

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

«На правах рукопису»
УДК 330.658.012

До захисту допущено:
Завідувач кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
« 15 » _____ грудня _____ 2025р.

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ
на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент
на тему: «Управління економічною безпекою підприємства в
умовах цифрової трансформації»**

Виконала:

здобувачка 2-го курсу, групи УВ-42мп
СЕРГЕСВА Дар'я Олегівна _____

Науковий керівник:

доцент кафедри менеджменту підприємств,
к.е.н., доц. НАГОРНА Інна Іванівна _____

Рецензент:

доцент кафедри міжнародної економіки,
к.е.н., доц. САВЧЕНКО Сергій Миколайович _____

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань*

Здобувачка _____

Київ – 2025 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 01 » квітня 2025 року

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію здобувачці

СЕРГЕЄВІЙ ДАР'І ОЛЕГІВНІ

- 1. Тема дисертації** «Управління економічною безпекою підприємства в умовах цифрової трансформації»,
науковий керівник дисертації Нагорна Інна Іванівна, к.е.н., доц., затверджені наказом по університету від 03.11.2025 р. № 4740-с
- 2. Строк подання студентом дисертації:** 8 грудня 2025 року.
- 3. Об'єкт дослідження:** процес управління економічною безпекою підприємства в умовах цифрової трансформації.
- 4. Предмет дослідження:** сукупність теоретичних, методологічних та практичних підходів щодо управління економічною безпекою підприємства в умовах цифрової трансформації.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність економічної безпеки та теоретичні основи її формування;
- узагальнити науково-практичні підходи до аналізу економічної безпеки на підприємстві;
- дослідити методику оцінки впливу цифрової трансформації в системі забезпечення економічної безпеки підприємств;

б) дослідницько-аналітична частина:

- проаналізувати господарський стан ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» з метою виявлення сучасних вузьких місць у функціонуванні;
- оцінити інтегральний рівень економічної безпеки шляхом декомпозиції ключових складових;
- дослідити наявну систему економічної безпеки на ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» та визначити перспективи покращення;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- запропонувати механізм управління економічною безпекою підприємства на досліджуваному підприємстві;
- розробити програму впровадження заходів покращення сучасного рівня економічної безпеки на підприємстві ТОВ «Крупецький комбікормовий завод»;
- надати економічне обґрунтування доцільності впровадження комплексу запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

1. Еволюція наукових підходів до трактування поняття економічної безпеки;
2. Класифікація та структура складових економічної безпеки підприємства;
3. Взаємозв'язок загроз, ризиків і викликів економічній безпеці;
4. Методи оцінки економічної безпеки на підприємстві;
5. Організаційно-економічний взаємозв'язок управління економічною безпекою підприємства в умовах цифрової трансформації;
6. Організаційна структура управління ТОВ «Крупецький комбікормовий завод»;
7. Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства;
8. Структура активів і пасивів підприємства;
9. Оцінка рівня окремих складових економічної безпеки;
10. Інтегральна оцінка рівня економічної безпеки підприємства;
11. Матриця ризиків економічної безпеки підприємства;
12. Сучасний стан системи управління економічною безпекою підприємства;
13. Модель удосконаленої системи управління економічною безпекою підприємства;
14. Сценарії розвитку загроз та оцінка можливих втрат;

7. Дата видачі завдання: 28 березня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації, аналіз наукових джерел, дослідження сутності економічної безпеки	До 30.04.2025	Виконано
2.	Дослідження теоретико-методологічних підходів до оцінки економічної безпеки підприємства	01.05.2025-15.05.2025	Виконано
3.	Аналіз формування системи управління економічною безпекою підприємства в умовах цифрової трансформації	16.05.2025 – 15.06.2025	Виконано
4.	Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Крупецький комбікормовий завод»	01.09.2025 – 15.09.2025	Виконано
5.	Комплексний аналіз економічних результатів діяльності підприємства протягом 2022-2024 рр.	16.09.2025 – 30.09.2025	Виконано
6.	Оцінка складових економічної безпеки ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» та визначення інтегрального рівня безпеки	01.10.2025 – 11.10.2025	Виконано
7.	Дослідження сучасного механізму забезпечення економічної безпеки на ТОВ «Крупецький комбікормовий завод»	12.10.2025 – 17.10.2025	Виконано
8.	Формування напрямів удосконалення системи забезпечення економічної безпеки підприємства	24.10.2025 – 01.11.2025	Виконано
9.	Економічне обґрунтування запропонованих заходів	02.11.2025 – 16.11.2025	Виконано
10	Оформлення магістерської дисертації	17.11.2025 – 01.12.2025	Виконано

Здобувач

Дар'я СЕРГЕСВА

Науковий керівник

Інна НАГОРНА

РЕФЕРАТ

Сергеева Д.О. Управління економічною безпекою підприємства в умовах цифрової трансформації – Кваліфікаційна робота на правах рукопису, містить 177 сторінок, 71 таблицю, 35 рисунків, 9 формул, 1 додаток. Перелік використаних джерел налічує 100 найменувань.

Актуальність теми дослідження. Зміни, що відбуваються в економіці під впливом цифрових технологій, суттєво трансформують умови функціонування підприємств і посилюють вимоги до систем управління. Поряд із підвищенням ефективності виробничо-господарських процесів цифровізація загострює вразливість підприємств до збоїв інформаційних систем, втрати даних, порушення безперервності діяльності та фінансових втрат. За таких умов економічна безпека перестає бути виключно фінансовою категорією й набуває системного характеру, охоплюючи організаційні, виробничі, інформаційні та управлінські аспекти.

Для підприємств агропромислового комплексу проблема економічної безпеки є особливо актуальною через поєднання високої залежності від технологічних процесів і цифрових систем управління. Недостатня структурованість системи безпеки та фрагментарне використання цифрових інструментів можуть призводити до суттєвих економічних втрат. У зв'язку з цим дослідження управління економічною безпекою підприємства в умовах цифрової трансформації є актуальним, практично значущим і таким, що відповідає сучасним викликам розвитку бізнесу.

Зв'язок роботи із науковими програмами, планами та темами.

Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту підприємств за темою «Стратегічне управління відновленням економіки України» (ДР 0123U101596).

Метою роботи є розвиток теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо управління економічною безпекою підприємства в умовах цифрової трансформації. Поставлена мета роботи обумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- узагальнено теоретичні підходи до розуміння сутності економічної безпеки підприємства;
- проаналізовано основні підходи до оцінки економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації;
- досліджено методику оцінки впливу цифрової трансформації на систему забезпечення економічної безпеки підприємства;
- надано комплексну характеристику діяльності ТОВ «Крупецький комбікормовий завод»;
- здійснено оцінку складових та інтегрального рівня економічної безпеки підприємства;
- визначено ключові проблеми функціонування системи економічної безпеки;
- розроблено проєкт удосконалення системи управління економічною та цифровою безпекою;
- проведено економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління економічною безпекою підприємства в умовах цифрової трансформації.

Предмет дослідження є сукупність теоретичних, методологічних та практичних підходів щодо управління економічною безпекою підприємства в умовах цифрової трансформації.

Базою дослідження є ТОВ «Крупецький комбікормовий завод».

У роботі використано загальнонаукові та прикладні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез, логічне узагальнення, економіко-статистичні методи, фінансово-економічний аналіз, метод інтегральної оцінки

рівня економічної безпеки, сценарний підхід до оцінювання економічної ефективності, а також графічні методи подання результатів.

Наукова новизна результатів дослідження. Отримані в ході написання даної дисертації результати містять наукову новизну, що полягає у наступних положеннях:

удосконалено:

— розуміння поняття економічної безпеки підприємства, як багатовимірний соціально-економічний та управлінський стан системи, який характеризується здатністю зберігати, відтворювати та розвивати свої ключові ресурси, підтримувати стійку рівновагу між внутрішніми та зовнішніми чинниками впливу, протидіяти реальним потенційним загрозам та забезпечувати досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі;

— методичний підхід до оцінки рівня складових та загального рівня економічної безпеки підприємства, що покращує практичну значимість оцінювання рівня економічної безпеки підприємства;

— механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації, за рахунок системно організованої сукупності інструментів, методів, процедур та управлінських дій, що забезпечують підтримання стабільного функціонування ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» та мінімізацію впливу загроз.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані підходи до оцінки та підвищення рівня економічної безпеки можуть бути безпосередньо застосовані на вітчизняних підприємствах, які працюють в умовах цифрової трансформації. Отримані результати були розглянуті керівництвом ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» і використані для вдосконалення окремих елементів системи економічної безпеки. Факт практичного застосування підтверджено офіційним Актом впровадження, що засвідчує доцільність проведеного дослідження та його значення для підприємства.

Апробація результатів роботи:

- 1) Сергеева Д. О., Нагорна І. І. Особливості забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.124>. **Фахове видання категорії Б.**
- 2) Сергеева Д. О., Нагорна І. І. Модель управління економічною безпекою підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. VI Міжнародної наук.- практ. конф., 6 травня 2025 р.* – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2025.
- 3) Сергеева Д. О., Савицька О. М. Інженерно-економічне забезпечення ефективності діяльності підприємств в умовах сталого розвитку і цифрових технологій: аспекти планування та прогнозування / О. М. Савицька, Д. О. Сергеева // Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність : зб. наук. пр. XVII (XXIX) Міжнар. наук.-практ. конф., 11-12 берез. 2021 р. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – С. 20-22.

Ключові слова: економічна безпека підприємства, цифрова трансформація, управління, інтегральна оцінка, цифрова безпека, агропромислове підприємство.

ABSTRACT

Serheyeva D. **Enterprise economic security management in the context of digital transformation** – Qualification thesis manuscript, comprising 177 pages, 71 tables, 35 figures, 9 formulas, and 1 appendix. The list of references includes 100 sources.

Relevance of the research topic. Changes occurring in the economy under the influence of digital technologies significantly transform the conditions of enterprise operation and increase the requirements for management systems. Alongside improvements in the efficiency of production and business processes, digitalization intensifies enterprises' vulnerability to information system failures, data loss, disruptions in business continuity, and financial losses. Under such conditions, economic security ceases to be exclusively a financial category and acquires a systemic nature, encompassing organizational, production, information, and managerial aspects.

For enterprises in the agro-industrial sector, the issue of economic security is particularly relevant due to the combination of high dependence on technological processes and digital management systems. Insufficient structuring of the security system and fragmented use of digital tools may lead to significant economic losses. Therefore, the study of enterprise economic security management in the context of digital transformation is relevant, practically significant, and consistent with current business development challenges.

Link with scientific programs, plans, and topics. The master's thesis for obtaining a Master's degree was completed at the National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute" (Kyiv) in accordance with the research plans of the Department of Enterprise Management within the topic "Strategic Management of Ukraine's Economic Recovery" (State Registration No. 0123U101596).

Purpose and objectives of the study. The purpose of the study is to develop theoretical provisions and elaborate practical recommendations for managing enterprise economic security in the context of digital transformation. Achieving this purpose required solving the following tasks:

- to generalize theoretical approaches to understanding the essence of enterprise economic security;
- to analyze the main approaches to assessing enterprise economic security under conditions of digital transformation;
- to study the methodology for assessing the impact of digital transformation on the system of ensuring enterprise economic security;
- to provide a comprehensive characterization of the activities of Krupetskyi Kombikormovyi Zavod LLC;
- to assess the components and the integral level of enterprise economic security;
- to identify key problems in the functioning of the economic security system;
- to develop a project aimed at improving the management system of economic and digital security;
- to conduct an economic justification for the feasibility of implementing the proposed measures.

Object and subject of the study. The object of the study is the process of managing enterprise economic security in the context of digital transformation.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological, and practical approaches to managing enterprise economic security in the context of digital transformation.

The empirical base of the study is Krupetskyi Kombikormovyi Zavod LLC.

Research methods. The study employs general scientific and applied research methods, including analysis and synthesis, logical generalization, economic-statistical methods, financial and economic analysis, the method of integral assessment of the level of economic security, a scenario approach to evaluating economic efficiency, as well as graphical methods for presenting results.

Scientific novelty of the research results. The results obtained in the course of this dissertation contain scientific novelty, which consists in the following:

Improved:

- the understanding of enterprise economic security as a multidimensional socio-economic and managerial state of the system, characterized by the ability to preserve, reproduce, and develop key resources, maintain a stable balance between internal and external influencing factors, counteract real and potential threats, and ensure the achievement of strategic goals in the long term;
- the methodological approach to assessing the levels of individual components and the overall level of enterprise economic security by expanding the system of indicators and incorporating the assessment of digital security, which enhances the practical significance of economic security evaluation;
- the mechanism for ensuring enterprise economic security in the context of digital transformation through a systemically organized set of tools, methods, procedures, and managerial actions that ensure stable operation of Krupetskyi Kombikormovyi Zavod LLC and minimize the impact of threats.

Practical significance of the study. The practical significance of the study lies in the fact that the proposed approaches to assessing and improving the level of economic security can be directly applied at domestic enterprises operating under conditions of digital transformation. The obtained results were reviewed by the management of Krupetskyi Kombikormovyi Zavod LLC and used to improve certain elements of the economic security system. The fact of practical implementation is confirmed by an official Act of Implementation, which certifies the feasibility of the conducted research and its significance for the enterprise.

Approbation of research results

1. Serheyeva D., Nahorna I. Features of ensuring enterprise economic security in the context of digital transformation. *Efficient Economy (electronic journal)*. 2025. No. 11. DOI: 10.32702/2307-2105.2025.11.124. Professional publication, Category B.

2. Serheyeva D., Nahorna I. Model of enterprise economic security management in an unstable external environment. *Business, Innovation, Management: Problems and Prospects: Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference*, May 6, 2025. Kyiv: Igor Sikorsky KPI, Polytechnic Publishing House, 2025.
3. Savytska O., Serheyeva D. Engineering and economic support for enterprise efficiency under sustainable development and digital technologies: aspects of planning and forecasting. In: *International Scientific and Technical Cooperation: Principles, Mechanisms, Efficiency: Proceedings of the XVII (XXIX) International Scientific and Practical Conference*, March 11–12, 2021. Kyiv: Igor Sikorsky KPI, 2020, pp. 20–22.

Keywords: enterprise economic security, digital transformation, management, integral assessment, digital security, agro-industrial enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	15
РОЗДІЛ 1 УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	20
1.1 Сутність і значущість економічної безпеки підприємства як основа його стабільного функціонування та розвитку	20
1.2 Основні підходи до оцінки економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації	33
1.3 Методика оцінки впливу цифрової трансформації в системі забезпечення економічної безпеки підприємства	43
Висновки до розділу 1.....	56
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КРУПЕЦЬКИЙ КОМБІКОРМОВИЙ ЗАВОД» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	58
2.1 Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Крупецький комбікормовий завод».....	58
2.2 Оцінка складових та рівня економічної безпеки підприємства.....	78
2.3 Аналіз діючої системи управління економічною безпекою підприємства в умовах цифрової трансформації	114
Висновки до розділу 2.....	125
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КРУПЕЦЬКИЙ КОМБІКОРМОВИЙ ЗАВОД» З ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ	127
3.1 Напрями удосконалення управління економічною безпекою підприємства з використання сучасних цифрових технологій.....	127
3.2 Розробка механізму забезпечення економічної безпеки підприємства	

3.3 Економічна оцінка ефективності впровадження заходів з посилення економічної безпеки підприємства.....	148
Висновки до розділу 3.....	158
ВИСНОВКИ	160
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	164
ДОДАТКИ	177
ДОДАТОК А.....	177

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. За сучасних умов економічної турбулентності нашої держави, невизначеності зовнішнього середовища та відповідної складності формування траєкторії руху бізнесу, значимість економічної безпеки дедалі зростає, адже у сучасних реаліях економічна безпека стає стратегічним фактором подальшого розвитку — фундаментом, що визначає стійкість компанії. Разом з цим, в час інтенсивного розвитку цифрових технологій та їхньої інтеграції в бізнес-процеси економічних суб'єктів господарювання, необхідність переосмислення підходів до забезпечення безпеки підприємства стає все більш актуальною. Цифрова трансформація фактично забезпечує підвищення ефективності управління, оптимізації операцій, а також сприяє розширенню інформаційних можливостей. Водночас, вона створює ще вищі ризики та загрози, які пов'язані із зниженням стабільності функціонування підприємства. Саме тому, формування адаптивної системи забезпечення економічної безпеки в контексті цифрової трансформації є суттєвим завданням як теоретичного, так і прикладного характеру.

Питання забезпечення економічної безпеки підприємства є предметом досліджень широкого кола вітчизняних та зарубіжних науковців. У працях В. Ліпкана, Т. Васильціва, О. Ілляшенка сформовано теоретико-методологічні засади трактування даного поняття, визначено ключові характеристики та структурні елементи. Суттєвий внесок у розвиток концепції економічної безпеки зробили українські дослідники В. О. Онищенко та співавтори, розглянувши економічну безпеку різних рівнів, з акцентом на методах оцінювання безпекового стану. Важливо зазначити внесок Л. В. Рибальченко, Е. В. Рижкова, С. М. Тютченка, адже у спільній праці було висвітлено ключові загрози економічній безпеці, які потребують окремого аналізу в процесі дослідження сучасного стану суб'єкта господарювання. Зарубіжні дослідники, зокрема А. Барні, Р. Каплан, М. Портер, Д. Норт, розглядали економічну

безпеку з позиції конкурентних переваг стратегічного потенціалу, а також через призму збалансованості управління діяльністю підприємства.

Попри зазначений обсяг наукових публікацій за даною тематикою, аспекти впливу цифрової трансформації на економічну безпеку залишається недостатньо опрацьованим. Окрім цього, недостатньо розробленими є методологічні підходи до систематизації оцінювання рівнів економічної безпеки за структурними компонентами. Врешті-решт, фрагментарним залишається розуміння практичних рекомендацій з посилення управління як загальною системою економічної безпеки, так і безпосередньо цифровою безпекою суб'єктів господарювання.

Зв'язок роботи із науковими програмами, планами та темами. Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту підприємств за темою «Стратегічне управління відновленням економіки України» (ДР 0123U101596). Роль автора полягає у розробленні теоретичних та практичних рекомендацій щодо формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації.

Метою роботи є розвиток теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо управління економічною безпекою підприємства в умовах цифрової трансформації. Поставлена мета роботи обумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- узагальнено теоретичні підходи до розуміння сутності економічної безпеки підприємства;
- проаналізовано основні підходи до оцінки економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації;
- досліджено методику оцінки впливу цифрової трансформації на систему забезпечення економічної безпеки підприємства;

- надано комплексну характеристику діяльності ТОВ «Крупецький комбікормовий завод»;
- здійснено оцінку складових та інтегрального рівня економічної безпеки підприємства;
- визначено ключові проблеми функціонування системи економічної безпеки;
- розроблено проєкт удосконалення системи управління економічною та цифровою безпекою;
- проведено економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес управління економічною безпекою підприємства в умовах цифрової трансформації.

Предмет дослідження є сукупність теоретичних, методологічних та практичних підходів щодо управління економічною безпекою підприємства в умовах цифрової трансформації.

Базою дослідження є ТОВ «Крупецький комбікормовий завод».

Методи дослідження. У магістерській роботі застосовано комплекс методів, що забезпечили всебічність дослідження економічної безпеки підприємства. Теоретико-методологічні методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція, абстрагування та узагальнення) дали змогу систематизувати наукові підходи, визначити структуру економічної безпеки та сформулювати логічну основу організаційно-економічного механізму. Економіко-статистичні методи — горизонтальний, вертикальний, порівняльний та коефіцієнтний аналізи — були використані для дослідження динаміки активів, пасивів, фінансових результатів та оцінки рівня окремих складових безпеки. Окремо було використано організаційно-аналітичні методи — експертні оцінки, SWOT-аналіз. Також, методи оцінювання ризиків (ідентифікація, матриця «ймовірність–вплив», сценарний аналіз) забезпечили визначення можливих загроз та розрахунок потенційних втрат у різних умовах.

Інформаційна база дослідження складена нормативно-правовою документацією Кабінету Міністрів України, законами України, матеріалами науково-практичних конференцій, збірниками статей фахових видань, а також внутрішніми документами бази дослідження: формами фінансової звітності, примітками до фінансової звітності, звітом про управління, штатним розписом.

Наукова новизна результатів дослідження. Отримані в ході написання даної дисертації результати містять наукову новизну, що полягає у наступних положеннях:

удосконалено:

— розуміння поняття економічної безпеки підприємства, як багатовимірний соціально-економічний та управлінський стан системи, який характеризується здатністю зберігати, відтворювати та розвивати свої ключові ресурси, підтримувати стійку рівновагу між внутрішніми та зовнішніми чинниками впливу, протидіяти реальним потенційним загрозам та забезпечувати досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі;

— методичний підхід до оцінки рівня складових та загального рівня економічної безпеки підприємства, що покращує практичну значимість оцінювання рівня економічної безпеки підприємства;

— механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації, за рахунок системно організованої сукупності інструментів, методів, процедур та управлінських дій, що забезпечують підтримання стабільного функціонування ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» та мінімізацію впливу загроз.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані підходи до оцінки та підвищення рівня економічної безпеки можуть бути безпосередньо застосовані на вітчизняних підприємствах, які працюють в умовах цифрової трансформації. Отримані результати були розглянуті керівництвом ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» і використані для вдосконалення окремих елементів системи економічної безпеки. Факт

практичного застосування підтверджено офіційним Актом впровадження, що засвідчує доцільність проведеного дослідження та його значення для підприємства.

Апробація результатів роботи:

- 4) Сергеева Д. О., Нагорна І. І. Особливості забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.124>. **Фахове видання категорії Б.**
- 5) Сергеева Д. О. Нагорна І. І. Модель управління економічною безпекою підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. VI Міжнародної наук.- практ. конф., 6 травня 2025 р.* – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2025.
- 6) Савицька О. М., Сергеева Д. О. Інженерно-економічне забезпечення ефективності діяльності підприємств в умовах сталого розвитку і цифрових технологій: аспекти планування та прогнозування / О. М. Савицька, Д. О. Сергеева // Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність : зб. наук. пр. XVII (XXIX) Міжнар. наук.-практ. конф., 11-12 берез. 2021 р. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – С. 20-22.

РОЗДІЛ 1

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1 Сутність і значущість економічної безпеки підприємства як основа його стабільного функціонування та розвитку

У сучасному динамічному світі вітчизняні підприємства стикаються з численними викликами, які загрожують не лише подальшому розвитку, але й самому існуванню цих суб'єктів господарювання. Пандемія COVID-19 стала причиною глобальної економічної кризи, через яку відбулось порушення ланцюгів постачання та скорочення ділової активності. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну у 2022 році призвело до катастрофічних руйнувань інфраструктури, сільськогосподарських потужностей, зростання інфляції, міграції населення, відтоку іноземних інвестицій, логістичних колапсів та втрати людських життів. Сучасні суб'єкти господарювання працюють у шаленому динамізмі та нестабільності, що обумовлені енергетичною нестачею, зростанням цін, браком кваліфікованих кадрів, обмеженим доступом до фінансування, ускладненням експортних операцій та, врешті-решт, ризиком ракетних ударів. Фактично, у той час, коли національний бізнес не був повністю відновлений після світової пандемії — відбулась найбільша геополітична катастрофа в Європі за часів Другої світової війни. У той же час, в умовах активного розвитку цифровізації та технологізації процесів, суттєвих масштабів набирає кіберзлочинність: на корпоративні системи управління, бази даних, фінансові платформи та сервіси відбуваються хакерські атаки. Нерідкими є й випадки, коли, внаслідок кібератак, українські бізнеси стикаються з необхідністю призупиняти роботу через технологічні збої та витоки конфіденційних даних [1]. За перелічених зовнішніх обставин, сучасні підприємства зобов'язані не лише оперативно реагувати на виклики й кризові ситуації, але й забезпечувати стратегічний підхід у чи не найважливішому

чиннику стабільного функціонування та розвитку — економічної безпеки підприємства. Іншими словами, економічна безпека є фундаментальним фактором, який визначає здатність організації функціонувати за умов нестабільності зовнішнього середовища. У сучасному світі належний рівень економічної безпеки стає запорукою збереження фінансового рівня, конкурентоспроможності та життєздатності суб'єкта господарювання у довготривалій перспективі. Окрім цього, високий рівень економічної безпеки сприяє своєчасному (інколи проактивному) виявленню потенційних загроз.

Тематику сутності економічної безпеки як основи його стабільного функціонування першочергово слід розкрити через термінологічний апарат, що активно використовуватиметься у подальшому аналізі.

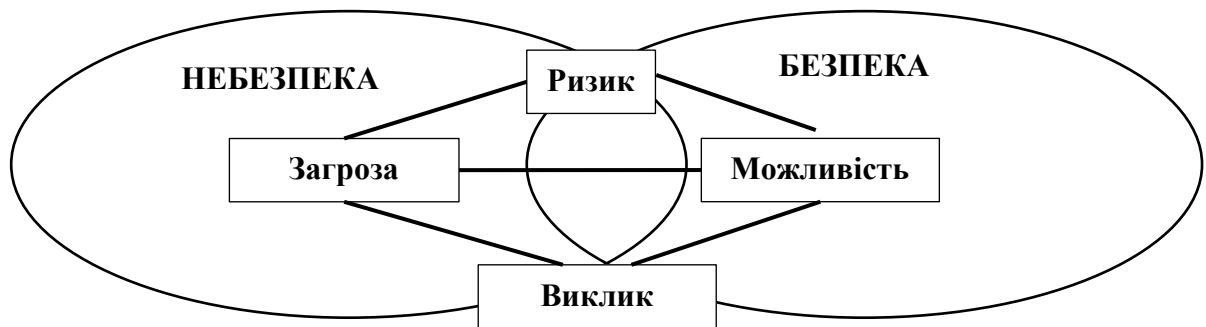


Рисунок 1.1 — Взаємозв'язок деструктивних факторів безпеки

Джерело: сформовано автором на основі [2, с. 37]

Терміни «небезпека» та «загроза» досліджувались низкою вітчизняних та іноземних економістів. Так, у праці Романчик Т. В. стверджується, що зазначені терміни часто трактуються перехресними поняттями: небезпека розкривається як можлива загроза, а загроза характеризується розмаїттям суперечностей, що створюють небезпеку для системи безпеки [3, с. 259]. У власному визначенні, що наводить В. А. Ліпкан — засновник теорії безпекознавства — важливо зауважити динамічність процесу, до чого схиляються й інші науковці, зокрема: Ляшенко О. М., Чорна О. О тощо [4, с. 101; 5, с. 215; 6, 161]. За поглядами інших науковців, загроза виникає внаслідок порушення структури або джерел існування об'єкта, внаслідок чого зростає ймовірність настання негативних чинників [7, с.31].

На основі проаналізованих надбань науки та наявної перехресності понять, для подальшого дослідження важливо навести авторське визначення загрози в економічному спрямуванні. *Загроза* — це потенційно реалізований або латентний деструктивний фактор зовнішнього чи внутрішнього походження, що створює ризик порушити цілісність та розвиток соціально-економічної системи та здатний трансформуватися в негативні наслідки в разі відсутності належних механізмів протидії та управління.

Особливістю даного трактування є поєднання як потенційного, так і актуалізованого станів, динамічність, необхідність системного підходу а також управлінський акцент, що наголошує на пошуку шляхів протидії.

З метою формування чіткого усвідомлення факторів безпеки та якісного їх розрізнення, нижче наведено визначення вітчизняних авторів термінів «загроза», «ризик», «виклик» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 — Систематизація визначень ключових понять небезпеки: загроза, ризик та виклик

Термін	Автор	Визначення
Виклик	Васильців Т. Г.	Виклик— це фактор зовнішнього та внутрішнього середовища, що формує потенційні ризики для діяльності підприємства чи держави, вимагає реагування та адаптації, але не має характеристик прямої загрози або невідкладних деструктивних наслідків
	Дідик А. М., Ілляшенко О. В.	Виклик — це зміна у зовнішньому чи внутрішньому середовищі, що може впливати на стійкість та розвиток підприємства, створює потребу у відповідних управлінських діях
Загроза	Ліпкан В. А.	Загроза — це реальний або потенційний чинник, що неумісний зі станом безпеки, спрямований на завдання шкоди життєво важливим інтересам особи, суспільства чи держави та потребує невідкладного реагування
	Ситник Г. П.	Загроза — це сукупність умов та чинників, які призводять або здатні призвести до порушення стабільності життєдіяльності, тобто становлять безпосередню небезпеку
Ризик	Рудніченко Є. М.	Ризик — це об'єктивно-суб'єктивна категорія, що пов'язана з певною мірою невизначеності результату внаслідок прийнятого рішення (дії і/або обставин)
	Барановський О. І.	Ризик — це ймовірність виникнення небажаних подій, які можуть спричинити втрати ресурсів або погіршення результатів суб'єкта господарювання

Джерело: сформовано автором на основі [4, 8-12]

Підсумовуючи трактування вітчизняних вчених, можливо виокремити наступні особливості: виклик означає потребу реагування, але все ще не несе прямої небезпеки; загроза вже містить потенціал шкоди й потребує розробку заходів протидії; ризик відображає ймовірність втрат, яку можна розрахувати.

Не менш важливим для глибшого розуміння понятійно-категоріального апарату теми дослідження, є виокремлення еволюції поняття «безпека». Аналіз еволюції трактувань забезпечує краще усвідомлення причинно-наслідкових зв'язків певного явища в економіці.

Ще задовго до формування науки, економічна безпека існувала у формі практичних заходів збереження ресурсів. Безпосередньо своїм корінням поняття «безпека» має глибоке історико-філософське коріння, що підтверджується працями філософів античних часів. Так, Платон у своєму трактаті «Держава» (The Republic) розкриває поняття «безпека» з призми запобігання шкоди державі [13]. Ключова ідея, що простежувалась у роботі, полягала у створенні соціальної системи, яка була б достатньо стійкою, що порушення законів означало загрозу як безпеки особи, так і безпеки станів, і безпеки держави. Римський державний діяч і мислитель Марк Тулій Цицерон підкреслював, що природа наділила кожну істоту інстинктивним потягом до самозахисту, уникнення всього, що становить загрозу. Варто зауважити, що поняття безпеки носило як політичний, так і особистий характер [14].

Можливо дійти висновку, що саме філософи античної доби заклали ідейні засади подальшого формування теоретичних основ філософії безпеки. Головним же чином, поняття «безпека» трактувалось не лише як відсутність загрози, що є природнім бажанням усього живого, але й як мета державного устрою задля гарантування порядку. Цікавим з погляду наукового аналізу є теза про те, що стан безпеки, з думкою ряду філософів —Платона, Демокрита досягається об'єднанням людей (як захист від недоброзичливості), тоді як за поглядами інших, зокрема, Цицерона, у спокійному способі життя, віддаленому від суспільного галасу.

З поширенням християнства поняття «безпека» почало набувати ширших рис, змінюючи причинно-наслідкові зв'язки: акцент поступово зміщується з зовнішньої фізичної захищеності до внутрішньої духовної рівноваги. Концепція безпеки через духовний порядок чудово прослідковується у роботах Аврелія Августина — одного із найвпливовіших християнських філософів та богословів пізньої Античності [15].

Вже в XI сторіччі поняття безпеки набуває більш індивідуального значення. Дана концепція згодом прослідковується й у роботах Адама Марша (1259, філософ-близький учень Гроссетеста), Роджера Бейкона (1292, англійський філософ-франсисканець) й Томаса Брадвордина (1349, англійський концептуаліст, математик) [16, с.48].

За феодалізму безпека охоронялась через цехову систему, а ресурси — через митні бар'єри. Вже в цьому періоді безпека була жорстко пов'язана з військово-політичною стабільністю.

В період XIX ст., із розвитком індустрій, безпека (а, точніше, вже економічна безпека) перестає ототожнюватись із накопиченнями національного багатства. Таким чином, виокремлюються нові акценти: захист внутрішнього ринку від коливань зовнішньої торгівлі; забезпечення стабільної зайнятості; контроль над банківською системою.

Яскравими прикладами поглядів на економічну безпеку даного періоду стають праці теоретиків Адама Сміта та Девіда Рікардо. Адам Сміт наголошує на поділі праці, за рахунок чого досягається зростання продуктивності. Економічна безпека підвищується, коли ресурси використовуються з максимальною ефективністю [17]. Адам Сміт зауважував, що приватна вигода може слугувати суспільному благу, завдяки «невидимій руці ринку», що формує аргумент зростання економічної безпеки завдяки свободі діяти у власних інтересах. У свою чергу, Девід Рікардо підкреслював, що невизначеність у правах власності здатна підірвати інвестування, а це суттєво загрожує економічній безпеці [18].

У XX столітті національна та корпоративна економічна безпека визначалась періодом інституціоналізації, коли держави почали впроваджувати системні механізми захисту національних економік для формування цілісності економічної безпеки. Після Великої депресії (1929-1933 рр.) у США було реалізовано програму «Нового курсу», що передбачала масштабне державне втручання в економіку, посилення фінансового регулювання та розвиток соціальних програм. Вже в післявоєнний період, головною концепцією економічної безпеки стало формування ключових міжнародних інституцій: Міжнародного валютного фонду (1944), Світового банку (1944) та Генеральної угоди з тарифів та торгівлі (1947), яка згодом була трансформована у Світову організацію торгівлі (1995). Активно почав формуватися й корпоративний рівень економічної безпеки.

Таблиця 1.2 — Систематизація еволюційних надбань розуміння безпеки

Період	Ключові мислителі / джерела	Домінантне розуміння безпеки	Об'єкт безпеки	Ключові загрози
1	2	3	4	5
Античний світ (VI ст. до н. е.) — V ст. н. е.)	Платон, Арістотель, Цицерон	Політична та суспільна стабільність	Поліс, держава, громадяни	Війни, внутрішні конфлікти, тиранія
Раннє Середньовіччя (V — X ст.)	Августин Блаженний	Духовна безпека, спасіння душі	Християнськ а громада, душа людини	Гріх, зло, язичництво, хаос після падіння Риму
Високе Середньовіччя (XI — XIV ст.)	Фульберт Шартрський, Гроссетест, Фома Аквінський	Феодално-релігійна безпека (васальна вірність + Божий закон)	Сеньйор, держава, церква	Зрада васала, єресі, зовнішні напади
Ренесанс (XIV — XVI ст.)	Макіавеллі, Мор, Кампанелла	Політична безпека як стабільність влади	Держава, суспільний порядок	Заколоти, змови, соціальна несправедливість
Ранній Новий час (XVII — XVIII ст.)	Гоббс, Локк, Монтеस्क'є	Безпека як природне право людини і головна функція держави	Індивід, громадянин	Анархія, свавілля влади, втрата прав і власності
Індустріалізація та модерн (XIX — поч. XX ст.)	Бісмарк	Економічна й соціальна безпека	Клас, робітники, економічна система	Бідність, безробіття, експлуатація, кризи

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4	5
Глобалізація (XX ст.)	ООН, НАТО, Бузан (<i>People, States and Fear</i>)	Колективна та національна безпека	Держава, міжнародна система	Війни, тоталітаризм, економічні потрясіння, ядерна загроза
Сучасність (XXI ст.)	Бузан, Вевер, де Вільде (<i>Security: A New Framework for Analysis</i>)	Багатовимірна безпека (військова, економічна, інформаційна, кібер, екологічна)	Індивід, держава, глобальна система	Кіберзлочинність, кліматичні зміни, енергетичні кризи

Джерело: сформовано автором

У XXI столітті зміст поняття безпеки істотно розширився, охопивши не лише традиційні економічні аспекти, а й глобальні та цифрові виміри. До її ключових складових нині належать кіберзахист фінансових систем, охорона інтелектуальної власності, контроль за стійкістю міжнародних ланцюгів постачання, а також енергетична й ресурсна безпека. Згідно зі Звітом Всесвітнього економічного форуму за 2023 рік, сучасні економічні ризики мають транснаціональний характер, і фінансова криза в одній державі здатна спричинити рецесію глобального масштабу [19]. Водночас глобалізаційні процеси висувають вимогу пошуку балансу між відкритістю ринків та захистом національних інтересів: більша закритість знижує вразливість, проте водночас стримує економічний розвиток.

На основі еволюційного аналізу поглядів античних мислителів, середньовічних філософів, сучасних економістів та теоретиків управління можливо вивести власне трактування поняття «безпека». **Безпека** — це комплексний соціально-економічний та інституційно-правовий стан суспільства, за якого забезпечується збереження ключових матеріальних, людських і нематеріальних ресурсів, стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз і здатність системи адаптуватися до змін середовища при досягненні стратегічних цілей розвитку.

Таким чином, трактування поєднує соціальний, економічний та правовий виміри безпеки. Варто зауважити, що в умовах розвитку ринкової економіки, посилення глобалізаційних процесів, цифровізації та зростання

конкуренції дедалі більшого значення набуває саме **економічна безпека** підприємства як окрема складова загальної системи безпеки.

В Україні питання розвитку та забезпечення економічної безпеки набули актуальності лише у середині 1990-х років. На початковому етапі воно розглядалося винятково крізь призму національної безпеки, зосереджуючись на макрорівневих аспектах захисту економічних інтересів держави, стабільності фінансової системи та ресурсної незалежності. Лише згодом почали формуватися наукові підходи до аналізу економічної безпеки на мікрорівні, що дало змогу враховувати потреби окремих підприємств та галузей у контексті загальної економічної стабільності.

У науковій літературі економічна безпека розглядається як багатовимірне та комплексне явище, що поєднує в собі кілька ключових аспектів. Важливі теоретико-методологічні основи економічної безпеки заклад Живко З. Б. У своїй монографії автор виклав концептуальні засади комплексної системи безпеки підприємства та розробив управлінський механізм і структуру загроз з використанням математичного моделювання. Також Живко З. Б. приділив велику увагу кадровій безпеці, антиконкурентній розвідці та боротьбі з рейдерством [20].

В теоретико-методологічні аспекти економічної безпеки на державному, регіональному та підприємницькому рівні великий внесок зробив вітчизняний економіст Онищенко В. О., детально проаналізувавши інвестиційну, інноваційну, соціальну та енергетичну безпеку [21, с.139].

Вітчизняні автори Рибальченко Л. В, Рижков Е. В. та Тютченко С. М у спільній монографії розкрили економічну безпеку безпосередньо загрози суб'єктами господарювання [22, с.29].

Питання сучасних викликів цифровізації у власних працях досліджували такі автори, як Мельник С. І., Штангрет І. А. У спільній монографії автори розкривають тематику аналітичного підґрунтя системи економічної безпеки підприємства, а також наводять особливості удосконалення методологічних засад розвитку економічної безпеки [23, с.130].

О. І. Барановський визначає економічну безпеку яка стан розвитку системи господарювання, за якого гарантується стабільність у здатності реалізовувати економічні інтереси з метою протистояння негативним впливам зовнішнього середовища [12, с.52]. На основі наведеного аналізу, можливо систематизувати визначення авторів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 — Систематизація визначень поняття «економічна безпека підприємства»

Автор	Визначення	Підхід до трактування поняття
М. І. Небава, Ю. В. Міронова [24, с.8]	Захист діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути різноманітні загрози чи пристосуватися до умов, що не погіршують його діяльність	Ризик-орієнтований підхід
Т. Г. Васильців [8, с.18]	Стан функціонування, при якому підприємство та його продукція є конкурентоспроможними на ринку, а також одночасно гарантується: найбільш ефективне використання ресурсів, інтелектуального та кадрового потенціалу; стабільність функціонування та прогресивність розвитку; можливість протистояти негативним впливам зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування	Ресурсно-комплексний підхід
Т. О. Загорна [25, с.324]	Такий стан корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, інформації, технології) та підприємницьких можливостей, при якому гарантується найефективніше їх використання для стабільного функціонування	Ресурсно-комплексний підхід
Б.М. Андрушків [26, с.23]	Економічний стан підприємства, сталий до внутрішніх і зовнішніх змін фінансово-господарської діяльності, не пов'язаний із форс-мажорними обставинами	Ресурсно-комплексний підхід
Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, О. М. Ляшенко [27, с.87]	Міра гармонізації в часі й просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів навколишнього середовища, які діють поза межами підприємства	Інституційний підхід
О. О. Сосновська, М. О. Житар [28, с.130]	Забезпечення умов для ефективного функціонування та стратегічного розвитку підприємства в умовах впливу загроз різноманітного характеру	Функціональний підхід
О. С. Гавриш [29, с.10]	Комплекс дієвих заходів, які забезпечують стійкість до зовнішніх та внутрішніх загроз, характеризують здатність до розширеного самовідтворення	Функціональний підхід

Джерело: [8, с.18; 24, с.8; 25, с.324; 26, с.23; 27, с.87; 28, с.130; 29, с.10]

Таким чином, вітчизняні наукові підходи заклали фундаментальні підходи до поняття економічної безпеки і в теоретичному і в практичному

аспекті. З огляду на наведений вище аналіз можливо стверджувати, що економічна безпека підприємства розглядається як комплексне та багатовимірне явище. З метою систематизації надбань економістів а також задля актуалізації класифікації, доцільно конкретизувати підходи до трактування економічної безпеки (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 — Актуалізована категоризація підходів до трактування економічної безпеки підприємства

Джерело: складено автором

Запропонована схема трактування економічної безпеки враховує різнопланові підходи та дозволяє сформулювати цілісну багатовимірну модель. Якщо у вітчизняній та зарубіжній літературі домінують ізольовані тлумачення економічної безпеки — як стану, функції управління, ресурсу або ж інституційної категорії, — у наведеній вище концепції запропоновано розгляд безпеки у динамічній логіці «від базового стану до стратегічних цілей». При даній методології також вибудовується ясність рівнів аналізу: стан — функція — ресурс — інституція — динаміка — ризик — ціль. Слід зауважити, що особливим елементом новизни є врахування ціннісно-цільового підходу:

даний підхід практично не отримав належного розвитку у вітчизняній науковій традиції. У межах цього підходу економічну безпеку слід розглядати не лише через систему захисту та реагування на загрози, а як інструмент реалізації корпоративних цінностей, що, у формуванні стратегічних орієнтирів розвитку, здатні поєднати економічну стійкість та стратегічні пріоритети. Виняткову актуальність даний метод трактування набуває в умовах повномасштабної війни в Україні, коли економічна безпека отримує риси не лише адаптивного та оборонного механізму, а фактично стає гарантом виживання національної економіки, забезпечуючи функціонування критичної інфраструктури, відновлення виробничого потенціалу, в тому числі з метою формування передумов післявоєнного розвитку. Відповідно, в сучасному контексті, запропонована схема сприяє комплексному осмисленню поняття «економічна безпека».

Отже, можливо навести авторське визначення досліджуваної категорії.

Економічна безпека — це багатовимірний соціально-економічний та управлінський стан системи, який характеризується здатністю зберігати, відтворювати та розвивати свої ключові ресурси, підтримувати стійку рівновагу між внутрішніми та зовнішніми чинниками впливу, протидіяти реальним потенційним загрозам та забезпечувати досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

Умовами формування економічної безпеки підприємства є: галузева специфіка; позиції стратегії розвитку підприємства; масштаб (розмір) підприємства; інтенсивність внутрішньогосподарських операцій; ступінь взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами; стан зовнішнього середовища [23, с.23].

Багатогранність поняття економічної безпеки можливо усвідомити через сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників впливу.

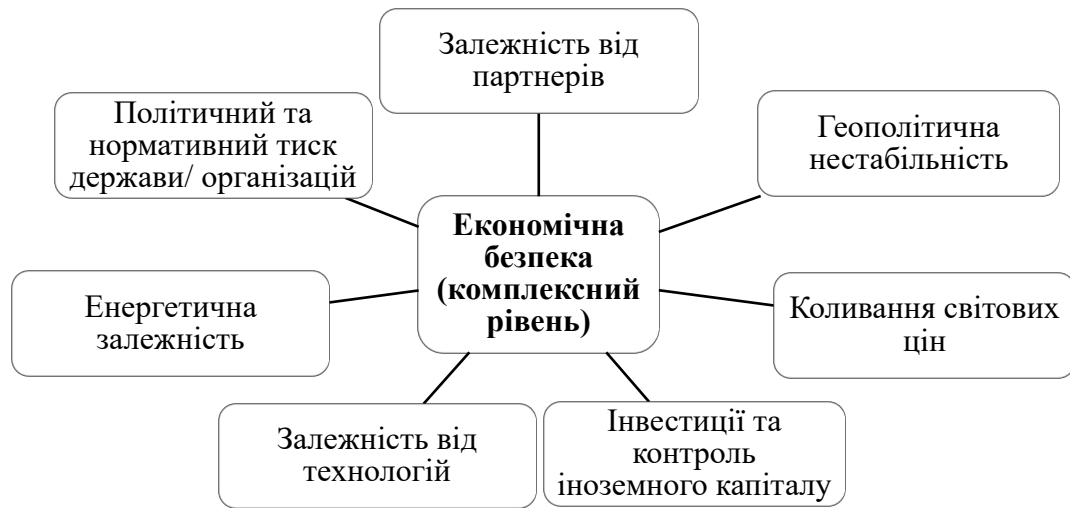


Рисунок 1.3 — Система ключових зовнішніх чинників впливу на економічну безпеку

Джерело: сформовано автором

В сучасних умовах, в яких перебуває Україна, до ключових зовнішніх чинників належать війна, політична нестабільність, санкції та втрата територій, адже безпосередньо дані фактори призводять до руйнування логістики, блокади портів, зростання витрат на безпеку та втрати ринків. Актуальність даної теми тільки зростає, зокрема значимість зовнішніх загроз аналітично описана в доповіді Калініченко О. В. Базилюк Я. Б., Белашов Є. В., Власенко Р. В [30].

Також зовнішні коливання вартості енергоресурсів, зерна, сталі чи нафти напряду визначають прибутковість та конкурентоспроможність вітчизняних компаній. Попадинець Н. М. у власній праці відзначає, що глобальні фінансові шоки та волатильність світових цін — це головна загроза для економічної стабільності вітчизняного бізнесу [31, с. 22].

Не менш значимим є вплив зовнішнього капіталу та інвестицій: з одного боку, інвестицій забезпечують розвиток підприємства, з іншого — надмірна залежність від залученого капіталу формує низьку економічну самостійність. Зокрема, у праці Римар О., Маханець Л., що була опублікована у 2021 році, на основі кореляційного аналізу було встановлено, що захист економічної безпеки може бути тісно пов'язаний із притоком зовнішніх інвестицій [32].

Забезпечення належного рівня безпеки підприємства суттєво залежить від внутрішньої організації процесів. Зокрема, інженерно-економічне забезпечення ефективності діяльності підприємства в умовах цифрових технологій базується на плануванні ресурсного забезпечення, виробничої стратегії та якості управління [33, с. 22].

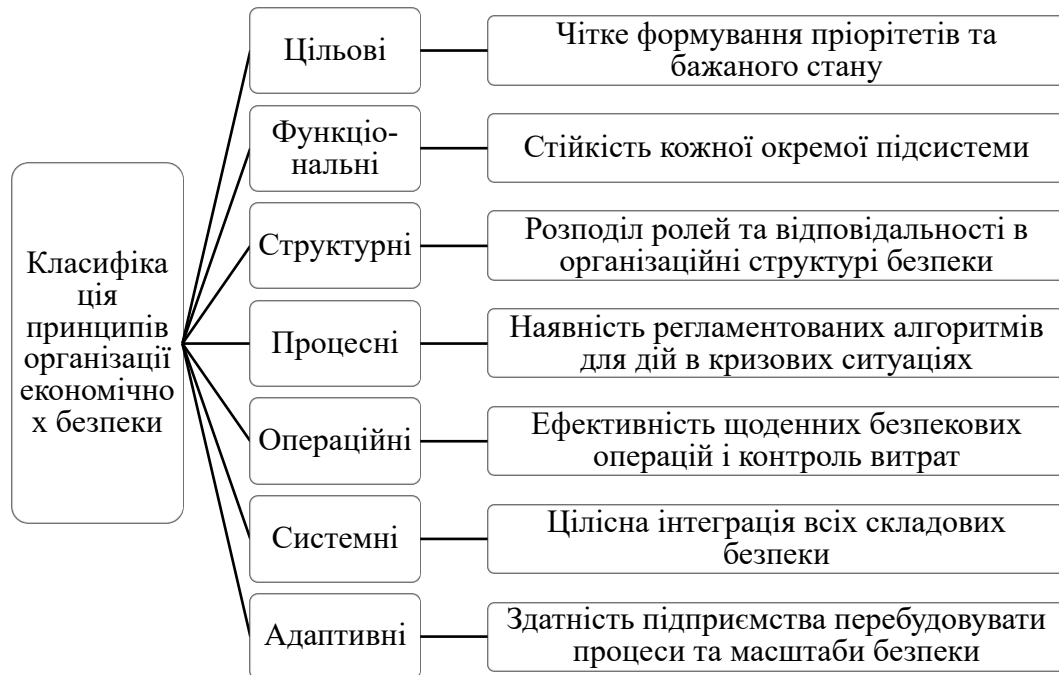


Рисунок 1.4 — Актуалізація базових принципів поняття «економічна безпека підприємства»

Джерело: розроблено автором на основі [34]

Врешті-решт, ефективне забезпечення економічної безпеки задля стабільного функціонування підприємства має базуватись на системі принципів (рис. 1.4). Наявність принципів — це підґрунтя для подальшого формування заходів управління безпекою. Концептуально актуальним є класифікатор принципів організації, що було висвітлено у роботі І. В. Більботенко: згідно з класифікатором передбачено поділ принципів на 6 основних категорій [34]. Разом з тим, дана класифікація не відображає сучасних фокусів: класифікатор має включати принципи, що враховують інформаційну стійкість, адаптивність до цифрових збоїв та кібербезпеку. Відповідно, наявна класифікація в сучасних умовах потребує покращення

шляхом додавання нового блоку — принципу адаптивності, який враховуватиме ключові інформаційні виклики сучасності.

Таким чином, можливо зробити висновок про наявність чималої кількості підходів до трактування та класифікації досліджуваного поняття. Серед вчених не існує єдиного розуміння економічної безпеки, що було доведено еволюційними змінами розуміння безпеки підприємства в часі. Однак, ключова теза, яка простежується між проаналізованими працями полягає в наступному: система економічної безпеки є одним з ключових факторів, що забезпечує стабільну роботу діяльності підприємства.

1.2 Основні підходи до оцінки економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації

Забезпечення економічної безпеки підприємства вимагає цілісної системи управління, здатної реагувати на швидкі зміни зовнішнього середовища. Для цього важливо визначити та проаналізувати основні підходи до оцінки, що використовуються в науковій літературі та управлінській практиці, оскільки саме вони формують інструменти для побудови ефективної системи захисту та розвитку бізнесу.

У науковій літературі представлено широкий спектр методологічних підходів до оцінки економічної безпеки підприємства. Вони сформувалися під впливом різних дослідницьких шкіл та практичних бізнес-завдань. Одні методи базуються на аналізі фінансової звітності та дозволяють отримувати операційні результати, інші спираються на інтегральні показники або індекси, а треті орієнтовані на стратегічні та управлінські цілі. Окрему групу становлять експертні та матричні підходи, які дозволяють оцінювати ризики навіть за відсутності статистичних даних, тим самим формуючи основу для управлінських рішень. В результаті виникає багатовимірна система методів, де кожен підхід має свої сильні та слабкі сторони, однак може бути ефективно використаний залежно від мети оцінки.

В умовах динамічності сучасного світу, теорія економічної безпеки не має чіткого та єдиного класифікатора методів. Так, Т. Г. Васильців розглядає економічну безпеку з призми комплексної діагностики з поєднанням фінансово-аналітичних, ресурсних, інвестиційних та правових методів [8]. О. В. Мороз, Н. П. Карачина та А. А. Шиян підкреслюють важливість багаторівневої діагностики за рахунок поєднання низки аналізів: коефіцієнтного, порогового, рейтингового експертного та матричного [35, с.54]. Разом з тим, практично всі проаналізовані автори стверджують, що жоден із методів не є абсолютно самодостатнім без систематичного узгодження зі стратегією та цілями підприємства. Узагальнено, методи можна поділити на кілька категорій:

- Орієнтовані (аналіз фінансового стану, прибутково-інвестиційний підхід, ймовірність банкрутства, бухгалтерський — вони базуються на показниках звітності, прибутковості та ліквідності підприємства).
- Індикаторно-інтегральні (індикаторний, індикаторно-індексний, ресурсно-функціональний — спрямовані на побудову системи показників та інтегральних індексів для оцінки рівня безпеки).
- Стратегічно-управлінські (програмно-цільовий, тримірний — орієнтовані на зв'язок безпеки з управлінням розвитком і стратегічними пріоритетами підприємства);
- Експертно-якісні (експертний і матричний — дозволяють здійснювати оцінку ризиків на основі суб'єктивних суджень та якісних параметрів, особливо коли кількісні дані є неповними).

Г. Алькема, Н. М. Літвін, О. С. Кириченко у спільній монографії акцентують на індикаторному підході, в межах якого рівень економічної безпеки рівень безпеки описується системою показників з граничними значеннями [36, с.95]. У свою чергу, Н. П. Сисоліна пропонує формувати оцінку економічної безпеки на основі факторного аналізу у поєднанні з експертними оцінками [37]. В таблиці, представленій нижче, узагальнено методичні підходи до оцінювання економічної безпеки суб'єкта господарювання (табл 1.4).

Таблиця 1.4 — Узагальнення методичних підходів до оцінювання економічної безпеки

Підхід	Сутність	Процедура застосування	Переваги	Обмеження
Фінансово-аналітичний (бально-нормативний)	Оцінка фінансових коефіцієнтів у порівнянні з нормативами, балізація та усереднення результатів	Аналіз фінансової звітності → порівняння з порогами → присвоєння балів → середній показник	Простий у застосуванні, зрозумілий менеджменту	Чутливість до вибору нормативів, спрощення багатовимірних ризиків
Прибутково-інвестиційний	Співставлення реінвестованого прибутку з потребою в інвестиціях для забезпечення цільового рівня безпеки	Обсяг реінвестицій → зіставлення з потребою в капіталі	Показує ресурсну спроможність	Не охоплює нефінансові аспекти
Тримірний (поточна–тактична–стратегічна)	Визначає інтегральний рівень безпеки на різних часових горизонтах	Розрахунок показників поточної, тактичної і стратегічної безпеки → інтегрування	Дає комплексну картину в часі	Вимагає чіткої деталізації показників
Ресурсно-функціональний	Оцінка за функціональними складовими (фінансова, кадрова, технічна, правова, екологічна тощо)	Нормування показників по складових → визначення ваг → інтегральний індекс	Комплексність і гнучкість	Потребує значних даних, складність вибору ваг
Індикаторно-індексний	Побудова індексу на основі груп індикаторів (ресурсних, фінансових, технологічних, соціальних)	Добір індикаторів → нормування → агрегування у субіндекси та загальний індекс	Наочність, можливість порівнянь	Вибір індикаторів завжди дискусійний
Індикаторний (порогові значення)	Порівняння фактичних показників із допустимими межами	Встановлення граничних значень → перевірка фактичних результатів	Прозорість, простота контролю	Пороги змінні для різних підприємств і умов
Експертний	Оцінка ймовірності загроз і наслідків на основі суджень фахівців	Експертні опитування → формування профілю загроз	Дієвий при нестачі даних	Високий рівень суб'єктивності
Матричний	Візуалізація ризиків через матриці «ризик × вплив»	Побудова матриць для пріоритезації	Наглядність, зручність для прийняття рішень	Надмірне спрощення
Ймовірність банкрутства	Оцінка ризику банкрутства через відомі скорингові моделі	Z-рахунки Альтмана, Таффлера, Тішоу тощо	Добре показує фінансові ризики	Не враховує нефінансових аспектів

Джерело: сформовано автором на основі [24, с.27]

Доцільно зазначити, що узагальнення сучасних наукових досліджень свідчить: більшість авторів систематизують наявні методи оцінювання у кілька ключових груп. Однак, важливим є не лише фіксація поточного стану економічної безпеки, а й моделювання альтернативних сценаріїв розвитку подій, що дає змогу перейти від статичної оцінки до прогнозування рівня стійкості системи економічної безпеки підприємства.

У науковій літературі ідея гармонізації інтересів у системі управління економічною безпекою та розвитком підприємств простежується у наступних працях вітчизняних авторів: О. Ляшенко, О. Бланка (у контексті формування фінансової безпеки через баланс інтересів акціонерів та бізнесу), В. Ліпкана (як елемент системного підходу до управління безпекою, де гармонізація інтересів виступає інструментом зниження конфліктності), І. Бінько, Т. Васильціва (через гармонізацію інтересів різних рівнів), О. Штангрет, (з призми взаємовідносин бізнесу та стейкхолдерів у забезпеченні фінансової та інноваційної безпеки) та продовжує активно досліджуватись і в теперішній час [4, 38, 8, 23].

Зазначений підхід полягає у врахуванні та узгодженні економічних пріоритетів різних груп стейкхолдерів з метою мінімізації ризиків та створення стійкого середовища функціонування. У фокусі уваги перебувають не лише інтереси власників та менеджменту, але й очікування працівників, контрагентів, інвесторів, державних органів та суспільства в цілому. Ключова ідея методу передбачає наступне: економічна безпека підприємства не може бути забезпечена за рахунок задоволення інтересів лише однієї групи учасників. Як приклад: якщо максимізація прибутку власників супроводжується зниженням заробітної плати або погіршенням умов праці — існує ймовірність підриву довготривалої стабільності бізнесу. Аналогічним є кейс ігнорування екологічних або правових норм, які можуть призвести до санкцій та втрати довіри з боку суспільства.

У таблиці, представленій нижче, структуровано способи застосування методу гармонізації інтересів з різними групами стейкхолдерів: власники,

менеджмент, персонал, клієнти, постачальники та партнери, держава а також суспільство — з метою формування економічної безпеки підприємства.

Таблиця 1.5 – Застосування методу гармонізації інтересів у забезпеченні економічної безпеки підприємства

Група стейкхолдерів	Ключові інтереси	Потенційні конфлікти	Інструменти гармонізації	Результат для економічної безпеки
Власники (акціонери)	Максимізація прибутку, зростання вартості бізнесу	Тиск на скорочення витрат, що може погіршувати умови праці чи інноваційність	Політика корпоративної відповідальності ; довгострокові інвестиційні стратегії	Зниження фінансових та репутаційних ризиків
Менеджмент	Ефективність управління, виконання стратегічних планів	Конфлікт між короткостроковими і довгостроковими цілями	KPI, системи мотивації, прозора звітність	Баланс між стратегічними та оперативними цілями
Персонал	Стабільна заробітна плата, безпечні умови праці, соціальний захист	Можливе скорочення витрат на оплату праці	Колективні договори, програми розвитку персоналу	Зниження кадрових ризиків, підвищення лояльності
Клієнти	Якісна продукція/послуги, доступна ціна, інноваційність	Погіршення якості при прагненні знизити собівартість	CRM-системи, зворотний зв'язок, контроль якості	Збереження ринкової позиції та довіри
Постачальники та партнери	Своєчасні розрахунки, стабільність контрактів	Несвоєчасні платежі, залежність від одного покупця	Диверсифікація постачальників, контрактні гарантії, блокчейн у ланцюгах постачання	Зменшення ризику зриву поставок
Держава	Податкові надходження, дотримання законодавства, соціальна стабільність	Уникнення податків, порушення норм	Прозора фінансова звітність, цифровий аудит, комплаєнс	Зниження правових та регуляторних ризиків
Суспільство	Екологічна безпека, корпоративна відповідальність	Забруднення довкілля, нехтування соціальною роллю бізнесу	ESG-стандарти, «зелені» інвестиції, звіти сталого розвитку	Підвищення репутації та зменшення екологічних ризиків

Джерело: сформовано автором на основі [39, с. 97]

Головна ідея представленої вище таблиці полягає в наступному: гармонізація інтересів є універсальним методом управління економічною безпекою, який охоплює всі ключові групи стейкхолдерів. Практична цінність полягає у здатності мінімізувати внутрішні та зовнішні конфлікти, забезпечити прозорість відносин, а також підвищити довіру до підприємства зі сторони ринку та суспільства. Варто зазначити, що даний метод дозволяє поєднати короткострокові та довгострокові пріоритети розвитку, що створює підґрунтя для стратегічної стійкості (а, відповідно, і безпеки) бізнесу.

Окрім вітчизняних економістів, цей метод активно вивчається і зарубіжними авторами: зокрема, Е. Фріман у власній праці наводить «теорію стейкхолдерів», що тісно переплітається з концепцією гармонізації інтересів; а також у роботі М. Портера розглядаються конкурентні стратегії та інтереси учасників ринку, де гармонізація інтересів виступає базовим принципом корпоративного управління та джерелом стійкості бізнес-моделі [40, 41].

Метод гармонізації інтересів має суттєві переваги для забезпечення економічної безпеки підприємства. Він знижує ризики конфліктів між стейкхолдерами та підвищує довіру з боку інвесторів, персоналу й державних органів. Разом із тим цей метод має і певні обмеження. Найбільш проблемним є досягнення повного балансу інтересів, що часто потребує компромісів. Його реалізація вимагає додаткових ресурсів і часу, а також може залишатися формальною без належного контролю.

Іншим поширеним методом оцінки та управління економічною безпекою підприємства є **оцінювання індикаторів ефективності для вибору стратегічних пріоритетів у сфері безпеки**. Цей метод фактично є ризик-орієнтованим процесом побудови та використання системи метрик з метою вимірювання результативності та ефективності заходів безпеки, їхнього внеску в виконання цілей організації, а також ранжування альтернативних напрямків інвестування у безпеку. В основі підходу лежить принцип управління ризиками (ISO 31000), інтегрованість безпеки зі стратегією та результативністю (COSO ERM), вимірювання ефективності систем управління

безпекою (ISO/IEC 27001+27004), а також застосування багатокритеріальних рішень (АНР/TOPSIS) з метою вибору пріоритетів [42].



Рисунок 1.5 — Схема виконання методу оцінювання індикаторів ефективності для вибору стратегічних пріоритетів у сфері безпеки

Джерело: сформовано автором

Метод оцінки показників ефективності обґрунтований тим, що економічну безпеку підприємства можна виміряти за допомогою системи кількох якісних показників, які відображають його стан у фінансовій, виробничій, кадровій, інформаційній сферах. У науковій літературі наголошується, що управління економічною безпекою без чітко встановленої системи показників перетворюється на інтуїтивний процес, який не дозволяє хаотично реагувати на загрози.

У межах сучасного ризик-орієнтованого підходу до управління безпекою формування стратегічних пріоритетів доцільно розпочинати з чіткого визначення ризикового контексту та цілей діяльності організації. Саме на цьому етапі визначається, які результати у сфері безпеки є стратегічно важливими з огляду на особливості конкретної бізнес-моделі [42].

Наступним кроком є побудова системи індикаторів, де метрики результату (KPI), ризику (KRI), та контролю (KCI) описуються з позицій їхнього призначення, одиниць виміру, періодичності, відповідальності та порогових значень. Формальні вимоги до моніторингу, вимірювання, аналізу та оцінювання результативності системи безпеки викладено в ISO/IEC 27001:2022 (розділ 9 «Оцінювання результативності»), де визначено методи побудови та інтерпретації метрик [43]. Фактично, визначається набір показників, які будуть сигналами про стан кожної сфери.

Таблиця 1.6 — Ключові індикатори аналізу діяльності підприємства

Функціональна складова	Ключові індикатори	Спосіб розрахунку
Фінансова	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	Власний капітал / Валюта балансу
	Коефіцієнти ліквідності (абсолютної, швидкої, поточної)	Грошові кошти та їх еквіваленти / Поточні зобов'язання;
		(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання;
		Оборотні активи / Поточні зобов'язання
	Рентабельність активів, рентабельність продажу	Чистий прибуток / Активи; Вал. прибуток / Дохід від реалізації
Виробнича	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Чистий дохід / Середня вартість оборотних активів
	Матеріаломісткість продукції	Матеріальні витрати / Виручка
	Енергоємність продукції	Витрати на енергію / Виручка
	Фондоозброєність праці	Вартість основних засобів / Чисельність працівників
	Трудомісткість продукції	Витрати праці / Виручка
Кадрова (інтелектуально-кадрова)	Коефіцієнт плинності кадрів	Звільнені працівники / Середньооблікова чисельність
	Коефіцієнт динаміки персоналу	(Прийняті – Звільнені) / Середньооблікова чисельність
	Частка працівників, які підвищили кваліфікацію	Кількість підвищивших кваліфікацію / Загальна чисельність
	Продуктивність праці	Дохід від реалізації / Чисельність працівників
	Темп зростання персоналу	Чисельність у звітному періоді / Чисельність у попередньому періоді
Цифрова	Кількість ІТ-збоїв, кіберінцидентів	Факт. кількість інцидентів за період
	Рівень оновлення програмного забезпечення	Кількість оновлених систем / Загальна кількість систем

Джерело: сформовано автором на основі [28, с.24-26]

На третьому та четвертому етапі формується збір фактичних даних для кожного індикатору (табл. 1.6). Слід зауважити, що в даному етапі необхідно не лише зафіксувати абсолютні значення, але й попередньо порівняти їх з нормативними показниками/середньогалузовими показниками, власними плановими значеннями підприємства, динамікою попередніх років. Для зручності, дані можуть бути більш наочно представлені (за допомогою графіків, діаграм).

П'ятий етап передбачає перехід від аналітичних задач до управлінських рішень. Ключова задача полягає у визначенні загроз та відхилень в системі індикаторів. Для цього часто використовують методологію «індикатор — розрив — ініціатива — ефект/вартість». Детальніша сутність методу представлена на рисунку нижче.

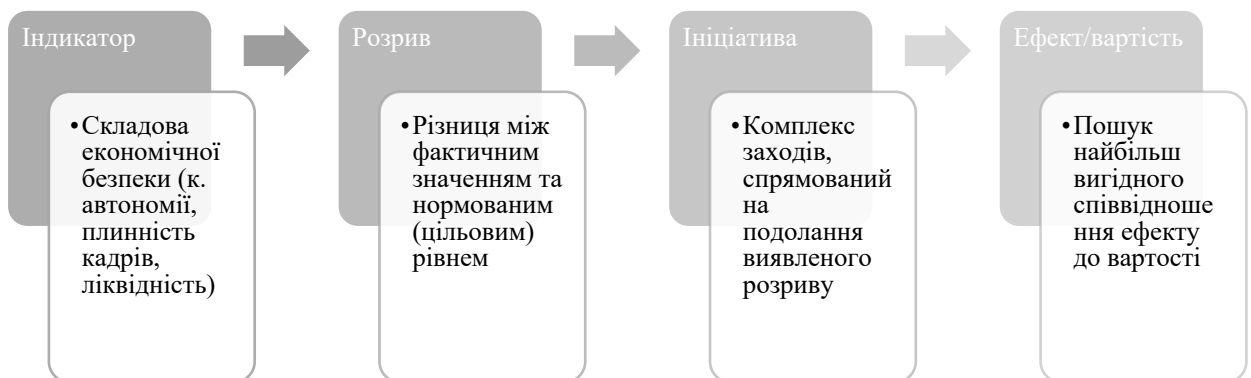


Рисунок 1.6 — Характеристика складових методу «індикатор — розрив — ініціатива — ефект/вартість».

Джерело: складено автором на основі [28]

Після визначення пріоритетів формуються заходи, спрямовані на усунення або мінімізацію ризиків. Вони можуть мати різну природу: фінансову (наприклад, оптимізація структури капіталу), техніко-технологічну (оновлення виробничих фондів), інформаційну (захист від кіберзагроз), кадрову (підвищення кваліфікації працівників). Важливою умовою є узгодження заходів із загальною стратегією підприємства та забезпечення їхньої реалізованості з огляду на ресурсні обмеження.

На завершальному етапі увага зосереджується на практичній реалізації прийнятих рішень. Ключовим інструментом виступає бенчмаркінг, що

дозволяє здійснювати порівняння досягнутих результатів із кращими практиками та стандартами галузі. Це забезпечує не лише контроль, але й можливість оперативної корекції стратегії, формування нових ініціатив та підвищення ефективності управління економічною безпекою в умовах цифрової трансформації.

Метод оцінювання індикаторів ефективності для вибору стратегічних пріоритетів у сфері економічної безпеки має переваги у вигляді об'єктивності, кількісної вимірюваності та можливості пріоритезації ресурсів на найбільш критичних напрямках, узгоджуючи їх зі стратегічними цілями підприємства. Його недоліками є складність добору релевантних індикаторів і нормативів, ризик формалізації та ігнорування якісних чинників, а також ресурсомісткість постійного моніторингу й потреба у кваліфікованих аналітичних кадрах.

Інший метод управління економічною безпекою підприємства — **протистояння загрозам**. Ключова ідея полягає у виявленні, попередженні, нейтралізації та мінімізації впливу внутрішніх та зовнішніх чинників ризику. У працях українських дослідників, зокрема Г. В. Козаченка, В. П. Пономарьова, О. М. Ляшенка, акцентується наступна теза: економічна безпека, в першу чергу, визначає спроможність підприємства протидіяти загрозам та зберігати стійкість функціонування [27, 5]. Схожою є й теза у сучасних авторів (зокрема, Дідик, Сосновська), де загроза — це базова одиниця управлінського аналізу [9, 28].

Метод протистояння загрозам передбачає декілька етапів:

Крок 1 — ідентифікація загроз, що передбачає систематизацію ризиків за джерелами, походженням, масштабом впливу.

Крок 2 — оцінювання ймовірності та наслідків загроз. В даному випадку корисним інструментом є карта ризиків або сценарний аналіз, який дозволяє з'ясувати найбільш критичні точки.

Крок 3 — формування портфеля заходів протидії: заходи протидії можуть поділятися на превентивні, оперативні та коригувальні.

Крок 4 — контроль ефективності, тобто побудова системи ключових індикаторів ризику та постійне оновлення планів реагування.

Варто зауважити, що велика увага у даному методі теж приділяється стандартам управління ризиками.

ISO 31000	• Визначає рамкові принципи оцінки та обробки ризиків
NIST CFR 2.0	• Структурує процес протидії ризикам
ISO/IEC 27001:2022	• Наголошує на моніторингу результативності заходів безпеки

Рисунок 1.7 — Ключові стандарти ризик-менеджменту, що регламентують метод протистояння загрозам

Джерело: сформовано автором

Таким чином, можливо зробити висновок, що сучасна наука економічної безпеки налічує низку підходів до оцінки рівня. Економічна безпека взаємопов'язана з потенційними ризиками чи загрозами, а тому практичні підходи до імплементації методів залежать від кожного окремого суб'єкта господарювання.

1.3 Методика оцінки впливу цифрової трансформації в системі забезпечення економічної безпеки підприємства

Еволюція економічної безпеки дала можливість глибше зрозуміти сучасну ситуацію та окреслити нові виміри її забезпечення. Якщо у XX ст. домінував підхід, за яким економічна безпека асоціювалась переважно з фінансовою стабільністю, збереженням виробничих ресурсів та захистом від ринкових загроз, то у XXI столітті її зміст зазнав істотних трансформацій. За теперішніх умов глобалізації та тотальної цифровізації бізнес-процесів, економічна безпека розглядається як комплексна система, яка поєднує фінансово-економічні, інформаційно-технологічні, організаційно-управлінські та соціальні складові. Головним чином, складність системи

обумовлена цифровою трансформацією, яка змінює архітектуру бізнес-процесів: відбувається масове впровадження інформаційних систем управління, аналітики значної кількості даних, блокчейн-рішень та штучного інтелекту.

Відповідно до подальшого аналізу системи управління економічною безпекою, в сучасних умовах, важливим елементом є окреслення сутності цифрової трансформації.

Передумовами цифрової трансформації є оцифровування та цифровізація.

Оцифровування — це процес переходу з аналогової на цифрову форму, в рамках якого відбувається перетворення даних, інформації, які містяться у документі у цифровий простір, де обробляється, зберігається та передається за допомогою цифрових пристроїв та мереж.

У свою чергу, **цифровізація** — це процес насичення фізичного світу різноманітними електронно-цифровими пристроями, засобами та системами з метою формування системи електронного обміну між ними, в результаті чого формується кіберфізичний простір інтегральної взаємодії віртуального та фізичного.

Відповідно, зазначені вище терміни дозволяють оптимізувати роботу (оцифровування) та автоматизувати процеси (цифровізація). У свою чергу, термін **цифрова трансформація** — це більш глибоке поняття, яке передбачає перебудову організаційної структури та застосування нових бізнес-моделей.

Проблематика цифрової трансформації в Україні ґрунтовно висвітлена у працях Я. І. Яненкової, О. В. Даннікова, О. А. Бурбела, а також В. Ю. Бикова, Т. Мезенбурга, Д. Тапскотта, К. Шваба та ін. У сфері цифровізації бізнесу значний внесок зробили Ю. О. Нікітін, В. А. Верба, А. М. Колот, П. Крей, А. МакАфі, А. Ману, Д. Ніл та інші дослідники. У таблиці, що представлена нижче, систематизовано погляди авторів щодо поняття «цифрова трансформація».

Таблиця 1.7 — систематизація трактувань поняття «цифрова трансформація» у вітчизняній літературі

Автор	Визначення
Трактування терміну як процес	
Нікітін Ю. О., О. І. Кульчицький	Процес переходу до нових способів діяльності підприємства шляхом впровадження цифрових технологій та цифрових сервісів, що базується на стратегічному партнерстві всіх зацікавлених сторін та одночасної розробки програмного забезпечення, цифрової трансформації та оцінки рівня цифрової трансформації підприємства.
Когут Ю. О.	Процес, що пов'язаний з новими змінами, які спричинені трьома взаємопов'язаними складниками: нові технології, нові бізнес-моделі, нові звички
Трактування терміну як зміна	
Р. М. Лісова	Глибокі та руйнівні зміни, зумовлені застосуванням проривних технологій, які в свою чергу змінюють способи створення та отримання вартості
Новак І. М.	Зміна культури та мислення організації при переході від традиційних процесів до цифрових технологій у внутрішній, орієнтований на персонал, і зовнішній, орієнтований на клієнта, функціях компанії, що дозволяє адаптувати організацію до швидкого розвитку технологій
Трактування терміну як реформа	
О. Шатіло	Своєрідна реформа, яка має бути свідомо погодженою ... для повного оновлення та переходу на цифровий рівень розвитку завдяки використанню цифрових технологій, які кардинально впливатимуть на гнучкість та результативність бізнес-процесів

Джерело: складено автором на основі [44 – 48]

Таким чином, на основі проаналізованих трактувань вчених, можливо навести комплексне визначення. **Цифрова трансформація** — це перебудова концепції і формату управління, в процесі якої досягається переведення всіх можливих елементів соціально-економічної системи в цифровий простір та цифрову взаємодію з максимальним використанням потенціалу впроваджених цифрових технологій.

У сучасному світі цифрова трансформація стає одним із ключових факторів, що формує стійкість та економічну безпеку підприємства. Вона дає можливість ефективніше використовувати ресурси, пришвидшувати прийняття рішень, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та створювати додану вартість. Як зазначають у McKinsey, цифрова трансформація — це «перепроєктування організації з метою створення цінності через масштабне впровадження технологій» [49]. Інша думка полягає

в тому, що трансформація покриває не лише технологічний базис, але й зміну мислення, культури управління та бізнес-моделей. У підприємницькому середовищі вона виступає як інструмент протистояння зовнішнім шокам (війна, енергетичні кризи, логістичні перебої), що робить її стратегічно важливою для забезпечення економічної безпеки.

Сучасні дослідження даної тематики дозволяють зрозуміти, що сьогодні існує три ключові підходи реалізації цифрової трансформації з метою забезпечення економічної безпеки на підприємстві (рис. 1.8).



Рисунок 1.8 — Категоризація основних підходів імплементації цифрової трансформації на підприємстві

Джерело: сформовано автором

Підходи до імплементації цифрової трансформації на підприємстві активно аналізувались закордонними економістами.

Значний внесок у розвиток процесуального підходу зробили такі науковці, як М. Вінер, С. Старінгер та Ю. Котлярські: у власному дослідженні автори критично переосмислили процесну природу цифрової трансформації та проаналізували особливості взаємодії різних процесів [50]. У дослідження цифрової трансформації саме системним підходом, низка авторів (Л. Серда Суарез, С. Куріос) виділяють взаємозв'язки культурних, технологічних

компонентів системи [51]. Відповідно до даного підходу, підприємство має сприймати себе як цілісну систему, в якій зміни одного компоненту спричиняють зміни іншого. В даному випадку активного поширення набувають Великі дані, адже це дає змогу виявляти шаблони та прогнози ризиків та, відповідно, формувати сценарії реагування. Ключові особливості кардинального (радикального) підходу полягають у зміні бізнес-моделі у відповідь на цифрові дії конкурентів.

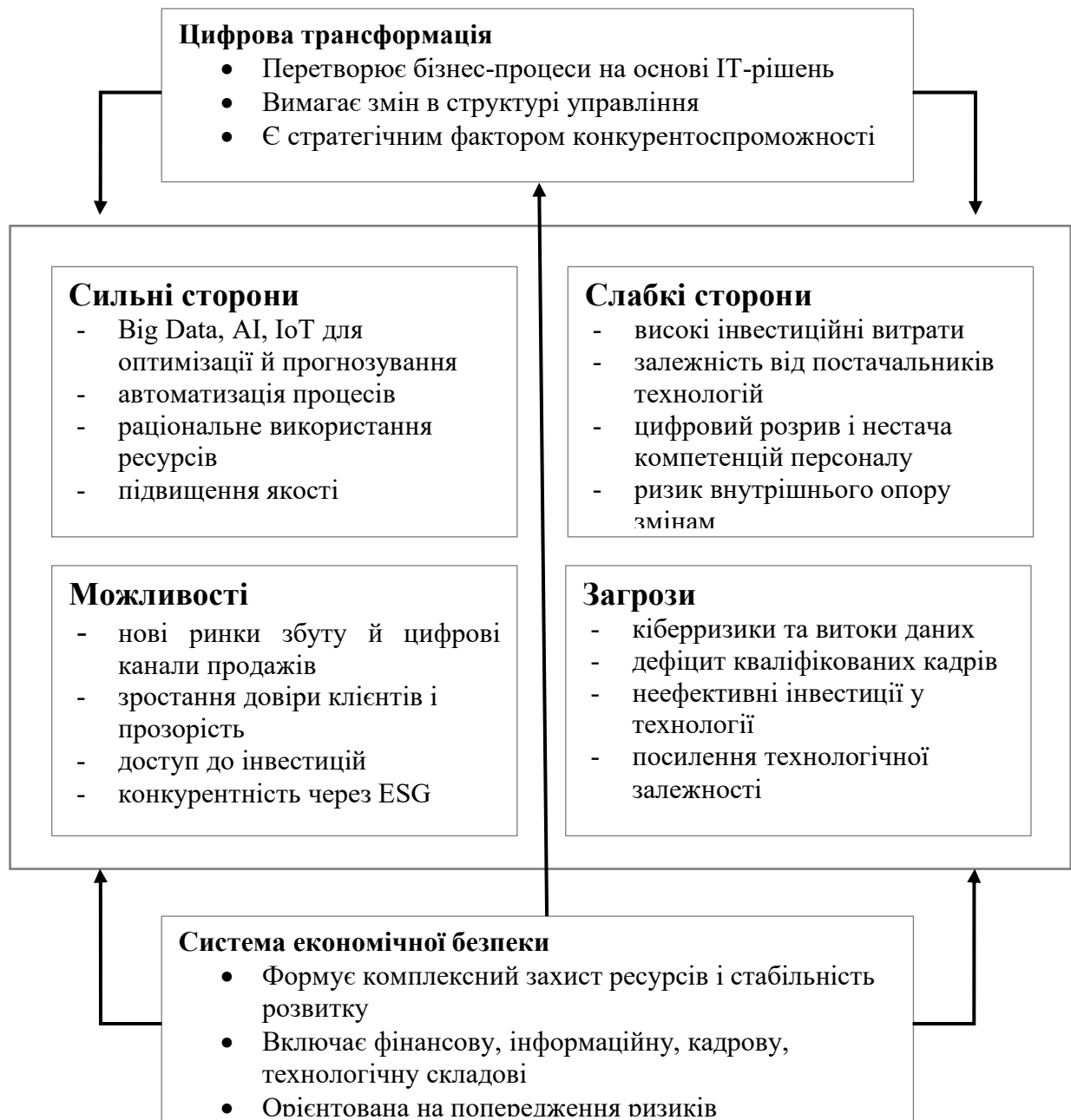


Рисунок 1.9 — Логіко-структурна модель впливу цифрової трансформації на систему економічної безпеки підприємства

Джерело: складено автором

Для кращого розуміння даного взаємозв'язку, доцільно розглядати логіко-структурну модель впливу цифрової трансформації на систему економічної безпеки підприємства (рис 1.9).

Причинно-наслідкова схема демонструє, що цифрова трансформація виступає як каталізатор підвищення ефективності підприємства, але водночас формує й нові загрози. Її вплив на систему економічної безпеки є амбівалентним.

Отже, цифрова трансформація є рушієм сучасності. У процесі дослідження встановлено, що цифрова трансформація безпосередньо впливає на ключові складові економічної безпеки підприємства. З одного боку, вона виступає каталізатором підвищення продуктивності, оптимізації витрат та виходу на нові ринки, з іншого — створює нові ризики, що пов'язані з кіберзагрозами, технологічною залежністю та регуляторними обмеженнями

Управління системою економічної безпеки головним чином досягається за рахунок управління внутрішньою системою підприємства. Доцільно категоризувати внутрішні чинники впливу економічної безпеки суб'єкта господарювання (рис 1.10).

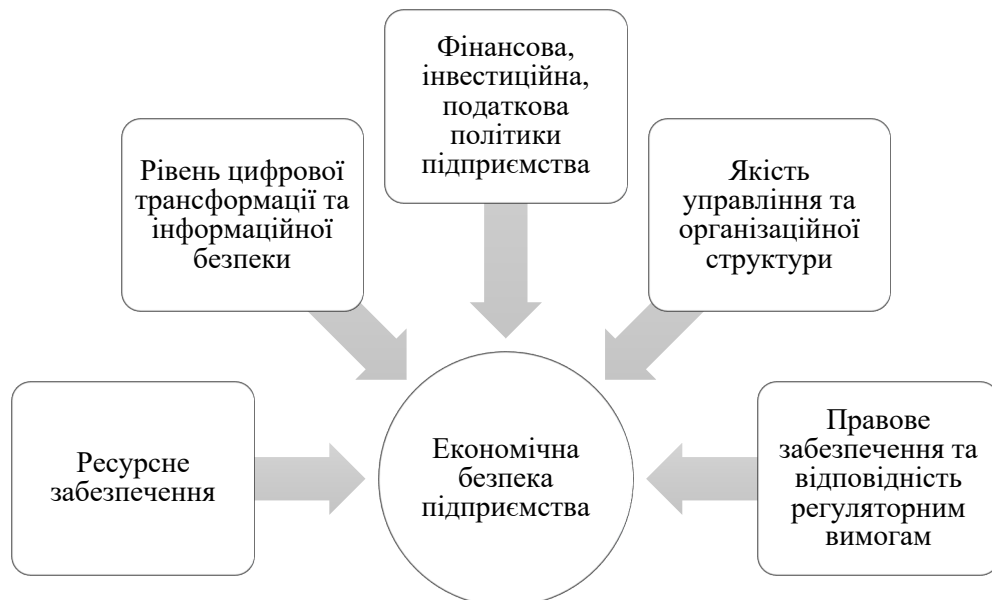


Рисунок 1.10 — Ключові внутрішні чинники впливу економічної безпеки підприємства [52]

Джерело: розроблено автором на основі

Внутрішні фактори впливу системи економічної безпеки підприємства — це елементи функціонального рівня. Вони впливають на ключові складові системи економічної безпеки.



Рисунок 1.11 — Ключові складові системи економічної безпеки

Джерело: побудовано автором

Функціональний рівень даного схематичного зображення можливо конкретизувати, описавши приклади предметного рівня для кожної складової.

- Якість управління визначається ефективним менеджментом та підбором персоналу, що формує сильну систему кадрів та раціональну організаційну структуру;
- Фінансова стійкість та стабільність передбачає формування відповідного рівня платоспроможності, інвестиційної привабливості та прибутковості;
- Ресурсне забезпечення характеризується належним рівнем виробничих потужностей та ефективним використанням ресурсів;

- Рівень цифрової трансформації та цифрової безпеки в сучасному світі характеризує інноваційний потенціал, що формує автоматизацію та налагодженість моделі, а також цифрову безпеку;
- Відповідність регуляторним вимогам забезпечує сталість та законність провадження економічної діяльності, що напряму визначає стратегічний підхід економічної безпеки.
- Варто зауважити, що фактори предметного рівня мають прямий вплив на загальну систему економічної безпеки, адже дозволяють сформувати конкурентне середовище певного підприємства. Разом з тим, перелік факторів буде унікальним для кожного з суб'єктів господарювання.

Практична реалізація системи економічної безпеки в умовах цифрової трансформації охоплює усі складові економічної безпеки. У таблиці 1.8 відображено типову класифікацію загроз та відповідних заходів протидії.

Таблиця 1.8 — Комплекс підходів до протистояння типовим загрозам

Загроза / Захід	Організаційні	Фінансові	Цифрові	Технічні
Фінансова	внутрішній аудит, політика ризик-менеджменту	резервні фонди, страхування	ВІ-аналітика	системи контролю операцій
Цифрова	політики доступу, навчання персоналу	кібер-страхування	кіберзахист, шифрування	системи резервного копіювання
Кадрова	HR-стратегія, мотиваційні системи	інвестиції в розвиток персоналу	HR-аналітика, e-learning	автоматизація HRM
Інноваційна	стратегія R&D, партнерства	фінансування стартапів, гранти	цифрові платформи	модернізація обладнання
Екологічна	політика сталого розвитку	екологічні інвестиції	«зелена» аналітика	енергоефективні технології

Джерело: сформовано автором

Аналіз таблиці, представленої вище, свідчить про наступне: кожна загроза передбачає застосування комплексу дій, які охоплюють різні сфери діяльності підприємства.

З метою повноцінного дослідження управління системи економічної безпеки, необхідно проаналізувати сучасний стану зрілості системи. Безпосередньо розуміння вихідного положення (разом з аналізом зовнішніх

трендів) дає змогу сформуванати перспективи подальшого розвитку. В таблиці 1.9 наведено ключові етапи зрілості системи економічної безпеки.

Таблиця 1.9 — Матриця зрілості системи економічної безпеки в умовах цифрової трансформації

Рівень зрілості	Загальна характеристика системи	Типовий інструментарій та технології	Рівень ризикостійкості
Базовий (традиційний)	Управління економічною безпекою здійснюється реактивно; превалює ручний контроль, відсутня інтеграція цифрових технологій; рішення приймаються переважно на основі ретроспективних даних.	Первинні офісні програми, локальні бази даних, таблиці з мінімальною автоматизацією	Низький — система вразлива до фінансових, інформаційних та організаційних загроз
Інтеграційний	Система безпеки частково інтегрована з бізнес-процесами; цифровізація носить фрагментарний характер (окремі модулі ERP/CRM). Управління ризиками здійснюється переважно постфактум, проте зростає швидкість контролю.	ERP-системи, електронний документообіг, базові CRM-модулі.	Середній — стійкість до типових ризиків, але зберігається висока залежність від людського фактору
Аналітичний	Система безпеки переходить у режим моніторингу в реальному часі. Використовуються інтегровані бізнес-аналітичні системи, які забезпечують оперативну діагностику фінансових, операційних та інформаційних систем	BI-системи (Power BI, Qlik), CRM-аналітика, дашборди з KPI безпеки	Високий — можливість оперативного реагування, однак превентивність ще обмежена
Превентивний	Система набуває проактивного характеру: здійснюється прогнозування й моделювання сценаріїв. Ключовий акцент — запобігання кризовим явищам.	Predictive analytics, AI-моделі, Machine Learning, Digital Twin	Дуже високий — здатність передбачати загрози й мінімізувати їх до моменту реалізації
Адаптивний (цифрово-екосистемний)	Система управління економічною безпекою стає повністю інтегрованою у цифрове середовище. Принцип <i>security-by-design</i> закладається в усі бізнес-процеси. Використання блокчейну формує цифрово-технологій екосистему, яка самонавчається й самостійно адаптується до нових загроз.	Blockchain, інтегровані цифрові екосистеми, security dashboards, автоматизовані кіберзахисні модулі.	Максимальний — система не лише протидіє ризикам, а й перетворює їх на фактор стратегічних можливостей.

Джерело: сформовано автором

Відповідно, формування системи економічної безпеки підприємства має поетапний характер, що відображає рівень зрілості як організаційних механізмів, так і управлінських практик

Базовий рівень передбачає заходи безпеки реактивного характеру, коли підприємство не має комплексну стратегію попередження ризику. На інтеграційному рівні безпека починає органічно поєднуватись з організаційними заходами та ключовими бізнес-процесами. На даному етапі відбувається інтеграція фінансових, інформаційних, виробничих потоків завдяки використанню систем контролю та моніторингу (ERM, CRM), що дозволяє сформувати більш цілісне розуміння ризиків. Аналітичний рівень характеризується переходом від обліково-контрольних функцій до використання методів прогнозування, адже вже активне залучення великих даних та моделювання ризиків дає можливість оцінювати ймовірність загроз та їхній вплив на діяльність підприємства. Превентивний рівень — це рівень, у якому система економічної безпеки це один з ключових орієнтирів при формуванні стратегії. В даному випадку система передбачає створення механізмів раннього попередження, та сценарного планування, а основна мета — це не лише виявляти ймовірні загрози, але й будувати захисні бар'єри до їх виникнення. Врешті-решт, адаптивний рівень максимально відповідає сучасним вимогам цифрової економіки. На цьому рівні система економічної безпеки вже більше починає функціонувати як вагома частина сталого розвитку підприємства. Рівень ризикостійкості вкрай високий, адже організація здатна швидко перебудовувати бізнес-процесу як реакцію на зміни зовнішнього середовища. Разом з тим, активно використовуються інтегровані цифрові екосистеми платформні рішення та кібезахист, що забезпечує довгострокову стійкість підприємства.

Для більшості сучасних підприємств формування системи економічної безпеки є складним і стратегічно критичним процесом, оскільки бізнес одночасно перебуває під тиском багатьох загроз, що здатні порушувати стабільність його ресурсів, технологічних підсистем і управлінської

керованості, створюючи ризик навіть повного припинення господарської діяльності.

Питанням методології побудови та реалізації організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки приділено значну увагу в українській науці, однак науковці не пропонують єдиного уніфікованого підходу, що відкриває простір для розвитку існуючих методик і формування авторської новизни. Одним із помітних методичних підходів є позиція Н.А. Хрущ та Л.В. Ваганова, які використовували метод декомпозиції, описуючи механізм через розділення функціональних компонент безпеки для побудови концептуальної моделі управління захистом ресурсів і протидії загрозам [53]. Т.І. Сабецька розглядає безпеку через поєднання економічних важелів та організаційних методів, у центрі яких – системний моніторинг загроз, внутрішня економічна рівновага та мобілізація внутрішнього потенціалу підприємства для нейтралізації деструктивних впливів [54]. Кушнірук В.С., у свою чергу, описує організаційно-економічний механізм через набір форм і методів ведення господарства, що базуються на свідомому використанні економічних законів для підвищення ефективності функціонування підприємства й досягнення його стратегічних безпекових цілей [55].

Відповідно до організаційно-економічної структури, розробленої Черкасовою С. О., механізм управління економічною безпекою базується на ключових функціях менеджменту: планування, організація, координація та контроль. Разом з тим, існує тактичний рівень забезпечення, що налічує завдання ефективного використання наявного потенціалу, забезпечення стійкості стану економічної безпеки, адаптацію до нововведень, а також стратегічне забезпечення, зокрема подальший розвиток підприємства та подолання загроз, а також відповідність зовнішнім та внутрішнім вимогам [56].

Фактично, систему управління економічною безпекою доцільно розділити на дві складові. Перший аспект стосується організаційно-

аналітичного забезпечення (організаційних дій), зокрема другий — ресурсного забезпечення (тактичних дій).

В рамках організаційного блоку важливо відокремлювати складові економічної безпеки, суб'єктів, фактори, методи, засоби та інструменти механізму забезпечення.

Друга складова відповідає за тактику та стратегію забезпечення, в якій передбачено розробку ряду заходів, що покликані забезпечити подальший розвиток.

Таким чином, з метою формування системи управління економічною безпекою, необхідно вирішити наступні завдання:

- здійснення комплексного аналізу загроз економічній безпеці підприємства як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі;
- кореляція зі стратегією бізнесу;
- планування виробничо-господарських процесів з урахуванням вимог економічної безпеки;
- виконання функціонального аналізу поточного рівня економічної безпеки підприємства;
- визначення та оцінювання фактичного рівня економічної безпеки;
- формування та забезпечення необхідного ресурсного потенціалу для підтримки економічної безпеки;
- регулярне повторення даного процесу.

Формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки підприємства є складним та ресурсомістким процесом, що потребує ретельної підготовки, часу та залучення відповідних фахівців. Його побудова починається зі збору та оброблення інформації, необхідної для визначення ключових проблем, які стримують ефективну діяльність та можуть трансформуватися у загрози економічній безпеці [57]. На основі зібраних даних здійснюється оцінка поточного рівня економічної безпеки шляхом аналізу її основних складових та визначення інтегрального показника, який відображає загальний стан захищеності підприємства.

Подальшим кроком є аналіз і прогнозування потенційних труднощів, що можуть виникнути у процесі впровадження механізму, а також визначення ризиків і бар'єрів, які можуть вплинути на результативність системи. Після цього формується система цілей забезпечення економічної безпеки, встановлюються строки реалізації, уточнюються пріоритети та враховується попередній досвід, що дозволяє уникнути повторення помилок і підвищити ефективність управлінських рішень.

На етапі стратегічного планування генеруються альтернативні варіанти розвитку механізму, оцінюється потенціал підприємства та визначаються можливі напрями вдосконалення системи економічної безпеки. Завершальним етапом є розроблення проєкту заходів, методів та інструментів забезпечення економічної безпеки, а також обґрунтування їхньої ефективності. Реалізація механізму базується на балансі економічних інтересів, узгодженості зі стратегічними цілями та раціональному використанні ресурсів. По завершенні впровадження здійснюється оцінка його результативності, що дозволяє визначити рівень досягнення поставлених цілей та окреслити напрями подальшого вдосконалення системи.

Комплексний підхід до формування організаційно-економічного механізму економічної безпеки розглядає його як цілісну систему, що включає взаємопов'язані елементи. Насамперед визначається **об'єкт управління**, яким виступає система економічної безпеки підприємства, спрямована на захист виробничих потужностей, майна, інформаційних ресурсів та персоналу. Важливо окреслити і **суб'єктів управління**, до яких належать внутрішні підрозділи та служби, що відповідають за підтримання безпеки, а також зовнішні інституції — державні органи, охоронні структури, консалтингові, аудиторські та страхові організації. Саме вони забезпечують стійкість розвитку підприємства, реалізацію захисних механізмів і реагування на загрози як внутрішнього, так і зовнішнього походження.

Зміст організаційно-економічного механізму значною мірою визначається **структурою управління економічною безпекою**, яка

встановлює підпорядкованість, повноваження та відповідальність його елементів. Залежно від масштабу підприємства можуть застосовуватися різні моделі: матрична — із розподілом функцій між наявними підрозділами; договірна — з переданням функцій безпеки зовнішнім структурам; комбінована — із частковим поєднанням внутрішніх і зовнішніх ресурсів; або комплексна — зі створенням повноцінного функціонального підрозділу безпеки. Вибір моделі не є визначальним сам по собі — значно важливішою є узгодженість дій усіх залучених підрозділів, які спільно формують основу стабільності та безпечного розвитку компанії.

Додатково важливу роль відіграють **економічні інструменти**, зокрема фінансово-економічні важелі, нормативно-розпорядчі документи та система стимулів і санкцій, які впливають на прийняття управлінських рішень.

Ефективно сформований організаційно-економічний механізм забезпечує підприємству низку переваг: підвищує здатність своєчасно виявляти загрози, покращує фінансово-економічні показники, сприяє збереженню конфіденційної інформації та забезпечує раціональне використання ресурсів. Водночас процес його побудови не може бути універсальним, оскільки кожне підприємство має унікальні умови функціонування та різний ресурсний потенціал. Тому механізм повинен адаптуватися до специфіки діяльності компанії і забезпечувати безперервний моніторинг стану економічної безпеки, оперативне реагування на загрози та підтримання стабільності розвитку.

Висновки до розділу 1

Економічна безпека в науковій теорії розуміється як стан захищеності та стійкості підприємства або системи, за якого воно здатне працювати без критичних втрат і зберігати свою життєздатність. Важливо, що безпека трактується не як формальна наявність захисних засобів, а як здатність організації забезпечити стабільність, прогнозованість, керованість і контроль над ключовими ресурсами. В теорії безпека включає декілька вимірів, які між

собою взаємозалежні. Всі концепції підкреслюють: якщо хоча б одна складова нестійка, рівень загальної безпеки суттєво падає незалежно від стану інших.

Основні теоретичні підходи доводять, що безпека має оцінюватися як комплексна модель: через аналіз стану ресурсів, меж допустимості, управління ризиками та адаптивну спроможність підприємства. У проаналізованих працях безпека пояснюється як базова умова існування системи, як функціональна здатність виконувати економічні процеси, як управління ризиками та як відповідність стратегії розвитку. Незалежно від трактування, всі підходи фіксують спільну ідею: безпека – це про стійкість і контроль, які формують основу подальшого існування підприємства.

Методики оцінювання в теорії розподіляються на кількісні, якісні та комбіновані. Кількісні базуються на аналізі фінансової звітності, розрахунку коефіцієнтів, індексів і перевірці граничних (порогових) значень. Якісні – на експертних оцінках, зокрема, в умовах, коли даних недостатньо або потрібно визначити пріоритетність. Комбіновані – поєднують індикатори, ваги складових та інтегральні індекси, що формують загальну картину стану безпеки. Теорія підкреслює важливість оцінки у часових горизонтах: безпека повинна розглядатися одночасно в поточному стані та в перспективі, оскільки загрози і вразливості мають не тільки фактичний, а й накопичувальний ефект.

Загальна важливість економічної безпеки полягає в тому, що вона визначає можливість підприємства виживати в умовах конкурентного й нестабільного середовища, управляти ресурсами, уникати критичних відмов і втрат, утримувати допустимі фінансові межі та забезпечувати безперервність функціонування. Безпека є базою стратегічної стійкості організації, вона повинна бути безперервним процесом аналізу, контролю й планування резервів, а не разовим впровадженням «захисту». Отже, ключовий теоретичний висновок: економічна безпека – це система стабільності, меж допустимості й контролю, що формується завчасно і підтримується регулярно, бо її відсутність робить будь-яку систему нестійкою, некерованою та непрогнозовано вразливою до втрат.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КРУПЕЦЬКИЙ КОМБІКОРМОВИЙ ЗАВОД» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

2.1 Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Крупецький комбікормовий завод»

З урахуванням узагальнених теоретичних положень доцільно перейти до аналізу практичного стану управління економічною безпекою на підприємстві. ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» — ключове підприємство Агрокорпорації «Крупець», що обробляє понад 8000 га земель. Агрокорпорація «Крупець» — це сучасне українське агропромислове підприємство, що спеціалізується на виробництві сільськогосподарської продукції, зокрема вирощуванні зернових культур, виробництві комбікормів, а також у тваринництві.

Агрокорпорація «Крупець» — це Агрокорпорація, що пройшла шлях від невеликого аграрного господарства до сучасного багатопрофільного агропромислового комплексу. Ключовим менеджментом Агрокорпорації є родина Варфалюків, які від початку ставили за мету створити ефективний та відповідальний бізнес. Варто зауважити, що формально холдинг не є зареєстрованим, як окрема юридична особа, однак складові підприємства об'єднані спільними власниками та загальною стратегією управління. Фактично, Агрокорпорація є типовим прикладом українського сучасного аграрного бізнесу, де ключові управлінські функції виконують засновники, що впливає на централізовану координацію підприємств.

Історія розвитку підприємства

Історія Агрокорпорації, в тому числі, досліджуваного підприємства, бере початок наприкінці 1960-х років. Активний розвиток розпочався ж наприкінці 1990-х років, коли в Україні активно відбувалася трансформація

аграрного сектору після здобуття незалежності. Тоді родина започаткувала підприємство з виробництва яєць. В цей період для відгодівлі птиці використовували придбані корми, що впливало на нестабільність якості поголів'я — залежно від вихідних умов сировини, кури-несучки несли яйця різними темпами.

Згодом на Агрокорпорації розпочали інший бізнес-процес — вирощування рослин. Започаткування даного виду діяльності дозволило з меншими фінансовими витратами стабілізувати якість: відтоді підприємство «Крупець» віддавало сировину комбікормовим підприємствам з метою виготовлення спеціалізованих та стабільних кормів для курей. Слід зауважити, дана стратегія працювала декілька років, та дозволила бізнесу сформувати фінансові резерви для наступних розширень діяльності.

Важливим стратегічним етапом стало будівництво комбікормового заводу. Ключовою метою стало зниження залежності від зовнішніх постачальників (зменшенням ризиків), а також повний контроль над виготовленням якісного корму для внутрішніх потреб бізнесу. Завод було обладнано сучасним обладнанням та автоматизованими лініями контролю якості продукції. Згодом було розвинуто тваринництво, а саме вирощування курчат-бройлерів задля виробництва курячого м'яса, для чого було побудовано спеціалізований завод з розведення птиці, що дозволило забезпечити стабільне виробництво для внутрішніх потреб та продажу.

У 2019 році Агрокорпорація інвестувала також в будівництво олійного заводу. У результаті, компанія ще більше поглибила переробку та оптимізувала цикл виробництва. Таким чином, станом на 2024 рік на Агрокорпорації наявний повний цикл виробництва: на полях вирощуються рослини — зерно (зокрема, соняшник) — використовується для виробництва олії — шрот додається у корми для птахів — корм для курей дозволяє вести птахівництво — результатами розведення курей є продукти тваринництва: яйце та м'ясо курчат-бройлера — гніт птахів додається у природні добрива, що позначається на врожайності вирощуваних культур.

Безпосередньо ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» є одним з чотирьох ключових підприємств Агрокорпорації. На рисунку 2.1 схематично відображено організаційну структуру досліджуваного бізнесу.

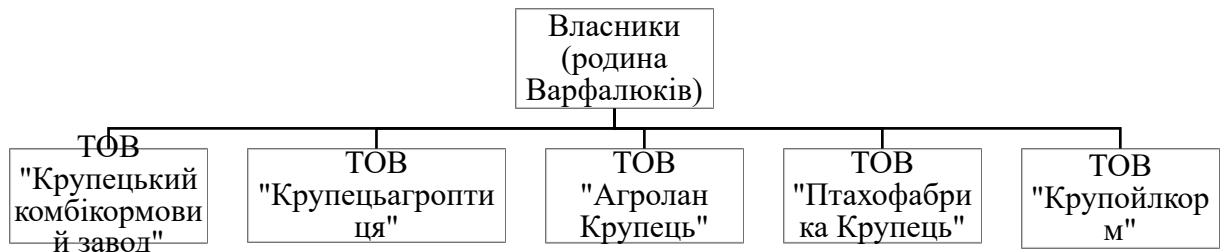


Рисунок 2.1 — Схема корпоративної інтеграції підприємств Агрокорпорації «Крупець»

Джерело: сформовано автором на основі [58]

Наведена історична довідка про формування Агрокорпорації «Крупець» свідчить про логічний розвиток бізнесу. Інтенсивне та екстенсивне розширення діяльності сформувало розгалужену систему видів економічної діяльності. Станом на 2024 рік Агрокорпорація займається наступними напрямками сільського господарства (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 — Ключові напрямки діяльності Агрокорпорації «Крупець» станом на 2024 рік

Напрямок діяльності Агрокорпорації	Наявні продукти
Вирощування зернових	Вирощування пивоварного ячменю, пшениці, кукурудзи, сояшника та сої
Виробництво комбікормів	Виготовлення повнораціонних комбікормів та концентратів для курчат, водоплавної птиці, курей несучок, бройлерів а також інших видів сільськогосподарських тварин (зокрема, для свиней та кролів)
Олійний завод	Виробництво сояшникової олії та інших продуктів на основі сояшникового насіння
Виробництво яєць	Виробництво яйця курячого харчового митого та столового
М'ясо птиці	Виготовлення м'яса курчат-бройлерів
Виробництво яєчних продуктів	Виробництво яєчного меланжу — високоякісного продукту, що активно використовується в кондитерській та хлібобулочній промисловості

Джерело: сформовано автором на основі [59]

Задля формування комплексного уявлення про масштаби та специфіку діяльності бізнесу варто навести фактичну інформацію у числовому виразі за 2024 рік. Таким чином, протягом досліджуваного періоду підприємством ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» було:

- Оброблено 8000 гектарів землі;
- Вироблено понад 50 000 тон кормів у 2024 році. Варто зауважити, що комбікорми виробляються практично повністю на основі власної сировини;
- Вироблено понад 300 мільйонів яєць. Таким чином, Агрокорпорація «Крупець» — це один з найбільших підприємств з виробництва та реалізації яєць на Заході України.

Варто зауважити, що ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» — це самостійна юридична одиниця. З метою кращого розрізнення специфіки діяльності Агрокорпорації, слід навести ключову інформацію по кожному з підприємств та аргументувати причину вибору безпосередньо ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» для подальшого аналізу».

Таблиця 2.2 — Ключова інформація про специфіку юридичних компаній-складових Агрокорпорації «Крупець»

Назва підприємства	Коротка характеристика специфіки діяльності підприємства
ТОВ «Крупецький комбікормовий завод»	Багатогалузеве підприємство європейського типу. На підприємстві вирощується молодняк птиці кращих європейських кросів TETRA SL, Lohmann brown. Також, на підприємстві виробляються харчові курячі яйця, повноцінні комбікорми, соняшникова олія та кормові концентрати.
ТОВ «Птахофабрика Крупець»	Сучасне птахівниче господарство з належними умовами утримання птиці за допомогою автоматизованого обладнання Big Dutchman.
СФГ «Крупецьагро-птиця»	Спеціалізоване господарство з вирощування та реалізації живих курчат-бройлерів. На господарстві наявна інтегрована система управління якістю та безпечністю.
ТОВ «Агролан Крупець»	Спеціалізоване господарство з вирощення озимої пшениці соняшника, сої, ячменю, кукурудзи. Діяльність впровадження з використанням новітньої ґрунтообробної та висівної техніки та бункерів-перевантажувачів.
ТОВ «Крупойлкорм»	Спеціалізоване підприємство з реалізації продуктів переробки насіння соняшника: олії соняшникової нерафінованої, макухи соняшникової, пелети з лущиння насіння соняшника для побутового та технічного використання.

Джерело: сформовано автором на основі [58]

Окремо слід навести характеристику кожного підприємства в загальній системі Агрокорпорації «Крупець» з позиції сформованих масштабів діяльності (вартості активів, доходу від реалізації продукції та загальної кількості працівників, що були залучені у підприємство станом на 2024 рік). Результати аналізу подані у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 — Порівняльна характеристика підприємств Агрокорпорації «Крупець» станом на 2024 рік

Назва підприємства	КОД ЄДРПОУ	Рік заснування	Вартість активів (станом на 31.12.2024), тис. грн	Виручка (за 2024 рік), тис. грн	Кількість працівників (дані за 2024 рік)
ТОВ «Крупецький комбікормовий завод»	32739754	2004	721 650	684 305	104
ТОВ «Птахофабрика крупець»	40226652	2006	342 666	395 140	73
СФГ «Крупецьагроптиця»	32574012	2001	542 147	554 231	60
ТОВ «Агролан Крупець»	38297016	2006	663 594	355 669	99
ТОВ «Крупойлкорм»	43712221	2020	3 375	3 601	7

Джерело: сформовано автором на основі [59-63]

Відповідно до таблиці, представленої вище, найбільшим підприємством за ключовими проаналізованими критеріями (вартістю активів, сумою виручки та чисельністю персоналу) є безпосередньо «Крупецький комбікормовий завод». Разом з тим, варто зауважити, що саме на даному підприємстві наявні усі ключові види діяльності Агрокорпорації. Отже, ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» відображає специфіку даного бізнесу, саме тому цей суб’єкт господарювання було обрано безпосередньо для проведення подальших досліджень.

У таблиці 2.4 наведено характеристику обраного суб’єкта (ТОВ «Крупецький комбікормовий завод») господарювання та особливості його господарської діяльності.

Таблиця 2.4 — Загальні відомості про ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» за 2024 рік

Дані анкети	Характеристика підприємства
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Крупецький комбікормовий завод»
Код ЄДРПОУ	32739754
Дата реєстрації	19.01.2002 (23 роки)
Уповноважені особи	Варфалюк Сергій Володимирович Варфалюк Володимир Володимирович Варфалюк Вадим Володимирович
Розмір статутного капіталу	849 000 грн
Місцезнаходження юридичної особи	Вул. Довга, с. Крупець, Радивілівський район, Рівненська обл., Україна
Телефон	+380363330131

Джерело: сформовано автором на основі [59]

Відповідно до інформації зі «Звіту про управління», у користуванні ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» знаходиться 12 власних земельних ділянок та 2151 ділянок в оренді.

Ключові напрями діяльності

Відповідно до класифікатору видів економічної діяльності, ключовими напрямками є:

- 01.47 Розведення свійської птиці
- 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
- 10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах
- 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами [59].

Важливо зауважити розгалужену систему видів діяльності досліджуваного підприємства.

Організаційна структура ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» є ієрархічною та відображає чіткий розподіл управлінських функцій. Компанію очолює директор, який здійснює стратегічне управління та контроль за діяльністю всіх підрозділів. Йому підпорядковується комерційний директор, який координує роботу з постачання, фінансів та юридичного забезпечення.

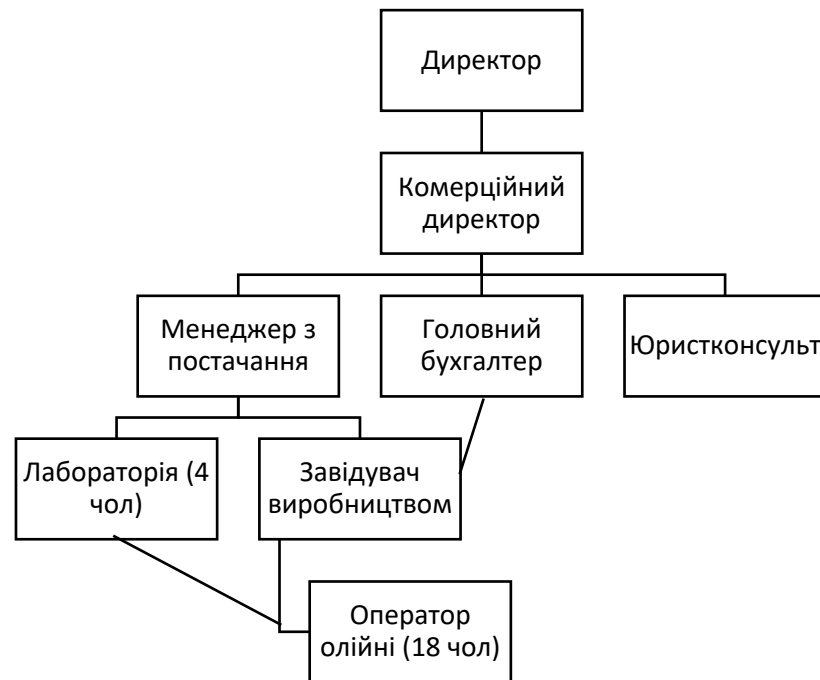


Рисунок 2.2 — Організаційна структура
ТОВ «Крупецький комбікормовий завод»

Джерело: сформовано автором

Для дослідження **корпоративного управління** компанії було проаналізовано актуальний звіт з управління [65]. Вищим органом Товариства є Загальні збори учасників Товариства. Безпосередньо управління та контроль за діяльністю здійснюється: директором та ревізором, які призначаються рішенням загальних зборів учасників Товариства.

Стратегію напрямку розвитку, а також цінність досліджуваного підприємства можливо через місію компанії. Ключовий орієнтир ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» полягає у постійному самовдосконаленні. Відповідно, місія досліджуваного підприємства сформована наступним чином: «Об'єднуючи багатство української землі, професіоналізм нашої команди і можливості корпорації, ми прагнемо досягати вищої якості в тому, що створюємо» [58].

Створення натуральних продуктів відмінної якості, як пріоритетна ціль діяльності ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» підтверджується наявною сертифікацією виробництва [66].

Сформована система менеджменту підприємства передбачає пильний контроль кожного етапу бізнес-процесів, що забезпечується використанням сучасного обладнання, яке дозволяє автоматизувати перевірку відповідності якісних та поживних характеристик, як зерна, так і олії, яєць та м'яса. У 2023 році ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» отримав **сертифікат якості** на систему менеджменту безпечності харчових продуктів та відповідності вимогам **ДСТУ ISO 22000:2019** (ISO 22000:2018, IDT) [66]. Таким чином, усі продукти виробництва досліджуваного підприємства є сертифікованими, що підтверджує відповідність вимогам законодавства щодо виробництва та реалізації високої якості та безпеки. Варто зауважити, аналогічну сертифікацію підтвердили й інші підприємства Агрокорпорації «Крупець» [66].

Одним із інструментів структуризації даних про господарську діяльність компанії є побудова Canvas (рис 2.3).



Рисунок 2.3 — Модель Canvas ТОВ «Крупецький комбікормовий завод»

Джерело: сформовано автором

З метою глибшого розуміння зовнішнього середовища ТОВ «Крупецький комбікормовий завод», доцільно проаналізувати налагоджену систему партнерств даного суб'єкта господарювання.

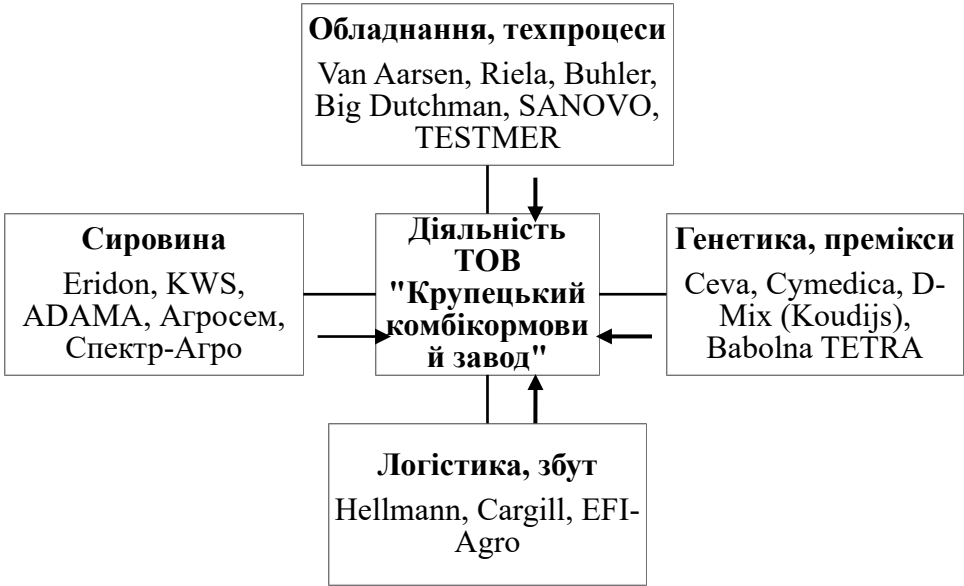


Рисунок 2.4 — Система ключових партнерів для безперервності діяльності ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» за 2024 рік

Джерело: побудовано на основі [62]

В умовах постійного процесу покращення та сталого розвитку виробництва, ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» характеризується розвиненою системою налагоджених тісних партнерських зв'язків як з вітчизняними, так і з зарубіжними світовими компаніями. Компетентність обраних партнерів, а також рівень критичності для досліджуваного підприємства систематизовано у таблиці-реєстрі бізнес-партнерів (табл 2.5).

Таблиця 2.5. Рєстр бізнес-партнерів ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» за 2024 рік

Партнер	Коротка характеристика діяльності партнера	Товар/послуга, що надається	Критичність для підприємства
1	2	3	4
ERIDON	Національний дистриб'ютор насіння, ЗЗР і добрив; інженерні проєкти АПК.	Планова забезпеченість агроходами.	Висока
KWS Україна	Підрозділ міжнародної насіннєвої компанії	Стабільні сортові показники зерна.	Висока
Спектр-Агро	Дистрибуція насіння, ЗЗР, добрив і техніки.	Альтернативні канали постачання.	Середня
ADAMA Україна	Представництво глобального виробника ЗЗР.	Якісні параметри врожаю (менше відхилень).	Середня–висока
RIELA	Рішення для сушіння, очистки та зберігання зерна.	Стабільні властивості сировини після доробки.	Висока

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4
Big Dutchman	Виробник технологій і ліній для комбікормових заводів.	Потужності, точність рецептур, сервіс.	Висока
Cymedica UA	Ветпрепарати та діагностичні рішення.	Підтримка біобезпеки й здоров'я стада.	Середня (непряма)
Bühler Group	Технології помелу, екструзії та змішування для food & feed.	Модернізація процесів помелу/змішування.	Середня–висока
Ceva	Міжнародна ветеринарна фармацевтика.	Профілактика/вакцинація для стабільної продуктивності.	Середня–висока (непряма)
ТРИПЛЕК С	Постачання ветпрепаратів і кормових інгредієнтів.	Додаткові компоненти до рецептур.	Середня
SANOVO	Лінії сортування, переробки та роботизації яєць.	Дані якості для корекції рецептур.	Висока (аналітика)
Cargill	Глобальний трейдинг зернових, олійних і інгредієнтів для кормів.	Баланс білково-олійної складової в рецептурах.	Висока

Джерело: сформовано автором на основі [67-78]

Варто зауважити також налагоджену співпрацю з фінансовими установами, що підтримують діяльність господарства короткостроковими кредитами: ПАТ «Кредобанк», АТ КБ «ПриватБанк», АТ «СенсБанк». [58]

Отже, внаслідок аналізу системи партнерів ТОВ «Крупецький комбікормовий завод», можливо сформувані наступні висновки:

1. Досліджуване підприємство забезпечує безперервність потоку завдяки формуванню стабільної підтримки кожної ланки ланцюга, забезпечуючи безперервність потоків, що зменшує кількість операційних збоїв.
2. Політика співпраці з партнерами ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» базується на диверсифікації постачальників. Відповідно, в таблиці наведені партнери стратегічної, високої та середньої критичності, що у сукупності мінімізує імовірність дефіциту сировини чи технологічних простоїв.
3. З огляду диверсифікований портфель партнерів з трейдингу, логістики, переробки, можливо зробити висновок, що підприємство прагне до ринкової гнучкості та стійкості грошових потоків в умовах волатильності.

Протягом 2022-2024 років діяльність ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» передбачала екстенсивне розширення виробництва, що позначилось на

стрімкому розвитку ключових фінансово-економічних показників. На рисунку 2.5 представлено динаміку доходу від реалізації продукції.

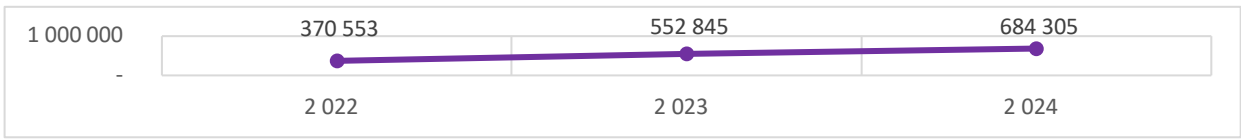


Рисунок 2.5 — Динаміка доходу від реалізації продукції ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» (2022-2024 рр.)

Джерело: сформовано автором на основі [59]

Отже, протягом 2022-2024 рр. динаміка доходу є позитивною.

Таблиця 2.6 — Обсяг реалізації продукції ТОВ «Крупецький комбікормовий завод»

Найменування товару (групи товару, робіт, послуг)	У натуральному вимірі (тис.шт., тонн тощо)	Сума, тис. грн. без ПДВ	Питома вага в загальному об'ємі реалізації, %
яйця	63 381,0	210 628,0	38%
птиця свійська	1 755,0	123 550,0	22%
соя	0,0	0,0	0%
пшениця	380,0	2 004,0	0%
олія соняшникова	3 209,0	95 365,0	17%
кукурудза	3 557,0	19 406,0	4%
макуха соняшникова	300,0	2 250,0	0%
комбікорма і концентрати	571,0	7 396,0	1%
послуги по переробці		88 083,0	16%
оренда транспорту		4 012,0	1%

Джерело: сформовано автором на основі [79]

Окрему увагу було приділено аналізу обсягів реалізації продукції. Відповідно до таблиці, представленої вище, найбільш суттєву частку доходу створює реалізація яйця та м'яса птиці. Варто зауважити, що структура варіюється з року в рік, оскільки головним чином залежить від попиту на продукцію, цін на ринку, залежності від імпортованих матеріалів для виробництва. Сучасний стан господарства доцільно описати з призми динаміки ключових фінансово-економічних показників підприємства, з метою наочної систематизації результатів та виявлення тенденцій розвитку діяльності досліджуваного господарства. У таблиці 2.7 наведено аналіз активів досліджуваного підприємства протягом 2022-2024 років.

Таблиця 2.7 — Горизонтальний та вертикальний аналіз активів ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» (2022-2024)

Актив	2 022	2023	2024	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення		Структура		
				2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023	2022	2023	2024
I. Необоротні активи										
Нематеріальні активи	13 945	13 676	6 957	-269	-6 719	98,1%	50,9%	2,65	2,19	0,96
Незавершені капітальні інвестиції	174 420	225 594	3 584	51 174	- 222 010	129,3%	1,6%	33,19	36,20	0,50
Основні засоби	142 934	157 410	438 786	14 476	281 376	110,1%	278,8%	27,20	25,26	60,80
Довгострокові біологічні активи	5 264	21 739	38 606	16 475	16 867	413,0%	177,6%	1,00	3,49	5,35
Усього за розділом I	336 563	418 419	487 933	81 856	69 514	124,3%	116,6%	64,04	67,14	67,61
II. Оборотні активи										
Запаси	85 942	101 187	146 150	15 245	44 963	117,7%	144,4%	16,35	16,24	20,25
Поточні біологічні активи	18 783	-	18 651	- 18 783	18 651	0,0%	100,0%	3,57	0,00	2,58
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	43 351	42 052	33 129	- 1 299	- 8 923	97,0%	78,8%	8,25	6,75	4,59
Дебіторська заборгованість за розрахунками:								0,00	0,00	0,00
За виданими авансами	24 137	46 569	13 766	22 432	- 32 803	192,9%	29,6%	4,59	7,47	1,91
З бюджетом	5 158	67	13 993	- 5 091	13 926	1,3%	20885,1%	0,98	0,01	1,94
У тому числі з податку на прибуток	-	-	381	-	381	0,0%	100,0%	0,00	0,00	0,05
Інша поточна дебіторська заборгованість	7	8	27	1	19	114,3%	337,5%	0,00	0,00	0,00
Гроші та їх еквіваленти	1 201	12 629	6 867	11 428	- 5 762	1051,5%	54,4%	0,23	2,03	0,95
Готівка	51	25	44	- 26	19	49,0%	176,0%	0,01	0,00	0,01
Рахунки в банках	1 150	12 604	6 823	11 454	- 5 781	1096,0%	54,1%	0,22	2,02	0,95
Витрати майбутніх періодів	59	91	20	32	- 71	154,2%	22,0%	0,01	0,01	0,00
Інші оборотні активи	10 352	2 138	1 114	- 8 214	- 1 024	20,7%	52,1%	1,97	0,34	0,15
Усього за розділом II "Оборотні активи"	188 990	204 741	233 717	15 751	28 976	108,3%	114,2%	35,96	32,86	32,39
Баланс (Усього активів)	525 553	623 160	721 650	97 607	98 490	118,6%	115,8%	100,00	100,00	100,00

Джерело: сформовано автором на основі [59]

З огляду на аналіз активів періоду 2022-2024, можливо зробити висновок, що загальна валюта балансу зросла з 535.6 млн грн до 721.7 млн грн, що відповідає загальному приросту на 34,4%. Отже, підприємство ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» протягом досліджуваного періоду перебувало у фазі активного розширення.

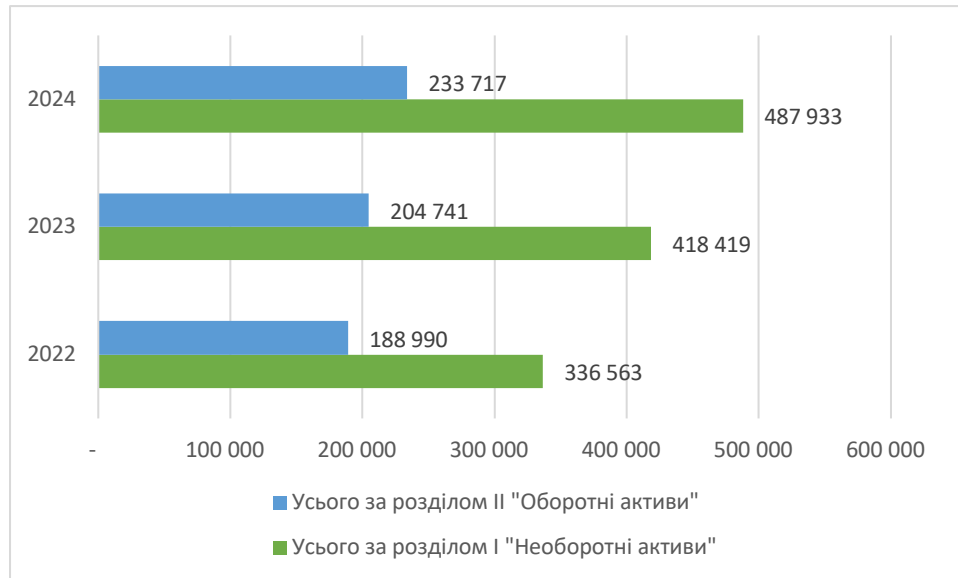


Рисунок 2.6 — Динаміка та структура активів ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» (2022-2024 рр.)

Джерело: сформовано автором на основі [59]

Динаміка необоротних активів протягом досліджуваного періоду вказує на перехід від будівництва до експлуатації. Сукупно, загальна вартість необоротних активів зросла з 2022 спершу на 24.4% (до 418,4 млн грн), а далі на 16.6%, що, в результаті, підвищило частку даної категорії в складі загальних активів підприємства з 64 до 68%. Найбільше зростання в складовій «Необоротні активи» спостерігалось по основних засобах — різке збільшення до 438.8 млн грн у 2024 (+278.8% р/р). Варто зауважити, що, разом з цим, відбулось зниження суми капітальних інвестицій: з 225.6 млн грн у 2023 році до 3.6 млн гривень у 2024. Відповідно, представлена динаміка — це класичний індикатор завершення інвестиційних проектів та запуску потужностей. Представлена аналітика відповідає реальній ситуації на підприємстві: у 2022-2023 ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» активно інвестувало, а в 2024 рр. господарство завершило будівельно-монтажні роботи з оновлення заводу

з виготовлення комбікормів. В результаті, було розширено технологічну лінію (а саме секції гранулювання та змішування).

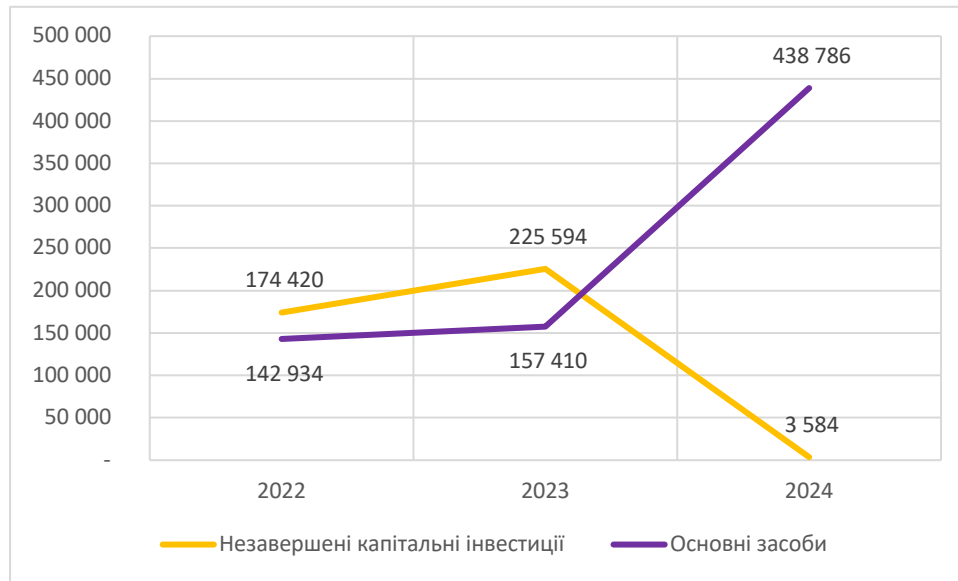


Рисунок 2.7 — Взаємозалежність незавершених капітальних інвестицій та основних засобів на ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» (2022-2024 рр.)

Джерело: сформовано автором на основі [59]

Варто зауважити, протягом досліджуваного періоду відбулось суттєве зростання біологічних активів: у 2024 році загальна сума біологічних активів склала 38.6 млн гривень. На ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» основну частку біологічних активів складає птиця. Стратегія досліджуваного суб'єкта господарювання заснована на екстенсивному розширенні саме напрямку птахівництва, що і формує збільшення даної складової необоротних активів.

Сукупні оборотні активи зросли з 188.9 млн грн до 204.7 млн грн у 2023 та до 233.7 млн грн у 2024, разом з тим питома вага в балансі знизилась з 36% до 32%. Даний факт можливо пояснити випереджальним зростанням безпосередньо основних засобів, хоч присутня тенденція до поступового зростання оборотних активів, що обумовлено стабільним розвитком бізнесу.

При глибокому аналізі динаміки та структури оборотних активів підприємства протягом 2022-2024 рр., варто зауважити, що суттєве збільшення відбулося в категорії запасів: у 2022 році дана стаття становила 85.9 млн грн, тоді як в 2024 році — 146.2 млн грн. З урахуванням описаного вище етапу виходу на проектні потужності, зростання запасів є

обґрунтованим. У таблиці, представленій нижче, наведено детальну структуру запасів ТОВ «Крупецький комбікормовий завод».

Таблиця 2.8 — Аналіз структури запасів ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» (2022-2024 рр.)

Актив	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %		Структура, % (до загальної суми активів)		
				2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023	2022	2023	2024
Запаси, з них:	85942	101187	146150	15245	44 963	118	144	16	16	20
Виробничі запаси	20410	10932	12 860	-9478	1 928	54	118	4	2	2
Незавершене виробництво	2492	1 430	18 658	-1062	17228	57	1305	0	0	3
Готова продукція	63040	88825	114632	25785	25807	141	129	12	14	16

Джерело: сформовано автором на основі [59]

Відповідно до продемонстрованого «вертикального зрізу» запасів, протягом досліджуваного періоду, у 2022 році структура запасів підприємства була найбільш сировинною: виробничі запаси 23.7%, НЗВ 2.9%, а готова продукція 73.4% від загальної суми за даною категорією. У 2023 році структура запасів носила дещо змінений характер: відбулося зниження частки сировини до 10.8% та підвищення частки готової продукції до рівня 87.7%. У 2024 році відбувається стрімке зростання обсягів незавершеного виробництва: збільшення на 17.3 млн грн у порівнянні до 2023 року. Можливо зробити висновок, що сучасна конфігурація запасів є логічним наслідком переходу досліджуваного підприємства у фазу повноцінної експлуатації модернізованих потужностей.

При аналізі динаміки дебіторської заборгованості, варто зауважити тенденцію до зниження даної складової активів; також зменшилась сума авансових платежів у 2024 році. Таким чином, ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» покращує якість оборотного капіталу в умовах суттєвої невизначеності зовнішнього середовища.

У таблиці 2.9 проведено комплексний аналіз пасивів підприємства.

Таблиця 2.9 — Горизонтальний та вертикальний аналіз пасивів ТОВ «Крупецький комбикормовий завод» (2022-2024)

Пасив	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення		Структура		
				2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023	2022	2023	2024
I. Власний капітал										
Зареєстрований (пайовий) капітал	843	843	843	-	-	100%	100%	0	0	0
Додатковий капітал	6 646	6 646	-	-	-6 646	100%	0%	1	1	0
Резервний капітал	43 373	43 373	36 826	-	-6 547	100%	85%	8	7	5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	296 722	429 576	477 824	132 854	48 248	145%	111%	56	69	66
Усього за розділом I "Власний капітал"	347 584	480 438	515 493	132 854	35 055	138%	107%	66	77	71
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення										
III. Поточні зобов'язання і забезпечення										
Короткострокові кредити банків	29 200	97 957	158 554	68 757	60 597	335%	162%	6	16	22
Товари, роботи, послуги	79 025	21 941	36 034	-57084	14 093	28%	164%	15	4	5
Розрахунками з бюджетом	17 518	15 617	532	-1 901	-15 085	89%	3%	3	3	0
Розрахунками зі страхування	138	108	396	- 30	288	78%	367%	0	0	0
Розрахунками з оплати праці	514	515	1 619	1	1 104	100%	314%	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	46 370	1 372	-	-44998	-1 372	3%	0%	9	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	701	786	731	85	-55	112%	93%	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	-	-	6 061	-	6 061	0%	100%	0	0	1
Інші поточні зобов'язання	4 503	4 426	2 230	-77	-2 196	98%	50%	1	1	0
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	177 969	142 722	206 157	-35247	63 435	80%	144%	34	23	29
Баланс (Усього пасивів)	525 553	623 160	721 650	97 607	98 490	119%	116%	100	100	100

Джерело: сформовано автором на основі [59]

У наведеній вище структурі пасивів ТОВ «Крупецький комбікормовий завод», варто відзначити зростання вартості нерозподіленого прибутку з 296.7 млн грн у 2022 році, до 477.8 млн грн, у зв'язку із сталим генеруванням фінансового результату та його реінвестування. Разом з тим протягом досліджуваного періоду відбулось скорочення резервного капіталу у 2024 році (з 43.4 млн грн у 2022 до 36.8 млн грн у 2024) та додаткового капіталу (2022 рік — 6.65 млн, 2024 рік — 0 млн грн). Даний факт можна інтерпретувати як перерозподіл внутрішніх резервів під потреби інвестиційний програм задля збільшення основних засобів, разом з тим зниження обсягу резервного капіталу призводить до певного зниження фінансової стабільності.

Поточні зобов'язання у 2024 році зросли до 206.2 млн грн, головним чином за рахунок збільшення вартості короткострокових кредитів банків загальною сумою на 128 млн гривень у порівнянні 2022 та 2024 років. Загалом, підприємство активно залучає короткострокове кредитування з метою формування обігових грошових коштів на поточні потреби бізнесу, зокрема в період експлуатації нових потужностей. Динаміка показників кредиторської заборгованості обумовлена переходом від передфінансування з боку клієнтів до післяоплатної моделі.

На рисунку, представленому нижче, графічно відображено структуру джерел формування капіталу на досліджуваному підприємстві.

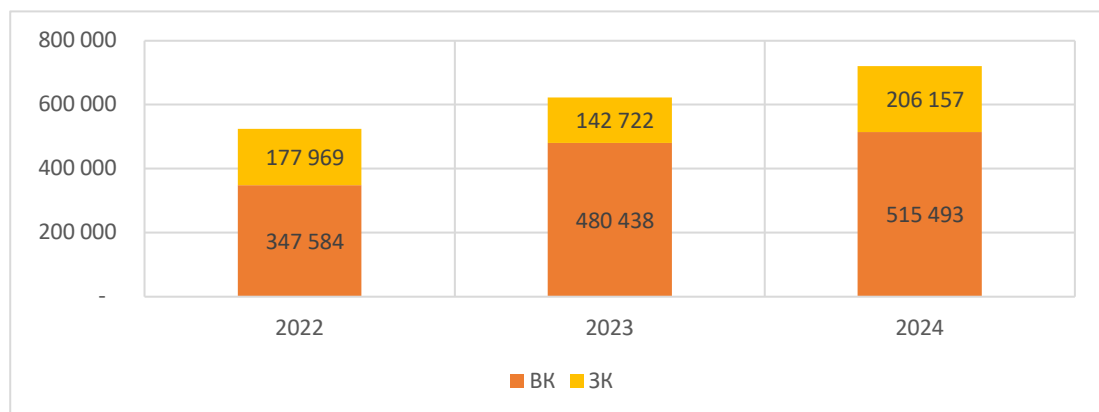


Рисунок 2.8 — Співвідношення обсягів власного та залученого капіталу на ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» (2022-2024 рр.)

Джерело: сформовано автором на основі [59]

Наведений рисунок свідчить як про загальну тенденцію до зростання капіталу протягом досліджуваного періоду, так і про рівномірне зростання частки власного капіталу у загальній структурі джерел формування капіталу підприємства. Протягом 2022-2024 рр. співвідношення обсягів власного до залученого капіталу коливалось в межах 66-71% власний капітал та 29-34% залучений капітал. Впродовж трьох аналізованих років залучений капітал на 100% був сформований за рахунок короткострокових зобов'язань підприємства. Відсутність довгострокових зобов'язань обумовлено достатньою забезпеченістю власним капіталом, а також політикою менеджменту підприємства, що передбачає активне використання поточного кредитування з метою поповнення обігових коштів, але мінімізацію отримання довгострокових кредитів і фінансування проектів виключно власними капітальними інвестиціями.

Загалом, структура пасивів ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» протягом досліджуваного періоду демонструє здорову капіталізацію за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку та зростання операційної готовності до масштабування після активної інвестиційної фази, описаної в частині аналізу активів підприємства. Однак, слід зазначити, що відсутність довгострокових зобов'язань та посилення короткострокового боргу формує строковий дисбаланс, що підвищує чутливість до ринкової волатильності.

Таблиця 2.10 — Аналіз ключових фінансово-економічних показників ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» (2022-2024)

№ пп	Показники	Один. обліку	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темп зростання, %
1	2	3	4	5	6	7
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	370 553	552 845	684 305	85
3.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. од.	230 798	343 507	567 198	146
4.	Чисельність промислово-виробничого персоналу, всього.	осіб	91	96	104	14
	в т.ч. робітників		68	71	75	10

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6	7
5.	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	142 831	150 172	298 098	109
6.	Середньорічний виробіток - 1 працюючого	тис. грн.	4 072	5 759	6 580	62
	- 1 робітника		5 449	7 787	9 124	67
7.	Фонд зарплати, всього	тис. грн.	24 006	35 500	46 651	94
	в т. ч. робітників		14 408	21 450	28 981	101
8.	Середньорічна зарплата: - 1 працюючого	грн.	264	370	449	70
	- 1 робітника		212	302	386	82
9.	Операційні витрати (в тому числі адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати)	тис. грн.	34 481	33 408	63 893	85
10.	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,62	0,62	0,83	33
11.	Віддача основних засобів	грн.	2,59	3,68	2,30	-12
12.	Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	107 350	177 341	83 766	-22
13.	Прибуток до оподаткування	тис. грн.	101 960	169 935	70 747	-31
14.	Чистий прибуток	тис. грн.	83 601	139 336	57 971	-31
15.	Рентабельність продукції	%	61	61	21	-66
16.	Коефіцієнт автономії	-	0,66	0,77	0,71	8
17.	Коефіцієнт поточної ліквідності	-	1,06	1,43	1,13	7

Джерело: сформовано автором на основі [59]

Наведена в таблиці інформація підтверджує факт масштабування діяльності підприємства, що певною мірою позначилось й на «ціновому тиску» на маржі у 2024 році. На фоні стрімкого зростання чистого доходу протягом 2022-2024 рр. (кумулятивно на 85% більше у 2024 році), приріст у собівартості виробленої продукції був випереджальним (кумулятивно на 145% у 2024). В результаті, це позначилось на витратах на 1 гривню реалізації продукції: даний показник у 2022 та 2023 роках залишався на рівні 0.62, тоді як у 2024 збільшився до 0.83 грн. Разом з тим знизилась і рентабельність продукції з 61% у 2022 та 2023 роках до 21% у 2024. Зазначені наслідки обумовлені перехідним періодом після капіталізації потужностей та неповному їх завантаженні у 2024 році.

Показники результативності також підтверджують тимчасове стискання операційної ефективності. Операційний прибуток збільшився у 2023 році до 177.3 млн грн, але в 2024 році скоротився до 83.7 млн грн; прибуток до оподаткування до 70.7 млн грн, чистий прибуток до 58 млн грн у 2024 році (рис. 2.9).

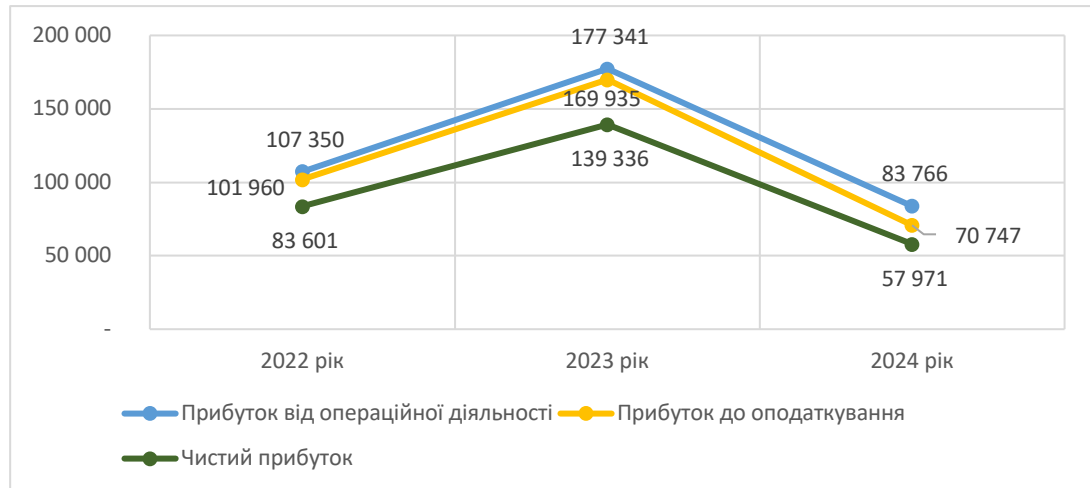


Рисунок 2.9 — Динаміка прибутковості ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» (2022-2024 рр.)

Джерело: сформовано автором на основі [59]

Також, наростання операційних витрат (сума витрат на збут, адміністративних витрат та інших операційних витрат) у поєднанні із різним підвищенням собівартості зумовило помітне зниження операційної маржі.

Трудові та фондові показники відображають зростання виробничого потенціалу: з огляду на динаміку показників, можливо підтвердити не тільки зростання персоналу, але й збільшення середньорічного виробітку на одного працівника — можна зробити висновок про підвищення продуктивності праці. Фонд оплати праці у порівнянні 2022 та 2024 років також зріс майже вдвічі, що є передбачуваним на етапі масштабування.

Окремо варто зауважити суттєве зростання капіталомісткості, на основі підвищення вартості основних засобів. Нерівномірна динаміка віддачі основних засобів також є типовим наслідком різкого розширення активної частини основного капіталу з відставанням фактичного завантаження від

проектних параметрів. Даний ефект, як правило, можливо нівелювати за умови стабілізації виробничого ритму.

Отже, з огляду на виконаний аналіз, досліджуване підприємство завершило інвестиційний етап зі значним збільшенням основних засобів та масштабуванням операцій (збільшення доходів, продуктивності праці, запасів). Загальна картина є типовою для перехідного періоду після капітальних вкладень, але вимагає чіткого розмежування: де ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» стикається з тимчасовими наслідками запуску потужностей, а де погіршення ситуації є ризиком для економічної безпеки, що в подальшому можуть суттєвіше вплинути на ліквідність та прибутковість.

2.2 Оцінка складових та рівня економічної безпеки підприємства

Система економічної безпеки підприємства — це багатовимірна категорія, яка формується під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, та забезпечує здатність підприємства стабільно функціонувати, розвиватися та протидіяти кризовим явищам. З метою об'єктивної та комплексної оцінки стану економічної безпеки на досліджуваному підприємстві, необхідно детально дослідити окремі функціональні складові, які відображатимуть актуальну специфіку діяльності ТОВ «Крупецький комбікормовий завод». Внаслідок дослідження у роботі виокремлено «вузькі місця» в управлінні, визначено потенційні загрози та розроблено конкретні напрями нейтралізації з метою підвищення рівня економічної безпеки підприємства.

У сучасних умовах війни, енергетичної нестабільності, трансформацій ринку України та впливу цифровізації на всі операційні процеси, для забезпечення конкурентоспроможності вкрай важливо діагностувати сучасний рівень економічної безпеки.

Розуміння сучасного стану господарської діяльності дозволяє сфокусувати увагу дослідження на ключових елементах системи економічної безпеки для досліджуваного підприємства. Декомпозиція складових

економічної безпеки виконувалась аналогічно до підходу, описаного в першому розділі даної дисертації.

Аналізовані складові взаємопов'язані та забезпечують баланс між фінансовою стабільністю, ефективністю виробництва, конкурентоспроможністю, кадровим потенціалом і надійністю цифрових систем, що є основою економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації.

Фінансова безпека

Фінансова безпека визначає стійкість підприємства до зовнішніх коливань та кризових впливів, а також здатність забезпечувати безперервність виробництва. Для досліджуваного підприємства даний вид безпеки є базовим; безпосередньо фінансові ресурси дозволяють утримувати технологічну базу, формувати оборотний капітал та реалізовувати інвестиційні проєкти.

Оцінка фінансової складової економічної безпеки дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно на підприємстві використовуються корпоративні ресурси. Безпосередньо за дослідження динаміки змін можливо виявити: зростання чи зниження рівня ліквідності, фінансової стійкості, заборгованості.

Задля оцінки фінансової безпеки у роботі було використано концепцію, розроблену Шаталовим В.О. та Пасенченко Ю.А., згідно з якою необхідно розрахувати узагальнені групи показників фінансової безпеки (табл. 2.11) [80, с.1-9].

Використовуючи узагальнені групи показників, фінансову безпеку (I_{Φ}) знайдемо наступним чином [46]:

$$I_{\Phi} = f_Z(Y_1, Y_2, Y_3, Y_4) \quad (2.1)$$

Де Y_i – відповідна група показників.

Результати представлено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 — Динаміка ключових фінансових показників ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» 2022-2024 рр. та нормативні значення по галузі

Група	Показник	Методика розрахунку	2022	2023	2024	Норма (min)
Показники ліквідності	коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$)	$K_{ал} = (\text{Грошові кошти} + \text{Поточні фінансові інвестиції}) / \text{Поточні зобов'язання}$	0,01	0,09	0,03	0,2
	коефіцієнт покриття (швидкої ліквідності) ($K_{п}$)	$K_{п} = (\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}) / \text{Поточні зобов'язання}$	0,58	0,73	0,42	0,6
	Коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{пл}$)	$K_{пл} = \text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання}$	1,06	1,43	1,13	1,5
Показники фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової стабільності ($K_{фс}$)	$K_{фс} = (\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}) / \text{Валюта балансу}$	0,66	0,77	0,71	0,7
	коефіцієнт автономії ($K_{а}$)	$K_{а} = \text{Власний капітал} / \text{Валюта балансу}$	0,66	0,77	0,71	0,5
	коефіцієнт маневреності робочого капіталу ($K_{мрк}$)	$K_{мрк} = (\text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи}) / \text{Власний капітал}$	0,03	0,13	0,05	0,1
Показники рентабельності	Коефіцієнт рентабельності активів ($K_{ра}$)	$K_{ра} = \text{Чистий прибуток} / \text{Середньорічна вартість активів}$	18%	24%	9%	10%
	коефіцієнт рентабельності власного капіталу ($K_{рвк}$)	$K_{рвк} = \text{Чистий прибуток} / \text{Середньорічна вартість власного капіталу}$	27%	34%	12%	15%
	коефіцієнт рентабельності продукції ($K_{прод}$)	$K_{прод} = \text{Чистий прибуток} / \text{Собівартість реалізованої продукції} * 100\%$	36%	41%	10%	12%
Показники ділової активності	коефіцієнт оборотності активів ($K_{оа}$)	$K_{оа} = \text{Чистий дохід від реалізації} / \text{Середньорічна вартість активів}$	0,80	0,96	1,02	0,8
	коефіцієнт оборотності основних засобів ($K_{ооз}$)	$K_{ооз} = \text{Чистий дохід від реалізації} / \text{Середньорічна вартість основних засобів}$	2,59	3,68	2,30	1,5
	коефіцієнт оборотності власного капіталу ($K_{овк}$)	$K_{овк} = \text{Чистий дохід від реалізації} / \text{Середньорічна вартість власного капіталу}$	1,21	1,34	1,37	1

Джерело: сформовано автором на основі [59, 81]

У динаміці показників ліквідності можливо простежити нестабільність: коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом досліджуваного періоду залишався на критично низькому рівні, що визначає недостатній обсяг високоліквідних активів задля негайного погашення власних поточних зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності також не досяг нормативного значення у 0.8-1.0, а в 2024 знизився до 0,42, що є наслідком суттєвого збільшення короткострокової кредиторської заборгованості та скорочення грошових потоків. Врешті, поточна ліквідність коливалась у межах допустимого діапазону, однак у 2024 також спостерігалась тенденція до зниження, відповідно, у зв'язку з напруженням в управлінні оборотним капіталом (рис. 2.10).

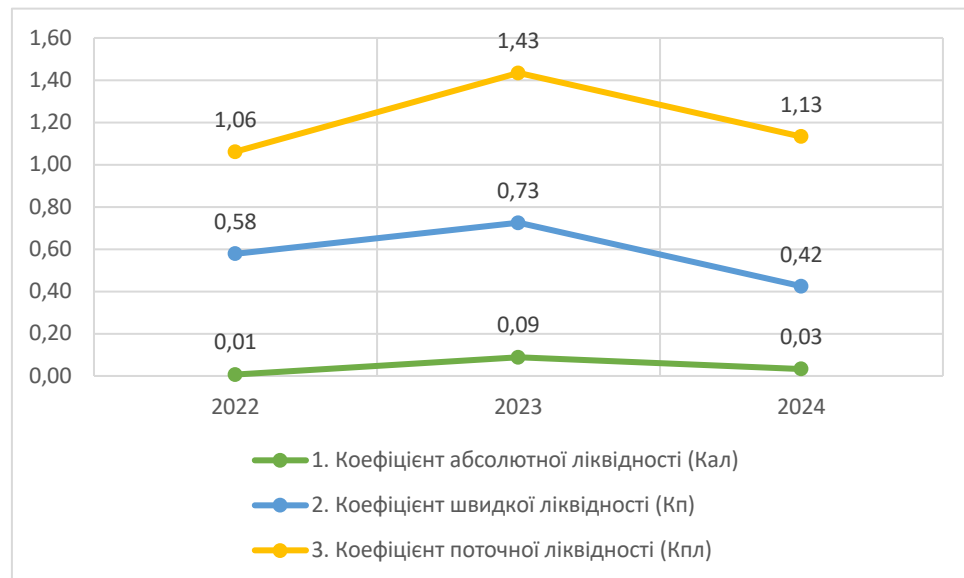


Рисунок 2.10 — Динаміка показників ліквідності на ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» протягом 2022-2024 рр.

Джерело: сформовано автором

За аналізом показників фінансової стійкості, наявна стабільно позитивна ситуація на підприємстві. Коефіцієнти автономії та фінансової стійкості перевищують порогове значення 0,5, а отже, підприємство є незалежним до зовнішніх джерел фінансування. Разом з тим, наявне незначене зниження показників у 2024 році, у зв'язку з зростанням питомої ваги короткострокового капіталу, що вплинуло на часткове послаблення фінансової самостійності. Варту зауважити відсутність довгострокових зобов'язань та забезпечень, що

позитивно впливає на довгострокову економічну безпеку підприємства. Коефіцієнт маневреності капіталу протягом досліджуваного періоду утримувався на низькому рівні — можливо зробити висновок про високу частку капіталу, закріпленого у необоротних активів, що обмежує фінансову гнучкість підприємства.

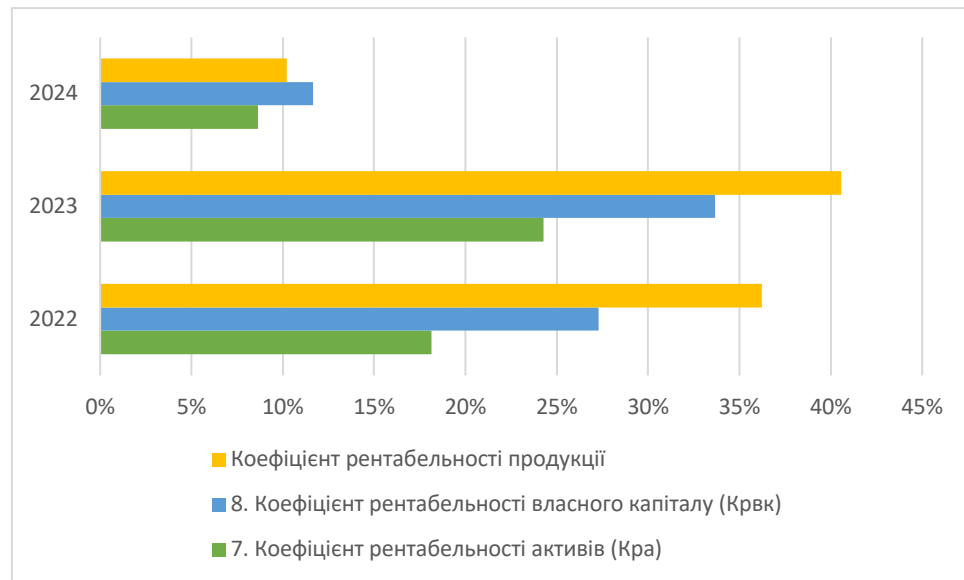


Рисунок 2.11 — Динаміка показників рентабельності на ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» протягом 2022-2024 рр.

Джерело: сформовано автором

В динаміці рентабельності наявні пікові результати у 2023 році та помітне уповільнення темпів зростання у 2024 (рис 2.11). Рентабельність активів зросла з 18% відсотків у 2022 до 24% у 2023, після чого скоротилася до 9% у 2024, аналогічна тенденція спостерігається за рентабельністю власного капіталу. Зниження прибутковості у 2024 році зумовлено збільшенням собівартості продукції, що зменшило маржинальність продажів на тлі розширення активів.

У показниках ділової активності спостерігається помірне покращення ефективності використання наявних ресурсів: збільшення коефіцієнту оборотності визначає прискорення обороту капіталу. Разом з тим коефіцієнт оборотності основних засобів знизився з 3,69 до 2,30, що пояснюється випереджальним нарощенням обсягів основних засобів у межах інвестиційного циклу. Варто відзначити стабільне зростання коефіцієнта

оборотності власного капіталу, що є позитивним фактом, адже означає поступове підвищення ефективності його використання.

Згідно з аналізом динаміки наведених показників, основними ризиковими зонами є ліквідність, слабка маневреність власного капіталу та суттєве зниження рентабельності.

Основними ризиковими зонами є низька ліквідність, слабка маневреність власного капіталу та тимчасове зниження рентабельності.

Наступним етапом у розрахунку рівня фінансової складової є визначення ваги кожного коефіцієнта. Для цього доцільно застосувати правило Фішберна, що дозволить знайти відповідні значення [80].

$$w_i = \frac{2(m-i+1)}{m(m+1)} \quad (2.2)$$

де, w_i – значення ваги коефіцієнта;

m – кількість показників групи;

i – номер показника групи, $i = 1, m$

Таким чином, для кожного моменту часу за кожною з чотирьох груп показників ми отримаємо згортання за рівнями.

$$A_i = \sum_{j=1}^m X_j * r_{ij} \quad (2.3)$$

де, m – кількість показників групи;

X_j – показники відповідної групи;

r_{ij} – ваги показників відповідної групи

Формування системи вагових коефіцієнтів для дослідження фінансової безпеки здійснювалось із застосуванням методу експертних оцінок. В якості експертів було залучено старших аудиторів відділу корпоративних клієнтів компанії, що мають значний практичний досвід у сфері фінансового аналізу. На основі спеціально розробленої форми експертами було проведено ранжування показників за рівнем їх впливу на фінансову безпеку підприємства.

Таким чином, остаточні вагові коефіцієнти сформовано з урахуванням специфіки діяльності досліджуваного підприємства, що функціонує у сфері

виробництва кормів, олії та продуктів птахівництва, а, відповідно зумовлює пріоритетність показників рентабельності продукції, ліквідності та ефективного використання активів.

Загальна система рангів важливості та відповідної ваги за м. Фішберна наведена у таблиці, представлений нижче.

Таблиця 2.12 — Розрахунок фінансових показників з урахуванням вагових коефіцієнтів ТОВ «Крупецький комбикормовий завод» за 2022-2024 рр.

Показник	Ранг важливості	Вага (Фішберн)	2022	2023	2024
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	1	0,154	0,001	0,014	0,005
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	2	0,141	0,150	0,202	0,160
Коефіцієнт рентабельності продукції (Крп)	3	0,128	0,046	0,052	0,013
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (Крвк)	4	0,115	0,031	0,039	0,013
Коефіцієнт фінансової стабільності (Кфс)	5	0,103	0,068	0,079	0,073
Коефіцієнт автономії (Ка)	6	0,090	0,059	0,069	0,064
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кп)	7	0,077	0,045	0,056	0,033
Коефіцієнт рентабельності активів (Кра)	8	0,064	0,012	0,016	0,006
Коефіцієнт оборотності активів (Коа)	9	0,051	0,041	0,049	0,052
Коефіцієнт маневреності власного капіталу (Кмрк)	10	0,038	0,001	0,005	0,002
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (Ковк)	11	0,026	0,031	0,034	0,035
Коефіцієнт оборотності основних засобів (Кооз)	12	0,013	0,033	0,047	0,029

Джерело: сформовано автором на основі [59]

У результаті, було відмічено, що до найбільш важливих показників можливо віднести наступні:

1 — Коефіцієнт абсолютної ліквідності є ключовим, адже визначає достатність високоліквідних активів для покриття забезпечень.

2 — Коефіцієнт поточної ліквідності, оскільки визначає здатність підприємства покривати свої короткострокові кредити, що особливо критично в періоди коливання цін на сировину.

3 — Коефіцієнт рентабельності продукції ключовий для досліджуваного підприємства, адже визначає, наскільки ефективно переробляється сировина (зерно, макуха, олія) в готову продукцію (корми, яйце та м'ясо).

4 — Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, оскільки показує, наскільки прибутково використовуються інвестиції власників

5 — Коефіцієнт фінансової стабільності, оскільки для виробництва з високим кредитним навантаженням (у зв'язку з сезонністю) цей показник є одним з критичних.

На основі проведених розрахунків можливо визначити рівень економічної безпеки за окремими категоріями показників для подальшого виведення інтегрального значення. Результати наведені у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 — Сума розрахованих значень складових фінансової безпеки для ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» (2022-2024 рр.)

Категорія показників	Сума вагових коефіцієнтів важливості	2022	2023	2024	Усереднене нормоване значення
Ліквідність	0,37	0,20	0,27	0,20	0,29
Фінансова стійкість	0,23	0,13	0,15	0,14	0,11
Рентабельність	0,31	0,09	0,11	0,03	0,04
Ділова активність	0,09	0,11	0,13	0,12	0,09
Загалом	1,00	0,52	0,66	0,49	0,53

Джерело: сформовано автором на основі [59]

З метою формування раціональної шкали для відображення рівня фінансової безпеки, вартує оцінити еталонні суми показників за наведеними мінімальними нормованими значеннями. Для цього було проведено аналогічний розрахунок суми добутків вагових коефіцієнтів за методикою Фішберна на мінімальні значення діапазону норми за кожним показником, що

були знайдені у Наказі Міністерства економіки №14 та методичних посібниках з фінансового аналізу [81]. На основі проведених розрахунків було отримано базу для формування шкали рівнів фінансової безпеки — **0,53**. Відповідно, дане число відображає поріг задовільного рівня економічної безпеки: значення, що потрапляють у інтервал до 0,53 свідчать про низький або хитливий рівень фінансової безпеки, тоді як значення, що відносяться до інтервалу від 0,53 — про нормальний та абсолютний рівень фінансової безпеки. Для зручності представлення інтервалів, необхідно поділити на визначені інтервали. Також наведено умовну систему рангів, для подальшого трактування загального рівня економічної безпеки.

Таблиця 2.14 — Рівні фінансової безпеки підприємства

Рівень безпеки	Характеристика рівня безпеки	Границі	Ранг
Критичний рівень безпеки	Низька фінансова стійкість, високий ризик припинення діяльності	0 — 0,26	1
Хитливий рівень безпеки	Більша рівновага між платіжними засобами та зобов'язаннями, однак проблеми з платоспроможністю	0,27— 0,52	2
Задовільний рівень безпеки	Достатній рівень платоспроможності та фінансової стійкості	0,53 — 0,80	3
Абсолютний рівень безпеки	Високий рівень платоспроможності	0,81 +	4

Джерело: сформовано автором

На основі наведеної інформації, можливо трактувати рівень фінансової безпеки для досліджуваного періоду 2022-2024. Результати наведені у таблиці, що представлена нижче.

Таблиця 2.15 — Інтегральний показник рівня фінансової безпеки для ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» 2022-2024 рр.

Рік	Значення показника	Рівень безпеки	Відповідний ранг
2022	0,52	Хитливий рівень	2
2023	0,66	Задовільний рівень	3
2024	0,49	Хитливий рівень	2

Джерело: сформовано автором

Отже, рівень фінансової безпеки ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» у 2022–2024 роках характеризується нестабільною динамікою. У 2022

році показник становив 0,52, що відповідає волатильному рівню безпеки. Це означає, що між активами та пасивами існує певний фінансовий баланс, але з ризиком зниження платоспроможності у разі зовнішніх потрясінь або затримки оборотних коштів.

У 2023 році ситуація покращилася – рівень фінансової безпеки зріс до задовільного (0,66), а тому можна зробити висновок про зміцнення фінансової стійкості, підвищення платоспроможності та ефективнішого управління грошовими потоками. Підприємству вдалося стабілізувати фінансові показники за рахунок оптимізації витрат та раціонального використання оборотних активів.

У 2024 році показник знову знизився до 0,49, що дещо повернуло підприємство до високого рівня безпеки.

Варто зауважити, що підприємство має потенціал для підтримки стабільного рівня фінансової стійкості. Оскільки ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» — це частина загальної Агрокорпорації, рівень забезпечення фінансовими ресурсами не є критичною ланкою безпеки, адже підприємство забезпечене внутрішньою фінансовою підтримкою Групи.

Кадрова безпека

Важливим аспектом економічної безпеки є дослідження рівня кадрової складової підприємства. Для проведення аналізу кадрової безпеки на досліджуваному підприємстві було використано методологічний підхід Урдуханова Р. І., у роботі якого висвітлено сучасну комплексну систему індикаторів стану кадрової безпеки [82]. Згідно з методологією, кадрову безпеку доцільно досліджувати через наступні складові: соціально-мотиваційна безпека, професійна безпека та безпека життєдіяльності. При оцінці стану показників кадрової безпеки важливо враховувати значимість того чи іншого критерію. Згідно з статтею, автор пропонує використовувати метод експертних оцінок.

Варто зауважити, на відміну від показників фінансової безпеки, показники кадрової безпеки часто не містять визначених нормативних

значень, у зв'язку з високим впливом специфіки діяльності підприємства, сформованої системи управління та рівня автоматизації процесів. Відповідно, з метою формування шкали для інтегрального визначення рівня кадрової безпеки та пошуку значення оптимуму, вище якого рівень безпеки буде вважатись задовільним або абсолютним, було враховано очікування кадрового спеціаліста та менеджменту компанії.

Упродовж досліджуваного періоду кадрова безпека ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» зміцнювалася, у зв'язку з покращенням показників соціально-мотиваційної, професійної безпеки та безпеки життєдіяльності. Динаміка свідчить про поступове вирівнювання ключових параметрів кадрової стабільності та умов праці. Показник укомплектованості персоналу досяг нормативного значення 1, відповідно, фактична чисельність працівникам відповідає плановому штатному розпису.

Співвідношення прийнятих та звільнених працівників знизилося до 0,38 у 2024 році, у зв'язку з суттєвими скороченнями. Кількість прийнятих та звільнених співробітників протягом наведено у таблиці, представленій нижче.

Таблиця 2.16 — Динаміка зміни чисельності співробітників ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення	
				2023 до 2022	2024 до 2023
Прийнято, осіб	2	11	3	9	-8
Звільнено, осіб	0	7	8	7	1
Кількість працівників, осіб	91	96	104	5	8

Джерело: побудовано автором на основі [79]

Відповідно, у таблиці наведено ключові показники системи індикаторів, релевантні для досліджуваного підприємства та планові значення, відповідно до комунікації з представниками досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.17 — Динаміка ключових кадрових показників ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» 2022-2024 рр. та планова норма для підприємства

Складова кадрової безпеки	Показник	Формула розрахунку	2022	2023	2024	Очікувана норма для підприємства
1. Соціально-мотиваційна безпека	Показник укомплектованості кадрами	Фактична чисельність / Планова чисельність	0,97	1,00	1,00	1,00
	Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	Прийняті / звільнені	0,00	1,57	0,38	1,00
	Коеф. співвідношення середньомісячної з/п підприємства і галузевої	З/п підприємства / Середньогалузева з/п	1,36	1,68	1,52	1,15
	Показник мотивації оплати праці	Працівники з преміями / Загальна чисельність	0,00	0,00	0,10	0,10
2. Професійна безпека	Частка працівників, що пройшли навчання	Навчені протягом року / Загальна чисельність	0,13	0,10	0,20	0,10
	Частка працівників, що підвищили кваліфікацію	Підвищили кваліфікацію / Загальна чисельність	0,08	0,06	0,20	0,05
	Коефіцієнт бездефектності праці	1 – (Бездефектний випуск/загальний випуск)	0,97	0,96	0,98	0,95
3. Безпека життєдіяльності	Коеф. трудової дисципліни	1 - (Порушення трудової дисципліни / Загальна чисельність)	0,97	0,96	0,97	0,95
	Коефіцієнт дотримання умов праці	Робочі місця, що відповідають нормам / Загальна кількість	0,90	0,90	1,00	1,00

Джерело: Сформовано автором на основі [59, 82]

Варто відзначити, суттєве скорочення протягом 2023-2024 років було пов'язано із частковою автоматизацією бізнес-процесів та відповідно зменшенням кількості необхідних штатних посад у штатному розписі.

Рівень трудової дисципліни утримується стабільно вище нормативних планових значень, а частка робочих місць, які відповідають вимогам охорони праці зростає з 0,9 до 1, що, відповідно, підтверджує повну відповідність стандартам безпеки.

Позитивні зрушення відбуваються й у якісних характеристиках кадрів. Коефіцієнт бездефектності праці підвищився до 0,98, а, відповідно, зростає й професійна відповідальність та ефективність внутрішнього контролю якості. Також варто відмітити зростання показників навчання та підвищення кваліфікації: у 2024 році менеджмент підприємства провів додаткові навчання, у зв'язку з активним оновленням обладнання та системним розвитком персоналу.

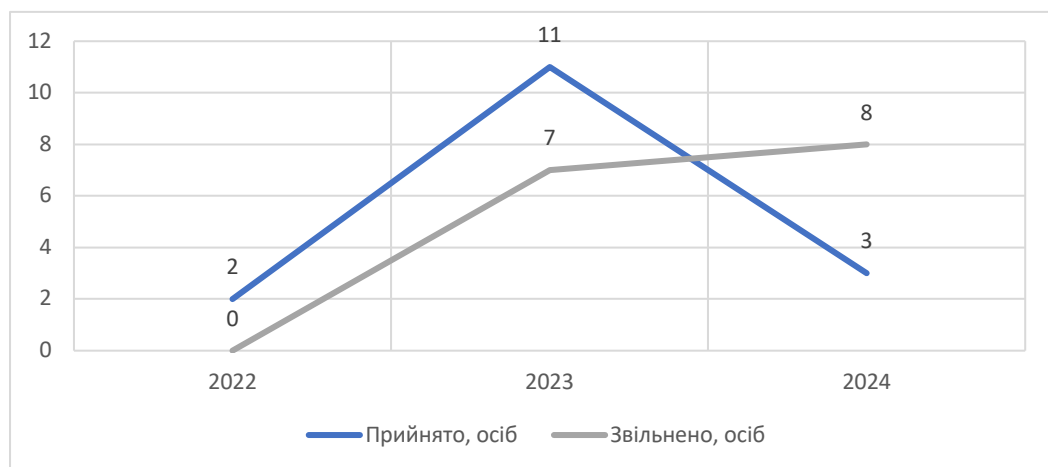


Рисунок 2.12 — Динаміка чисельності працівників 2022-2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [79]

Зростання показника заробітної плати суттєво забезпечує конкурентну перевагу на ринку. Для розрахунку даного фактору було дані звіту про прибутки збитки та середньорічну чисельність співробітників, а для порівняння — враховано статистичні дані, наведені на офіційному сайті Міністерства фінансів України. Методика перерахунку наведена у таблиці, представлений нижче.

Таблиця 2.18 — Методика розрахунку коефіцієнту співвідношення середньомісячної з/п підприємства та галузевої

Показник	2022	2023	2024
Витрати на оплату праці, тис грн/рік	19786	29204	38509
Кількість працівників, осіб	91	96	104
Середня заробітна плата, тис грн/міс	18,12	25,35	30,86
Середня заробітна плата по галузі "Сільське господарство", тис грн/міс	13,30	15,11	20,24
Коеф. співвідношення середньомісячної з/п підприємства і галузевої	1,36	1,68	1,52

Джерело: сформовано автором на основі [59, 83]

Таким чином, кадрова система загалом демонструє високий рівень безпеки, однак потребує посилення політики найму та закріплення працівників, щоб зберегти кадрову стійкість і підтримати позитивну динаміку в 2025 році.

Таблиця 2.19 — Перерахунок показників кадрової безпеки відносно вагових коефіцієнтів для ТОВ «Крупецький комбікормовий завод»

Показник	Ранг важливості	Вага (Фішберн)	2022	2023	2024	Нормоване значення
Коефіцієнт дотримання умов праці	1	0,20	0,18	0,18	0,20	0,20
Коеф. трудової дисципліни	2	0,18	0,17	0,17	0,17	0,17
Показник укомплектованості кадрами	3	0,16	0,15	0,16	0,16	0,16
Коефіцієнт бездефектності праці	4	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13
Коеф. співвідношення середньомісячної з/п підприємства і галузевої	5	0,11	0,15	0,19	0,17	0,13
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	6	0,09	0,00	0,14	0,03	0,09
Частка працівників, що пройшли навчання	7	0,07	0,01	0,01	0,01	0,01
Частка працівників, що підвищили кваліфікацію	8	0,04	0,00	0,00	0,01	0,00
Показник мотивації оплати праці	9	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00

Джерело: сформовано автором на основі [59]

Наступним кроком було проведено анкетування з метою збору експертних оцінок та визначення рівня важливості кожного досліджуваного показника. Також було розраховано вагові коефіцієнти за методикою Фішберна та визначено інтегральне значення безпеки за кожною складовою [80] (табл. 2.19).

Аналіз зведених показників за 2022–2024 рр. показує, що найбільший вплив на кадрову безпеку досліджуваного підприємства мають коефіцієнт дотримання умов праці, трудова дисципліна та укомплектованість кадрами, сукупна вага яких перевищує 50 %. Упродовж досліджуваного періоду ці показники залишалися стабільно високими, що свідчить про системність роботи підприємства у сфері охорони праці та підтримання виробничої дисципліни. Разом з тим, мотивація співробітників у вигляді додаткових грошових винагород у даному випадку зайняла останнє місце, у зв'язку із гідною оплатою праці за окладом.

Таблиця 2.20 — Результати оцінки груп показників кадрової безпеки для ТОВ «Крупецький комбікормовий завод»

Група показників	Вага (Фішберн)	2022	2023	2024	Відносно норми
1. Соціально-мотиваційна безпека	0,38	0,30	0,48	0,36	0,37
2. Професійна безпека	0,24	0,14	0,14	0,15	0,14
3. Безпека життєдіяльності	0,38	0,35	0,35	0,37	0,37
Загалом	1,00	0,80	0,97	0,89	0,88

Джерело: сформовано автором

Розподіл за групами показав, що у структурі кадрової безпеки найбільшу вагу мають професійна та безпека життєдіяльності (по 0,38), тоді як соціально-мотиваційна складова дещо нижча — 0,24. У 2023 році інтегральний показник кадрової безпеки досяг максимального рівня — 0,97, що свідчить про позитивну динаміку розвитку трудового потенціалу. У 2024 році значення дещо знизилось (0,89), головним чином через дисбаланс між прийомом і звільненням працівників, однак залишається в межах задовільного рівня. Загальна тенденція є стабільною, з поступовим зміцненням професійної

підготовки персоналу та вдосконаленням умов праці. Окремо необхідно дослідити обернені показники.

Таблиця 2.21 — Оцінка плинності та загального обороту для ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» протягом 2022-2024 рік

Показник	Формула розрахунку	2022	2023	2024
Показник плинності кадрів	Звільнені / Середньооблікова чисельність $\times 100\%$, %	0	7	8
Показник загального обороту кадрів	(Прийняті працівники + звільнені)/Загальна чисельність, %	2	19	11

Джерело: сформовано автором

Динаміка загального обороту кадрів обумовлена специфікою кадрового менеджменту та відповідає описаній вище динаміці, а отже знаходиться в межах очікуваних значень. Разом з тим, показник плинності кадрів має визначенні нормативні значення.

Таблиця 2.22 – Нормативні значення плинності кадрів

Рівень плинності	Значення показника плинності	Ранги	Стан
Дуже низький	$< 6\%$	4	Абсолютний
Низький	$6 - 10\%$	3	Задовільний
Середні	$11 - 16\%$	2	Хитливий
Дуже високий	$> 17\%$	1	Дуже низький

Джерело: складено автором на основі [84]

Відповідно до описаної класифікації, протягом досліджуваного періоду плинність кадрів переважно знаходилась в межах абсолютного-задовільного рівнів, що відповідає попередньо визначеному інтегральному значенню.

Таблиця 2.23 — Шкала рівнів кадрової безпеки

Рівень безпеки	Характеристика рівня безпеки	Границі	Ранг
Критичний рівень безпеки	Масовий відтік працівників, дефіцит кваліфікованих кадрів, низька дисципліна, ризик зупинки виробничих процесів	0 — 0,44	1
Хитливий рівень безпеки	Нестабільність чисельності персоналу, певне недотримання нормативів навчання чи умов праці	0,45 — 0,87	2
Задовільний рівень безпеки	Кадровий потенціал відповідає потребам підприємства, основні показники перебувають в межах норм	0,88 — 1,32	3
Абсолютний рівень безпеки	Стабільний кадровий склад, високий рівень кваліфікації та мотивації, що формує постійний розвиток підприємства	1,32 +	4

Джерело: сформовано автором

Наведена класифікація рівнів кадрової безпеки дозволяє оцінити динаміку переходу від хитливого стану у 2022 р. (індекс 0,8) до задовільного у 2023–2024 рр. (0,97 і 0,89 відповідно). З огляду на представлені результати, еволюція безпеки на підприємстві пояснюється поліпшенням умов праці, підвищенням кваліфікації персоналу та стабілізацією кадрової структури.

Таблиця 2.24— Інтегральна оцінка рівнів кадрової безпеки для ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» протягом 2022-2024 рік

Рік	Значення показника	Рівень безпеки	Відповідний ранг
2022	0,8	Хитливий рівень	2
2023	0,97	Задовільний рівень	3
2024	0,89	Задовільний рівень	3

Джерело: сформовано автором

Таким чином, за результатами аналізу підприємство демонструє покращення ситуації на підприємстві та загалом задовільний рівень кадрової безпеки, який формується завдяки дисципліні, професіоналізму та безпеці праці. Основний вектор подальшого вдосконалення — активізація політики найму й посилення мотиваційної системи для збереження стабільного кадрового потенціалу.

Техніко-технологічна та сировинна безпека

Важливим елементом функціонування бізнес-процесів є забезпеченість необхідною базою техніки й технології, а також сировини. Безпосередньо наявність та достатність даних ресурсів формує безпеку безперервності виробництва.

Спершу необхідно визначити рівень техніко-технологічної безпеки. Для визначення рівня техніко-технологічної безпеки підприємства в роботі застосовано комплексний підхід, який базується на наукових працях О.Є. Кузьміна, Н.Ю. Горбаля, О.М. Петрашової та С.М. Ілляшенка [85, 86]. Згадані автори пропонують оцінювати техніко-технологічну складову через систему показників, що відображають стан, ефективність та результативність використання виробничо-технічного потенціалу підприємства.

Таблиця 2.25 — Оцінка складових техніко-технологічної безпеки для ТОВ «Крупецький комбикормовий завод» (2022-2024 рр.)

Показник	Формула розрахунку	2022	2023	2024	Орієнтовне значення	Тип
Коефіцієнт оновлення основних засобів	Вартість нових ОЗ / Вартість ОЗ на кінець періоду	0,11	0,22	0,70	$\geq 0,08$	С
Коефіцієнт вибуття основних засобів	Вартість вибутих ОЗ / Вартість ОЗ на початок періоду	0,00	0,00	0,05	$\leq 0,08$	Д
Коефіцієнт придатності основних засобів	Залишкова вартість / Первісна вартість	0,60	0,56	0,55	$\geq 0,50$	С
Коефіцієнт зносу основних засобів	Накопичений знос / Первісна вартість	0,40	0,44	0,45	$\leq 0,50$	Д
Частка активної частини основних засобів	Активна частина ОЗ / Загальна вартість ОЗ	0,61	0,63	0,64	$\geq 0,65$	С
Фондоозброєність праці	Середня вартість ОЗ / Середньооблікова чисельність працівників	3139	3129	5732	≥ 400	С
Фондовіддача	Виручка / Середня вартість ОЗ	1,30	1,84	1,15	$\geq 1,5$	С
Фондомісткість	Середня вартість ОЗ / Виручка	0,77	0,54	0,87	$< 0,5$	Д
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Фактичний випуск / Проектна потужність	0,75	0,60	0,80	$\geq 0,80$	С
Матеріаломісткість продукції	Матеріальні витрати / Виручка	0,72	0,77	0,82	$\leq 0,60$	Д
Частка сучасного обладнання	Кількість обладнання ≤ 5 років / Загальна кількість обладнання	0,64	0,65	0,7	$\geq 0,60$	С
Рівень автоматизації виробничих процесів	Автоматизовані процеси / Загальна кількість процесів	0,72	0,72	0,75	$\geq 0,70$	Д

Джерело: побудовано автором на основі [59, 85-86]

Методологія базується на нормалізації часткових показників (відносно цільових або оптимальних значень), їх розподілі на стимулюючі (збільшення яких підвищує рівень безпеки) та дестимуляторні (зменшення яких є позитивним фактором), а також подальшому агрегуванні результатів в інтегральний показник техніко-технологічної безпеки.

У дослідженні ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» було розраховано 12 часткових показників за 2022–2024 роки, які охоплюють стан основних засобів, ефективність їх використання, інтенсивність виробництва, інноваційний та технологічний розвиток, а також рівень автоматизації. Додатково при визначенні галузевих орієнтирів було використано дані Державної служби статистики України, а також середні показники енергоємності, завантаження потужностей і структури основних засобів у підприємствах агропереробної промисловості України. Розрахунки було проведено на основі наданих приміток до фінансової звітності.

Аналізуючи наведену вище інформацію, можливо стверджувати, що протягом 2022–2024 рр. спостерігається поступове зміцнення технічного потенціалу підприємства. Протягом даного періоду відбулось суттєве зростання коефіцієнта оновлення основних засобів з 0,11 до 0,70, що вказує на масштабне технічне переозброєння виробництва. Водночас коефіцієнт вибуття залишається на низькому рівні (до 0,05), а це є позитивним сигналом щодо стабільності структури фонду.

Фондоємність праці перевищує галузеві показники у 5–8 разів (понад 3 млн. грн/особу у 2022–2023 роках та 5,7 млн. грн у 2024 році). Даний факт пояснюється високим рівнем автоматизації та фондомісткості виробництва.

Водночас, фондovіддача демонструє нестабільну тенденцію: зростання у 2023 році до 1,84 змінилося зниженням до 1,15 у 2024 році, у зв'язку із значним впровадженням нових основних засобів, які ще не повністю завантажені у виробництво. Відповідно, фондоємність у 2024 році зросла до 0,87, тобто для створення 1 грн. доходу потрібно більше основних засобів, ніж

раніше. Така динаміка характерна для періоду інтенсивного технологічного оновлення, яка була визначена у пункті 2.1 даної магістерської дисертації.

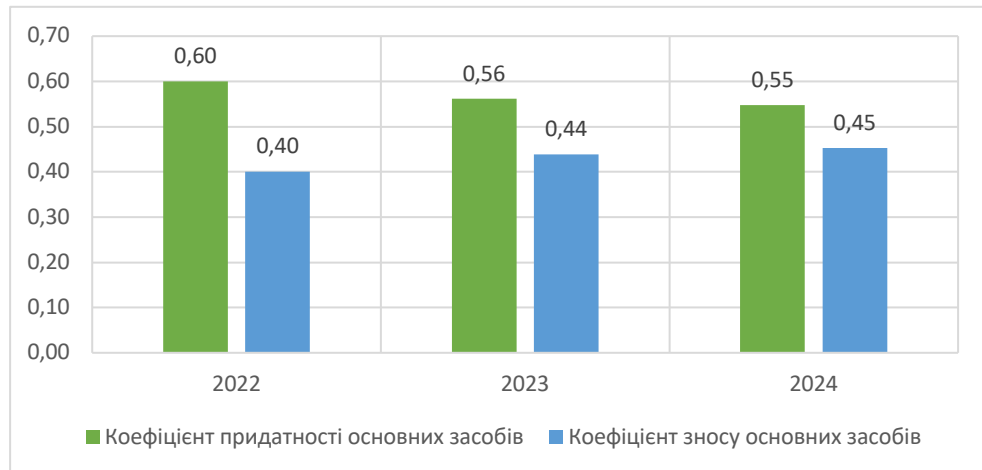


Рисунок 2.13 — Динаміка коефіцієнтів придатності та зносу ОЗ для ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» протягом 2022-2024

Джерело: сформовано автором

Показники технічного стану демонструють контрольований рівень зносу (0,40–0,45) та стабільну придатність основних засобів на рівні понад 0,55, що перевищує нормативний мінімум (0,50). Частка активної частини фондів зросла до 0,64, що свідчить про оновлення машинобудівного парку, хоча цільове значення (0,65–0,70) ще не досягнуто.

Матеріаломісткість продукції має тенденцію до зростання (від 0,72 до 0,82). Фактично, протягом досліджуваного періоду відбувається збільшення вартості матеріальної складової через зростання цін на сировину.

Водночас підприємство демонструє стабільно високі значення рівня автоматизації (0,72–0,75) та частки сучасного обладнання (0,64–0,70), які відповідають європейським практикам технічного переозброєння та цифровізації виробництва.

В межах переоцінки складових техніко-технологічної безпеки вагові коефіцієнти не визначались оскільки, на відміну від попередніх складових, показники техніко-технологічного стану мають різну природу впливу (частина є стимуляторами, частина є дестимуляторами). До того ж, деякі показники взаємозалежні між собою. У перерахованих умовах застосування вагових

коефіцієнтів є недоцільним, адже це може спотворити реальний вплив окремих індикаторів на інтегральний рівень безпеки.

Наступним етапом є нормування прорахованих показників. Для стимуляторів та дестимуляторів формула нормування відрізняється.

Для стимуляторів:

$$K = \frac{X}{T} \quad (2.4)$$

Для дестимуляторів:

$$K = \frac{T}{X} \quad (2.5)$$

де

X — фактичне значення показника;

T — цільове (нормоване значення)

Результати проведених обчислень наведені у таблиці 2.26.

Таблиця 2.26 — Нормування показників техніко-технологічної безпеки для ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» (2022-2024)

Показник	2022	2023	2024
Коефіцієнт оновлення основних засобів	1,00	1,00	1,00
Коефіцієнт вибуття основних засобів	1,00	1,00	1,00
Коефіцієнт придатності основних засобів	1,00	1,00	1,00
Коефіцієнт зносу основних засобів	1,00	1,00	1,00
Частка активної частини основних засобів	0,95	0,97	0,98
Фондоозброєність праці	1,00	1,00	1,00
Фондовіддача	0,86	1,00	0,77
Фондомісткість	0,65	0,92	0,57
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,94	0,75	1,00
Матеріаломісткість продукції	0,83	0,78	0,73
Частка сучасного обладнання	1,00	1,00	1,00
Рівень автоматизації виробничих процесів	1,00	1,00	1,00

Джерело: сформовано автором на основі [59]

Задля коректної інтерпретації інтегрального індексу техніко-технологічної безпеки, було використано адаптовану шкалу, що було уточнено відповідно до галузевої специфіки виробничих підприємств (табл. 2.27).

Таблиця 2.27 — Формування шкали рівнів техніко-технологічної безпеки підприємства

Рівень безпеки	Характеристика рівня безпеки	Границі	Ранг
Критичний рівень безпеки	Високий рівень зносу та низька ефективність використання основних фондів, а модернізація практично відсутня	0 — 0,50	1
Хитливий рівень безпеки	Наявне часткове оновлення фондів, проте ефективність їхнього використання знаходиться досі на низькому рівні, існують ризики технічних збоїв	0,51 — 0,70	2
Задовільний рівень безпеки	Достатній рівень технологічного розвитку, обладнання придатне до експлуатації, а рівень автоматизації відповідає галузевим стандартам	0,71 — 0,90	3
Абсолютний рівень безпеки	Наявне повне забезпечення сучасною технікою, процеси в більшості автоматизовані, ризик технічних збоїв є мінімальним	0,91 — 1	4

Джерело: сформовано автором

На основі наведеної шкали, визначимо інтегральний рівень техніко-технологічної безпеки для ТОВ «Крупецький комбікормовий завод».

Таблиця 2.28 — Інтегральне значення рівня техніко-технологічної безпеки

Рік	Значення показника	Рівень безпеки	Відповідний ранг
2022	0,94	Абсолютний рівень	4
2023	0,95	Абсолютний рівень	4
2024	0,92	Абсолютний рівень	4

Джерело: сформовано автором

З огляду на проведені дослідження, протягом аналізованого періоду рівень техніко-технологічної безпеки ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» знаходився на високому рівні. Визначені слабкі місця переважно обумовлені тимчасовими змінами в структурі основних засобів. Загалом, досліджуване підприємство характеризується високим рівнем автоматизації процесів, значною часткою сучасного обладнання та ефективністю використання основних засобів.

Для комплексного дослідження безпеки ТОВ «Крупецький комбікормовий завод», окрім аналізу стану техніки та технології, необхідно приділити увагу сировинній складовій підприємства. В межах оцінки сировинної безпеки було проаналізовано ключових контрагентів компанії, з якими укладаються договори закупівлі сировини та матеріалів.

Таблиця 2.29 — Аналіз ключових постачальників ТОВ «Крупецький комбікормовий завод»

Найменування постачальника	Вид товару (сировини, послуг)	Частка, %	Умови розрахунків
В Україні, всього, в т.ч.:		97,1	
ПП "Фенікс Агро"	соняшник	26,8	передоплата
ТОВ "Агролан Крупець"	зернові культури	17,8	післяплата
СМПП "ЮГ-СЕРВІС "	соняшник	5,3	післяплата
ТзОВ "КОМЕРСТОРГІНВЕСТ"	соняшник	5,8	післяплата
СФГ"Крупецьагроптиця"	зернові культури	7,9	післяплата
ТОВ "ВІКТАЛ -АГРО"	соняшник	4,4	післяплата
Агросем ТзОВ	насіння,ззр	4,3	післяплата
ТОВ "Ясно+"	зерно	3,2	передоплата
ТОВ "КрупОйлКорм "	добавки	2,6	післяплата
ТОВ "ЕФІ-АГРО"	тара	1,6	післяплата
ТзОВ"Екстравет"	вакцини	1,4	передоплата
ТОВ "РІЛЯ Україна "	зерно	0,9	передоплата
СИНГЕНТА ТОВ	добавки	0,1	передоплата
Товариство з обмеженою відповідальністю "Птахофабрика Крупець "	кури-молодняк	0,1	передоплата
інші - більше 170 контрагентів , кожен з яких складає менше 5%	матеріали	15,1	передплата
Імпорт. всього, в т.ч.:		2,9	
ТОО Баболна Тетра(Угорщина)	добові курчата	2,9	Передоплата, післяплата
Всього		100,0	

Джерело: сформовано автором на основі [79]

Оскільки ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» — це частина загальної Агрокорпорації «Крупець», значна частина необхідної сировини для ведення ключової діяльності підприємства отримується від інших пов'язаних сторін компанії, зокрема від ТОВ «Агролан Крупець».

На основі аналізу ключових постачальників сировини можливо зробити наступні висновки:

1. У географії постачальників переважають вітчизняні контрагенти. Частка українських постачальників становить 97.1%, що є позитивним фактором в умовах зовнішньополітичної нестабільності та періодичним блокуванням кордонів, у зв'язку з повномасштабною війною.
2. Портфель постачальників є диверсифікованим. Відсутня як значна концентрація поставок від конкретного контрагента, так і критична залежність від дрібних постачальників.
3. Відповідно до даних досліджуваної компанії, перелічені партнерства укладені на довгостроковий період, у зв'язку із стабільністю поставок.
4. Домінування післяплатної моделі (10 з 15 випадків серед вітчизняних постачальників) забезпечує більшу контрольованість процесів, що позначається зокрема на якості сформованих запасів.
5. Наявність в структурі не лише післяплатної, але й передплатної моделі частково нівелює касові розриви; фінансова база дозволяє дотримуватись гнучких умов розрахунків.

Таким чином, на основі аналізу контрагентів можливо стверджувати про **задовільний рівень сировинної безпеки**.

Для додаткового дослідження сировинної безпеки ТОВ «Крупецький комбікормовий завод», було використано 8 примітку до фінансової звітності «Запаси» [87]. Результати за період 2022-2024 рр. наведено у таблиці 2.30.

Таблиця 2.30 — Структура запасів ТОВ «Крупецький комбікормовий завод»

Стаття	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	Відхилення 2024-2022
1	2	3	4	5
Сировина і матеріали	15	17	41	26
Купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби	0	0	0	0
Паливо	69	69	170	101
Тара і тарні матеріали	806	232	565	-241
Будівельні матеріали	1291	157	0	-1291
Запасні частини	334	569	354	20

Продовження таблиці 2.30

1	2	3	4	5
Матеріали сільськогосподарського призначення	17686	9783	11624	-6062
Поточні біологічні активи	18783	0	18651	-132
МШП	209	105	106	-103
Незавершене виробництво	2492	1430	18658	16166
Готова продукція	63040	88825	114632	51592
Товари	0	0	0	0
Разом	104725	101187	164801	60076

Джерело: сформовано автором на основі [87]

На основі наведеної інформації, можливо поррахувати ключові індикатори для оцінки сировинної безпеки.

Таблиця 2.31 — Інтегральний рівень сировинної безпеки

Показник	Методика розрахунку	2022	2023	2024
Покриття запасами, днів	Запаси/Собівартість × 365	165	107	106
Структура запасів (частка готової продукції), %	Обсяг готової продукції/Всього * 100%	60	88	70
Структура запасів (сировинний буфер), %	(Сировина _ матеріали с.г. призначення + паливо + тара)/Всього * 100%	17	10	8
Обсяг незавершеного виробництва, %	Обсяг незавершеного виробництва/Всього * 100%	2	1	11
Інтегральний індекс		0,78	0,53	0,48
Рівень безпеки		Задовільний	Задовільний	Хитливий

Джерело: сформовано автором на основі [59]

Протягом 2022–2024 років компанія демонструє зміну структури запасів, що змінює рівень її сировинної безпеки. Загальний обсяг запасів збільшився на 104,7 млн грн у 2022 році до 164,8 млн грн у 2024 році, що сприяє збільшенню виробничого потенціалу. Водночас, частка сировини та матеріалів у структурі запасів є низькою (у межах 7–12%), тоді як частка готової продукції сягає 60–70%. Наведений дисбаланс у продуктивності є орієнтацією на накопичення готової продукції замість формування

стабільного сировинного буфера, що є звичайною практикою в рамках суттєвої модернізації обладнання (проаналізовано в частині 2.1 даної роботи).

Зниження місткості запасів з приблизно 165 днів у 2022 році до приблизно 106 днів у 2023–2024 роках характеризує збільшення оборотності ресурсів та підвищення ефективності управління оборотним капіталом. Зменшення запасів сільськогосподарських матеріалів (з 17,7 млн грн у 2022 році до 11,6 млн грн у 2024 році) є зрозумілим фактором, що обумовлено змінами виробничих потужностей, а тому, тимчасовими змінами в структурі. Однак цю тенденцію необхідно відстежувати, щоб уникнути накопичення «заморожених» ресурсів та забезпечити тимчасове перетворення на готову продукцію.

З урахуванням аналізу структури запасів, аналізу постачальників, можливо зробити висновок, що сучасна сировинна безпека знаходиться на задовільному рівні, а тимчасове погіршення деяких складових обумовлено тимчасовими аспектами модернізації бізнесу.

Цифрова безпека

У сучасних умовах цифрової трансформації підприємства аграрного сектору стикаються не лише з економічними чи технологічними ризиками, а й із загрозами, пов'язаними з порушенням конфіденційності, цілісності та доступності інформаційних ресурсів. Для агропромислових виробництв, таких як ТОВ «Крупецький комбікормовий завод», цифрова безпека є критично важливою складовою загальної економічної стійкості, оскільки від ефективності управління цифровими потоками даних залежить безперервність виробничих процесів, точність управлінських рішень і конкурентоспроможність на ринку.

В даній роботі оцінювання рівня цифрової безпеки підприємства здійснювалось за комбінованою методикою **NIST Cybersecurity Framework** та **Cybersecurity Capability Maturity Model**, у результаті чого було визначено не лише ступінь захищеності інформаційних активів, а й кількісно визначено рівень зрілості процесів управління цифровою безпекою [88]. Методика

передбачає оцінку за п'ятьма ключовими доменами дентифікація (Identify), захист (Protect), виявлення (Detect), реагування (Respond) та відновлення (Recover).

Безпосередньо для оцінки було використану двійкову систему, за якої 1 — на підприємстві наявний даний критерій, та 0 — станом на дату дослідження компанія не відповідає даному запитанню. Результати наведені у таблиці, представлений нижче.

Таблиця 2.32 — Оцінка рівня цифрової безпеки ТОВ «Крупецький комбікормовий завод»

№	Домен NIST CSF	Критерій	2022	2023	2024	Реальний стан на підприємстві
IDENTIFY – Ідентифікація активів						
1	2	3	4	5	6	7
1	Identify	Ведеться перелік цифрових активів (програми, сервери, обладнання)	0	1	1	Раніше перелік не формувався, з 2023 р. облік ведеться через бухгалтерію та технічні описи обладнання.
2	Identify	Призначено відповідального за цифрову безпеку	0	0	0	Окремої посади IT-фахівця чи CISO немає; частково контроль здійснює інженер з охорони праці.
3	Identify	Відомі зовнішні постачальники цифрових технологій	1	1	1	Постачальники Riela і BAS відомі, підтримка здійснюється за контрактами.
4	Identify	Існує внутрішня політика з управління інформацією	0	0	0	Політика ІБ не затверджена офіційно, діють лише неформальні домовленості.
5	Identify	Проводиться оцінка ризиків інф. безпеки	0	0	0	Аналіз не проводиться; ризики розглядаються лише під час технічних збоїв.
Підсумок Identify			1	2	2	Уся ідентифікація базується на знаннях окремих осіб, без формальної системи.
PROTECT – Захист інформації						
6	Protect	Обмежено доступ до бухгалтерських і виробничих баз	1	1	1	Система доступів налаштована, логіни персональні, сторонні користувачі не допускаються.

Продовження таблиці 2.32

1	2	3	4	5	6	7
7	Protect	Використовується антивірусне / мережеве ПЗ	1	1	1	На всіх комп'ютерах встановлено антивірус; іноді потребує оновлення вручну.
8	Protect	Є політика паролів / двофакторна автентифікація	0	0	1	З 2024 р. введено складні паролі; MFA поки не застосовується.
9	Protect	Регулярно оновлюється програмне забезпечення	0	1	1	Необхідне ПЗ оновлюються постачальниками на регулярній основі під потреби бізнесу.
10	Protect	Мережу сегментовано між бухгалтерією, адміністрацією, виробництвом	0	1	1	У 2023 р. зроблено розділення локальної мережі для безпечнішої роботи.
11	Protect	Контролюються зовнішні доступи постачальників (вендорів)	0	1	1	Доступи техпідтримки фіксуються; дозволи надаються тимчасово.
Підсумок Protect			2	5	6	Рівень захисту помітно зріс: сформовано контроль доступу, розмежовано мережу.
DETECT – Виявлення загроз						
12	Detect	Ведуться журнали подій / логування	0	0	0	Журналювання не налаштоване, перевірка дій користувачів неможлива.
13	Detect	Є система сповіщення про збої / підозрілу активність	0	0	0	Збої фіксуються вручну, автоматичних сповіщень немає.
14	Detect	Проводиться моніторинг стану мережі або серверів	0	0	0	Моніторинг здійснюється тільки під час сервісного обслуговування.
Підсумок Detect			0	0	0	Цей домен не реалізований — відсутні системи контролю чи аналітики.
RESPOND – Реагування						
15	Respond	Існує план реагування на інциденти (IRP)	0	0	0	План не створено; дії залежать від конкретної ситуації.
16	Respond	Проводяться навчання персоналу з кібербезпеки	0	0	0	Навчання не проводяться, лише стандартні інструктажі з техніки безпеки.

Продовження таблиці 2.32

1	2	3	4	5	6	7
17	Respond	Фіксуються інциденти безпеки, проводиться аналіз	0	0	0	Інциденти не документуються; проблеми вирішуються усно.
Підсумок Respond			0	0	0	Реагування носить неформальний, реактивний характер.
RECOVER – Відновлення після інцидентів						
18	Recover	Є резервне копіювання бухгалтерських баз (BAS)	1	1	1	Резерви створюються внутрішньо; копії зберігаються на окремому сервері.
19	Recover	Є резервні копії технологічних налаштувань (рецептур, кормів, обладнання)	0	0	0	Дані зберігаються на серверах Riela; підприємство не має власного доступу до копій.
20	Recover	Проводяться тести відновлення резервів	0	0	0	Перевірка працездатності резервів не здійснюється.
Підсумок Recover			1	1	1	Відновлення баз даних контролюється, але виробничі налаштування — зовнішнім вендором.
ЗАГАЛЬНИЙ РЕЗУЛЬТАТ			4/20 (20%)	8/20 (40%)	9/20 (45%)	Рівень цифрової безпеки залишається критично-хитливим .

Джерело: сформовано автором

Згідно з отриманою інформацією, рівень цифрової зрілості ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» є асиметричним: сфера Protect досягла майже повного рівня технічного забезпечення.

Разом з тим, сфера Detect та Respond впроваджені на низькому рівні. У підсумку, інтегральний показник цифрової безпеки збільшився з 20% у 2022 році до 45% у 2024 році, що відповідає хитливому рівню зрілості.

Для визначення інтегрального рівня цифрової безпеки за даною методологією було використано шкалу, представлену нижче (табл. 2.33).

Таблиця 2.33 — Формування шкали рівнів цифрової безпеки

Рівень безпеки	Характеристика рівня безпеки	Границі	Ранг
Критичний рівень безпеки	Система цифрової безпеки відсутня. Дані не є захищеними, а резервів немає	0 — 0,24	1
Хитливий рівень безпеки	Функціонують окремі елементи безпеки, але відсутня системність	0,25 — 0,49	2
Задовільний рівень безпеки	Сформовані основні політики ІБ, доступи контрольовані, резервування даних часткове	0,50 — 0,74	3
Абсолютний рівень безпеки	Повноцінна система ІБ із моніторингом, резервами та звітністю	0,75 — 1	4

Джерело: сформовано автором

На основі наведеної шкали, визначимо інтегральний рівень цифрової безпеки для досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.34 — Інтегральний рівень цифрової безпеки для ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» (2022-2024 рр.)

Рік	Значення показника	Рівень безпеки	Відповідний ранг
2022	0,2	Критичний рівень	1
2023	0,4	Хитливий	2
2024	0,45	Хитливий	2

Джерело: сформовано автором

Отже, протягом досліджуваного періоду, рівень цифрової безпеки знаходився на низькому рівні. Ключові проблеми полягають у: відсутності логування подій та централізованому моніторингу, відсутності аналізу інцидентів та їх обліку, відсутності формалізованого плану реагування, відсутності резервного копіювання технологічних налаштувань. Варто також зауважити, що активне розширення основних засобів відбулось в час активної фази пандемії коронавірусної хвороби та активного повномасштабного вторгнення росії в Україну. Тоді за впровадження іноземних технологій на досліджуване підприємство відповідали іноземні партнери, які, у зв'язку із переліченими зовнішніми умовами, не мали можливості приїхати на місце знаходження підприємства. Відповідно, основні роботи з цифрового

налаштування проводилися дистанційно, з передачею доступів іноземним компаніям. Відтоді, частина ключової інформації про технологічні налаштування заводів ТОВ «Купецький комбікормовий завод» досі передана третім особам, що створює суттєвий ризик кіберзагрози.

Ринкова безпека

Ринкова безпека підприємства — важливий елемент загальної структури економічної безпеки. Оскільки ключовий напрям діяльності ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» — це розведення птахів та виробництво яйця, подальший аналіз ринкової безпеки будуватиметься саме відносно даного виду діяльності підприємства.

Під час дослідження зовнішнього середовища досліджуваного підприємства, окреме питання, що потребує розгляду — це **аналіз конкурентів**. Для дослідження кожного конкурента було виокремлено їхні стратегії розвитку.

Таблиця 2.35 — Стратегії розвитку конкурентів ТОВ «Крупецький комбікормовий завод»

Сторони	прямі конкуренти	опосередковані конкуренти
сильні	Ясенсвіт — стратегія диференціації – акцент на преміум-ййцях і продуктах з доданою вартістю. Інвестування в нові ринки збуту та експорт. Avangardco IPL — стратегія лідерства за витратами — збереження ефективності масштабів виробництва та подальша диверсифікація продуктів (сухі яйцепродукти).	Епіцентр Агро — стратегія диверсифікації – можливе розширення в яєчне виробництво через інвестиції в нові напрямки тваринництва. Використання мережі супермаркетів для просування власної продукції.
слабкі	Тернопільська птахофабрика — стратегія концентрації – фокус на локальних ринках та зміцнення позицій у Західній Україні. Спеціалізація на певних сегментах (наприклад, органічні яйця) для зменшення тиску великих конкурентів.	-

Джерело: складено автором

З-поміж перелічених конкурентів, ТОВ «Ясенсвіт», ТМ «Квочка» та ТОВ «Добре яйце» є прямими, причому ключовими конкурентами Агрокорпорації «Крупець». Це обумовлено тим, що перші дві компанії — сформовані на ринку, мають власні серйозні виробничі потужності та

позитивну фінансову динаміку. ТОВ «Добре яйце», попри менший масштаб діяльності, активно реалізує продукцію саме на Західній Україні, як і «Крупець», Епіцентр Агро є опосередкованим конкурентом, оскільки даний напрямок не є основною діяльністю компанії, відповідно він не має активного розвитку.

Таким чином, можливо виокремити сильні та слабкі сторони кожного з конкурентів. На ринку птахівництва в Україні є значна конкуренція, де підприємства змагаються за ринкову частку через інновації, якість продукції та доступність. ТОВ «Птахофабрика Крупець» має потенціал для збереження лідерства завдяки інноваціям і якості, однак потребує більшої гнучкості в ціноутворенні та подолання ризиків високої конкуренції. Інші підприємства, такі як ЯСЕНСВІТ та Avangardco IPL, акцентують на технологічності та асортименті, тоді як локальні гравці, як Тернопільська птахофабрика, фокусуються на доступності та традиційності.

Таблиця 2.36 — Сильні та слабкі сторони бази дослідження та конкурентів

Підприємство	Сильні сторони	Слабкі сторони
ТОВ «Крупецький комбікормовий завод»	Висока якість продукції	Висока конкуренція
	Сучасне обладнання	Цінова чутливість
	Розвинена дистрибуційна мережа	
ЯСЕНСВІТ	Висока якість продукції	Залежність від імпорту
	Сучасні технології	Зростання конкуренції
	Різноманіття асортименту	-
Avangardco IPL (ТМ "КВОЧКА")	Широка дистрибуційна мережа	Залежність від імпорту
	Сильний бренд	Цінова чутливість
	Технологічність виробництва	-
Епіцентр Агро	Велика мережа торгових точок	Конкуренція в ритейлі
	Диверсифікація	Залежність від ринку
	Потужності для виробництва	Слабкий бренд яєць
Тернопільська птахофабрика	Локальна популярність	Обмеженість ринків збуту
	Збереження традицій виробництва	Застарілість технологій
	Доступність цін	-

Джерело: складено автором

Для наведення більш репрезентативних даних, було проведено аналіз конкурентів підприємства на основі ключових факторів успіху. За основу було вибрано КФУ, що аргументується наступним чином.

Якість продукту — цей фактор є основою для будь-якого підприємства, що працює в харчовій промисловості. Висока якість продукту забезпечує довіру споживачів, підвищує лояльність і дозволяє виділитися серед конкурентів. Особливо це важливо для ринку птахівництва, де споживачі шукають свіжі, безпечні та сертифіковані продукти.

Ціна продукту — у сучасних умовах ринкової конкуренції ціна відіграє важливу роль у залученні покупців. Для багатьох споживачів ціна є вирішальним фактором при виборі продукту. Конкуренція на ринку птахівництва також підвищує важливість доступності цін.

Ефективність виробництва — ефективне використання ресурсів, автоматизація та сучасні технології дозволяють підприємствам знижувати собівартість продукції. Це впливає на фінансову стійкість і конкурентоспроможність. У агровиробництві ефективність виробництва напряду впливає на обсяги продукції та її якість.

Обсяги продажу продукції — високі обсяги продажу дозволяють підприємству збільшувати частку ринку та зменшувати витрати на одиницю продукції. Це також свідчить про ефективну маркетингову стратегію та сильну дистрибуційну мережу.

Частка ринку — частка ринку є важливим показником конкурентоспроможності компанії. Чим вища частка, тим більша присутність підприємства на ринку, що свідчить про його вплив і здатність конкурувати з великими гравцями.

Репутація компанії — на ринку агропромислової продукції репутація є критично важливою, оскільки споживачі прагнуть купувати продукцію у перевірених брендів. Хороша репутація створює додаткову вартість продукту, збільшує лояльність споживачів і допомагає виділитися серед конкурентів.

Таблиця 2.37 – Конкурентний аналіз ТОВ «Крупецький комбікормовий завод»

Ключові фактори успіху	Оці на факт ора	Крупець-кий комбікор-мовий завод		Ясенсвіт		Avangardco IPL (ТМ КВОЧКА)		Епіцентр Агро		Терно-пільська птахофаб-рика (Добре яйце)	
		Зага льна оцік а	Рейт инг	Зага льна оцік а	Рейт инг	Зага льна оцік а	Рейт инг	Зага льна оцік а	Рейт инг	Зага льна оцік а	Рейт инг
Якість продукту	0,2	1,8	9	1,6	8	1,6	8	1,2	6	1,8	9
Ціна продукту	0,2	1,4	7	1,8	9	1,4	7	1,4	7	1,2	6
Ефектив-ність виробництва	0,1	0,7	7	0,8	8	0,7	7	0,6	6	0,6	6
Обсяги продажу продукції	0,15	1,05	7	1,2	8	1,2	8	0,75	5	1,05	7
Частка ринку	0,15	0,9	6	1,2	8	1,2	8	0,9	6	0,9	6
Репутація компанії	0,2	1,8	9	1,6	8	1,6	8	1,4	7	1,6	8

Джерело: складено автором

На основі наведеного аналізу, побудуємо матрицю конкурентоспроможності.

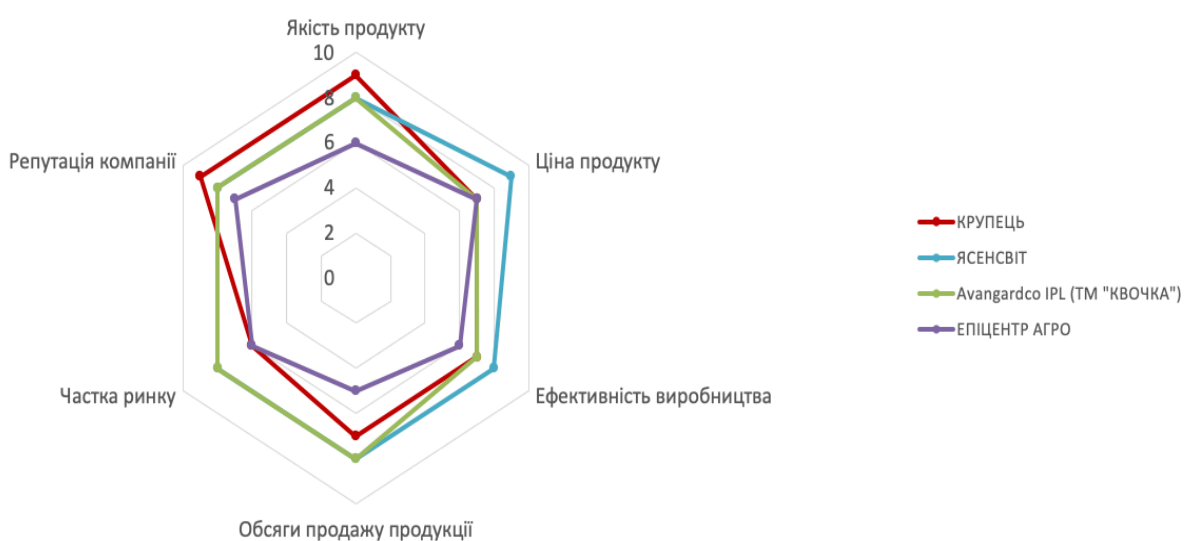


Рисунок 2.14— Матриця конкурентоспроможності

Джерело: складено автором

Отже, на основі проведеної оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» та її конкурентів можна зробити висновок, що досліджуване підприємство займає стійку позицію на ринку з загальною оцінкою 7,65, що дозволяє їй бути в трійці лідерів Західного регіону. Основними сильними сторонами компанії є висока якість продукції та добрий рівень репутації, однак, є необхідність вдосконалення в ціновій політиці та обсягах продажу.

Лідери ринку, такі як «Ясенсвіт» та «Avangardco IPL», отримують вищі оцінки завдяки потужним виробничим можливостям та ефективним стратегіям, особливо в сегменті якості продукції та частки ринку. «Тернопільська птахофабрика» та «Епіцентр Агро» демонструють меншу конкурентоспроможність, зокрема через обмежений масштаб та недостатню репутацію. Для зміцнення своєї позиції ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» має зосередитися на оптимізації витрат та активному просуванні бренду на ринку.

Отже, в якості узагальнення можемо побудувати карту стратегічних груп конкурентів, з метою візуалізації наведеної роботи.

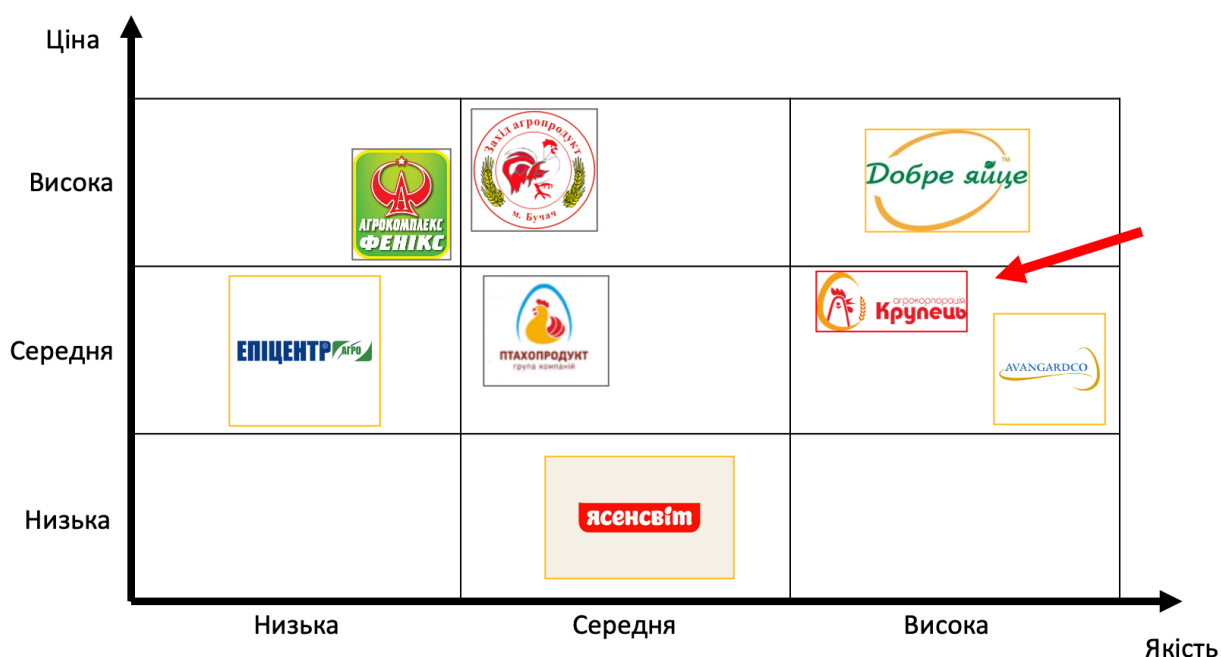


Рисунок 2.15— Карта стратегічних груп конкурентів

Джерело: складено автором

У червоній рамці виділено досліджуване підприємство. Жовта рамка – описані конкуренти, а сіра — інші гравці на ринку. Таким чином, досліджуване підприємство має визначені позиції. Існують конкуренти, що пропонують вигідніший товар, однак якість яєць «Крупецький комбікормовий завод» забезпечує стабільність на ринку. Прослідковується тенденція, що великі корпорації використовують ціну, як конкурентну перевагу, а малі ж підприємства - якість, або акцент на певній ніші.

На основі сформованої карти стратегічних груп конкурентів можливо систематизувати шкалу рівнів для визначення ринкової безпеки. Результати наведені у таблиці 2.38.

Таблиця 2.38 – Шкала рівнів ринкової безпеки

Рівень безпеки	Характеристика рівня безпеки	Границі	Ранг
Критичний рівень безпеки	Позиція на ринку критично низька, загроза усунення конкурентами	Низька — Низька	1
Хитливий рівень безпеки	Підприємство займає певну частку на ринку, однак дії конкурентів ускладнюють функціонування	Середня — Середня	2
Задовільний рівень безпеки	Підприємство володіє часткою ринку та займає стабільні позиції серед конкурентів	Середня — Висока	3
Абсолютний рівень безпеки	Підприємство є лідером галузі	Висока — Висока	4

Джерело: сформовано автором

На основі проведеного дослідження можливо стверджувати про задовільний рівень ринкової безпеки. Компанія займає хоч і не провідні, однак стабільні позиції на ринку.

Інтегральний рівень економічної безпеки

Отже, у результаті проведеного детального дослідження окремих складових економічної безпеки ТОВ «Крупецький комбікормовий завод», можливо сформулювати інтегральний рівень безпеки протягом 2022-2024 років шляхом вирахування середнього арифметичного значення.

На основі узагальненого аналізу шести ключових складових економічної безпеки, можливо зробити висновок про певне коливання між хитливим та задовільним рівнем економічної безпеки (табл. 2.39).

Таблиця 2.39 — Інтегральний рівень економічної безпеки ТОВ «Крупецький комбікормовий завод»

Складова економічної безпеки	Рік		
	2022	2023	2024
Фінансова	2	3	2
Кадрова	2	3	3
Техніко-технологічна	4	4	4
Сировинна	3	3	2
Цифрова	1	2	2
Ринкова	3	3	3
Інтегральний показник ЕБП	2,5	3	2,7

Джерело: сформовано автором

У 2022 році інтегральний показник 2,5 означає хитливий рівень безпеки, що зумовлено низьким значеннями цифрової, кадрової та фінансової безпеки. У 2023 році ситуація значно покращилася — що відповідає оцінці 3 бали, тобто задовільний рівень економічної безпеки. Фактично, причиною зміцнення підприємства стало підвищення прибутковості, стабілізація кадрової ситуації та впровадження базових цифрових інструментів управління на виробництві., разом з тим зберігся високий рівень техніко-технологічної безпеки. У 2024 році, інтегральний показник дещо знизився до 2,7, що знаходиться на межі хитливого-задовільного рівнів. Відбулось незначне падіння фінансової результативності через модернізацію виробництва.

З огляду на описану ситуацію, протягом усіх досліджуваних років найслабшою складовою лишається рівень цифрової безпеки. У третьому розділі даної магістерської дисертації буде описано пропозиції підвищення рівня економічної безпеки підприємства.

2.3 Аналіз діючої системи управління економічною безпекою підприємства в умовах цифрової трансформації

У сучасних умовах швидкої глобальної трансформації бізнес-середовища питання цифровізації є одним з ключових чинників забезпечення

економічної безпеки підприємства. Згідно з дослідженнями, рівень цифрової інтеграції у вітчизняному бізнесі залишається недостатнім: наприклад, серед українських підприємств лише 5,4% використовують технології штучного інтелекту, а послуги хмарних обчислень застосовує лише 9,8% компаній [89].

Разом з тим, на державному рівні Україна досягла значущих успіхів у цифровізації публічного сектору — країна піднялась з 102 на 5 місце в глобальному рейтингу електронного урядування [90]. Відповідно, можна зробити висновок: цифрова трансформація — це питання часу, адже для сучасної України це важливий елемент стійкості, прозорості та контролю в системі управління економічної безпеки.

У процесі дослідження даного аспекту на ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» було встановлено, що підприємство активно впроваджує елементи цифровізації. Станом на 2024 рік, даний суб'єкт господарювання активно залучає програмні рішення в ключових бізнес-процесах.

Використання програми BASF у бухгалтерському обліку забезпечує прозорість фінансових операцій та зменшує ризик помилок у звітності. У виробничій сфері власне програмне забезпечення Riela дозволяє здійснювати автоматичне дозування, моніторинг якості та контроль показників виробництва, що суттєво підвищує технологічну безпеку та мінімізує людський фактор. Разом з цим, клієнтський облік і CRM-функції інтегровані лише частково, що ускладнює повну синхронізацію даних про замовлення, документообіг і взаєморозрахунки.

Фактично, підприємство є максимально автоматизованим у виробничому плані, однак досліджуваній компанії бракує систематизації в управлінських підходах. Цифрова інфраструктура підприємства **сформована, але фрагментована**: різні підрозділи працюють у незалежних системах без єдиного середовища, що забезпечує певний рівень ефективності, однак обмежує можливості комплексної аналітики та централізованого управління ризиками (табл. 2.40).

Таблиця 2.40 — Дослідження рівня цифрової трансформації на ТОВ «Крупецький комбікормовий завод»

Сфера діяльності	Наявне програмне рішення	Основні функції	Рівень автоматизації	Вплив на економічну безпеку
Бухгалтерський облік та управління персоналом	BASF	Ведення бухгалтерського та кадрового обліку, фінансова звітність, елементи CRM	Середній	Забезпечує фінансову прозорість, знижує ризик помилок і недостовірності даних
Логістика	Зовнішні логістичні компанії (власні ПЗ)	Планування маршрутів, контроль перевезень, відстеження доставок	Низький (в межах підприємства)	Ризики витоку інформації через зовнішніх підрядників, зменшений контроль за транспортними витратами
Виробництво (комбікормовий завод)	Riela	Контроль технологічного процесу, автоматизація дозування, облік показників якості	Високий	Підвищує технологічну безпеку, зменшує вплив людського фактору, підсилює стабільність виробництва
Інші виробничі об'єкти	Програмні рішення постачальників обладнання	Автоматизований моніторинг процесів і показників	Середній–високий	Зменшує виробничі ризики, підвищує надійність системи контролю
Клієнтська робота (CRM-функції)	Частково інтегровані у BASF	Облік контрагентів, документообіг, супровід клієнтів	Початковий	Формує базу клієнтів, частково мінімізує ризики несумлінних партнерів

Джерело: сформовано автором

Загалом на ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» процес цифрової трансформації має поетапний та вибірковий характер, що відповідає моделі інтеграційного рівня зрілості. Основні цифрові рішення впроваджено у сферах бухгалтерського обліку, виробництва та контролю технологічних процесів. У свою чергу логістика, управлінські рішення перебувають на початкових етапах трансформації. Підприємство має потенціал переходу на аналітичний рівень цифрової зрілості, але для цього слід впровадити інтегровані системи, створити внутрішні контрольовані точки та підвищити кіберзахист даних.

З метою комплексного аналізу поточного рівня економічної безпеки на ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» було окремо досліджено **склад та функціональні обов'язки відповідальних осіб**, залучених до процесу її забезпечення, що дозволяє оцінити, наскільки система управління є структурованою, розподіленою та узгодженою між ключовими підрозділами підприємства. Для цього було проаналізовано чинний штатний розпис, що був наданий підприємством [79].

На рисунку, представленому нижче, графічно зображено розподіл відповідальності за підтримку загального рівня економічної безпеки.



Рисунок 2.16 — Схема розподілу відповідальності за забезпечення економічної безпеки на підприємстві

Джерело: сформовано автором

Також більш детальний аналіз основних функцій відповідальних осіб та відповідну кількість штатних одиниць, залучених у процес підтримки рівня економічної безпеки, наведено у таблиці, представлений нижче.

Таблиця 2.41 — Розподіл функціональних обов'язків відповідальних осіб за економічну безпеку ТОВ «Крупецький комбікормовий завод»

Складова економічної безпеки	Посади та кількість штатних одиниць	Кількість ШО	Основні функції та відповідальність
Фінансова	Директор, головний бухгалтер, бухгалтери	4	Контроль фінансових потоків, звітності, платоспроможності, ефективності використання коштів.
Техніко-технологічна та сировинна	Головний інженер (0,5), інженер (0,5), головний енергетик (0,25), інженер з охорони праці (0,25), інженер-енергетик (3,0), інженер-механік груповий (0,75)	5,25	Технічна справність обладнання, дотримання технологічної дисципліни, охорона праці, енергоефективність.
Кадрова	Менеджер (управитель) (0,25), начальники цехів, завідувачі складів, вагари, керівники виробничих дільниць (за посадовими обов'язками)	6,25	Забезпечення дисципліни, укомплектованості персоналу, адаптації та навчання працівників.
Інформаційна (цифрова)	Інженер з комп'ютерних систем	0,25	Підтримка програмних систем (1С, Excel, бази даних), збереження та резервне копіювання інформації.
Ринкова (комерційна)	Директор комерційний (0,5), менеджери (із збуту, постачання, ЗЕД, фінансового посередництва, оптової торгівлі тощо) – сумарно близько 3,0	3,5	Контроль постачання і збуту, стабільність контрактів, моніторинг ринку, ціноутворення.
Юридична	Юрисконсульт	1	Правовий супровід діяльності, укладання та перевірка договорів, мінімізація правових ризиків.
Загальна координація системи безпеки	Директор, директор виконавчий (0,5), заступники директорів (по рослинництву, зоотехнічних фермах, переробці)	3	Прийняття управлінських рішень, інтеграція функцій безпеки, реагування на ризики.

Джерело: сформовано автором на основі [79]

Варто відзначити, що на досліджуваному підприємстві фактично немає окремої штатної одиниці «спеціаліст з економічної безпеки». Відповідно, окремі функції реалізуються через розподілену систему відповідальності. Враховуючи консервативність підходів управління, ключову роль у забезпеченні економічної безпеки виконує директор підприємства, який контролює фінансову, кадрову, виробничу та комерційну безпеку в межах загального управління.

Однак окремі задачі задля підтримки відповідного рівня економічної безпеки виконують представники кожного відділу. Фінансовий блок очолює головний бухгалтер, що відповідає за прозорість фінансових операцій, звітність, та своєчасність розрахунків. Технічну безпеку забезпечує головний інженер, енергетики, механіки. Також на підприємстві є інженер з охорони праці, що гарантує роботу виробничих ліній і безпечні умови праці. За кадрову безпеку також частково відповідає інженер з охорони праці, однак, окрім нього, окремі функції лягають на начальників цехів і завідувачів складів, адже вони визначають за трудову дисципліну й підготовку кадрів.

Також варто відзначити інформаційну (цифрову) безпеку, відповідальною за яку є інженер з комп'ютерних систем (лише 0,25 штатних одиниць), що здійснює також технічну підтримку, оновлення систем та захист даних. На мій погляд, враховуючи недостатній рівень цифрової безпеки, даний аспект необхідно переглянути.

Ринкова безпека окрім головного директора, що відповідає за дослідження тенденцій та формування стратегії підприємства відносно конкурентів, забезпечується також комерційним директором та менеджерами постачання та збуту. У посадових обов'язках останніх є забезпечення безперебійності відносин з клієнтами та контроль зовнішніх ризиків у взаємодії із стейкхолдерами. Врешті-решт юридичну безпеку забезпечує юрисконсульт, який перевіряє договори та запобігає штрафним санкціям.

Таким чином, з однієї сторони, варто зауважити комплексність та багатофункціональність розподілу відповідальності за загальну економічну систему підприємства. З іншої сторони, сформована структура потребує систематизації та більшої контрольованості у підходах. Для того, аби стабільний рівень економічної безпеки підтримувався безперебійно, ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» необхідно структурувати дії, регулярно переглядати поточний стан кожної складової безпеки, та, відповідно, оперативно реагувати. Станом на дату проведення дослідження економічної безпеки, наявна ситуація на підприємстві працює, однак не є стабільно

ефективною. На підприємстві не відбувається регулярна оцінка стану економічної безпеки, а велика кількість відповідальних осіб за окремі функціональні обов'язки призводить до затримки в передачі інформації, що впливає на швидкість та дієвість вжиття заходів.

Регулярний аналіз рівня економічної безпеки для ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» є критично важливим, адже впливає хитливий або низький рівень економічної системи створює великі внутрішні ризики, що в результаті вплинуть на перспективи функціонування компанії. У таблиці, представлений нижче, проаналізовано ключові ризики, пов'язані з зниженням рівня економічної безпеки, які є актуальними для ТОВ «Крупецький комбікормовий завод».

Таблиця 2.42 — Ключові внутрішні ризики ТОВ «Крупецький комбікормовий завод»

Номер ризику	Категорія ризику	Сутність прояву	Причини виникнення	Наслідки для компанії
1	2	3	4	5
Внут1	Фінансові	Зниження ліквідності, несвоєчасні розрахунки	Нерівномірність надходжень коштів, затримки платежів від контрагентів	Тимчасова неплатоспроможність, зниження фінансової стійкості
Внут2	Виробничі	Вихід з ладу обладнання, перебої у виробничих процесах	Зношення техніки, недотримання регламентів обслуговування, людський фактор	Простої, зростання собівартості, невиконання контрактів
Внут3	Кадрові	Відтік кваліфікованих працівників, недостатній кадровий резерв	Обмежений ринок праці у сільській місцевості, мобілізаційні фактори, низька заміна молоддю	Зниження продуктивності, втрата досвіду, перевантаження персоналу
Внут4	Цифрові	Несанкціонований доступ до баз даних, втручання в систему обліку, втрата налаштувань технологічного обладнання або облікових файлів	Відсутність чіткої політики доступів до інформації; зберігання файлів на локальних комп'ютерах без резервного копіювання; відсутність системи кіберзахисту чи антивірусного моніторингу	Збої в обліку виробництва, викривлення фінансових даних, втрата управлінської інформації, ризик втрати контролю над технологічними процесами

Продовження таблиці 2.42

1	2	3	4	5
Внут5	Маркетинго ві	Втрата клієнтів або зменшення попиту на продукцію	Конкуренція на ринку кормів, цінові коливання, зміна каналів збуту	Зменшення обсягів продажу, прибутковості, ризик надлишкових запасів
Внут6	Юридичні	Помилки в договорах, несвоєчасне оновлення документів	Високе навантаження на одного юрисконсульта, людський фактор	Штрафи, конфлікти з контрагентами
Внут7	Енергетичні	Залежність від електропостачан ня та палива	Коливання тарифів, можливі перебої в постачанні	Зупинка виробництва, зростання витрат
Внут8	Соціально- психологічні	Втома, емоційне вигорання, зниження мотивації працівників	Напружений графік, дефіцит кадрів, відсутність нематеріальної мотивації	Падіння продуктивності, плинність кадрів

Джерело: побудовано автором

Дослідження особливостей функціонування ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» передбачає систематизацію ризиків впливу на діяльність підприємства.

Перелік зовнішніх факторів, що здатні вплинути на безперервність діяльності досліджуваного підприємства не є вичерпним, що обумовлено економічною ситуацією в світі та повномасштабною війною в Україні (таблиця 2.43).

Зовнішні ризики повністю мінімізувати неможливо, однак менеджмент компанії має можливість контролювати поточну діяльність та оперативно реагувати на зміни.

Таблиця 2.43 — Ключові зовнішні ризики для ТОВ «Крупецький комбікормовий завод»

№	Категорія ризику	Суть / приклади проявів	Причини виникнення	Вплив на підприємство
Зовн1	Економічні	Коливання валютного курсу, інфляція, зростання цін	Військові дії, нестабільність фінансової системи	Зростання собівартості, потреба в коригуванні цін
Зовн2	Політичні та регуляторні	Зміни в податковому законодавстві, митній політиці	Часті урядові зміни, гармонізація з ЄС, СВМ	Підвищення податкового навантаження, ускладнення експорту
зовн3	Соціально-демографічні	Мобілізація працівників, трудова міграція, старіння кадрів	Військові події, відтік молоді за кордон	Дефіцит персоналу, зростання навантаження, втрата досвідчених працівників
Зовн4	Природно-кліматичні	Посухи, перебої з водою, енергетичні відключення	Кліматичні зміни, дефіцит палива, коливання температур	Зниження врожайності, перебої у забезпеченні сировиною, простої виробництва
Зовн5	Технологічні та енергетичні	Перебої у постачанні електроенергії, палива, поломки обладнання	Залежність від зовнішніх постачальників, енергомереж	Зупинка виробництва, зростання витрат, необхідність ремонту чи модернізації
Зовн6	Ринкові (збутові)	Зниження попиту, демпінг, цінова конкуренція	Перенасичення ринку, конкуренція з ЄС	Втрата частини клієнтів, зменшення обсягів продажу, падіння доходів
Зовн7	Логістичні	Ускладнення транспортування, підвищення вартості доставки	Руйнування інфраструктури, блокування портів	Порушення графіків постачання, затримка сировини, зрив контрактів
Зовн8	Кібернетичні / цифрові	Хакерські атаки на сервери, втручання в облік	Зростання кібератак, слабкий ІТ-захист	Порушення роботи ІС, втрата або спотворення даних, збій у звітності
Зовн9	Правові (міжнародні)	Нові вимоги до експорту, стандарти ISO, НАССР, СВМ	Євростандарти, митні перевірки, нові сертифікації	Необхідність додаткової сертифікації, витрати на аудит і адаптацію
Зовн10	Екологічні	Нові вимоги до утилізації відходів	Євроінтеграційні норми	Додаткові інвестиції, потреба у звітах з екології

Джерело: побудовано автором

На основі представленої вище інформації про потенційні внутрішні та зовнішні ризики а також детальний аналіз сучасної ситуації на підприємстві,

наведений у розділі 2.2 даної магістерської дисертації, необхідно побудувати карту ризиків для ТОВ «Крупецький комбікормовий завод».

Ймовірність	Рівень впливу					
		Дуже низька 1	Низька 2	Середня 3	Висока 4	Дуже висока 5
	Дуже висока 5					
	Висока 4			Зовн3, Зовн6, Зовн7	Внут4, Зовн1,	
	Середня 3		Зовн4	Внут2, Внут3, Внут7, Зовн5	Внут1, Зовн8	
	Низька 2		Внут8, Зовн10	Внут5, Внут6, Зовн2, Зовн9		
	Дуже низька 1					

Рисунок 2.17 — Карта ризиків для ТОВ «Крупецький комбікормовий завод»

Джерело: сформовано автором

Для розуміння рівня ризику, відповідно до його ймовірності та рівня впливу, на основі карти ризиків можливо обчислити інтегральне значення по кожній складовій за наступною формулою:

$$\text{Рівень ризику} = \text{Ймовірність} * \text{Рівень впливу} \quad (2.5)$$

Таким чином, отримаємо наступні значення.

Таблиця 2.44 — Інтегральні оцінки внутрішніх та зовнішніх ризиків для ТОВ «Крупецький комбікормовий завод»

Код внут. ризику	Інтегральна оцінка	Код зовн. ризику	Інтегральна оцінка
Внут1	12	Зовн1	16
Внут2	9	Зовн2	9
Внут3	9	Зовн3	12
Внут4	16	Зовн4	6
Внут5	6	Зовн5	9
Внут6	6	Зовн6	12
Внут7	12	Зовн7	12
Внут8	4	Зовн8	12
-	-	Зовн9	6
-	-	Зовн10	9

Джерело: сформовано автором

Оцінка внутрішніх та зовнішніх ризиків ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» показала, що економічна безпека підприємства формується в умовах високої динаміки загроз як з внутрішнього середовища, так і з зовнішніх факторів. Згідно з інтегральними оцінками, ризики мають рівень від 9 до 16 балів, що відповідає зоні високого ризику.

Внутрішні ризики підприємства охоплюють фінансову, виробничу, кадрову, енергетичну та інформаційну складові. Найбільш критичними є цифрові ризики, $R=16$, пов'язані з відсутністю політики доступу до даних, резервного копіювання та кіберзахисту. Фінансові та енергетичні ризики, $R=12$, зумовлені коливаннями собівартості продукції та платіжною підтримкою. Виробничі та кадрові ризики, $R=9$, проявляються у зносі обладнання, дефіциті кваліфікованого персоналу та ризиках мобілізації працівників. Найнижчі значення мають соціально-психологічні та правові ризики ($R=4-6$), що підтверджує наявність стабільної внутрішньої культури та налагодженого правового забезпечення. Загалом, внутрішнє середовище підприємства вважається стабільним, але інформаційно вразливим, особливо у сфері цифрової безпеки.

Зовнішнє середовище підприємства значно менш контрольоване. Найвищий інтегральний бал ($R=16$) отримали економічні ризики, пов'язані зі зростанням цін на енергоносії, інфляцією та коливаннями валютних курсів, які безпосередньо впливають на собівартість та фінансову стабільність підприємства. До інших суттєвих загроз належать соціально-демографічні, ринкові та логістичні ризики, $R=12$, які призводять до дефіциту персоналу, зниження попиту, затримок поставок та зривів контрактів. Політичні, технологічні, кібер- та екологічні фактори, $R=9-12$, мають потенціал для зростання у разі змін у державній політиці, підвищення міжнародних вимог або масштабних кібератак. Найнижчий рівень ризику, $R=6$, – для природних, кліматичних та правових факторів, які наразі залишаються відносно стабільними.

Отже, зовнішні ризики підприємства мають серйозний вплив на безперебійність функціонування, однак є важко контрольованими та слабо прогнозованими, адже вони залежать від макроекономічної, політичної та енергетичної ситуації. Разом з тим, внутрішні ризики є більш керованими. Саме за рахунок їхньої мінімізації підприємство ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» здатне зміцнити власний рівень економічної безпеки.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» – це високотехнологічне сільськогосподарське підприємство у складі Агрокорпорації «Крупець», яке працює на ринку агропромислового комплексу України понад 20 років. Основними напрямками діяльності є виробництво курячих яєць, м'яса птиці, комбікормів та соняшникової олії. Завод є найбільшим у групі за обсягом доходу, активами та кількістю персоналу. Його ключовою конкурентною перевагою є високий рівень автоматизації процесів, який базується на використанні сучасного високотехнологічного обладнання.

У розділі 2.1 роботи розглядається історія розвитку підприємства, специфіка його функціонування та основні види економічної діяльності. В роботі досліджено організаційну структуру, яка є лінійно-функціональною, що забезпечує чіткий розподіл повноважень між рівнями управління. Проаналізовано систему ключових партнерів з диверсифікованою моделлю співпраці, що сприяє зниженню операційних ризиків. Аналіз фінансово-господарської діяльності за 2022–2024 роки показав стабільне зростання активів та доходів завдяки екстенсивному розширенню виробництва. Водночас, у 2023–2024 роках підприємство вступило у фазу нарощування виробничих потужностей за рахунок будівництва нового заводу, що вплинуло на структуру основних засобів, запасів та збільшення банківського кредитування. Також було зафіксовано темпи зростання собівартості над

доходами, що було зумовлено зростанням цін на сировину та нестабільним попитом на сільськогосподарську продукцію.

У підрозділі 2.2 проведено комплексний аналіз рівня економічної безпеки ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» за 2022–2024 роки. Оцінка базувалася на декомпозиції інтегральної безпеки на фінансову, кадрову, техніко-технологічну, сировинну, цифрову та ринкову складові. Методологія передбачала формування критеріїв з урахуванням галузевої специфіки, побудову шкал оцінки, ранжування отриманих результатів та розрахунок інтегрального показника як середнього арифметичного рангів. Фінансова безпека підприємства показала, що найбільш вразливим елементом є ліквідність, тоді як найсильніші позиції демонструвала ділова активність. Загальний рівень фінансової безпеки визначено як задовільний, але нестабільний. Водночас, завод має стабільну внутрішню фінансову підтримку з боку групи «Крупець», що компенсує негативний вплив тимчасових коливань та посилює загальну стабільність. Аналіз кадрової безпеки показав, що найслабшою є соціально-мотиваційна складова, яка сигналізує про потенційні загрози залежним процесам. Натомість безпека працівників та безпека життя знаходилися в межах допустимих порогових значень. Технічна, технологічна та цифрова безпека продемонстрували високі результати завдяки автоматизації та модернізації обладнання. Сировинна та ринкова складові виявилися найбільш залежними від зовнішніх економічних умов, що створює ризики в періоди нестабільності.

За інтегральною оцінкою, рівень економічної безпеки ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» у 2022–2024 роках визначається як задовільний з підвищеною чутливістю до зовнішніх факторів. Критична складова – цифрова безпека, рівень якої був визначений як критично-хитливий протягом періоду.

Окрема увага була присвячена аналізу сучасного стану управління економічною безпекою. Було визначено, що компанія не має регулярного та офіційно закріпленого контролю за рівнем безпеки, а за цифрову безпеку відповідає критично низька кількість штатних посад (0,25).

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КРУПЕЦЬКИЙ КОМБІКОРМОВИЙ ЗАВОД» З ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1 Напрями удосконалення управління економічною безпекою підприємства з використання сучасних цифрових технологій

За результатами дослідження, проведеного у 2023 році Центром розвитку інновацій спільно з партнерами, більшість українських підприємств стикаються з істотними викликами та загрозами, що негативно впливають на рівень їх економічної безпеки. Опитування охопило 635 респондентів, серед яких лише 15,5 % оцінили фінансовий стан своїх підприємств як добрий або відмінний, тоді як 33 % респондентів визначили його як незадовільний. До ключових загроз економічній безпеці бізнесу віднесено нестабільність ринкового середовища (56,2 %), непередбачуваність дій органів державної влади (47,7 %), дефіцит ліквідних ресурсів (47,6 %), нестачу кваліфікованих кадрів (34,3 %), обмеженість капіталу (30,7 %) та високий рівень податкового навантаження (27,9 %) [91]. Відповідно, українським компаніям, в умовах шаленого темпу змін та загальних економічних потрясінь, важливо впроваджувати ефективні моделі управління економічною безпекою, щоб забезпечити стійкість бізнесу, адаптивність до кризових умов і конкурентоспроможність на ринку. Разом з тим, глибоке розуміння економічної безпеки підприємства дозволить формувати стратегію дій для подальших управлінських рішеннях.

Сучасна методологія управління економічною безпекою підприємства налічує низку різноманітних підходів до управління. Проведений аналіз свідчить, що найбільш поширеними й придатними для практичного використання залишаються ресурсно-функціональний, індикаторний та

програмно-цільовий підходи. Це пов'язано з тим, що безпосередньо дані підходи забезпечують баланс між комплексністю, можливістю кількісного виміру та стратегічною спрямованістю. Водночас інші підходи (експертний, матричний, фінансово-аналітичний чи ризикологічний) можуть виконувати допоміжну роль залежно від мети дослідження і галузевої специфіки підприємства. У власному дослідженні я зосереджую увагу на трьох ключових напрямках:

- Гармонізація інтересів – відповідає програмно-цільовому підходу, оскільки саме він дозволяє інтегрувати інтереси підприємства, стейкхолдерів та середовища у систему стратегічних цілей.

- Оцінювання індикаторів ефективності для вибору стратегічних пріоритетів у сфері безпеки – пов'язане з індикаторним та індикаторно-індексним підходами, що базуються на формуванні й аналізі системи показників.

- Протистояння загрозам – співвідноситься з ресурсно-функціональним та ризикологічним підходами, які дозволяють виявляти вразливості та оцінювати ймовірність і наслідки ризиків.

Отже, один з широко застосованих методів — метод гармонізації інтересів. Метод гармонізації інтересів — це підхід до управління економічною безпекою підприємства, який полягає у виявленні, аналізі та узгодженні суперечливих економічних інтересів ключових стейкхолдерів (власників, менеджменту, персоналу, контрагентів, держави та суспільства) з метою зниження конфліктності, мінімізації ризиків та формування умов для стійкого розвитку підприємства.

Проведений аналіз стану економічної безпеки ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» показав, що, попри стабільну діяльність досліджуваного суб'єкта господарювання, наявна система управління безпекою містить низку суттєвих недоліків. На підприємстві відсутня системність, спостерігається нерегулярний моніторинг ключових показників та суттєві розгалуження в розподілі відповідальності. Разом з тим, найбільш

критичним виявився ризик збоїв, що можуть виникнути через низький рівень цифрової безпеки та загально недостатню цифровізацію управлінських рішень. У результаті, ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» може стикатися з ситуаціями обмежених можливостей виявлення ризиків, що, відповідно, знижує загальну ефективність прийняття рішень. З метою систематизації отриманої інформації та подальшого формування пропозицій покращення рівня економічної безпеки на підприємстві, доцільно сформулювати SWOT-аналіз сучасного стану економічної безпеки.

Таблиця 3.1 — Розширений SWOT-аналіз наявного рівня економічної безпеки на ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» в умовах цифрової трансформації

	Сильні сторони Високий техніко-технологічний рівень Інтенсивне оновлення ОЗ Збільшення ринкової присутності Достатність фінансових ресурсів (на рівні Агрокорпорації) Наявна база для подальшої цифрової трансформації	Слабкі сторони Низька цифрова зрілість Процеси прийняття рішень у сфері безпеки не є систематизованими Відсутність формалізованих процесів моніторингу економічної безпеки та єдиного інформаційного центру Відсутність офіційно затвердженої політики безпеки
Можливості Розвиток цифрової трансформації Оптимізація ресурсів Мінімізація ризиків	SO-стратегії Розвиток цифрової трансформації Розширення ринкової присутності через цифрові інструменти Зменшення втрат від ризиків, а відповідно, збільшення прибутку	WO-стратегії Підвищення цифрової зрілості підприємства Формалізація процесів безпеки та цифрової відповідальності
Загрози Військові дії Кіберзагрози Дефіцит кваліфікованих кадрів Посилення конкуренції	ST-стратегії Зміцнення кібербезпеки Забезпечення стійкості виробництва під час війни Підвищення привабливості підприємства на ринку	WT-стратегії Впровадження системного ризик-менеджменту Підвищення компетентності персоналу у сфері цифрової трансформації

Джерело: побудовано автором

З огляду на проведений аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, можливо зробити наступний висновок: для безперебійності

функціонування в сучасних умовах, подальша стратегія розвитку ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» обов’язково має передбачати посилення управління економічною безпекою. Передусім, необхідно систематизувати підхід до моніторингу та контролю поточного стану безпеки. Водночас, пріоритетним має стати саме активний розвиток цифрової трансформації – як у сфері управління бізнес-процесами, так і в напрямі захисту інформаційних та технологічних ресурсів.

З метою усунення виявлених проблем, пропонується покращити наявний підхід до управління економічною безпекою. Для цього необхідно сформувати інтегровану систему управління економічною безпекою з опорою на принципи системності, безперервності, аналітичної прозорості та відповідності міжнародним стандартам, а саме стандарту ISO/IEC 27001:2022. Даний стандарт визначає вимоги до створення, підтримання та вдосконалення задокументованої системи управління цифровою безпекою, що забезпечує конфіденційність та цілісність даних шляхом системного управління ризиками, які виникають внаслідок виявлення рівня економічної безпеки. Таким чином, для побудови сильної системи управління рівнем економічної безпеки необхідно виконати підготовчі дії (рис. 3.1).

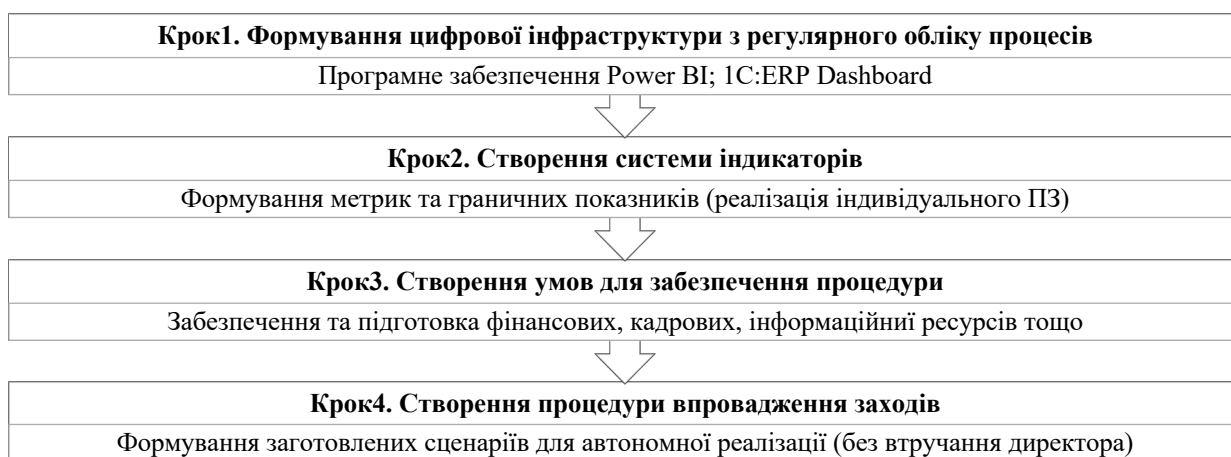


Рисунок 3.1 — Покрокова інструкція запровадження удосконаленої системи управління економічною безпекою підприємства

Джерело: сформовано автором

Відповідно до представлених кроків, для перебудови системи необхідно в першу чергу створити технічну базу для збору, обробки та зберігання даних,

що будуть використовуватись для подальшого аналізу. Рекомендовано збирати дані на **щоденній основі**.

Після цього, необхідно сформувати систему показників та їхніх граничних нормативів, для подальшого оцінювання рівня економічної безпеки. Для цього можливо використовувати запропоновані у другому розділі підходи до аналізу: опиратись на статистичні дані про нормативи показників або ж відштовхуватись від планових значень для підприємства. Вже на основі даних ERP та BI-систем формуються метрики ефективності, що дозволятимуть ідентифікувати відхилення за напрямками: фінансовими, виробничими, кадровими, ринковими та цифровими. У межах кроку аналізу даних доцільно розробити індивідуальне програмне рішення, що автоматично рахуватиме коефіцієнти задля формування інтегрального оцінювання рівня безпеки. Таку оцінку ефективності вартує проводити **щоквартально**. Відповідно, перші дві кроки вже забезпечать перехід від суб'єктивної експертної оцінки та нерегулярності до систематизованого підходу у моніторингу.

Заключним етапом є підготовка до виконання заходів реагування а також формалізація алгоритмів реагування на виявлені відхилення та ризики. В даному випадку передбачається формування заготовлених сценаріїв дій для різних видів ризику. Однак, перед формуванням сценаріїв, рекомендується розділити досліджувані рівні економічної безпеки на три зони:

Зелена зона — показники рівня економічної безпеки не потребують подальшого аналізу та вжиття заходів;

Жовта зона — показники рівня економічної безпеки потребують вжиття заходів за заготованим сценарієм дій;

Червона зона — показники рівня економічної безпеки потребують негайного коригування.

Таблиця 3.2 — Кодифікатор рівнів економічної безпеки

Рівень економічної безпеки	Опис дій	Відповідальні особи
Задовільний рівень Абсолютний рівень	Спеціалізованих заходів не передбачено, однак важлива підтримка поточного стану	Відповідальних осіб не передбачено
Хитливий рівень	Необхідне оперативне втручання для стабілізації рівня економічної безпеки	Керівники структурних підрозділів + додатковий працівник
Критичний рівень	Потребується додаткове дослідження, а вжиття заходів підсилення рівня економічної безпеки відбувається на стратегічному рівні	Керівництво підприємства

Джерело: сформовано автором

Відповідно, з метою управління рівнем економічної безпеки пропонується формувати способи дій в залежності від ідентифікованого рівня. Отже, для четвертого кроку, а саме слідуванню алгоритму, необхідно систематизувати сценарії дій для стабілізації рівня економічної безпеки. Відповідно, час на покращення хитливого або критичного рівня буде оптимізовано, адже скоротиться втрата часу на визначення рівня та розробку комплексу заходів. Результати наведено в Додатку А до даної дисертації.

Варто зауважити важливість забезпечення підтримки «зеленої зони». У такому випадку дії спрямовуються не на ліквідацію ризиків, а на підтримку стабільності та запобігання нових загроз, що передбачає ряд профілактичних заходів, зокрема:

- Підтримання рівня інформаційної конфіденційності. Навіть у випадках виявлення стабільної ситуації, висока відкритість даних здатна привернути увагу сторонніх осіб. Відповідно, важливо вживати заходи з контролю дсоупів, регулярного оновлення паролів та обмеження поширення фінансової та виробничої інформації у відкритому середовищі;
- Моніторинг ринку та конкурентного середовища. Чим вищою є стабільність підприємства, тим привабливішим є компанія для реалізації недобросовісної конкуренції зі сторони третіх осіб. В цьому випадку заходами профілактики можуть виступати періодичний аналіз конкурентів, партнерів та

постачальників, а також відстеження корпоративних загроз, зокрема змін у власності контрагентів.

- Підтримка гнучкості. Перебування у «зеленій зоні» економічної безпеки передбачає відповідний рівень фінансової стійкості, що може створювати надмірну самозаспокоєність для менеджменту підприємства. Для контролювання даного аспекту можливо вживати наступних заходів: відкладення частини прибутків у резервний фонд, а також моніторинг дебіторської заборгованості, з метою уникнення стрімкого її накопичення.

- Систематичний внутрішній аудит. Регулярна оцінка рівня економічної безпеки вже покращує якість контролювання. Разом з тим, дослідження виключно економічної безпеки може не відображати певної важливої інформації для дотичних осіб. Тому профілактичними заходами можуть виступати перегляд та перевірка відповідності політикам компанії а також щоквартальних аудит фінансових та виробничих процесів.

На основі запропонованих кроків запропоновано покращену модель управління економічною безпекою в умовах цифрової трансформації.

Відповідно до класичних методів механізму, необхідно розробити чіткі засоби забезпечення безпеки. Нормативними актами мають слугувати положення компанії щодо управління ризиками, чіткі інструкції з експлуатації обладнання, а також внутрішні інструкції щодо контролю критичних точок. Важливим є затвердження облікових політик, що визначатимуть правила обліку, списання та калькуляції рецептур.

Варто зазначити, що процес управління економічною безпекою підприємства має бути циклічним та якісно інтегрованим в систему управління підприємством. Навіть за умови впровадження позитивних результатів, мінімізації безпеки в умовах динамізму зовнішнього середовища, оцінка рівня економічної безпеки має бути постійною дією компанії. Запропоновану покращену модель управління економічною безпекою наведено на рисунку 3.2.

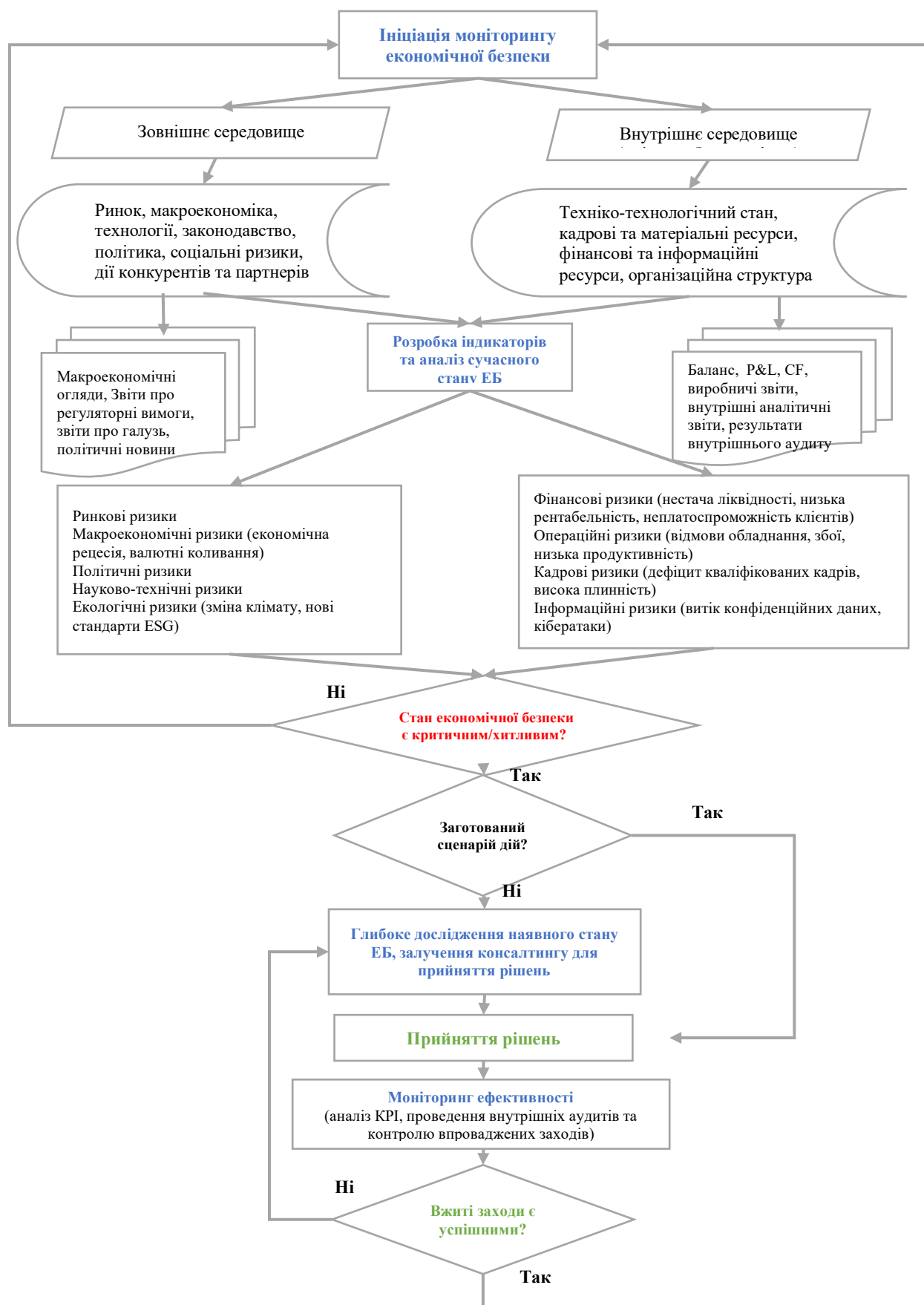


Рисунок 3.2 — Запропонована модель управління економічною безпекою для ТОВ «Крупецький комбікормовий завод»

Джерело: сформовано автором на основі [91]

Якісна реалізація моделі управління економічною безпекою має включати також перегляд управлінських підходів. Для цього до запропонованої моделі управління економічною безпекою важливо додати механізм її забезпечення.

3.2 Розробка механізму забезпечення економічної безпеки підприємства

Результати проведеного аналізу показали, що на ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» система управління економічною безпекою носить переважно реактивний характер: заходи здійснюються епізодично, постійний моніторинг відсутній, а відповідальність за різні складові сильно розподілена між окремими функціональними підрозділами.

Відповідно, відсутність системності призводить до того, що потенційні ризики не фіксуються на ранніх етапах, а управлінські рішення приймаються постфактум, коли наслідки є суттєво відчутними для підприємства.

З огляду на наведені вище твердження, у роботі пропонується створити цілісну систему управління економічною безпекою, що буде заснована на принципах цифрового моніторингу, безперервного оцінювання стану та налагодженого реагування.

З огляду на масштаби досліджуваного підприємства та сформовану організаційну структуру, створювати окремий підрозділ для управління економічною безпекою є економічно недоцільною пропозицією. Натомість, пропонується ввести дві нові посади, які покращать функціонування усієї системи.

Безпосередньо механізм забезпечення економічною безпекою систематизує ключові механізми, методи та принципи управління (рис. 3.3).

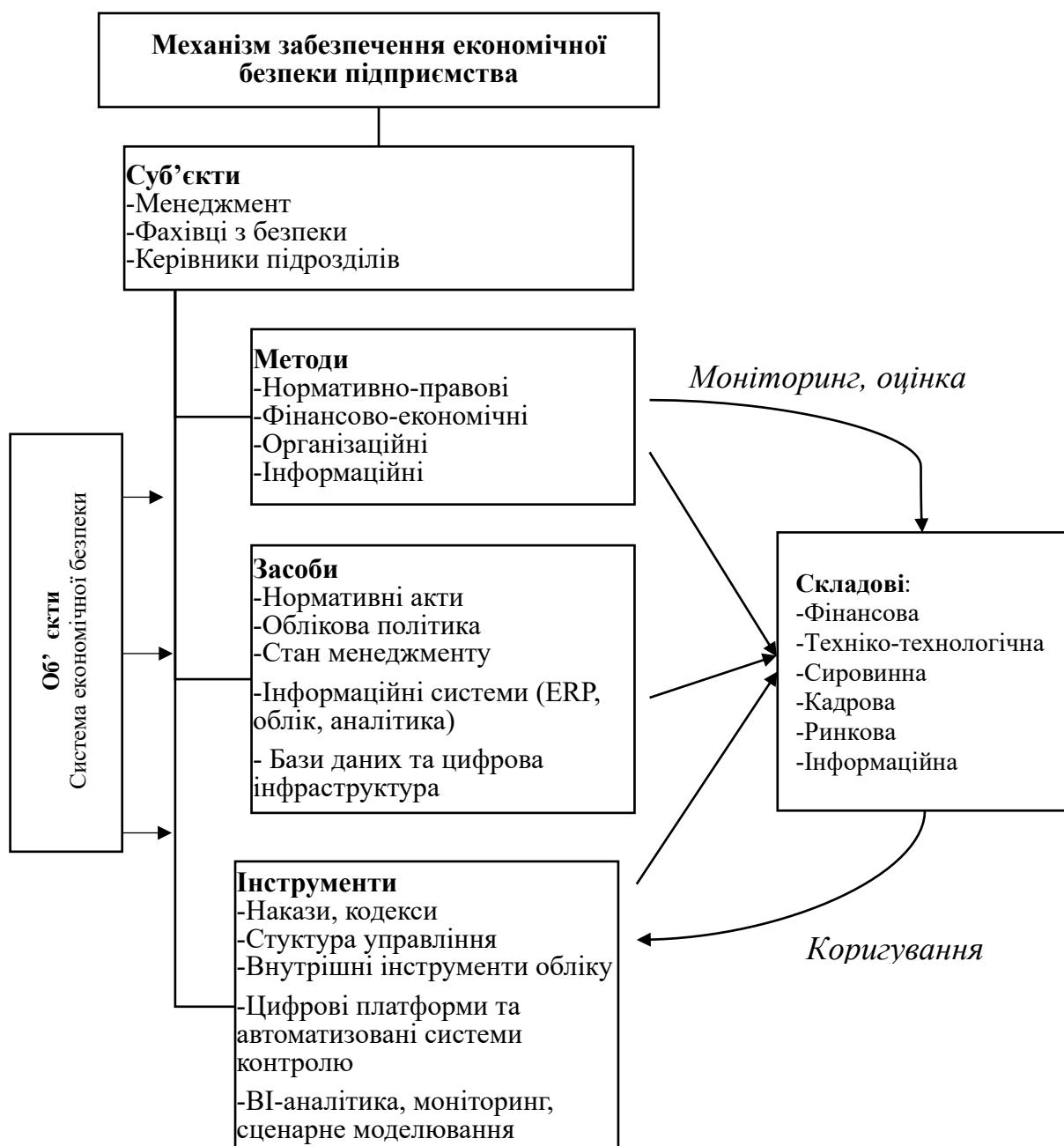


Рисунок 3.3 — Механізм забезпечення економічної безпеки на підприємстві ТОВ «Крупецький комбікормовий завод»

Джерело: сформовано автором

Суб'єктний блок визначає, хто саме забезпечує реалізацію механізму. У випадку досліджуваного підприємства, до суб'єктів має відноситись менеджмент підприємства, що ухвалює стратегічні рішення та формує політики, фахівці з безпеки, які здійснюють діагностику та моніторинг загроз, та керівники підрозділів, що відповідають за безпеку в межах власних напрямів та контролюють виконання заходів.

До методів забезпечення відносяться 4 основні групи, які використовуються залежно від характеру загрози:

- Нормативно-правові — внутрішні положення, політики та інструкції;
- Фінансово-економічні — планування, бюджетування, контроль витрат;
- Організаційні — структура управління, розподіл повноважень;
- Інформаційні — якість комунікацій, джерельна база.

До інструментів механізму відносяться конкретні дії. Для ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» важливо сформулювати чіткі накази про відповідальних осіб за економічну безпеку, а також створити чіткі положення про контрольні дії. Окремо необхідно переглянути структуру управління та узгодити систематичну оцінку економічної безпеки з корпоративною структурою Агрокорпорації. Врешті-решт, основою регулярного механізму мають стати вбудовані інструменти обліку, які реально забезпечують контроль над бізнес-процесами та інформаційними потоками, що стане базою для систематичної оцінки ризиків.

На рисунку 3.4 наведено систему, що необхідно реалізувати ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» для забезпечення економічної безпеки. Система забезпечення економічної безпеки являє собою системно організовану сукупність інструментів, методів, процедур та управлінських дій, що забезпечують підтримання стабільного функціонування ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» та мінімізацію впливу загроз. Доцільно використовувати диверсифікований підхід, за якого управлінські дії залежать від визначеного рівня.

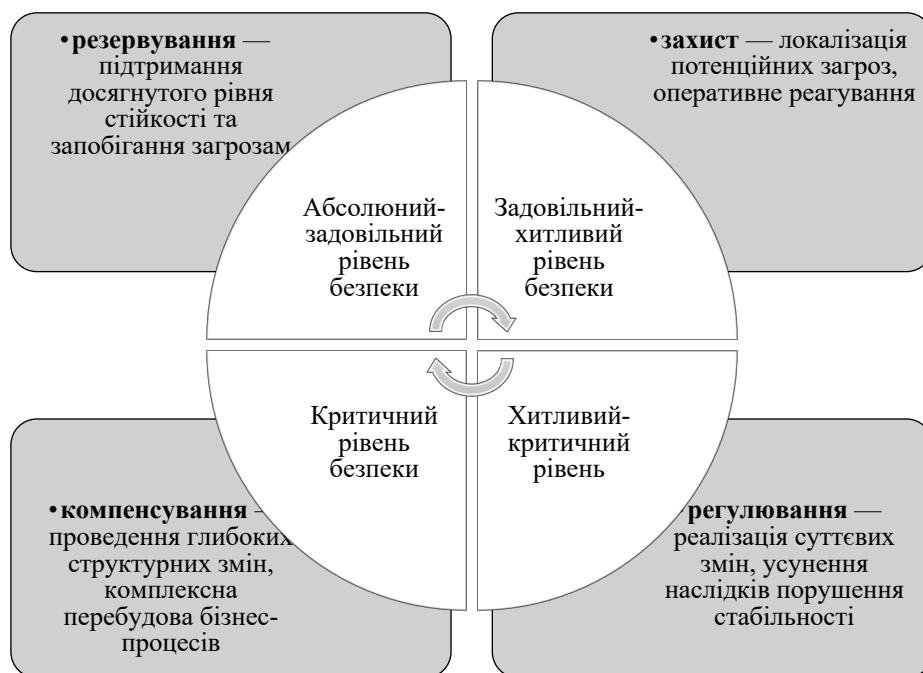


Рисунок 3.4 — Система забезпечення економічної безпеки ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» залежно від визначеного рівня безпеки

Джерело: сформовано автором

- Для реалізації резервування компанії важливо забезпечити резерви ресурсів для збереження фінансової гнучкості, а також підвищення конфіденційності інформації й моніторинг ринку. Таким чином ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» вживатиме профілактичні заходи для підтримки актуального задовільного рівня.
- Для формування захисту необхідно вживати заходів з оновлення регламентів, актуалізації політик управління ризиками, а також збільшення частоти моніторингу фінансових та виробничих показників.
- Для виконання регулювання ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» будуть потрібні вже конкретніші дії з залучення додаткових ресурсів, коригування виробничої програми чи залучення зовнішніх консультантів для коригування траєкторії розвитку.
- Для використання компенсації, що є найжорсткішим механізмом, дії мають передбачати повну реструктуризацію сучасного стану бізнес-процесів, а також оновлення інфраструктури чи перебудову систем управління. У випадку настання критичного рівня економічної безпеки, оперативних дій з

покращення стану може бути вже недостатньо, а тому потрібно переосмислювати наявні умови функціонування певного аспекту економічної безпеки підприємства.

Метою проєкту є реалізація механізму забезпечення економічної безпеки на підприємстві ТОВ «Крупецький комбікормовий завод», перехід від разових контрольних заходів до регулярного процесу збору, аналізу даних та реагування на відхилення рівня економічної безпеки, а також покращення сучасного стану економічної безпеки станом оптимізації найкритичнішої ланки — цифрової безпеки ТОВ «Крупецький комбікормовий завод».

Зважаючи на масштаби діяльності ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» і його належність до агропромислового сектору, оптимальним підходом є поетапне впровадження цифрових інструментів із помірним рівнем капітальних витрат. Підприємство вже володіє базовою технічною інфраструктурою, наявні сервери, бухгалтерське ПЗ, офісні робочі станції, тому інвестиції зосереджуються переважно на розширенні функціоналу, підвищенні кіберстійкості та залученні двох фахівців.

Кадрові ресурси

Ключовим елементом проєкту є створення нових посад, що забезпечуватимуть безперервність функції управління економічною безпекою. Відповідно, пропозицією проєкту є залучення двох додаткових фахівців. Перший — це **Аналітик з економічної безпеки** — фахівець, що відповідатиме за:

- збір, систематизацію та аналітику даних про стан кожної складової економічної безпеки;
- формування показників та визначення граничних значень;
- підготовку управлінських звітів і прогнозів;
- реалізацію оперативних дій у випадку “хитливого” стану безпеки.

Також, враховуючи необхідність покращення рівня цифрової безпеки, потрібно додатково залучити **фахівця з цифрової безпеки**, що відповідатиме за:

- забезпечення захисту інформаційних систем, управління доступами, резервування даних;
- адміністрування цифрової інфраструктури Power BI, ERP, DLP;
- проведення аудиту цифрових ризиків і впровадження політики інформаційної безпеки;
- організування цифрового навчання персоналу (кібергігієна, реагування на інциденти).

У таблиці 3.3 наведено вартість залучення описаних вище спеціалістів на підприємство.

Таблиця 3.3 — Необхідні кадрові ресурси для реалізації проєкту

Посада	Орієнтовна зарплата в місяць, грн	ЄСВ (22%), грн	Річний фонд оплати праці разом з нарахуваннями, грн
Аналітик з економічної безпеки	30 000	6 600	439 200
Фахівець з цифрової безпеки	30 000	6 600	439 200

Джерело: сформовано автором

Для визначення рівня витрат на заробітну плату було враховано середній рівень заробітної плати фахівців даного рівня кваліфікації.

Технологічні ресурси

Враховуючи той факт, що досліджувана компанія вже володіє сформованою офісною інфраструктурою, закупівля техніки є точковою. Відповідно, в аспекті технологічних ресурсів, необхідно придбати техніку лише для нових працівників та частково оновити мережеву безпеку.

Усі позиції в таблиці підібрані з урахуванням потреб аналітичних та ІТ-функцій безпеки підприємства. Обладнання забезпечує ефективну роботу з аналітичними системами, а також стабільне адміністрування внутрішньої мережі та захист даних. Резервний сервер забезпечує збереження критично важливої інформації, обладнання дозволяє налаштовувати сегмент та безпечний обмін даними, а джерело безперебійного живлення забезпечує безперервну роботу системи навіть у разі відключення електроенергії.

Додатково планується використання tokenів для електронних підписів та безпечного доступу до внутрішніх ресурсів.

Таблиця 3.4 — Необхідні технологічні ресурси для реалізації проєкту

Найменування	Кількість	Орієнтовна вартість за одиницю (грн)	Загальна вартість (грн)	Період амортизації, р
Ноутбук для аналітика (i5, 16GB RAM, SSD 512GB)	1	40 000	40 000	3
Ноутбук для IT-безпеки (i7, 16GB RAM, SSD 1TB)	1	45 000	45 000	3
Зовнішній NAS-сервер (8 ТБ, RAID 5)	1	50 000	50 000	3
Мережеве обладнання (маршрутизатор з VPN + комутатор)	—	40 000	40 000	3
Джерело безперебійного живлення (UPS 2–3 кВА)	—	25 000	25 000	3
Програмовані токени для КЕП/доступів	2	4 000	8 000	3
-		184 000	188 000	

Джерело: сформовано автором на основі [92-96]

Для ефективної реалізації заходів щодо покращення системи управління економічною безпекою ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» планується впровадження сучасного програмного та технологічного забезпечення, що забезпечує автоматизацію ключових бізнес-процесів, аналітичний моніторинг показників безпеки, а також захист корпоративної інформації від загроз. Для цього доцільно впровадити наступні програмні рішення.

Таблиця 3.5 — Необхідні технологічні ресурси для реалізації проєкту

Програмний продукт	Призначення	Тип витрат	Вартість, грн	Амортизація, р
1	2	3	4	5
Power BI Pro(Microsoft)	Візуалізація аналітики, формування дашбордів для керівництва	Щорічна ліцензія (5 корист.)	55 000	—
BAS ERP (український аналог 1С)	Централізований облік запасів, виробництва, фінансів	Одноразова покупка	300 000	5
CRM Bitrix24 (Basic)	Контроль клієнтів і збуту, онлайн-документообіг	Щорічна ліцензія	45 000	

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5
Hurma HRM	Облік кадрів, навчання персоналу, оцінка ризиків плинності	Щорічна ліцензія	30 000	—
Антивірус + DLP (ESET PROTECT / Zillya Business)	Захист інформації, моніторинг пристроїв	Щорічна ліцензія (50 пристр.)	120 000	—
Acronis Cyber Protect Home Office	Автоматичне резервування та відновлення	Щорічна ліцензія	40 000	—
Хмарне обслуговування та додаткові сервіси	Збереження даних	Щорічна витрата	15 000	—
Обслуговування мереж	Забезпечення безперебійного функціонування	Щорічна витрата	20 000	—
Разом			625 000	

Джерело: сформовано автором на основі [97-100]

Варто зауважити наведену норму амортизації. Програмні продукти, які враховані в проєкті на умовах передплати (тобто щорічної ліцензії) не підлягають амортизації, адже в даному випадку ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» не володіє виключним правом користування на строк більше 1 року. Відповідно до П(С)БО 8 «Нематеріальні активи» відносяться до поточних витрат звітного періоду. Разом з тим, BAS ERP є програмним продуктом, яке повністю купується підприємством шляхом одноразової оплати, а також використовується більше року. Саме тому тільки на дане програмне забезпечення нараховуватиметься амортизація, як амортизація нематеріального активу.

Не менш важливою складовою ресурсного забезпечення є інформаційно-методичний супровід, що визначатиме нормативну основу функціонування системи економічної безпеки. Даний етап охоплює формування внутрішніх політик, положень і регламентів, які визначають відповідальність персоналу, процедури моніторингу ризиків, порядок реагування та правила цифрової безпеки.

До основних **напрямів розробки** інформаційно-методичного забезпечення належать:

- розроблення Положення про систему управління економічною безпекою підприємства, яке визначатиме структуру, права й обов’язки учасників процесу;
- створення регламентів моніторингу та реагування на ризики, що передбачають алгоритм дій у разі виявлення відхилень;
- розроблення політик інформаційної безпеки: управління доступами, процедури резервного копіювання та відновлення даних, зберігання конфіденційної інформації;
- організація внутрішнього навчання персоналу з цифрової гігієни та інформаційної культури (щонайменше двічі на рік);
- впровадження системи контролю змін у налаштуваннях технологічного обладнання з метою запобігання несанкціонованим діям.

Таблиця 3.6 — Перелік ключових документів, необхідних для затвердження системи управління економічною безпекою на ТОВ «Крупецький комбікормовий завод»

Документ	Мета	Ключові ризики, що усуваються	Відповідальна особа
Положення про систему економічної безпеки	Формування структури, розподіл ролей та відповідальності	Хаотичність реагування, вплив людського фактору, дублювання функцій	Директор, фахівець з економічної безпеки
Положення про управління ризиками	Класифікувати ризики та методи оцінки	Неперераховані загрози, відсутність профілактики	Фахівець з економічної безпеки
Регламент реагування на інциденти економічної безпеки	Алгоритм дій при технічних збоях, шахрайстві, втраті даних, виробничих інцидентах чи несанкціонованому доступі	Затримка реакції, посилення збитків, непрозорість відповідальності	Фахівець з цифрової безпеки, фахівець з інформаційної безпеки
Фінансова політика підприємства	Управління дебіторською заборгованістю, контроль витрат, порядок авансових платежів	Касові розриви, залежність від боржників	Фахівець з економічної безпеки, головний бухгалтер
Положення про внутрішній аудит	Порядок перевірок, система індикаторів та періодичність	Відсутність контролю ефективності заходів	Фахівець з економічної безпеки.

Джерело: сформовано автором

Вартість розроблення відповідної нормативної та навчальної бази оцінюється в межах **70 тис. грн**, що включає оплату праці консультантів, підготовку методичних матеріалів, розробку положень і проведення навчальних сесій для персоналу.

Таким чином, програмне технологічне та методичне забезпечення формує основу нової моделі управління економічною безпекою підприємства, що поєднує аналітичний, організаційний та цифровий аспекти. Для чіткого усвідомлення реалізації проєкту в часі було систематизовано ключові етапи проєкту а також їхня тривалість. Деякі етапи можливо починати раніше, що відображено у колонці «Затримка проєкту» за протилежним знаком. Початок реалізації проєкту заплановано на 01 січня 2025.

Таблиця 3.7 — Етапи реалізації запропонованого проєкту для ТОВ «Крупецький комбікормовий завод»

№	Етап проєкту	Дата початку	Тривалість (днів)	Затримка	Дата завершення
1	Ініціація проєкту та затвердження плану	01.01.2025	5	0	05.01.2025
2	Первинна діагностика ризиків та аналіз «вузьких місць»	01.01.2025	18	0	18.01.2025
3	Формування технічного завдання для цифрових інструментів	06.01.2025	12	-6	17.01.2025
4	Найм фахівців (екон. безпека + цифрова безпека)	06.01.2025	20	0	26.01.2025
5	Адаптація та введення в посади (ознайомлення процесів, доступи)	27.01.2025	10	1	06.02.2025
6	Закупівля техніки (ноутбуки, NAS, UPS, мережа)	10.01.2025	18	-10	28.01.2025
7	Налаштування мережевої інфраструктури (VPN, сегментація, NAS)	29.01.2025	10	1	08.02.2025
8	Закупівля та ліцензування програмного забезпечення	15.01.2025	18	-8	02.02.2025
9	Інсталяція, інтеграція ERP / CRM / HRM	03.02.2025	24	0	27.02.2025
10	Налаштування Power BI і створення дашбордів	20.02.2025	24	-7	15.03.2025
11	Впровадження DLP / антивірусу / резервного копіювання	20.02.2025	18	-7	09.03.2025

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4	5	6
12	Розробка внутрішніх політик, регламентів та положень	10.01.2025	30	-8	09.02.2025
13	Узгодження та затвердження внутрішніх документів	10.02.2025	10	0	20.02.2025
14	Тестовий запуск системи моніторингу	28.02.2025	24	1	23.03.2025
15	Навчання персоналу з економічної та цифрової безпеки	10.03.2025	10	-10	20.03.2025
16	Перевірка знань, інструктажі, допуски	21.03.2025	5	1	26.03.2025
17	Коригування методики моніторингу та політик	24.03.2025	10	0	03.04.2025
18	Запуск системи управління безпекою	04.04.2025	10	0	14.04.2025
19	Перший внутрішній аудит ефективності системи	15.04.2025	14	0	29.04.2025
20	Фінальні корекції	30.04.2025	14	0	14.05.2025

Джерело: сформовано автором

На основі наведених часових рамок можливо репрезентувати план виконання проєкту графічно, використовуючи діаграму Ганта. Результат представлено на рис 3.5.



Рисунок 3.5 — Графік виконання проєкту

Джерело: сформовано автором

Таким чином, можливо простежити, що реальний час реалізації проєкту – 5,5 місяців. За цей період можливо у звичному темпі адаптувати нових працівників, сформувати регламенти, пропрацювати методології оцінки, закупити та інтегрувати техніку та технології, підвищити рівень обізнаності працівників з економічної та цифрової безпеки, та навіть, за потреби, внести певні коригування у систему забезпечення економічної безпеки.

На основі описаної вище інформації систематизуємо ключові витрати на реалізацію проєкту. Частина витрат відноситиметься до капітальних інвестицій, інша до регулярних витрат підприємства. Результати наведені у таблицях, представлених нижче.

Таблиця 3.8— Структура капітальних інвестицій для реалізації проєкту

Стаття витрат	Сума, грн	Частка в загальній структурі капітальних інвестицій, %
Ноутбуки для фахівців	85 000	17
Зовнішній NAS-сервер	50 000	10
Мережеве обладнання (маршрутизатор з VPN + комутатор)	40 000	8
Джерело безперебійного живлення (UPS 2–3 кВА)	25 000	5
Програмовані токени для КЕП/доступів	8 000	2
BAS ERP (український аналог 1С)	300 000	59
Разом	508 000	100

Джерело: сформовано автором

Відповідно до представленої інформації, найбільшу частку в загальній структурі витрат представляє придбання системи обліку BAS ERP, що становить 59% усіх витрат на капітальні інвестиції. Загалом, сума капітальних інвестицій складає 508 тис грн.

Щорічні операційні витрати головним чином складаються з витрат на оплату праці а також підписок на різноманітні програмні забезпечення. Діаграма, представлена нижче, візуалізує графічно структуру постійних витрат, що сумарно складають 1,605 тис грн.

Таблиця 3.9 — Щорічні операційні витрати

Стаття витрат	Сума в місяць, грн	Сума на рік, грн	Частка витрат в загальній структурі, %
Фонд оплати праці	100 040	1 200 480	75
ПЗ та цифрові сервіси	25 417	305 000	19
Розробка регламентів	4 167	50 000	3
Навчання персоналу	2 500	30 000	2
Витрати на обслуговування мереж	1 667	20 000	1
Всього	133 790	1 605 480	100,00

Джерело: сформовано автором

Також відобразимо отримані результати графічно.



Рисунок 3.6 — Структура постійних витрат на рік на реалізацію проекту, грн

Джерело: сформовано автором

Окремим етапом є розрахунок амортизації. Для розрахунку було використано прямолінійний метод. Термін експлуатації було визначено на основі Податкового кодексу України. Таким чином, техніка відноситься до категорії Машини та обладнання, де мінімальний строк амортизації — 2 роки. Інші інструменти та обладнання — до 5 років. Таким чином, було взято проміжне значення. Також варто зауважити амортизацію BAS ERP системи — 5 років.

Таблиця 3.10 — Розрахунок амортизації для реалізації проєкту

Стаття витрат	Сума в місяць, грн	Сума на рік, грн
Амортизація основного обладнання (3 роки)	5 778	69 333
Амортизація нематеріальних активів (5 років)	5 000	60 000
Всього	10 778	129 333

Джерело: сформовано автором

Таким чином, загальна вартість реалізації проєкту включає суму капітальних інвестицій, суму щорічних операційних витрат а також нараховану амортизацію за рік.

Отже, загальна вартість реалізації проєкту = 508 000 + 1 605 480 + 129 333 = **2 242 813** грн.

Реалізація даного проєкту передбачає як налагодження сучасної системи управління економічною безпекою ТОВ «Крупецький комбікормовий завод», так і покращення критичної ланки — низького рівня цифрової безпеки компанії.

3.3 Економічна оцінка ефективності впровадження заходів з посилення економічної безпеки підприємства

Питання економічної ефективності системи управління економічною безпекою неможливо оцінити за традиційними критеріями підвищення прибутковості чи збільшення обсягу продажів.

Ефект від впровадження таких заходів проявляється через запобігання потенційним збиткам, тобто через мінімізацію збитків, які можуть виникнути у разі реалізації ризикових подій.

Таким чином, в основі лежить принцип порівняння витрат на впровадження В основі оцінки лежить принцип порівняння витрат на впровадження заходів (C_p) із очікуваними втратами підприємства без таких заходів (Bm_p). Економічна доцільність підтверджується, якщо:

$$E = B_{tr} - C_p > 0 \quad (3.1)$$

де:

E – економічний ефект від запровадження системи;
 Vm_p – потенційні втрати у разі настання ризикової події;
 C_p – сукупні витрати на впровадження заходів із підвищення безпеки.

Таким чином, економічний ефект зростає за рахунок:

- зменшення збитків від зупинки виробництва;
- уникнення втрати або пошкодження цифрових даних;
- зменшення ймовірності кібератак;

Для об'єктивної оцінки результатів було використано сценарний підхід, заснований на методології управління ризиками.

Варто зауважити що ключовий напрямок діяльності ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» — вирощування птахів з метою виробництва яйця. Станом на 2024 рік на птахофабриці утримується 400 тис голів, а дохід з продажу яйця приносить близько 60% річного доходу підприємства.

Відповідно, найкритичнішим ризиком для ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» є **технологічний збій на птахокомплексах**, де контроль за мікрокліматом, подачею кормів, температурою, освітленням та вентиляцією повністю автоматизований.

У разі будь-якого втручання в систему управління птахофермою, може статись криза з масової загибелі птахів, а це створює загрозу втрати основного джерела доходу підприємства.

Таблиця 3.11 — Потенційні сценарії цифрових збоїв на пташнику ТОВ «Крупецький комбікормовий завод»

Тип інциденту	Опис	Частка втрати біологічного активу
Відмова подачі корму/води (12 год)	Механічна, логічна помилка	0,10
Тривала зупинка вентиляції/живлення (>10 год)	Відмова живлення + відсутність або недостатність резерву	0,50
Кібер-втручання/помилка в ОТ з повною зупинкою мікроклімату	Неправильні налаштування PLC/SCADA, ОТА-оновлення, кібер-атака на критичні налаштування	1,00

Джерело: сформовано автором

У таблиці, наведеній вище, зазначено типові сценарії розвитку кіберзагрози. Збій може носити локальний характер або навпаки стати критичним для існування всього поголів'я. На основі типів інцидентів можливо змодельовати три сценаріїв розвитку подій:

— Оптимістичний сценарій — настання локального інциденту, що може бути пов'язаний із короткостроковим збоєм системи, який зачіпає не більше 10% усього поголів'я.

— Реалістичний сценарій — часткове порушення даних, кібератака на окремі елементи виробничої системи, втрата до 50% поголів'я.

— Песимістичний сценарій — повна втрата керування виробничою системою у зв'язку із суттєвим втручанням в систему та неможливістю швидкого відновлення, що означатиме загибель усього наявного поголів'я птиці.

Кожен із сценаріїв кібератаки на птахоферму здатен вплинути на втрату ключового біологічного активу. Враховуючи критичний рівень цифрової безпеки, високу автоматизацію даного виробничого процесу, невизначеність зовнішнього середовища, залежність від технологій та енергетики а також ризик недобросовісних дій конкурентів, не враховувати кібератаки даного характеру неможливо.

Отже, для подальшого аналізу економічної ефективності, варто навести ключові показники для подальшої оцінки. Результати наведені у таблиці, представлений нижче.

У таблиці наведено ключові параметри, що використовуються для розрахунку економічної ефективності проекту. Оскільки саме сектор птахофабрики генерує більшість грошових надходжень, він є основним джерелом ризику у разі кібер-інцидентів або втрати даних, що можуть спричинити порушення виробничих процесів.

Поголів'я курей враховується як сукупність біологічних активів, що мають цінність та впливають на можливі економічні втрати у разі порушення

технологічного циклу. Середня балансова вартість 1 голови вказана задля визначення масштабу можливих збитків від загибелі птахів.

Таблиця 3.12 — Ключові показники для оцінки рівня втрат без впровадження заходів

Показник	Позначення	Значення
Загальний дохід підприємства, тис грн	D	684 305
Частка виробництва яєць	Dp	0,55
Річний дохід від курей, тис грн	Dc = D × 0.55	376 368
Поголів'я курей, голів	N	400 000
Середня балансова вартість 1 голови, тис грн	Cb	0.19
Вартість закупівлі молодняка, тис грн	Cm	0.13
Вартість проекту, тис грн	Io	2 243

Джерело: сформовано автором

Наступний крок – оцінка кожного зі сценаріїв втрати біологічних активів. Варто зауважити, що окремо враховуються витрати на відновлення ІТ-інфраструктури – тобто витрати на технічні рішення, що забезпечують цифрову безпеку та відновлення даних. Оцінка витрат на відновлення цифрової інфраструктури проведена на основі середньоринкових показників. Ключові статті витрат у випадку збою передбачатимуть: відновлення серверних конфігурацій, відновлення даних з останніх резервних копій, реінсталяцію систем, переналаштування мережевої інфраструктури, а також потенційне залучення зовнішніх фахівців в режимі аварійного реагування. У результаті, при незначних пошкодженнях витрати на відновлення становлять близько 500 тисяч гривень; при середніх пошкодженнях – близько 775 тисяч гривень; а в найгіршому випадку, коли постраждає все поголів'я витрати можуть сягнути близько 1150 тисяч гривень.

Окремо вартує навести частку недоотриманого доходу. У випадку втрати частини поголів'я необхідно закуповувати молодняк. З метою підтримки належної високої якості продукції, а також відповідності стандартам сертифікації, вирощування поголів'я має відбуватись з використанням належної якості кормів.

Таблиця 3.13 — Оцінювання збитків за сценарним підходом

Сценарії	Втрата 10% поголів'я	Втрата 50% поголів'я	Втрата 100% поголів'я
Втрати від загибелі, грн	7 600	38 000	76 000
Витрати на відновлення системи, грн	500	775	1 150
Витрати на закупівлю молодняка	5 200	26 000	52 000
Витрати на ветеринарію	500	2500	5000
Операційні втрати від простою	625	3 124	6 248
Додаткові витрати (5%)	721	3 520	7 020
Загалом	15 146	73 919	147 417

Джерело: сформовано автором

У свою чергу, очікуваний термін вирощування від молодняка до кури несучки — 145 днів. На основі даної інформації можливо оцінити масштаби недоотриманого доходу від реалізації яєць за сценарним підходом.

Таблиця 3.14 — Оцінювання недоотриманого доходу за сценарним підходом

Сценарії	Втрата 10% поголів'я, тис грн	Втрата 50% поголів'я	Втрата 100% поголів'я
Втрачений дохід	14 952	74 758	149 516

Джерело: сформовано автором

Для цілей моделювання потенційних економічних збитків а також формування структури впливу інциденту на діяльність компанії, на основі звіту про прибутки та збитки було розраховано потенційний чистий фінансових результат у випадку настання кіберзагрози.

Таблиця 3.15 — Фінансові результати за сценарним підходом

Чистий дохід від реалізації продукції	2024 рік	Сценарій 1	Сценарій 2	Сценарій 3	Реалізація проекту
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	684 305	669 353	609 547	534 789	684 305
Собівартість реалізованої продукції	567 198	580 498	633 698	700 198	567 198
Валовий прибуток	117 107	88 855	-24 151	-165 409	117 107
Операційні витрати (у тому числі адміністративні, витрати на збут, інші операційні витрати)	63 893	65 739	71 312	78 310	66 136

Продовження таблиці 3.15

1	2	3	4	5	6
Інші операційні доходи	30 552	30 552	30 552	30 552	30 552
Фінансовий результат від операційної діяльності:	83 766	53 668	-64 911	-213 167	81 523
Інші фінансові доходи (благодійна допомога)	6 647	6 647	6 647	6 647	6 647
Інші фінансові витрати (в тому числі вплив інфляції на монетарні статті)	19 666	19 666	19 666	19 666	19 666
Фінансовий результат до оподаткування:	70 747	40 649	-77 930	-226 186	68 504
Витрати (дохід) з податку на прибуток (18%)	-12 776	-7 317	0	0	-12 331
Чистий фінансовий результат:	57 971	33 333	-77 930	-226 186	56 173

Джерело: сформовано автором

Для оцінки впливу реалізації проекту у порівнянні із потенційними сценаріями розвитку, було складено альтернативні звіти про прибутки-збитки за 2024 рік, з метою визначення потенційного чистого фінансового результату за кожним варіантом розвитку подій.

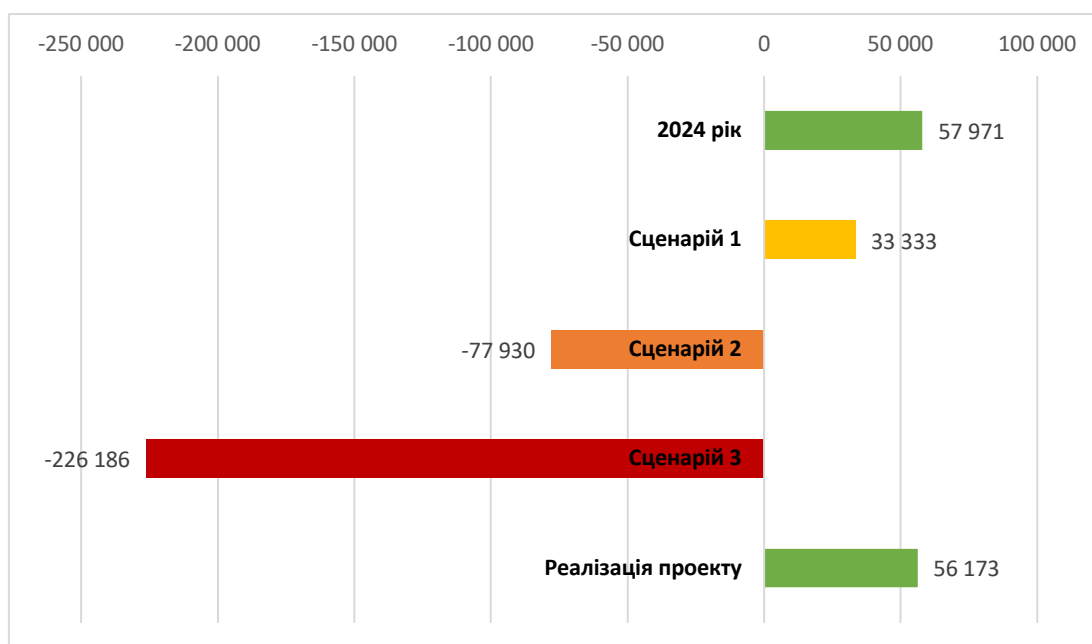


Рисунок 3.7 — Чистий фінансовий результат ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» за сценарним підходом

Джерело: сформовано автором

Відповідно до наведеної вище інформації, з розглянутих сценаріїв лише за умови потенційної втрати 10% поголів'я можна зберегти прибутковість

діяльності. У випадку втрати 50% відсотків біологічних активів і вище, досліджувана компанія стане збитковою в періоді. У таблиці наведено також фінансовий результат у випадку реалізації запропонованого проєкту з покращення економічної безпеки.

Важливою складовою дослідження економічної ефективності реалізації даної ідеї є обчислення системи показників, зокрема чистого дисконтованого доходу, індексу рентабельності та періоду окупності проєкту.

$$NPV = -IC + \sum \frac{CF}{(1+i)^t} \quad (3.2)$$

де IC – сума інвестованих коштів;

CF – сума чистого прибутку (уникнених втрат);

i – ставка дисконтування;

t – період, за який проводяться розрахунки.

Ставка дисконтування — коефіцієнт, що застосовується для визначення поточної вартості виходячи з грошових потоків, які прогнозуються на майбутнє. Даний показник в сучасних умовах коливатиметься в межах облікової ставки Національного банку України. Таким чином, для проведення подальших розрахунків, необхідно зазначити ставку дисконтування на рівні 18%.

Наступний показник індекс прибутковості (PI). Даний коефіцієнт дає змогу зрозуміти який прибуток (непонесений збиток) принесе проєкт на одну одиницю вкладених коштів. Розраховуємо його за формулою:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}}{IC} \quad (3.3)$$

Так як $PI > 1$, то проєкт є прибутковим.

Для знаходження дисконтованого терміну окупності проєкту використаємо наступну формулу:

$$DPP = n + \frac{k}{l} \quad (3.4)$$

де,

n – номер останнього місяця з від’ємним накопиченим грошовим потоком;

k – останнє значення від’ємного накопиченого грошового потоку;
 l – сума дисконтованих грошових надходжень наступного місяця.

Таблиця 3.16 — Економічна ефективність реалізації проекту

Сценарій	CF (збережені втрати), тис. грн	PV (дисконтовані CF), тис. грн	NPV, тис. грн	PI, разів	DPP, років	DPP, міс. (≈)
10%	30 098	25 506,78	23 263,97	11,37	0,0879	1,06
50%	148 677	125 997,46	123 754,64	56,18	0,0178	0,21
100%	296 933	251 638,14	249 395,32	112,2	0,0089	0,1

Джерело: сформовано автором

Слід зазначити, що в межах даного розрахунку грошовий потік (CF) відображає оцінку уникнутих фінансових втрат підприємства в разі реалізації відповідних сценаріїв загроз економічній безпеці (зокрема часткової або повної втрати поголів’я внаслідок кібератак та збоїв цифрових систем), а не прямий прибуток від реалізації проекту. Розрахунок показників економічної ефективності на базі 2024 року засвідчує високу доцільність впровадження проекту. У всіх змодельованих сценаріях (10%, 50%, 100% втрат) чистий дисконтований дохід суттєво перевищує початкові інвестиції, а період дисконтованої окупності є короткостроковим, що підтверджує: проект є економічно виправданим саме через попередження та кратне перекриття потенційних втрат.

Таблиця 3.17 — Переоцінка цифрової безпеки після реалізації загроз

№	Домен NIST CSF	Критерій	2022	2023	2024	2025
1	2	3	4	5	6	7
IDENTIFY – Ідентифікація активів						
1	Identify	Ведеться перелік цифрових активів (програми, сервери, обладнання)	0	1	1	1
2	Identify	Призначено відповідального за цифрову безпеку	0	0	0	1
3	Identify	Відомі зовнішні постачальники цифрових технологій	1	1	1	1
4	Identify	Існує внутрішня політика / інструкція з управління інформацією	0	0	0	1
5	Identify	Проводиться оцінка ризиків цифрової безпеки	0	0	0	1
Підсумок Identify			1	2	2	5

Продовження таблиці 3.17

1	2	3	4	5	6	7
PROTECT – Захист інформації						
6	Protect	Обмежено доступ до бухгалтерських і виробничих баз	1	1	1	1
7	Protect	Використовується антивірусне / мережеве ПЗ	1	1	1	1
8	Protect	Є політика паролів / двофакторна автентифікація	0	0	1	1
9	Protect	Регулярно оновлюється програмне забезпечення	0	1	1	1
10	Protect	Мережу сегментовано між бухгалтерією, адміністрацією, виробництвом	0	1	1	1
11	Protect	Контролюються зовнішні доступи постачальників (вендорів)	0	1	1	1
Підсумок Protect			2	5	6	6
DETECT – Виявлення загроз						
12	Detect	Ведуться журнали подій / логування	0	0	0	1
13	Detect	Є система сповіщення про збої / підозрілу активність	0	0	0	1
14	Detect	Проводиться моніторинг стану мережі або серверів	0	0	0	1
Підсумок Detect			0	0	0	3
RESPOND – Реагування						
15	Respond	Існує план реагування на інциденти (IRP)	0	0	0	1
16	Respond	Проводяться навчання персоналу з кібербезпеки	0	0	0	1
17	Respond	Фіксуються інциденти безпеки, проводиться аналіз	0	0	0	1
Підсумок Respond			0	0	0	3
RECOVER – Відновлення після інцидентів						
18	Recover	Є резервне копіювання бухгалтерських баз (BAS)	1	1	1	1
19	Recover	Є резервні копії технологічних налаштувань (рецептур, кормів, обладнання)	0	0	0	1
20	Recover	Проводяться тести відновлення резервів	0	0	0	1
Підсумок Recover			1	1	1	3
ЗАГАЛЬНИЙ РЕЗУЛЬТАТ			4/20 (20%)	8/20 (40%)	9/20 (45%)	20/20 (100%)

Джерело: сформовано автором

У результаті, необхідно перерахувати інтегральний рівень економічної безпеки внаслідок впровадження проєкту. Головне питання, що вирішується запропонованими заходами — підвищення рівня найкритичнішої ланки —

рівня цифрової безпеки. Внаслідок вжиття описаних вище заходів зміниться й оцінка даної складової.

У результаті, на основі отриманої переоцінки, стан цифрової інфраструктури суттєво покращиться.

Таблиця 3.18 — Розрахунок прогностного інтегрального значення економічної безпеки підприємства

Складова економічної безпеки	Рік			
	2023	2024	2025	2026
Фінансова	3	2	2	3
Кадрова	3	3	3	3
Техніко-технологічна	4	4	4	4
Сировинна	3	2	2	3
Цифрова	2	2	4	4
Ринкова	3	3	3	3
Інтегральний показник ЕБП	3	2,7	3	3,3

Джерело: сформовано автором

За результатами повторної оцінки інтегрального рівня економічної безпеки встановлено, що після впровадження запропонованих заходів його значення зросте до 3 балів, що відповідає задовільному рівню економічної безпеки підприємства. Досягнутий результат свідчить про підвищення стійкості системи управління та формування передумов для подальшого розвитку окремих складових економічної безпеки у середньо- та довгостроковій перспективі.

Запропонований проєкт має комплексний характер і спрямований не лише на досягнення поточного результату, а й на удосконалення всієї системи економічної безпеки шляхом запровадження регулярного контролю ключових показників і механізмів оперативного реагування на загрози. Це, у свою чергу, створює умови для стабільного підвищення загального рівня економічної безпеки ТОВ «Крупецький комбікормовий завод». Таким чином, економічну доцільність та ефективність упровадження запропонованих заходів можна вважати обґрунтованою.

Висновки до розділу 3

У результаті оцінювання інтегрального рівня економічної безпеки ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» було виявлено наявність суттєвих проблем, що зумовлюють необхідність удосконалення чинної системи управління економічною безпекою підприємства. У зв'язку з цим у даному розділі розроблено та обґрунтовано пропозиції щодо поліпшення її стану шляхом підвищення ефективності управлінських процесів.

У роботі запропоновано систематизувати ключові функції управління економічною безпекою, зокрема планування, організацію та контроль, з урахуванням сучасних умов функціонування підприємства. Окрему увагу приділено формуванню стратегій реагування на загрози економічній безпеці та визначенню алгоритмів дій у разі їх виникнення.

На основі отриманих результатів обґрунтовано доцільність реалізації спеціального проєкту, що передбачає залучення двох працівників: один з яких відповідатиме за удосконалення та регулярний контроль системи економічної безпеки, а інший — за посилення критично важливої складової сучасного стану підприємства, а саме цифрової безпеки. У межах проєкту визначено перелік необхідних технічних засобів і технологічних рішень. Загальна вартість реалізації проєкту становитиме 2 242 тис. грн, а тривалість повної імплементації запланованих заходів — до 6 місяців.

Окрему увагу в роботі приділено оцінюванню результатів упровадження запропонованого проєкту. Економічну ефективність заходів визначено на основі сценарного аналізу потенційних загроз та пов'язаних із ними можливих фінансових втрат. Проведені розрахунки засвідчили, що навіть у разі реалізації мінімальних кібератак або збоїв інформаційних систем очікувані втрати підприємства за відповідний період є суттєво вищими, ніж витрати на реалізацію проєкту з підвищення економічної безпеки.

Додатково ефективність запропонованих заходів підтверджено шляхом переоцінки результатів проєкту в динаміці, а також повторного розрахунку

інтегрального рівня економічної безпеки підприємства. Отримані результати свідчать про доцільність та обґрунтованість впровадження запропонованих управлінських рішень.

Таким чином, ТОВ «Крупецький комбикормовий завод» доцільно впровадити запропонований комплекс заходів з метою підвищення поточного рівня економічної безпеки. У короткостроковій перспективі реалізація проєкту забезпечить посилення цифрової безпеки підприємства, тоді як у довгостроковому періоді матиме позитивний вплив на інші складові економічної безпеки за рахунок удосконалення загальної системи управління.

ВИСНОВКИ

Метою даної магістерської роботи є комплексний аналіз управління економічною безпекою підприємства в сучасних умовах цифровізації та обґрунтування напрямів її вдосконалення з урахуванням зростання цифрових ризиків. У першому розділі роботи здійснено ґрунтовне дослідження теоретичних засад економічної безпеки, що дало змогу сформулювати цілісне уявлення про сутність, зміст і роль економічної безпеки в системі управління підприємством.

У межах розділу проаналізовано основні наукові підходи до трактування поняття економічної безпеки, простежено еволюцію його змісту від античних уявлень про безпеку до сучасних концепцій, орієнтованих на ризик-менеджмент і цифрову стійкість. Особливу увагу приділено систематизації ключових підходів до управління економічною безпекою та узагальненню методологічних інструментів її оцінювання. Окремо розглянуто вплив цифрової трансформації на зміну характеру загроз і методів їх нейтралізації, що створило теоретичне підґрунтя для подальшого прикладного аналізу та формування практичних рекомендацій.

Базою дослідження слугувало підприємство ТОВ «Крупецький комбікормовий завод». ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» — сільськогосподарське підприємство, що входить до Агркорпорації «Крупець», функціонує на ринку агропромислового комплексу України більше 20-ти років та займається виробництвом курячого яйця, м'яса, комбікормів та соняшникової олії. Ключова особливість даного підприємства полягає у високій автоматизації процесів за рахунок використання високотехнічного обладнання. Станом на 2024 рік, загальна площа ділянок Агркорпорації — 8000 га, однак «Крупецький комбікормовий завод» — це найбільше підприємство за рівнем виручки, вартістю активів та кількістю працівників, що залучені в діяльність компанії.

У першій частині другого розділу особливу увагу було приділено особливостям функціонування підприємства, його історії розвитку, видам

економічної діяльності. У роботі було досліджено організаційну структуру даного підприємства, що є лінійно-функціональною. Окрема увага присвячувалась перегляду системи ключових партнерів, внаслідок чого було підтверджено високу репутацію залучених сторін а також якісну диверсифікацію системи. Внаслідок аналізу фінансово-господарських операцій за період 2022-2024 рр. було виявлено наступні тенденції:

1. Наявний стабільний розвиток діяльності бізнесу за рахунок екстенсивного розширення виробництва. Таку тенденцію було простежено в збільшенні активів та зростанні виручки.
2. Станом на 2023-2024 рр. підприємство знаходиться у фазі розширення виробничих потужностей — побудови нового заводу, що спричинило зміни в вартості основних засобів, залученні поточних банківських кредитів, зміни структури запасів.
3. Зростання собівартості протягом 2022-2024 років перевищило зростання доходу, що було обумовлено стрімким збільшенням цін на сировину на тлі нестабільності цін на продукцію агропромислового комплексу, що залежить від слабо прогнозованого попиту.

У другому пункті другого розділу магістерської дисертації було проведено основний аналіз за даною темою дослідження. Інтегральна оцінка рівня економічної безпеки була розрахована на основі декомпозиції ключових складових безпеки на ТОВ «Крупецький комбікормовий завод». В межах кожної підсистеми, було проаналізовано визначено індивідуальний підхід, що передбачав визначення критеріїв відповідно до специфіки діяльності підприємства. Після проведених дій відбувалось формування шкали рівнів економічної безпеки за кожною складовою. Заключним етапом стало ранжування рівнів економічної безпеки та формування інтегральної оцінки на основі середнього-арифметичного рангів.

Таким чином, було проаналізовано 2022-2024 роки за фінансовою, кадровою, техніко-технологічною, сировинною, цифровою та ринковою безпекою. Відповідно до оцінки фінансового рівня безпеки, найслабшою

складовою виявилась ліквідність, толі як найсильнішою – ділова активність компанії. У результаті, протягом аналізованого періоду, рівень безпеки було визначено як задовільний-хитливий, однак, враховуючи загальну фінансову стійкість Агрокорпорації, підприємство забезпечено внутрішньою фінансовою підтримкою Групи.

При оцінці кадрової безпеки, найслабші результати у порівнянні з очікуваними нормами для підприємства були визначені в соціально-мотиваційній безпеці, однак результати оцінювання професійної складової та безпеки життєдіяльності перебувають у межах порогових значень. В результаті, рівень кадрової безпеки ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» було оцінено як задовільний.

Техніко-технологічна безпека знаходиться на абсолютному рівні, у зв'язку з суттєвою автоматизацією виробничих процесів, високою модернізацією обладнання та низьким рівнем вибуття ОЗ. Згідно з аналізом сировинної безпеки, інтегральна оцінка даної складової знаходиться на задовільному рівні, у зв'язку з проведеним аналізом ефективності використання сировини а також дослідженням умов співпраці з наявними постачальниками.

При перегляді ринкової складової, було встановлено, що ринкова безпека ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» знаходиться на задовільному рівні, у зв'язку із стабільним покращенням результатів в досліджуваних показниках, а також місцем компанії серед конкурентів.

Найкритичнішою ланкою виявилась цифрова безпека, у зв'язку з відсутністю системи контролів, перевірки доступів, системи логування подій, планів реагування на інциденти, збережених копій мережевих налаштувань та перегляду моніторингу стану мережі або серверів. Протягом 2022-2024 років рівень цифрової безпеки було визначено як критичний-хитливий, а тому необхідно оперативно вживати заходів для покращення даної складової безпеки.

Інтегрально обчислений рівень економічної безпеки у 2022 році становив 2.5 бали, 2023 — 3 бали, 2024 — 2,7 балів. Найслабшою ланкою, що головним чином формує хитливість системи, є саме цифрова складова.

Окремо було проаналізовано сучасний механізм забезпечення економічної безпеки. Фактично, регулярність підходів та їхня формалізація відсутні на підприємстві, а за цифрову безпеку відповідає критично низька кількість штатних одиниць.

У першому пункті третього розділу даної магістерської дисертації було наведено пропозиції удосконалення управління економічною безпекою. Зокрема, наведено покрокову інструкцію запровадження покращень. Разом з тим, наведено описи потенційних дій відповідно до кожного зі сценаріїв, на основі яких побудовано алгоритми реагування. Додатково в роботі розроблено модель управління економічною безпекою, а також описано методи та інструменти імплементації.

У другому пункті третього розділу було запропоновано конкретний проєкт, спрямований на покращення рівня економічної безпеки. Зокрема, пропонується додати дві штатні посади: працівника, що відповідатиме за загальний процес управління економічною безпекою, а також безпосередньо технічного фахівця, в обов'язках якого передбачено пропрацювання низького рівня цифрової безпеки. Разом з тим, в підрозділі наведено необхідний перелік документів, необхідний для регулювання процесу економічної безпеки, а також обов'язкові технології. В результаті, загальна вартість проєкту становитиме 2,243 тис грн, а реалізація усього проєкту становить 6 місяців.

Третій підрозділ третього розділу магістерської дисертації стосувався підтвердження економічної доцільності впроваджуваних заходів. Розрахунок економічної доцільності будувався на основі сценарного підходу: порівняння фінансового результату компанії внаслідок реалізації проєкту, а також у випадку настання кібератаки різних масштабів. Таким чином, було доведено критичну необхідність впровадження заходів з метою уникнення суттєвих втрат у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Сергеева Д. О., Нагорна І. І. Особливості забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.124>.
2. Теоретичні концепти економічної безпеки: ризик, загроза, небезпека / Н. Гавловська та ін. *Development service industry management*. 2023. № 3. С. 35–39. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(5\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(5)) (дата звернення: 16.11.2025).
3. Романчик Т. В. Небезпека, загроза, ризик: аналіз термінологічного апарату теорії економічної безпеки. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2020. Т. 1, № 17. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.192866> (дата звернення: 16.11.2025).
4. Ліпкан В. А. Безпекознавство. Вид-во Європ. ун-ту, 2003. URL: <https://doi.org/10.36059/966-7942-84-8> (дата звернення: 16.11.2025).
5. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія. 2-ге вид. Київ : НІСД, 2015. 348 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi52/0040057.pdf> (дата звернення: 06.05.2025).
6. Чорна О. О. Особливості функціонування поняття «безпека / bezpečnost» в сучасній публіцистиці (на матеріалі української та чеської мов). Компаративні дослідження слов'янських мов і літератур. пам'яті академіка леоніда булаховського. 2012. Т. 1, № 19. С. 161–167. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=kdsm_2012_19_24 (дата звернення: 12.09.2025).

7. Перерва П.Г. Інноваційна складова реінжинірингу у забезпеченні економічної безпеки підприємства / П.Г.Перерва, Т.В.Романчик . - Реінжиніринг бізнес- процесів маркетингової сфери промислових підприємств: монографія / за заг. ред. докт. екон. наук, проф. Л.М. Таранюка - Суми: Видавець СНАУ, 2018.- С.31-43.
8. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : монографія / Т. Г. Васильців та ін. Львів : «Ліга-Прес», 2012. 387 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20120802.pdf> (дата звернення: 01.11.2025).
9. Економічна безпека підприємства за загальною редакцією доктора економічних наук А. М. Дідика : підручник / А. М. Дідик та ін. Львів : "Вид. група "Бухгалтери України", 2019. 624 с. URL: <https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2b2cf7c7-010b-4d1e-8d46-41c79e4b0fb4/content> (дата звернення: 01.11.2025).
10. Ситник Г. П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади): підручник. Київ : Нац. акад. держ. упр. при Президент. Україні, 2012. 543 с.
11. Рудніченко Є. М. Загроза, ризик, небезпека: сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2013. Т. 1, № 25. С. 188–195. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=есмепі_2013_25\(1\)_23](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=есмепі_2013_25(1)_23) (дата звернення: 15.09.2025).
12. Барановський О. Сутнісний вимір та оцінка рівня митної безпеки. *Світ фінансів*. 2017. Вип. 1 (50). С. 52–68.
13. Plato. Plato's Apology of Socrates, Crito, and Phaedo: From the text of Bekker with the Latin version of Ficinus and notes by Charles Stuart Stanford. Dublin : W. Curry, 1834.

14. М.Т.Ціцерон. Про державу. Про закони. Про природу богів. К.: Основи, 1998. 476 с. - С.: 247-402.
15. The Global Quest for Tranquillitas Ordinis. *The Pontifical Academy of Social Sciences*.
URL: https://www.pass.va/en/events/2012/2012_plenarysession.html (дата звернення: 03.09.2025).
16. Lewis R. E. Middle English Dictionary: W.6 (Middle English Dictionary). University of Michigan Press, 2000. 128 с.
17. Adam S. Selections from the Wealth of Nations. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2014. 115 с. <https://doi.org/10.1057/9780333985649> (дата звернення: 10.09.2025).
18. Ricardo D. Works and correspondence. Cambridge : University Press for the Royal Economic Society, 1962. 10 p.
19. Поліковська Ю. Експерти Всесвітнього економічного форуму вперше визначили дезінформацію глобальним ризиком. *ms.detector.media*.
URL: <https://ms.detector.media/internet/post/33950/2024-01-11-eksperty-vsesvitnogo-ekonomichnogo-forumu-vpershe-vyznachyly-dezinformatsiyu-globalnym-ryzykom/> (дата звернення: 10.09.2025).
20. Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізми забезпечення, управління. Львів. Ліга-Прес. 2012. 256 с. URL: https://www.academia.edu/38135451/Економічна_безпека_Живко_З_Б_Франчук_B_I (дата звернення: 16.09.2025)
21. Онищенко В. О., Козаченко Г. В. Економічна безпека: держава, регіон, підприємство : монографія. Полтава : Полтав. нац. техн. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2016. Т. 1 : Економічна безпека: держава, регіон, підприємство :. 280 с. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/4003> (дата звернення: 01.11.2025).
22. Рибальченко Л. В., Рижков Е. В., Тютченко С. М. Безпека підприємництва : монографія. Дніпро : Вид. Біла К.О., 2020. 180 с.

URL: <http://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/164377> (дата звернення: 18.09.2025).

23. Мельник С. І., Штангрет І. А. Економічна безпека підприємства в умовах цифрової трансформації економіки: теоретичні та практичні аспекти : монографія. Львів : Растр-7, 2025. 256 с.
URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/8735> (дата звернення: 01.10.2025).

24. Небава М. І., Міронова Ю. В. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2017. 73 с.
URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/19546> (дата звернення: 16.09.2025).

25. Загорна Т.О. Економічна діагностика: навчальний посібник. Київ.: Центр учбової літератури, 2007. 400 с.

26. Економічна та майнова безпека підприємства і підприємництва. Антирейдерство / за наук. ред. Б.М. Андрушківа. Тернопіль: Тернограф, 2008. 424 с.

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

28. Сосновська О. О., Житар М. О. Економічна безпека підприємства: сутність та ознаки забезпечення. *Економіка та менеджмент*. 2018. Т. 3, № 81. С. 124–132.
URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Oif_apk_2018_3_18.pdf (дата звернення: 18.09.2025).

29. Безпека підприємництва : монографія / О. С. Гавриш та ін. Дніпро : СПД Біла К. О., 2020. 180 с.
URL: <http://info.dgu.edu.ua/handle/123456789/30> (дата звернення: 01.11.2025).

30. Базилук Я. Б., к.е.н. (керівник); Белашов Є. В.; Власенко Р. В. Економічна безпека України в умовах довготривалої війни: експертно-

аналітична доповідь. Київ: НІСД, 2024 71 с. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.08> (дата звернення 18.09.2025)

31. Основні чинники забезпечення економічної безпеки України. Економіка та управління національним господарством. 2016. Т. 2, № 118. С. 20–23. URL: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://jnas.nbu.gov.ua/j-pdf/sepspu_2016_2_6.pdf&ved=2ahUKEwixqPG8yv6PAxX0Q_EDHQocA0oQFnoECBoQAQ&usg=AOvVaw1voh0qBbxzN2NcCb1rve9H (дата звернення: 24.09.2025).

32. Foreign state economic policy in the context of economic security / V. Hurochkina та ін. Journal of management information and decision sciences. 2021. Т. 3, № 24. С. 1–14. URL: [https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1876/Foreign-state-economic-policy-in-the-context-of-economic-security-1532-5806-24-3-259%20\(1\).pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1876/Foreign-state-economic-policy-in-the-context-of-economic-security-1532-5806-24-3-259%20(1).pdf?sequence=1&isAllowed=y) (дата звернення: 16.09.2025).

33. Савицька О. М., Сергєєва Д. О. Інженерно-економічне забезпечення ефективності діяльності підприємств в умовах сталого розвитку і цифрових технологій: аспекти планування та прогнозування / О. М. Савицька, Д. О. Сергєєва // Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність : зб. наук. пр. XVII (XXIX) Міжнар. наук.-практ. конф., 11-12 берез. 2021 р. – Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. – С. 20-22. URL : <http://ied.kpi.ua/wp-content/uploads/2021/03/ISTC-2021.pdf>

34. Больботенко І.В. Принципи організації системи економічної безпеки суб'єктів аудиторської діяльності: Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». Т. 2 №5. С. 36– 40.

35. Мороз О. В., Карачина Н. П., Шиян А. А. Концепція економічної безпеки сучасного підприємства. Вінниця : ВНТУ, 2010. 259 с. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7558/Мороз%20О.В.,%20Карачина%20Н.П.,%20Шиян%20А.А.%20Концепція%20економічної%20>

безпеки%20сучасного%20підприємства%20монографія.pdf?isAllowed=y&am
p;sequence=1 (дата звернення: 23.09.2025).

36. В. Г. Алькема, Н.М. Літвін, О.С. Кириченко. Економічна безпека інноваційного підприємства: навчальний посібник. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2015. – 320 с. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7558/Мороз%20О.В.%2С%20Карачина%20Н.П%2С%2С%20Шиян%20А.А.%20Концепція%20економічн ої%20безпеки%20сучасного%20підприємства%20монографія.pdf?isAllowed=y&sequence=1> (дата звернення: 23.09.2025).

37. Сисоліна, Н. П. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Кіровоград. нац. техн. ун-т. - Кіровоград : КНТУ, 2014. 226 с.

38. Бінько І.Ф., Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємства: навч. посібник. Львів: Львівська політехніка, 2014. URL: https://lpnu.ua/book_export/ekonomichna-bezpeka-pidpryyemstva (дата звернення 21.09.2024).

39. Т Меліхова Т. О. Економічна безпека підприємства: формування, контроль, ефективність : монографія. Херсон : Гельветика, 2018. 632 с. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/8202> (дата звернення 21.09.2024).

40. Freeman R. E. Strategic management: a stakeholder approach. Cambridge University Press, 2015.

41. Porter M. Rubber processing and production organization. by P. K. freakley, plenum press, new york, 1985. pp. xv+455, price £60.34. ISBN 0-306-41745-6. British polymer journal. 1986. Vol. 18, no. 6. P. 403. URL: <https://doi.org/10.1002/pi.4980180625> (дата звернення: 29.09.2025).

42. ISO 31000:2018. ISO. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html> (дата звернення: 26.09.2025).

43. ISO - International Organization for *Standardization*. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en> (дата звернення: 04.09.2025).

44. Нікітін Ю. О., Кульчицький О. І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. Маркетинг і цифрові технології. 2019. № 4. Том 3.
45. Когут Ю.І. Цифрова трансформація економіки та проблеми кібербезпеки: практич. посіб. Київ : Консалтин- гова компанія «СІДКОН», 2021. 368 с.
46. Лісова Р. М. Цифрова трансформація та стратегічне управління бізнес-моделями. Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: тези доповідей учасників V Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів. Дніпро, 23 квітня 2020 р. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. с. 88-90
47. Новак І.М. Трансформація менеджменту персоналу в цифровій екосистемі організації. Соціально-трудо- ва сфера в координатах нової економіки та глобальної соціо-економічної реальності: виклики, шляхи розвитку: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 11–12 лист. 2020 р. Київ : КНЕУ, 2021. 364 с.
48. Шатіло О. Дефініція поняття «цифрова трансформація» у науковому дискурсі. Сталий розвиток економіки. 2025. № 2 (53). С. 449–454. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-63> (дата звернення: 29.01.2025).
49. What is digital transformation? Mckinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation> (дата звернення: 29.01.2025)
50. Wiener M., Strahringer S., Kotlarsky J. Where are the processes in IS research on digital transformation? A critical literature review and future research directions. SSRN electronic journal. 2025. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.5219575> (дата звернення: 30.09.2025).
51. Cerdá Suárez L. M., Núñez-Valdés K., Quirós y Alpera S. A systemic perspective for understanding digital transformation in higher education: overview and subregional context in latin america as evidence. *Sustainability*. 2021. Т. 13,

№ 23. С. 12956. URL: <https://doi.org/10.3390/su132312956> (дата звернення: 30.09.2025).

52. Мосцевенко К. Є. Характеристика факторів, які впливають на систему економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності. Академічні візії. 2024. Т. 1, № 27. С. 1–8. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1146> (дата звернення: 20.09.2025).

53. Хрущ Н. А., Ваганова Л.В. Розробка механізму управління економічною безпекою підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2014. №4 (216). Том 2. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/3742/1/%D0%A5%D0%A0%D0%A3%D0%A9.pdf> (дата звернення: 30.09.2025).

54. Сабецька Т.І. Особливості формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки сучасного підприємства. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». №3-1 (52). 2019. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2019/52_1_2019/25.pdf (дата звернення: 30.09.2025).

55. Кушнірук В. С. Організаційно-економічний механізм ефективного ведення садівництва в аграрних підприємствах регіону: монографія / В. С. Кушнірук, О. Ю. Єрмаков, О. В. Шебаніна.; за ред. проф. О. Ю. Єрмакова. Миколаїв: МДАУ, 2009. 232 с.

56. Черкасова С.О. Формування організаційно-економічного механізму управління процесом зміцнення економічної безпеки промислових підприємств. Економіка: реалії часу. №2 (7). 2013. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2013/No2/22-27.pdf> (дата звернення: 30.09.2025).

57. Сергеева Д. О. Нагорна І. І. Модель управління економічною безпекою підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. VI Міжнародної наук.- практ. конф., 6 травня 2025 р.* – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2025.

58. Про нас. Крупець — Агрокорпорація.
URL: <https://krupets.com.ua> (дата звернення: 01.10.2025).
59. Анкета актуальних даних ТОВ "Крупецький комбікормовий завод". *YouControl* — повне досьє на кожну компанію: веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32739754/ (дата звернення 01.10.2025)
60. Анкета актуальних даних ТОВ «Птахофабрика Крупець». *YouControl* — повне досьє на кожну компанію: веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34070636/ (дата звернення 01.10.2025)
61. Анкета актуальних даних СФГ «Крупець Агроптиця». *YouControl* — повне досьє на кожну компанію: веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30563755/ (дата звернення 01.10.2025)
62. Анкета актуальних даних ТОВ «Агролан Крупець». *YouControl* — повне досьє на кожну компанію: веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34070641/ (дата звернення 01.10.2025)
63. Анкета актуальних даних ТОВ «Крупойлкорм». *YouControl* — повне досьє на кожну компанію: веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43712221/ (дата звернення 01.10.2025)
64. ТОВ «Крупецький комбікормовий завод». *Опендатабот* — сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній: веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/32739754> (дата звернення 01.10.2025)
65. Звіт про управління за 2024 рік. с. Крупець, 2024. С. 1–5.
66. Сертифікати якості. Крупець — Агрокорпорація.
URL: <https://krupets.com.ua/sertyfikaty/> (дата звернення: 01.10.2025).

67. Ерідон | Насіння, засоби захисту рослин, добрива купити оптом від виробника – Eridon. Ерідон. URL: <https://www.eridon.ua/> (дата звернення: 01.11.2025).
68. SEEDING THE FUTURE - KWS SAAT SE & co. kga. KWS. URL: <https://www.kws.com/corp/en/> (date of access: 16.10.2025)
69. Про нас. Спектр.Агро. URL: <https://spectr-agro.com/about/> (дата звернення: 24.10.2025).
70. Офіційний вебсайт компанії. ADAMA Ukraine. URL: <https://www.adama.com/ukraine/ua> (дата звернення: 27.09.2025)
71. RIELA® ukraine. Startseite. URL: <https://riela.de/en/about-riela/ukraine> (date of access: 17.10.2025)
72. Homepage. Big Dutchman. URL: <https://www.bigdutchman.com/en/homepage> (дата звернення: 13.10.2025).
73. CYMEDICA – partner pro veterinární profesionály. CYMEDICA – partner pro veterinární profesionály. URL: <https://www.cymedica.com/en> (дата звернення: 11.10.2025).
74. Bühler Group | Innovations for a better world. Bühler Group. URL: <https://www.buhlergroup.com/global/en/homepage.html> (дата звернення: 10.10.2025).
75. Ceva santé animale | together beyond animal health. Ceva. URL: <https://www.ceva.com> (date of access: 30.09.2025).
76. Триплекс - Карта сайта. Товары для тваринництва, свинарства, птахівництва: фірма Триплекс. URL: <https://triplex.com.ua/en> (дата звернення: 12.10.2025).
77. Sanovo.Home. Sanovo. URL: <https://www.sanovogroup.com/en/egg> (дата звернення: 24.09.2025).
78. Cargill. Cargill in Ukraine. Cargill. 2025. URL: <https://www.cargill.com/worldwide/ukraine> (дата звернення: 26.10.2025).
79. Внутрішні документи ТОВ «Крупецький комбікормовий завод» (дані про обсяг реалізації продукції, штатний розпис, матеріали управлінського

обліку, структура дебіторської кредиторської заборгованості). — с. Крупець, 2024.

80. Шаталов В. О, Пасенченко Ю. А. Моделювання економічної безпеки підприємства з використанням багатофакторної нечіткомножинної модел. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*. 2017. Т. 1, № 11. С. 1–9. URL: <https://ela.kpi.ua/items/62c2da0e-e71a-4e40-876d-f9cb21f49732> (дата звернення: 05.10.2025).

81. Про Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємств та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства : Лист Вищ. арбітр. суду України від 11.04.2001 № 01-8/451. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06#Text> (дата звернення: 01.11.2025).

82. Урдуханов Р. І. Система індикаторів оцінювання стану кадрової безпеки на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3. С. 104–113. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.11> (дата звернення: 01.11.2025).

83. Середня місячна зарплата за видами економічної діяльності в 2024 році (грн.). МінФін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/branch/2024/> (дата звернення: 17.10.2025).

84. Піхняк Т. Аналіз показників плинності персоналу виробничого підприємства. *Scientific journal «MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS»*. №2. 2022. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/70/57>

85. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник. Львів : Вид-во "Компакт-ЛВ", 2005. — 304 с.

86. Ілляшенко С. Н. Складові економічної безпеки підприємства та підходи до їхнього оцінювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 3 (21). С. 12-19.

87. Примітки до фінансової звітності (Примтка №8 "Запаси"). *Річна фінансова звітність ТОВ "Крупецький комбікормовий завод"*. С. 1–2.
88. Модель зрілості кібербезпекових можливостей у відповідності до NIST Cybersecurity Framework. NIST | NCCoE. URL: <https://www.nccoe.nist.gov/news-insights/cybersecurity-capability-maturity-model-nist-cybersecurity-framework-mapping> (дата звернення: 01.11.2025)
89. Сорокіна А. О., Лебедєва Л. В. Цифрова трансформація бізнесу в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку // *Економіка та прикладна інформатика*. — 2023. — Т. 29, № 1. — С. 45–55.
90. Комітет з питань цифрової трансформації Верховної Ради України. *Підвищуємо рівень розвитку цифрових державних послуг*: офіц. повідомл. / Верховна Рада України, прес-служба Апарату Комітету — 24 вер. 2024. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/253877.html
91. Сергєєва Д. О. Нагорна І. І. Модель управління економічною безпекою підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. VI Міжнародної наук.- практ. конф., 6 травня 2025 р.* – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2025.
92. Rozetka. Ноутбуки з процесором Intel Core i5 та 16 ГБ оперативної пам'яті. URL: https://rozetka.com.ua/ua/notebooks/c80004/processor=intel_core_i5;20863=48089/ (дата звернення: 1 листопада 2025 р.).
93. Synology. NAS BeeStation Plus BST170-8T. URL: <https://ek.ua/ua/SYNOLOGY-BEESTATION-PLUS-BST170-8T.html> (дата звернення: 1 листопада 2025 р.).
94. USE. ДБЖ моделі UPS 3000 кВА. URL: <https://use.com.ua/ua/p990094910-ibp-ups-3000.html> (дата звернення: 1 листопада 2025 р.).
95. Каталог програмних продуктів та підписів. URL: <https://uakey.com.ua/page/products> (дата звернення: 1 листопада 2025 р.).

96. ELMIR. VPN-роутери за фільтром діапазону _1B5-6aH. URL: https://elmir.ua/ua/routers/_1B5-6aH/?srsltid=AfmBOopVeRXNj_h-gZF4yM-odMuHgoNN2QCCTaz3S7mAmg5JE1qr_ROy (дата звернення: 1 листопада 2025 р.).
97. Microsoft Power BI Pro (підписка на 1 місяць). URL: <https://www.softkey.ua/catalog/cloud/microsoft-power-bi-pro-podpiska-na-1-mesyats/> (дата звернення: 1 листопада 2025 р.).
98. SAOB — Прайс-лист. URL: <https://saob.com.ua/en/price/> (дата звернення: 1 листопада 2025 р.).
99. Bitrix24 — Ціни / plans. URL: <https://www.bitrix24.eu/prices/> (дата звернення: 1 листопада 2025 р.).
100. ESET Protect Entry (антивірус). URL: <https://www.softkey.ua/catalog/antivirusy/eset-protect-entry/> (дата звернення: 1 листопада 2025 р.).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця — Запропоновані сценарії дій для стабілізації рівня економічної безпеки

Складова безпеки	Рівень стану	Алгоритм реагування	Відповідальні виконавці
1. Фінансова	Хитливий	1. Провести оперативний аналіз фінансових показників (ліквідність, дебіторська заборгованість, рентабельність).	Фахівець з економічної безпеки, головний бухгалтер
		2. Визначити причини відхилень (зростання витрат, затримки оплат).	
		3. Прийняти короткострокові заходи: обмежити витрати, пришвидшити інкасацію, переглянути графіки платежів.	
	Критичний	1. Скликати нараду керівництва.	Директор, фінансовий директор
		2. Розробити антикризовий план (скорочення витрат, оптимізація запасів, пошук фінансової підтримки).	
		3. Переглянути політику фінансування, провести переговори з банками/партнерами.	
2. Кадрова	Хитливий	4. За потреби — запровадити тимчасовий контроль за платежами через окреме погодження керівництва.	Відділ кадрів, фахівець з економічної безпеки
		1. Виявити ознаки зниження мотивації або зростання плинності.	
		2. Провести бесіди з працівниками, зібрати анонімний зворотний зв'язок.	
	Критичний	3. Запровадити короткострокові заходи стимулювання або навчання.	Керівник підприємства, начальник відділу кадрів
		1. Негайно сформувати резерв заміни ключових посад.	
		2. Розподілити обов'язки серед наявного персоналу.	
3. Техніко-технологічна (виробнича)	Хитливий	3. Провести аудит компетенцій, узгодити корекційні заходи з керівництвом Агрокорпорації.	Технічний директор, інженер-технолог
		1. Виявити ділянки з підвищеним споживанням ресурсів або збоями обладнання.	
		2. Провести внутрішню перевірку налаштувань та дотримання регламентів.	
	Критичний	3. Скоригувати технологічний графік, виконати позапланове техобслуговування.	Керівник підприємства, технічний директор
		1. Ізолювати проблему (зупинити небезпечну ділянку).	
		2. Активувати резервні або альтернативні потужності.	
4. Цифрова	Хитливий	3. Сформувати комісію з технічного аудиту.	Фахівець із цифрової безпеки
		4. Здійснити відновлювальні заходи згідно з планом DRP.	
		1. Зафіксувати потенційні інциденти (нестабільна робота мережі, збій у базі, підозрілі дії користувачів).	
	Критичний	2. Провести первинну діагностику системи.	Фахівець із цифрової безпеки, директор
		3. Відновити резервні копії та змінити паролі доступу.	
		1. Активувати протокол кібербезпеки.	
5. Ринкова	Хитливий	2. Відключити уражені вузли, повідомити керівництво.	Відділ збуту
		3. Відновити дані з резервних серверів.	
		4. Провести аудит цифрової інфраструктури, переглянути політику доступів.	
	Критичний	1. Моніторинг попиту, цін конкурентів, відгуків клієнтів.	Керівник підприємства, комерційний відділ
		2. За потреби — коригування обсягів виробництва чи асортименту.	
		1. Провести терміновий аналіз ринку.	
	Критичний	2. Визначити причини втрати клієнтів або обсягів продажів.	
		3. Розробити план дій: знижки, партнерські програми, експортні канали.	
		4. Затвердити нову ринкову стратегію на рівні керівництва.	

Джерело: сформовано автором