконавці.

Четвертий етап - розробка системи мотивації за досягнення цілей функціонування механізму. Після реалізації попередніх етапів відбувається формування мотиваційної складової, яка є обов'язковою з позиції розуміння доцільності дій та необхідності змін персоналом підприємства.

П'ятий етап – контроль ефективності дії механізму. На цьому етапі відбувається процеси контролювання дії алгоритмів та своєчасність досягнення визначених цілей.

Після реалізації вищезазначених процесів відбувається формування імпульсу для впровадження змін у функціонування розробленого механізму. Такі зміни можуть носити кардинальний або локальний характер і за рахунок управлінських рішень безпосередньо впливають на трансформацію цілей механізму реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки.

Використання представленої схеми механізму стратегії забезпечення економічної безпеки досліджуваного підприємства надає можливість сформувати на підприємстві ефективну організаційну систему, що дозволяє не

тільки вибудувати відповідно до вимог процедури проектування та вибору стратегії, а й організувати процес її реалізації відповідно до реалій ринку. Використання такого механізму дозволить отримати економічний ефект за рахунок посилення системи планування і контролю ресурсів у середньостроковій перспективі.

На думку керівництва ТДВ «Хмельницькзалізобетон», відбудеться зменшення втрати ресурсів за рахунок більш ефективного їх використання згідно стратегічного плану закупівель та раціонального використання (мінімум 0,01 % від загального обсягу матеріальних витрат).

Тобто,  $433574 \times 0,01\% = 43357,4$  грн. Така сума економії витрат виникає за рахунок їх ретельного планування та використання, що забезпечує раціональне використання обігових коштів і мінімізації «заморожування» їх у запасах.

Розроблені у магістерській роботі рекомендації щодо формування стратегії забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Рекомендації щодо формування стратегії забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	2	3	4
1	Визначення стратегічних напрямів забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	Використання SPACE-аналізу з метою побудови SPACE-матриці для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з метою визначення оптимальної стратегії	Згідно отриманих результатів, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» варто обрати консервативну стратегію. При цьому стратегія забезпечення економічної безпеки при загальній консервативній стратегії вимагає обґрунтування та збереження стійкості підприємства, уникаючи великих ризиків та інновацій у короткостроковому періоді (до 1 року)

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4
2	Стратегічне управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства на основі використання моделі VRIO	Проведення VRIO-аналізу для ідентифікації невикористаних конкурентних переваг	Визначені переваги від використання VRIO-аналізу дозволяють реалізувати раціональне планування ресурсного забезпечення діяльності товариства та забезпечують максимізацію цінності для споживача за рахунок використання ресурсів належної якості
3	Формування механізму реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	Розробка схеми механізму реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки товариства	Дозволяє сформувати у товаристві ефективну організаційну систему, що забезпечує вибір стратегії, та її реалізацію відповідно до реалій середовища функціонування ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Економічний ефект за рахунок раціонального планування та використання ресурсів становить 43357,4 грн.

### Висновки до розділу 3

Формування стратегії забезпечення економічної безпеки промислового підприємства є надзвичайно важливою і надзвичайно складною задачею, яка постає для більшості менеджерів у процесі розвитку суб'єкта господарювання. Така стратегія потребує постійного удосконалення і використання сучасних інструментів стратегічного управління. У третьому розділі магістерської роботи сформовано рекомендації з удосконалення процесів реалізації основних положень стратегії забезпечення економічної безпеки на досліджуваному підприємстві.

Одним з ефективних інструментів стратегічного управління є SPACE-аналіз, який дозволяє провести аналіз середовища функціонування

підприємства, оцінити наявний його стан і обрати відповідну стратегію, що і було зроблено для ТДВ «Хмельницькзалізобетон». На основі побудованої SPACE-матриці було визначено, що оптимальною є консервативна стратегія, оскільки саме вона дозволяє мінімізувати наявні ризики і забезпечити достатній рівень економічної безпеки у середньостроковій перспективі.

Також було використано модель VRIO, яка дозволяє визначити чи є наявні ресурси та фактичні переваги слабкістю чи силою в контексті існуючих загроз і потенційних можливостей середовища функціонування підприємства. Було визначено, що товариство достатньо ефективно використовує свої ресурси, що є передумовою забезпечення його економічної безпеки.

Для реалізації безпекових заходів було розроблено механізм реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Такий механізм враховує вимоги до формування загальної стратегії розвитку підприємства і вимоги до формування стратегічних цілей у сфері економічної безпеки. Механізм дозволяє ідентифікувати процеси і виконавців, які приймають безпосередню участь у забезпеченні економічної безпеки підприємства.

## ВИСНОВКИ

Сучасні умови функціонування промислових підприємств відрізняються наявністю значної кількості факторів турбулентного впливу, серед яких одним з ключових є військові дії, які продовжуються з 2014 року. І якщо на початку війни вітчизняні підприємства складно адаптувались до існуючих фактів розриву господарських зв'язків, то з плином часу процеси адаптації почали проходити більш швидко. Більшість керівників усвідомила, що необхідно розробляти стратегію забезпечення економічної безпеки, оскільки фактори негативного впливу нікуди не дінуться, а підприємство розвивати необхідно, що і обумовило актуальність теми магістерської роботи.

У першому розділі роботи досліджено теоретичні положення економічної безпеки та наведено трактування відомих науковців щодо визначення базових понять теорії безпекології. Доцільно погодитись з авторами, які економічну безпеку трактують як: «стан захищеності усіх сфер, напрямів діяльності та інтересів суб'єктів господарювання від реальних і потенційних небезпек, загроз та ризиків» [37].

Також на основі вивчення літературних джерел було доведено, що економічна безпека виконує низку важливих функцій, які охоплюють різноманітні аспекти діяльності товариства та його взаємодію із зовнішнім середовищем. Крім того, у першому розділі представлені основні чинники, що впливають на окремі складові системи економічної безпеки підприємства.

На основі проведено аналізу підходів до трактування дефініцій небезпека, загроза, ризик було встановлено необхідність детального опрацювання підходів до стратегії забезпечення економічної безпеки. Так, у роботі розроблено основні етапи формування та реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства.

Стосовно об'єкту дослідження, необхідно підкреслити провідні позиції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на ринку західного регіону та наявні

перспективи росту виробництва. Основні техніко-економічні показники діяльності товариства свідчать про вагомі коливання ділової активності товариства за досліджуваний період.

Фактичні дані свідчать про загальне зменшення чистого доходу від реалізації продукції та зменшення чистого прибутку у 2022 році, що цілком логічно, а спричинено падінням платоспроможного попиту на ринку та зменшення реалізації продукції на ринку будівельної продукції в цілому. Це потребує певних стратегічних рішень, особливо у сфері економічної безпеки.

Передумовою формування стратегії є проведення SWOT-аналізу діяльності товариства, що і було зроблено у роботі.

У третьому розділі роботи розроблено рекомендації щодо формування стратегії забезпечення економічної безпеки товариства. Так, одним з обов'язкових елементів є безпосереднє визначення стратегічних напрямів забезпечення економічної безпеки досліджуваного підприємства. Тому, у роботі було запропоновано використовувати SPACE-аналіз з побудовою SPACE-матриці. Це дозволило визначити оптимальний тип стратегії (консервативна) в умовах підвищеного впливу загроз зовнішнього середовища, а також виділити ключові напрями, які потенційно можуть бути використані для забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Важливою складовою реалізації будь-якої стратегії є ефективне управління ресурсами та визначення основних чинників конкурентоспроможності товариства на ринку. З цією метою у роботі запропоновано до використання модель VRIO-аналізу.

За результатами такого аналізу визначено, що до ресурсів які надають довгострокову перевагу відносять унікальні основні фонди та фахівців, репутаційну складову і налагодження довгострокової співпраці зі партнерами, що і є запорукою економічної безпеки товариства. Для організації процесів формування стратегії, у третьому розділі запропоновано схему механізму реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Ареф'єва О. В. Планування економічної безпеки підприємств: монографія / О. В. Ареф'єва, Т. Б. Кузенко. – Київ : Видавництво Європейського університету, 2004. – 170 с.
2. Бланк И. А. Управление финансовыми рисками / И. А. Бланк. – Київ: Ника-Центр, 2005. – 600 с.
3. Бритченко И. Г. Региональное банковское рынковедение (теория, методология, технология) / И. Г. Бритченко // Теория регионального банковского рынковедения. – Донецк : ДонГУЭТ, 2002. – 123 с.
4. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: Монографія / Т. Г. Васильців. – Львів : Арал, 2008. – 384 с.
5. Васильців Т. Г. Чинники та джерела загроз економічній безпеці підприємства / Т. Г. Васильців, М. Б. Пасічник // Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. – Вип. 18.10. – С. 128-135.
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. – С. 98-105.
7. Воробьев В. М. Проблемы экономической безопасности в странах рыночной трансформации / В. М. Воробьев // Вісник Харківського державного університету. Економічна серія. – 1999. – № 34 - 36. – С. 162-166.
8. Головач Т. В. Ризик-менеджмент: зміст і організація на підприємстві / Т. В. Головач, А. Б. Грушевицька, В. В. Швид // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – №3. – Т.1 – С. 157-163.
9. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навч. посіб. / Л. І. Донець. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
10. ДСТУ ISO 31000:2018 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.iso.org/ru/standard/65694.html>

(дата звернення 28.10.2023).

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

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

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

14. Забродский В. Теоретические основы оценки экономической безопасности отрасли и фирмы / В. Забродский, Н. Капустин // Бизнес-информ. – 1999. – № 15-16. – С. 35-37.

15. Зеркалов Д. В. Экономическая безопасность: монография / Д. В. Зеркалов. – Київ : Основа, 2011. – 586 с.

16. Ілляшенко С. М. Економічний ризик: Навчальний посібник. 2-ге вид., доп. перероб. / С. М. Ілляшенко. – Київ : Центр навчальної літератури, 2004. – 220 с.

17. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: Навчальний посібник / М. І. Камлик. – Київ : Атіка, 2005. – 432 с.

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

19. Князева Е. А. Современные подходы к определению сути экономической безопасности предприятия / Е. А. Князева, А. А. Сечняк // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 6 (16). – С. 34-40.

20. Ковалев Д. Экономическая безопасность предприятия / Д Ковалев, Т Сухорукова // Экономика Украины. – 1998. – № 10. – С. 48-51.

21. Коваленко М. А. Економічна безпека корпоративного підприємства / М. А. Коваленко, І. І. Нагорна, Н. В. Радванська; за заг. ред. М.А. Коваленка. – Херсон : Олді-плюс, 2009. – 404 с.

22. Коюда П. М. Характеристика та класифікація ризиків. Комунальне господарство міст / П. М. Коюда, О.П. Коюда // Науково-технічний збірник. – 2006. – № 71. – С. 203-214.

23. Локтионова Ю. А. Механизм идентификации состояний экономической безопасности предприятия / Ю. А. Локтионова // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – № 5 (051). – С. 129-133.

24. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія / О. М. Ляшенко. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2011. – 400 с.

25. Мазур Н. А. Класифікація ризиків аграрного підприємства для цілей бухгалтерського обліку / Н. А. Мазур. // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2014. – Вип. 2. – С. 1264-1268.

26. Мельник О. О. Система загроз економічної безпеки підприємства / О. О. Мельник // Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХПІ». – 2011. – № 25. – С. 97-103.

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

28. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія / В. М Геєць, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк та ін. – Харків : ВД «Інжек», 2006. – 240 с.

29. Найт Ф. Понятия риска и неопределенности / Ф. Найт // THESIS: риск, неопределенность, случайность, 1994.– №5.– С.26.

30. Небава М. І. Економічна безпека підприємства [Електронний ресурс]. / М. І. Небава, Ю. В. Міронова . – Вінниця : ВНТУ, 2017. – 75 с. – Режим доступу: [https://web.posibnyku.vntu.edu.ua/fmib/33nebava\\_ekonomichna\\_bezpeka\\_pidpriyemstva/index.html](https://web.posibnyku.vntu.edu.ua/fmib/33nebava_ekonomichna_bezpeka_pidpriyemstva/index.html) (дата звернення 21.10.2023).

31. Омелянович Л. О. Економічна безпека торговельного підприємства : монографія / Л. О. Омелянович, Г. Є. Долматова. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. –

195 с.

32. Орлик О. В. Система загроз економічній безпеці суб'єктів господарювання / О. В. Орлик // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2014. – Вип.1(52) – С. 250-257.

33. Особливості гарантування економічної безпеки підприємницької діяльності в ринкових умовах: Монографія / О. Ф. Долженков, Ж. О. Жуковська, О. М. Головченко; За заг. ред. О. Ф. Долженкова. – Одеса: ОЮІ ХНУВС, 2007. – 2008 с.

34. Останкова Л. А. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками : навч. посіб. / Л. А. Останкова, Н. Ю. Шевченко. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 256 с.

35. Пазєєва Г. М. Комплексна діагностика в забезпеченні економічної безпеки підприємств (на матеріалах транспортноекспедиційних підприємств України) / Г. М. Пазєєва. – Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2017. – 291 с.

36. Подлужна Н. О. Організація управління економічною безпекою підприємства : авторефер. дис. канд. екон. наук : 08.06.01 / Н. О. Подлужна // НАН України; Інститут економіки промисловості. – Донецьк, 2003. – 20 с.

37. Притис В. І., Гавловська Н. І., Рудніченко Є.М. 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.

38. Рачинська А. В. Класифікація ризиків на залізничному транспорті як основа формування системи економічної безпеки його функціонування / А. В. Рачинська. // Економіка і суспільство. Мукачево: Мукачівський державний ун.-т. – 2016. – № 6. – С. 81-87.

39. Різник Н. С. Оцінка та шляхи забезпечення економічної безпеки банку [Електроний ресурс] / Н. С.Різник, І. А.Воробйова // Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Луцьк, 2008. – №5(20). – 368 с. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/En/O\\_FN/2008\\_5\\_2/](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/En/O_FN/2008_5_2/)

zbirnuk\_O\_FN\_5\_Ч\_2\_183.pdf (дата звернення 14.10.2023).

40. Рудніченко Є.М. Загроза, ризик, небезпека: сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства / Є.М. Рудніченко // Економіка, менеджмент, підприємництво. – 2013. – № 25. – С. 188–195.

41. Самаль С. А. Устойчивое развитие предприятия и экономическая безопасность государства / С. А. Самаль, Л. С. Самаль // Механізм регулювання економіки. – 2012. – №3. – С. 92-99.

42. Сніщенко Р. Г. Економічна безпека діяльності суб'єктів господарювання : методологія оцінки та механізми забезпечення : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Р. Г. Сніщенко. – Тернопіль : ТНЕУ, 2020. – 530 с.

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

44. Тарасова К. І. Класифікація ризиків в економічній теорії / К. І. Тарасова. // Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія. – 2012. – № 1 (153). – С. 102–115.

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

46. Тютлікова В. В. Інструменти забезпечення експрес-діагностування розвитку розвитку соціально-економічного потенціалу виробничої організації [Електронний ресурс] / В. В. Тютлікова, Г. В. Білоконенко. – Режим доступу: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12\\_2015/92.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2015/92.pdf) (дата звернення 09.11.2023).

47. Фоміна М. В. Проблеми економічно безпечного розвитку підприємств : теорія і практика: монографія / М. В. Фоміна. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. – 140 с.

48. Штаєр О. М. Обґрунтування пріоритетності загроз економічної безпеки банку / О. М. Штаєр // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 39. – С.99-103.

49. 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> (дата звернення 20.10.2023).

50. Шуміло О. С. Особливості наукових підходів до визначення поняття «економічна безпека підприємства»/ О. С. Шуміло // Проблеми економіки. – 2014. – № 4. – С. 339-344.

51. Якубович З. В. Ідентифікація загроз економічній безпеці машинобудівного підприємства / З. В. Якубович // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 3 (28). – С. 107-112.

52. Aaker D. Strategic Market Management / D. Aaker. – 7th Edition. – New York : John Wiley & Sons Inc, 2005. – 368 p.

53. Ansoff H. I. The New Corporate Strategy / H. I. Ansoff. – New York: Wiley, 1988. – 241 с.

54. Barney J.B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. 2nd ed. – New Jersey : Prentice-Hall, 2002. – 512 p.

55. Łazowski J. Wstęp do nauki o ubezpieczeniach / J. Łazowski. – Warszawa : PZU, 1934. – S. 7.

56. Porter M. E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / M. E. Porter. – New York : Free Press, 1985. – 557 p.

57. Thompson A. Strategic Management: Concepts and Cases / A. Thompson, A. J. Strickland. – New York : McGraw-Hill Companies, 1996. – 1056 p.