

Міністерство освіти і науки України
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потєбні
Запорізького національного університету
Кафедра управління та адміністрування
ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Промисловий менеджмент»
НА ТЕМУ
Управління економічною безпекою промислового підприємства

(повна назва теми випускної кваліфікаційної роботи)

Здобувач студент групи 6.0730-пм-з Жук Валерія Вадимівна

(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові) (підпис)

Науковий керівник к.е.н., викладач Бушман Т.С.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Результати захисту: _____

(оцінка за національною шкалою) (оцінка ECTS) (рейтинговий бал)

Голова ЕК к.е.н., доцент Крайнік О.М.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Член ЕК д.е.н., професор Метеленко Н.Г.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Член ЕК д.ф.н., професор Воронкова В.Г.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Член ЕК д.н.дер.упр., професор Ажажа М.А.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Член ЕК к.е.н., доцент Мороз О.С.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Відповідальний секретер ЕК _____

(прізвище та ініціали) (підпис)

Запоріжжя, 2024 р.

**Міністерство освіти і науки України
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету
Кафедра управління та адміністрування**

Затверджую:

Зав. кафедрою д.ф.н., професор Воронкова В.Г.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

_____ 2024 р.
(підпис) (дата)

**ЗАВДАННЯ
НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

**здобувачу ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

за освітньо-професійною програмою «Промисловий менеджмент»

студенту групи 6.0730-пм-з Жук Валерія Вадимівна
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

на тему Управління економічною безпекою промислового підприємства

(повна назва теми випускної кваліфікаційної роботи)

затверджено розпорядженням по ІННІ ЗНУ від “___” _____ 202_ р. № _____

Термін подання кваліфікаційної роботи до захисту _____
(тиждень або дата)

Вихідні дані до кваліфікаційної роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 5. Методологія дослідження.

(матеріали з теми, що досліджується)

Напрями розкриття теми кваліфікаційної роботи: визначити принципи, завдання та методи управління економічною безпекою промислового підприємства; розглянути проблеми, що виникають в управлінні економічною безпекою промислового підприємства; проаналізувати світовий досвід управління економічною безпекою промислового підприємства; провести аналіз системи управління економічною безпекою промислового підприємства; провести діагностування управління економічною безпекою промислового підприємства; навести основні напрямки удосконалення управління економічною безпекою промислового підприємства; надати пропозиції щодо впровадження сучасних технологій управління економічною безпекою промислового підприємства

(основні завдання дослідження)

Використання графічного матеріалу в кваліфікаційній роботі

(обов'язкові таблиці, графіки, рисунки тощо)

Консультанти кваліфікаційної роботи за її окремими розділами

<u>Розділ 1</u> (назва розділу)	<u>к.е.н., викладач Бушман Т.С.</u> (науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)	_____
<u>Розділ 2</u> (назва розділу)	<u>к.е.н., викладач Бушман Т.С.</u> (науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)	_____
<u>нормоконтроль</u> (назва розділу)	<u>к.п.н., доц. Венгер О.М.</u> (науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)	_____
_____	_____	_____
(назва розділу)	(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)	(підпис)

Календарний план підготовки та виконання кваліфікаційної роботи

№ з/п	Етапи підготовки та виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Фактичне виконання
1	З'ясувати теоретичні засади управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу	01.02.2024	Виконано
2	Сформувати понятійно-категоріальний апарат управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу	26.02.2024	Виконано
3	Розкрити методи управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу	11.03.2024	Виконано
4	Виявити діагностику проблем управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу	25.03.2024	Виконано
5	Дослідити напрями удосконалення управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу	15.04.2024	Виконано
6	Запропонувати інструменти удосконалення управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу	29.04.2024	Виконано
7	Обґрунтувати складові управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу	06.05.2024	Виконано
8	Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу	16.05.2024	Виконано

Науковий керівник к.е.н., викладач Бушман Т.С.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Завдання прийняв до виконання здобувач студент групи 6.0730-ПМ-3

(шифр групи)

Жук Валерія Вадимівна “ “ _____ 2024 р.

(прізвище, ім'я, по батькові)

(дата)

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Жук В.В. Управління економічною безпекою промислового підприємства

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти бакалавра за спеціальністю 073 «Менеджмент», науковий керівник Т.С. Бушман. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М.Потебні. Кафедра управління та адміністрування, 2024.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади управління економічною безпекою промислового підприємства. Розглянуто особливості управління економічною безпекою промислового підприємства. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків управління економічною безпекою промислового підприємства.

Ключові слова: ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, ПРОМИСЛОВЕ ПІДПРИЄМСТВО, НОСІЇ ЗАГРОЗ, УПРАВЛІННЯ, КОМПЛЕКСНЕ ОЦІНЮВАННЯ, УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ

ABSTRACT

Zhuk V. Management of Economic Security of an Industrial Enterprise.

Qualifying work for obtaining a bachelor's degree in higher education, specialty 073 «Management», supervisor T.Bushman. Zaporizhzhia National University. Engineering Educational and Scientific Institute named after Y. Potebny. Department of management and administration, 2024.

In the qualification work, the theoretical and methodological foundations of economic security management for an industrial enterprise are considered. The features of managing the economic security of an industrial enterprise are examined. Particular attention is paid to identifying the prospects and shortcomings of managing the economic security of an industrial enterprise.

Key words: ECONOMIC SECURITY, INDUSTRIAL ENTERPRISE, THREAT CARRIERS, MANAGEMENT, COMPREHENSIVE ASSESSMENT, MANAGERIAL DECISION.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Методологія управління економічною безпекою промислового підприємства	11
1.2. Понятійно-категоріальний апарат управління економічною безпекою промислового підприємства	18
1.3. Теоретичні засади управління економічною безпекою промислового підприємства	22
Висновки до першого розділу	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ: СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ	31
2.1. Стан економічної безпеки промислових підприємств в Україні в умовах воєнного стану	31
2.2. Стратегії та заходи для забезпечення економічної безпеки в умовах воєнного стану	38
2.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення управління економічною безпекою промислових підприємств у повоєнний період	47
Висновки до другого розділу	53
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	59

ВСТУП

Актуальність дослідження управління економічною безпекою промислового підприємства полягає в наступному: по-перше, промислові підприємства стикаються з різноманітними ризиками, такими як економічні кризи, коливання валютних курсів, зміни цін на сировину тощо, тому управління економічною безпекою допомагає знизити ці ризики та забезпечити стабільність діяльності підприємства; по-друге, у сучасних умовах глобалізації та конкуренції на ринку, забезпечення економічної безпеки сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, що включає оптимізацію витрат, підвищення якості продукції та послуг, впровадження інноваційних технологій; по-третє, ефективне управління економічною безпекою сприяє довгостроковому та сталому розвитку підприємства, що дозволяє йому адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та зберігати свої позиції на ринку; по-четверте, забезпечення економічної безпеки дозволяє підтримувати фінансову стабільність підприємства, що є важливим для залучення інвестицій, отримання кредитів та забезпечення платоспроможності; по-п'яте, управління економічною безпекою сприяє реалізації стратегічних цілей підприємства, таких як розширення ринків збуту, збільшення виробничих потужностей та диверсифікація діяльності.

Дослідження управління економічною безпекою промислового підприємства є важливим для забезпечення його стабільного та успішного функціонування в умовах постійно змінюваних економічних реалій з таких причин: економічне середовище постійно змінюється через фактори, такі як політичні події, технологічний прогрес, зміни в законодавстві та глобальні економічні тенденції. Управління економічною безпекою дозволяє підприємствам адаптуватися до цих змін і мінімізувати негативні впливи; правильне управління економічною безпекою допомагає виявляти та

мінімізувати фінансові ризики, такі як дефіцит ліквідності, зростання боргового навантаження або невиконання за контрактами, що сприяє стабільності фінансових потоків і зменшує ймовірність банкрутства; в умовах жорсткої конкуренції підприємства, які ефективно керують своєю економічною безпекою, мають перевагу над конкурентами, можуть швидше реагувати на ринкові зміни, знижувати витрати, підвищувати ефективність і зберігати свою частку ринку; дослідження в сфері економічної безпеки дозволяють підприємствам більш точно планувати свою діяльність і прогнозувати майбутні зміни, що забезпечує можливість розробки ефективних стратегій розвитку та управління; ефективне управління економічною безпекою підвищує довіру інвесторів та кредиторів до підприємства, що полегшує залучення фінансових ресурсів для розвитку та інновацій; підприємства, які приділяють увагу економічній безпеці, зазвичай є більш стійкими до соціальних та екологічних викликів. Вони можуть краще відповідати очікуванням стейкхолдерів, включаючи працівників, постачальників, клієнтів і громаду.

Актуальними питаннями забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання, особливо побудови системи управління економічною безпекою, з метою досягнення інтересів реального сектору економіки досліджувалися багато науковців країни та за кордоном. Серед них слід відзначити роботи: Л. П. Артеменко, Н.О. Бабіної, О. І. Барановського, О. Ф. Белова, М. А. Бендикова, С.О. Баркової, М. М. Єрмошенка, Я. А. Жаліла, О.В. Ілляшенко, Т.Т. Ковальчука, Г.В. Козаченка, А.Ю. Лаутар, В.В. Лойко, Н.О. Лоханова, О.М. Ляшенко, В.І. Мейті, В.І. Мунтіяна, Є.А. Олейнікова, С.К. Реверчука, К.С. Фен, І.П. Фоміченко та ін.

Слід зазначити, що на практиці промислові підприємства стикаються з проблемами управління економічною безпекою та забезпечення її належного рівня, які потребують подальших досліджень, особливо щодо формування структури системи управління економічною безпекою промислових підприємств, враховуючи сучасний стан національної економіки.

Предметом дослідження є теоретичне обґрунтування удосконалення управління економічною безпекою промислового підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління економічною безпекою промислового підприємства.

Метою роботи є вивчення теоретичних основ формування та реалізації напрямів управління економічною безпекою промислового підприємства й розробка на цій основі рекомендацій щодо удосконалення за рахунок впровадження сучасних технологій.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

- визначити принципи, завдання та методи управління економічною безпекою промислового підприємства;
- розглянути проблеми, що виникають в управління економічною безпекою промислового підприємства;
- проаналізувати світовий досвід управління економічною безпекою промислового підприємства;
- провести аналіз системи управління економічною безпекою промислового підприємства;
- провести діагностування управління економічною безпекою промислового підприємства;
- навести основні напрямки удосконалення управління економічною безпекою промислового підприємства;
- надати пропозиції щодо впровадження сучасних технологій управління економічною безпекою промислового підприємства.

Методологічною основою управління економічною безпекою промислового підприємства є сукупність методів, принципів, підходів і інструментів, що забезпечують комплексний та системний підхід до ідентифікації, аналізу, оцінки та мінімізації ризиків. До основних компонентів методологічної основи управління економічною безпекою можна віднести: принцип системності – управління економічною безпекою повинно розглядатися як комплекс взаємопов'язаних елементів, що

впливають на загальну стабільність підприємства; принцип комплексності – охоплення всіх аспектів діяльності підприємства, включаючи фінансову, виробничу, кадрову, інформаційну та інші сфери; принцип превентивності – орієнтація на попередження ризиків і загроз, а не тільки на їх усунення; принцип безперервності – постійний моніторинг і аналіз економічної безпеки для своєчасного виявлення потенційних проблем; принцип адаптивності – здатність швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства; процесний підхід – управління процесами, що впливають на економічну безпеку, з метою їх оптимізації та підвищення ефективності; ризик-орієнтований підхід – фокусування на ідентифікації, аналізі та управлінні ризиками, що можуть вплинути на економічну безпеку підприємства. Елементи методологічної основи допомагають підприємству забезпечити ефективне управління економічною безпекою, підвищити його стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління економічною безпекою промислового підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у наданні конкретних рекомендацій, що створюють вагоме підґрунтя для формування ефективних методів управління економічною безпекою промислового підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Методологія управління економічною безпекою промислового підприємства

Під управлінням економічною безпекою промислового підприємства розуміється комплекс цілей і параметрів, заходів, принципів, методів і інструментів, спрямованих на забезпечення стабільності та функціонування стійкості підприємства в умовах впливу різних економічних ризиків і загроз. Це включає в себе ідентифікацію, аналіз, оцінку, моніторинг та мінімізацію ризиків, що можуть негативно вплинути на фінансовий стан, репутацію, конкурентоспроможність і загальну життєздатність підприємства [11].

Управління економічною безпекою підприємства, визначивши деякі принципи, цілі та завдання функціонування відповідної системи, дозволяє побудувати основні складові економічної безпеки та визначити пріоритетні складові. З цього моменту виникає побудова наукових методів і методологічних принципів, відповідно до яких виділяються складові елементи системи

«Система економічної безпеки підприємства представляє собою комплекс організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів, спрямованих на забезпечення кількісного і якісного захисту інтересів підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз. Ці заходи мають бути узгоджені з цілями діяльності підприємства та наявними ресурсами» [13].

Місія підприємства, його основні цілі та заходи для забезпечення економічної безпеки повинні мати спільний напрямок.

Методологія управління економічною безпекою промислового підприємства включає ряд стратегічних та тактичних заходів, які забезпечують захист підприємства від економічних загроз та сприяють його стабільному розвитку. Основними компонентами методології управління економічною безпекою є:

1. Визначення цілей та завдань економічної безпеки: забезпечення фінансової стабільності, захист майнових інтересів, інформаційна безпека, кадрова безпека, правова захищеність; мінімізація ризиків, забезпечення конкурентоспроможності, підтримка стійкості до зовнішніх та внутрішніх загроз.

2. Аналіз та оцінка ризиків: виявлення можливих загроз економічної безпеки, таких як фінансові втрати, крадіжка інтелектуальної власності, інформаційні витоки; визначення ймовірності виникнення загроз та їх потенційного впливу на підприємство.

3. Розробка політики та стратегії економічної безпеки: формування загальних принципів та підходів до забезпечення економічної безпеки; розробка конкретних заходів та планів для реалізації політики безпеки, включаючи короткострокові та довгострокові плани дій.

4. Створення організаційної структури управління безпекою: призначення керівників та підрозділів, відповідальних за різні аспекти економічної безпеки; включення системи економічної безпеки до загальної структури управління підприємством.

5. Розробка та впровадження заходів безпеки: контроль фінансових потоків, захист від шахрайства, оптимізація витрат; відбір надійного персоналу, запобігання внутрішнім загрозам, навчання працівників; захист інформаційних систем, контроль доступу до даних, запобігання кіберзагрозам.

6. Моніторинг та контроль: постійне спостереження за станом економічної безпеки підприємства, виявлення нових загроз; регулярні перевірки та аудити, оцінка ефективності впроваджених заходів.

7. Реагування на інциденти: розробка планів на випадок надзвичайних ситуацій, що можуть вплинути на економічну безпеку; швидке реагування на інциденти, мінімізація їх наслідків.

8. Аналіз та удосконалення: аналіз результатів впроваджених заходів, оцінка їх ефективності; внесення змін та покращення методик управління економічною безпекою на основі аналізу та нових загроз.

Методологія управління економічною безпекою підприємства є безперервним процесом, що вимагає постійної уваги та адаптації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Системний метод управління економічною безпекою промислового підприємства передбачає комплексний підхід до аналізу, планування та реалізації заходів, спрямованих на захист підприємства від економічних загроз, які забезпечують цілісність та ефективність системи економічної безпеки. Основними компонентами системного методу в управлінні економічною безпекою є: вивчення зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на економічну безпеку підприємства; ідентифікація загроз та вразливостей; оцінка поточного стану економічної безпеки підприємства; визначення стратегічних цілей і завдань у сфері економічної безпеки; розробка стратегії та планів заходів з економічної безпеки; визначення ресурсів, необхідних для реалізації запланованих заходів; створення організаційної структури управління економічною безпекою; визначення відповідальних осіб і підрозділів; впровадження політики економічної безпеки на всіх рівнях управління підприємством; впровадження заходів економічної безпеки у повсякденну діяльність підприємства; виконання планів і стратегій, розроблених на етапі планування; забезпечення необхідних ресурсів та інструментів для реалізації заходів; постійний моніторинг виконання заходів з економічної безпеки; контроль за дотриманням встановлених правил і процедур; регулярна оцінка ефективності реалізованих заходів; аналіз результатів впроваджених заходів; виявлення недоліків та проблемних зон; коригування стратегій і планів з

урахуванням отриманих результатів та змін у зовнішньому середовищі; формування робочої групи для проведення системного аналізу; збір і обробка необхідної інформації про діяльність підприємства; ідентифікація потенційних загроз економічній безпеці; оцінка ймовірності та можливих наслідків реалізації загроз; визначення ключових напрямків та заходів щодо забезпечення економічної безпеки; розробка довгострокових та короткострокових планів дій; реалізація запланованих заходів у різних сферах діяльності підприємства; забезпечення ресурсів та необхідної інфраструктури; постійний моніторинг стану економічної безпеки; внесення коригувань у стратегії та плани на основі результатів контролю [17].

Синергетичний метод управління економічною безпекою промислового підприємства базується на принципах синергетики, що вивчає процеси самоорганізації та взаємодії складних систем. Підхід передбачає інтеграцію всіх компонентів і функцій підприємства для досягнення більшого ефекту, ніж сума окремих зусиль. Основними принципами синергетичного методу є: цілісність, де підприємство розглядається як єдина система, де всі елементи взаємопов'язані і взаємодіють один з одним; здатність системи до самостійного розвитку і адаптації до змін у зовнішньому середовищі; максимальне використання взаємодії між різними підрозділами підприємства для підвищення ефективності; врахування можливості виникнення непередбачуваних ситуацій і розвиток гнучких механізмів реагування. Перевагами синергетичного методу є: гнучкість і адаптивність: можливість швидкого реагування на зміни та непередбачувані ситуації; ефективність: досягнення максимального результату завдяки інтеграції та взаємодії всіх елементів системи; інноваційність: постійний розвиток та впровадження нових підходів і технологій; стійкість: підвищення здатності підприємства протистояти економічним загрозам завдяки цілісному підходу [24].

Компаративний метод управління економічною безпекою промислового підприємства передбачає порівняльний аналіз різних аспектів

діяльності підприємства з метою виявлення кращих практик і впровадження їх у власну систему безпеки. Метод дозволяє підприємству оцінити свої слабкі та сильні сторони, порівнюючи їх з аналогічними підприємствами чи галузевими стандартами. Перевагами компаративного методу є ідентифікація кращих практик, що дозволяє виявити та впровадити найбільш ефективні методи управління економічною безпекою; об'єктивна оцінка (порівняння з іншими підприємствами дозволяє об'єктивно оцінити рівень економічної безпеки власного підприємства); сприяє постійному вдосконаленню системи економічної безпеки через впровадження нових підходів і методів; допомагає підприємству швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, виявляючи нові загрози та можливості [54].

Статистичний метод управління економічною безпекою промислового підприємства ґрунтується на використанні статистичних даних і методів для аналізу та оцінки стану економічної безпеки, а також для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Метод дозволяє виявляти тенденції, оцінювати ризики і ефективно реагувати на загрози. Перевагою статистичного методу є обґрунтованість управлінських рішень; можливість прогнозувати майбутні загрози та планувати заходи з їх мінімізації; швидке виявлення негативних тенденцій та своєчасне реагування на них; наочне представлення даних у вигляді графіків і діаграм, що полегшує аналіз і прийняття рішень [4].

Формування та реалізація системи управління економічною безпекою промислового підприємства є комплексним процесом, який вимагає дотримання ряду принципів. Основними принципами, на яких повинна базуватися ця система є:

–принцип системності (система економічної безпеки повинна бути інтегрованою частиною загальної системи управління підприємством, враховуючи всі його підсистеми та взаємозв'язки між ними);

–принцип комплексності (управління економічною безпекою повинне охоплювати всі аспекти діяльності підприємства, включаючи фінансову,

кадрову, інформаційну, правову та технічну безпеку);

–принцип адаптивності (система управління повинна бути гнучкою та здатною швидко адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства);

–принцип безперервності (забезпечення економічної безпеки повинне здійснюватися постійно, на всіх етапах життєвого циклу підприємства);

–принцип превентивності (важливо не тільки реагувати на виникаючі загрози, але й передбачати їх та вживати заходів для їх попередження);

–принцип економічної ефективності (заходи з економічної безпеки повинні бути економічно обґрунтованими та не призводити до надмірних витрат ресурсів підприємства);

–принцип правомірності (усі дії в рамках системи економічної безпеки повинні відповідати чинному законодавству та нормативно-правовим актам);

–принцип інформаційної прозорості (інформація, пов'язана з економічною безпекою, повинна бути доступною для керівництва та відповідальних осіб, щоб забезпечити ефективне прийняття рішень);

–принцип відповідальності та підзвітності (відповідальність за реалізацію заходів з економічної безпеки повинна бути чітко розподілена між працівниками підприємства, а результати їх діяльності – підзвітні керівництву).

Дотримання цих принципів дозволяє створити надійну систему управління економічною безпекою, яка здатна забезпечити стійкий розвиток промислового підприємства та мінімізувати можливі ризики.

Методика формування структури системи економічної безпеки підприємства включає кілька ключових етапів (табл. 1.1). Кожен з цих етапів є важливим для створення ефективної системи, яка здатна забезпечити захист підприємства від економічних загроз.

Таблиця 1.1 – Етапи формування структури системи економічної безпеки промислового підприємства

Етап	Процес
1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	вивчення економічного, політичного, соціального та правового середовища, в якому функціонує підприємство
	вивчення внутрішніх факторів, які можуть негативно вплинути на економічну безпеку підприємства
2. Визначення основних цілей та завдань економічної безпеки	визначення основних цілей забезпечення економічної безпеки, таких як захист фінансових ресурсів, майна, інформації, кадрів тощо
	формування завдань для досягнення поставлених цілей
3. Розробка організаційної структури системи економічної безпеки	визначення відповідальних осіб та підрозділів, які будуть здійснювати заходи з економічної безпеки
	формування структурних підрозділів, які будуть відповідати за різні аспекти безпеки (фінансова, інформаційна, кадрова тощо)
4. Оцінка та моніторинг ризиків	ідентифікація можливих ризиків для підприємства
	розробка методик оцінки ризиків та створення системи моніторингу, яка дозволить своєчасно виявляти нові загрози
5. Розробка та впровадження заходів захисту	розробка конкретних заходів для забезпечення економічної безпеки
	впровадження цих заходів на практиці та забезпечення їхньої ефективності
6. Створення системи контролю та аудиту	впровадження системи внутрішнього контролю та аудиту для оцінки ефективності заходів з економічної безпеки
	регулярне проведення аудитів для виявлення недоліків та можливостей для покращення системи
7. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	організація навчальних програм та тренінгів для персоналу, відповідального за економічну безпеку
	підвищення кваліфікації співробітників у сфері управління ризиками та безпеки
8. Інформаційна підтримка та технологічне забезпечення	впровадження сучасних інформаційних систем та технологій для забезпечення економічної безпеки
	створення баз даних та інформаційних ресурсів для підтримки системи економічної безпеки

Дотримання цих етапів дозволяє підприємству створити ефективну та дієву систему економічної безпеки, яка буде захищати його від різноманітних загроз та сприяти стійкому розвитку.

Таким чином, системний метод управління економічною безпекою дозволяє підприємству створити цілісну і надійну систему захисту від економічних загроз, сприяючи стабільному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності. Синергетичний метод управління економічною

безпекою промислового підприємства дозволяє створити ефективну, гнучку та стійку систему захисту, яка здатна адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах підприємства. Метод забезпечує не тільки захист від загроз, але й сприяє загальному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Компаративний метод управління економічною безпекою промислового підприємства дозволяє підприємству постійно вдосконалювати свою систему безпеки, орієнтуючись на кращі практики та досвід інших компаній. Це сприяє підвищенню ефективності, стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Статистичний метод управління економічною безпекою промислового підприємства є ефективним інструментом для аналізу, оцінки та прогнозування стану економічної безпеки. Використання статистичних даних дозволяє підприємству приймати обґрунтовані рішення, своєчасно реагувати на загрози та забезпечувати стабільний розвиток.

1.2. Понятійно-категоріальний апарат управління економічною безпекою промислового підприємства

Понятійно-категоріальний апарат управління економічною безпекою промислового підприємства включає сукупність основних понять і категорій, що використовуються для опису, аналізу та управління економічною безпекою. Розглянемо основні поняття та категорії, що складають цей апарат.

«Управління економічною безпекою підприємства визначається складовими управління. Під управлінням економічною безпекою підприємства фахівці розуміють систему принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, що пов'язані із забезпеченням захисту його економічних інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз» [1; 6; 7].

Економічна безпека – це стан захищеності економічних інтересів

підприємства (фінансових, кадрових, інформаційних, виробничих, правових та екологічних) від зовнішніх і внутрішніх загроз, що забезпечує його стабільне функціонування та розвиток.

Поняття «безпека» в перекладі з грецької трактується як «володіння ситуацією», що розкриває сутність поняття [29]. Тобто безпека забезпечує суб'єктам стан, у якому вони почуваються спокійно, коли їм загрожують, зберігаючи при цьому свою цінність і стабільність.

Економічна безпека має багато трактувань, оскільки її можна розглядати стосовно різних рівнів економічної системи, як на макро-, так і на мікрорівнях, і охоплює всі сфери життєдіяльності населення та соціального відтворення [3]. Економічна безпека тісно пов'язана з усіма рівнями, оскільки неможливо умовно забезпечити повну безпеку на одному рівні економічної системи, не зачіпаючи інші рівні суспільного розвитку.

Під економічною безпекою підприємства розуміють захист його діяльності від негативних впливів зовнішнього та внутрішнього зовнішнього середовища та здатність швидко реагувати, щоб забезпечити адаптацію підприємства до нових умов трансформації.

На думку Дідик А.М., «економічна безпека підприємства – це умова його діяльності – це стан системи взаємодії підприємства із суб'єктами внутрішнього та зовнішнього середовища, в якій підприємство спільно з інституціями держави з використанням власних ресурсів спроможне виявляти загрози його діяльності, уникати їх, нівелювати їхній вплив, пом'якшувати або долати наслідки реалізації загроз» [1, с. 34].

Дикань В.Л., Воловельська І.В., Маковоз О.В. розглядають «економічну безпеку – як стан господарюючого суб'єкта, при якому він нейтралізує негативні зовнішні впливи й добивається поставлених цілей при найбільш ефективному використанні наявного потенціалу в умовах невизначеності» [2].

Гапак Н.М. пропонує досліджувати «економічну безпеку підприємства як стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і

технологій, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективно їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам)» [4].

На думку Колодяжної І.В., Букріної К.А. «економічна безпека – це стан економіки, що забезпечує достатній рівень соціального, політичного та оборонного існування й прогресивного розвитку України, невразливість і незалежність її економічних інтересів до можливих зовнішніх та внутрішніх загроз і впливів» [5; 16].

Кургузенкова Л.А. розглядає «економічну безпеку підприємства як стан складної, нелінійної системи, що представляє собою відокремлений господарюючий суб'єкт при виробництві та обміні благами між людьми, у ході якого дія зовнішніх і внутрішніх факторів не призводить до погіршення системи або до неможливості її функціонування та розвитку» [32].

Науковці Небава М.І., Міронова Ю.В. стверджують, що «економічна безпека підприємства – це захист діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути різноманітні загрози чи пристосуватися до існуючих умов, які не позначаються негативно на його діяльності» [8].

На думку Сосновської І.М., «економічна безпека підприємства – це захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також спроможність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, що не позначаються негативно на його діяльності» [3].

Аналізуючи результати дослідження науковців щодо підходів до визначення поняття «економічна безпека» було визначено, що не існує єдиного підходу, економічна безпека промислових підприємства є сукупністю дій підприємства, що спланові на забезпечення стабільної роботи підприємства та уникнення зовнішніх та внутрішніх реальних загроз, захист від змін чинників ринкового середовища, нейтралізацію їх впливу.

«При управлінні економічною безпекою промислових підприємств доцільно використовувати такі заходи регулювання, як:

- правові, що базуються на нормативно-правових законодавчих документах щодо діяльності промислового підприємства як суб'єкта господарювання та передбачають засади забезпечення його діяльності;

- фінансові, які сприяють формуванню фінансової незалежності та стабільності економічного розвитку підприємства, формування матеріальних цінностей підприємства та належний їх захист;

- інформаційні – передбачають збір, обробку, аналіз інформації для використання її як релевантної інформації при прийнятті управлінських рішень;

- стратегічні, що передбачають розроблення та впровадження стратегічних заходів для запобігання кризовим ситуаціям у діяльності промислового підприємства;

- інноваційні – впровадження інноваційних технологій з метою підвищення ефективності діяльності та підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства;

- виробничі, що передбачають впровадження напрямів для підвищення раціоналізації використання ресурсів та нарощення виробничого потенціалу промислового підприємства;

- маркетингові, що дають можливість за рахунок маркетингових інструментів та комунікацій підвищити конкурентоспроможність промислового підприємства та розширити коло клієнтів» [34].

Управління економічною системою має здійснюватися за певними принципами, а саме: безпеки, адаптивності, цілісності, безперервності та ефективності, щоб досягти головної мети управління економічною безпекою промислових підприємств, тобто забезпечити ефективне функціонування підприємств, підвищення конкурентоспроможності та підвищення потенціалу підприємства.

1.3. Теоретичні засади управління економічною безпекою промислового підприємства

Забезпечення економічної безпеки підприємств вимагає від адміністрації, керівників усіх рівнів і працівників безпосередньо формування достатньо глибоких теоретичних знань, практичних навичок і творчості для забезпечення ефективної роботи підприємств.

Необхідність управління системою економічної безпеки промислових підприємств визначається такими факторами [22; 45; 56]:

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

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

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

Основною метою управління економічною безпекою підприємств є забезпечення ефективної діяльності підприємств, сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності, підвищення потенціалу підприємства [10]. В управлінні системою економічної безпеки промислових підприємств необхідно враховувати багато факторів, серед яких: конкретне становище підприємства, розвиток сфери господарської діяльності, розташування та специфіка ринку ресурсів і продукції, ринок ресурсів і продукції, ринок збуту ресурсів і продукції. обсяг матеріально-технічних і фінансових ресурсів, життєвий цикл розробки, ступінь конкуренції тощо.

Створення ефективної системи управління економічною безпекою промислових підприємств здатне прогнозувати зміни зовнішніх і внутрішніх факторів, своєчасно виявляти та усувати негативні прояви загроз розвитку економіки, створювати умови для ефективної діяльності промислових підприємств і підвищити свою конкурентоспроможність.

Основні завдання оцінки економічної безпеки:

ідентифікація можливих зовнішніх та внутрішніх загроз, що можуть негативно вплинути на діяльність підприємства;

аналіз джерел загроз, таких як економічні кризи, конкуренти, зміни у законодавстві, внутрішні шахрайства тощо;

визначення ймовірності виникнення загроз та їх потенційних наслідків для підприємства;

оцінка ризиків за допомогою кількісних та якісних методів, включаючи аналіз сценаріїв, моделювання та експертні оцінки;

оцінка фінансового стану підприємства, включаючи аналіз ліквідності, платоспроможності, рентабельності та фінансової стійкості;

визначення здатності підприємства витримувати фінансові шоки та зберігати стабільність у разі виникнення кризових ситуацій;

оцінка стану виробничих процесів, технологій та обладнання;

визначення потенційних загроз для безпеки виробничих процесів та якості продукції;

оцінка рівня кваліфікації та надійності персоналу;

виявлення можливих загроз, пов'язаних з плинністю кадрів, відсутністю кваліфікації чи внутрішніми шахрайствами; оцінка стану захисту інформаційних систем та даних;

визначення ризиків витоку інформації, кібератак та інших загроз інформаційній безпеці;

оцінка відповідності діяльності підприємства чинному законодавству та нормативним вимогам;

визначення ризиків, пов'язаних з юридичними конфліктами, порушенням правових норм та регуляторних вимог;

на основі результатів оцінки розробка конкретних заходів та стратегій для мінімізації виявлених ризиків.

впровадження системи моніторингу та контролю для постійної оцінки ефективності заходів безпеки.

Рисунок 1. 1. Основні завдання оцінки економічної безпеки

Оцінка економічної безпеки промислового підприємства є важливим етапом у забезпеченні його стабільного та безпечного функціонування. Основна задача цієї оцінки полягає у виявленні загроз, оцінці ризиків та розробці заходів для їх мінімізації. Це дозволяє підприємству своєчасно реагувати на потенційні загрози, зберігати фінансову стабільність, забезпечувати безпеку виробничих процесів та інформаційних систем, а також підтримувати відповідність законодавчим вимогам.

Функціональні складові економічної безпеки промислового підприємства є основними напрямками діяльності, які забезпечують захист підприємства від різноманітних загроз і ризиків. Вони включають різні аспекти діяльності промислового підприємства, що взаємодіють між собою для досягнення загальної мети – стабільного та безпечного функціонування. В табл. 1.2 розглянемо основні функціональні складові економічної безпеки промислового підприємства.

Таблиця 1.2 – Функціональні складові економічної безпеки промислового підприємства

Складові	Ціль	Основні заходи
1	2	3
1. Фінансова безпека	Забезпечення фінансової стабільності та стійкості підприємства	<ul style="list-style-type: none"> ○ Контроль та управління грошовими потоками. ○ Аналіз та оптимізація витрат. ○ Підтримка ліквідності та платоспроможності. ○ Управління кредитним портфелем та борговими зобов'язаннями. ○ Захист від фінансових ризиків (страхування, хеджування).
2. Технологічна безпека	Підтримка високого рівня технологічної незалежності та конкурентоспроможності	<ul style="list-style-type: none"> ○ Впровадження нових технологій та інновацій. ○ Модернізація та технічне обслуговування обладнання. ○ Управління виробничими процесами для забезпечення їх безперебійності та ефективності. ○ Забезпечення відповідності технологічним стандартам та нормативам.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
3. Інформаційна безпека	Захист інформаційних ресурсів та систем підприємства	<ul style="list-style-type: none"> ○ Впровадження політик та процедур інформаційної безпеки. ○ Використання технологій шифрування, контролю доступу та антивірусного захисту. ○ Захист від кіберзагроз та інформаційних атак. ○ Резервне копіювання даних та плани відновлення після збоїв.
4. Кадрова безпека	Забезпечення високого рівня кваліфікації та надійності персоналу	<ul style="list-style-type: none"> ○ Розробка та впровадження системи відбору та найму персоналу. ○ Навчання та підвищення кваліфікації працівників. ○ Мотивація та утримання ключових співробітників. ○ Захист від внутрішніх загроз (шахрайство, конфлікти, саботаж).
5. Правова безпека	Забезпечення відповідності діяльності підприємства чинному законодавству та нормативним вимогам	<ul style="list-style-type: none"> ○ Юридичний супровід угод та контрактів. ○ Управління правовими ризиками та вирішення спорів. ○ Захист інтелектуальної власності. ○ Відповідність нормативним вимогам та стандартам.
6. Маркетингова безпека	Захист ринкових позицій підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності	<ul style="list-style-type: none"> ○ Моніторинг ринку та конкурентів. ○ Захист комерційної таємниці. ○ Управління брендом та репутацією. ○ Впровадження стратегій розвитку та проникнення на нові ринки.
7. Екологічна безпека	Мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище та відповідність екологічним нормам.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Управління відходами та забрудненнями. ○ Впровадження екологічно чистих технологій. ○ Дотримання екологічних стандартів та нормативів. ○ Підвищення екологічної свідомості працівників.
8. Фізична безпека	Захист фізичних ресурсів та інфраструктури підприємства	<ul style="list-style-type: none"> ○ Впровадження систем контролю доступу та відеопостереження. ○ Організація охорони об'єктів. ○ Забезпечення безпеки матеріальних ресурсів та обладнання. ○ Плани дій у надзвичайних ситуаціях.

Функціональні складові економічної безпеки промислового підприємства є комплексом заходів, спрямованих на захист різних аспектів діяльності підприємства від потенційних загроз. Ефективне управління цими

складовими забезпечує стабільний розвиток підприємства, його конкурентоспроможність та стійкість до зовнішніх і внутрішніх ризиків.

Головною задачею оцінки економічної безпеки промислового підприємства є визначення його здатності протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам, забезпечуючи стабільне та ефективне функціонування. Ця оцінка включає аналіз різних аспектів діяльності підприємства з метою виявлення потенційних ризиків і вразливостей, а також розробку заходів для їх мінімізації.

Система економічної безпеки підприємства – це комплекс організаційних, управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів, спрямованих на кількісну та якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз. Система заходів, спрямованих на забезпечення економічної безпеки підприємства, повинна бути інтегрованою в загальну стратегію підприємства та узгоджуватися з його місією, цілями та ресурсами. Розглянемо детально основні компоненти системи економічної безпеки та підходи до її реалізації.

Таблиця 1.3 – Основні компоненти системи економічної безпеки

Заходи	Компонент	Процес
1	2	3
1. Концептуальні підходи та філософія забезпечення безпеки господарюючого суб'єкта	місія та цінності	визначення місії підприємства, що включає принципи та цінності щодо безпеки
	стратегічне бачення	формування довгострокового бачення та стратегій, спрямованих на забезпечення економічної безпеки
	політика безпеки	розробка та впровадження політики, що визначає основні підходи до управління економічною безпекою
2. Організаційно-управлінські заходи	структурна організація	створення спеціалізованих підрозділів та призначення відповідальних осіб за економічну безпеку
	обраний інструментарій	використання сучасних методів та інструментів для аналізу, оцінки та управління ризиками
	управлінські процеси	розробка політик, процедур та регламентів, які регулюють заходи з економічної безпеки
	економічні параметри	оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства за ключовими економічними показниками, такими як рентабельність, ліквідність, платоспроможність

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
3.	навчання персоналу	регулярні тренінги та підвищення кваліфікації працівників щодо питань економічної безпеки
4. Функціональне наповнення процесів управління на підприємстві	планування	розробка планів заходів з економічної безпеки, включаючи короткострокові та довгострокові цілі
	організація	створення організаційної структури, яка забезпечує ефективну реалізацію заходів з економічної безпеки
	контроль та моніторинг	впровадження системи контролю та моніторингу для оцінки ефективності заходів безпеки
	комунікація	забезпечення ефективної внутрішньої та зовнішньої комунікації з питань економічної безпеки
5. Технологічні заходи	інформаційні системи	впровадження сучасних it-рішень для моніторингу та аналізу загроз
	автоматизація процесів	використання автоматизованих систем для управління ризиками та виявлення потенційних загроз
6. Фінансово-ресурсне забезпечення	бюджетування	виділення фінансових ресурсів для реалізації заходів з економічної безпеки
	інвестиції	інвестування у технології та інфраструктуру, що сприяють підвищенню рівня безпеки
	матеріально-технічне забезпечення	забезпечення необхідних матеріально-технічних ресурсів для реалізації заходів з економічної безпеки
	людські ресурси	відбір, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, відповідального за економічну безпеку
7. Технічні заходи	фізична безпека	встановлення систем відеоспостереження, контролю доступу та сигналізації
	захист інформації	шифрування даних, брандмауери, антивірусні програми та системи резервного копіювання
8. Профілактичні заходи	оцінка ризиків	регулярна оцінка потенційних загроз та вразливостей
	превентивні заходи	розробка і впровадження заходів для запобігання реалізації загроз
	аудити та перевірки	проведення регулярних внутрішніх і зовнішніх аудитів для оцінки ефективності системи безпеки
9. Маркетингові заходи	ринковий моніторинг	аналіз ринкових умов та дій конкурентів для виявлення потенційних загроз
	репутаційний захист	заходи для захисту та покращення іміджу підприємства

Для досягнення ефективної системи економічної безпеки, необхідно забезпечити відповідність між місією підприємства, його цілями та заходами безпеки. Це можна досягти шляхом:

- формулювання чіткої місії, яка відображає основні принципи та цінності підприємства;
- визначення стратегічних, тактичних та оперативних цілей підприємства, що відображають його прагнення та напрямки розвитку;
- розробки комплексу заходів економічної безпеки;
- забезпечення того, щоб заходи економічної безпеки підтримували та сприяли досягненню загальних цілей підприємства;
- оптимальне використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів для реалізації заходів безпеки.

Система економічної безпеки підприємства є важливим елементом його загальної стратегії та забезпечує захист від зовнішніх і внутрішніх загроз. Для її ефективного функціонування необхідно узгоджувати заходи безпеки з місією, цілями та ресурсами підприємства. Це дозволить досягти високого рівня захищеності та стабільного розвитку.

Взаємозв'язок між механізмом управління промислового підприємством та його підсистемою управління економічною безпекою є ключовим для забезпечення стабільного та безпечного функціонування підприємства. Виділення основних елементів, необхідних для результативного ведення ризик-менеджменту та підвищення рівня економічної безпеки, є важливим кроком для створення ефективної системи управління:

- Підсистема управління економічною безпекою повинна бути інтегрована в загальну систему управління підприємством;
- забезпечення узгодженості між стратегічними цілями підприємства та заходами з економічної безпеки;
- координація між різними підрозділами підприємства для забезпечення ефективної реалізації заходів безпеки;

- визначення відповідальних осіб за управління економічною безпекою та їх взаємодія з іншими підрозділами;
- система управління економічною безпекою повинна бути гнучкою та здатною швидко адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства;
- постійне вдосконалення методів та інструментів управління ризиками з урахуванням нових загроз та викликів;
- забезпечення підзвітності заходів з економічної безпеки керівництву підприємства;
- прозорість у прийнятті рішень та впровадженні заходів з економічної безпеки.

Таким чином, комплексний підхід до управління економічною безпекою промислового підприємства, що включає концептуальні підходи, функціональне наповнення, фінансово-ресурсне забезпечення та цілеспрямованість, є ключем до успішного ризик-менеджменту та підвищення рівня економічної безпеки. Інтеграція цих елементів у загальну систему управління підприємством дозволяє забезпечити стабільність та стійкий розвиток підприємства.

Висновок до першого розділу

Метою управління економічною безпекою промислових підприємств є створення ефективної системи економічної безпеки, яка забезпечить стійкий економічний розвиток підприємств в умовах жорсткої конкуренції в поточному та стратегічному періодах, а також здатність своєчасно прогнозувати зовнішні та внутрішні загрози та усунення їх негативного впливу.

Понятійно-категоріальний апарат управління економічною безпекою промислового підприємства є фундаментом для ефективного забезпечення захищеності підприємства від різноманітних загроз. Використання чітких та

узгоджених понять і категорій дозволяє досягти високого рівня системності та обґрунтованості в управлінні економічною безпекою.

Для забезпечення економічної безпеки інтереси промислового підприємства повинні бути з'ясовані та узгоджені з інтересами основних суб'єктів зовнішнього середовища, з якими підприємство взаємодіє. Така координація є формою активного захисту компаній власних інтересів.

Система управління економічною безпекою підприємства складається з комплексу управлінських, економічних, організаційних, правових, контрольних і стимулюючих заходів, спрямованих на узгодження інтересів підприємства з основними інтересами зовнішнього середовища та з урахуванням особливостей діяльності підприємства, що дозволяє підприємству отримувати достатній прибуток, щоб перевести бізнес у стан економічної безпеки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ: СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ

2.1. Стан економічної безпеки промислових підприємств в Україні в умовах воєнного стану

Сьогодні робота промислових підприємств України потребує все більшої уваги до управління економічною безпекою на тлі загострення конкуренції, змін на ринках ресурсів, перебоїв у логістиці та викликів, пов'язаних з військовими діями в Україні. Сьогодні проблема забезпечення економічної безпеки промислових підприємств та ефективного управління ними стала основною проблемою для промислових підприємств, оскільки від цих аспектів залежить стійкість їх економічного розвитку, їх адаптивність до зовнішніх викликів та забезпечення конкурентоспроможності держави та зовнішніх ринків.

В умовах воєнного стану особливої актуальності набуває питання забезпечення економічної безпеки підприємств, які зазнають більших збитків через напади ворога, дефіцит сировини, проблеми з електропостачанням, відтік працівників тощо. Забезпечення економічної безпеки є дуже важливим аспектом діяльності будь-якого підприємства, особливо під час воєнного стану. Зрештою економічна безпека залежить від захищеності, реагування на чинники ринкового середовища, ефективності фінансово-господарської діяльності та стабільності робочої сили.

Важливу роль у підтримці економіки країни під час воєнного стану відіграють промислові підприємства. Нині вони зазнають найбільших втрат, оскільки стали однією з головних цілей ворога. Щодня підприємства

втрачають виробничі потужності, готову продукцію та прибутки. Кожне підприємство має власну стратегію розвитку на кілька років, але в умовах воєнного стану передбачити розвиток підприємства досить складно, тому необхідно заздалегідь продумати, як гарантувати його економічну безпеку.

Слід зазначити, що розвиток промислових підприємств є важливим чинником загального економічного розвитку країни, але на їх діяльність постійно впливають внутрішні та зовнішні фактори. До зовнішніх факторів слід віднести: цінову політику; економічний стан країни; інфляція; митна політика; податкова система; законодавство; рівень конкуренції. Але з 2022 року до цих факторів мають увійти військові дії, від яких найбільше страждає бізнес.

Серед внутрішніх факторів, що впливають на діяльність промислових підприємств, необхідно назвати:

- рівень кваліфікації працівників;
- мотивація співробітників;
- організація виробничого процесу;
- рівень технологічного розвитку;
- стан основних фондів та використання інноваційних технологій, програмного забезпечення;
- матеріальна допомога; виробництво інноваційної продукції;
- рівень формування маркетингової політики;
- системи управління тощо.

Починаючи з 2022 року, до цих факторів також варто додати готовність компанії до форс-мажорних обставин та формування стратегії розвитку.

Стан економічної безпеки промислових підприємств в Україні в умовах воєнного стану є вкрай складним і вимагає особливої уваги з боку держави, бізнесу та міжнародних партнерів. Воєнні дії, нестабільність, руйнування інфраструктури та порушення логістичних ланцюгів створюють значні виклики для забезпечення економічної безпеки. Розглянемо основні аспекти та проблеми, що впливають на економічну безпеку промислових підприємств

в Україні під час воєнного стану.

Таблиця 2.1 – Основні загрози економічній безпеці промислових підприємств в Україні під час воєнного стану

Загрози	Наслідки
Фізичне руйнування інфраструктури	воєнні дії призводять до руйнування виробничих потужностей, транспортних мереж, енергетичної інфраструктури та інших критичних об'єктів
	зниження виробничих можливостей та збільшення витрат на відновлення зруйнованих об'єктів
Порушення логістичних ланцюгів	блокування та руйнування транспортних шляхів, портів та аеропортів ускладнює доставку сировини та продукції
	збільшення часу та вартості логістичних операцій
Фінансова нестабільність	коливання валютного курсу, інфляція та дефіцит фінансових ресурсів впливають на фінансову стійкість підприємств
	обмежений доступ до кредитних ресурсів та збільшення вартості капіталу
Відтік кадрів	мобілізація, еміграція та внутрішнє переміщення населення призводять до дефіциту кваліфікованих працівників
	потреба в перепідготовці та адаптації нових кадрів
Інформаційна безпека	збільшення ризику кібератак та інформаційних витоків в умовах підвищеної активності кібервійськових операцій
	необхідність посилення захисту інформаційних систем та даних

Економічна безпека України зазнає суттєвої трансформації в умовах тривалої війни. Після фази стабілізації та адаптації до першого шоку масованого вторгнення механізми національної економіки почали поступово переходити до військової економіки. Це зумовлює як обережно оптимістичні прогнози експертів з відновлення економіки, так і нові виклики та загрози економічній безпеці країни.

У 2024 році виклики та загрози економічній безпеці пов'язані переважно з прямим деструктивним впливом військових дій на економічний розвиток (зокрема, фізичне руйнування основних фондів та економічної інфраструктури, неможливість ведення господарської діяльності в умовах локальних бойових дій; ракетні обстріли, дрони тощо), брак кваліфікованої робочої сили та можливе розширення макроекономічних диспропорцій. На тлі невизначеності щодо масштабів воєнних збитків та можливостей відновлення одним із головних питань економічної безпеки України залишаються терміни та фінансові перспективи відновлення економічного

потенціалу в багатьох сферах діяльності [60].

Втрати, завдані війною, продовжують зростати. Відповідно до «Швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення» (RDNA3 [62]), підготовленої спільно групою Світового банку, Європейською Комісією та ООН (24 лютого 2022 р. – 31 грудня 2023 р.), витрати на післявоєнний період реконструкції в українських регіонах до кінця 2023 року становили \$486 млрд. США. Найбільше постраждали сектори житлового будівництва, транспорту, торгівлі та промисловості, енергетики та сільського господарства. У регіональному розрізі найбільші збитки зосереджені в Донецькій, Харківській, Луганській, Запорізькій, Херсонській та Київській областях. За даними RDNA3, прямі втрати від великої війни становлять майже 152 мільярди доларів. США.

Загалом у 2023-2024 роках ситуація з економічною безпекою країни стабілізувалася, хоча тривала війна погіршила можливості економічного зростання та посилила залежність національної економіки від зовнішніх джерел розвитку. Збитки, завдані війною, не дозволили досягти реального ВВП у 2023 році довоєнного рівня, який становив 75% від показника 2021 року, тоді як темпи економічного зростання України у 2023 році становили 5,3% (Нац. статистика), що дещо перевищило попередні прогнози, що дає впевненість, що ситуація в період після масованого вторгнення стабілізується і більшість ризиків для економічної безпеки буде пом'якшено. Для досягнення довоєнного рівня реального ВВП національній економіці необхідно 6-7 років щорічного зростання на 5%. Зокрема, згідно з основним прогнозом МВФ, реальний ВВП у 2027 році становитиме 90,5% від 2021 року. При цьому країна здатна підтримувати певне «виживання» за рахунок запланованих темпів зростання та міжнародної допомоги, яка є не економічним рішенням стратегічних завдань. Тому держава має суттєво збільшити інвестиційні, а також інші антикризові та довгострокові дії [61].

Стабілізація економічної ситуації в Україні у 2023-2024 роках створює передумови для відновлення внутрішнього споживчого попиту. Однак його

динаміка залишається слабкою і підтримується переважно державними соціальними видатками, а не внаслідок стійкого зростання доходів населення за рахунок покращення економічної активності в країні. При цьому значна частина цього фінансування забезпечується за рахунок міжнародної фінансової підтримки, яку надають Україні країни-партнери для підтримки державного бюджету. Позитивні зміни в секторі зайнятості в Україні та значне зростання попиту на робочу силу призвели до поступового відновлення внутрішнього споживчого попиту у 2023-2024 роках [62].

Важливими завданнями для мінімізації ризиків для економічної безпеки України залишаються збереження макроекономічної стабільності, підтримка інноваційного розвитку промисловості та інвестицій, відновлення імпульсу суспільного розвитку.

Демографічні та соціальні деформації становлять найбільші ризики для економічної безпеки України. Навіть без ризику війни обмежені можливості для реконструкції та накопичення соціального капіталу матимуть важливі прямі та відстрочені наслідки, які погіршуватимуть економічну безпеку. Водночас, незважаючи на продовження характерних тенденцій 2022 року (зокрема, обмежені можливості держави виконувати свої соціальні зобов'язання та підтримувати всі вразливі верстви населення), ми відзначаємо певний ступінь відновлення після шоку війни та подальшої стабілізації складових соціальної системи, але це не є оптимальним. Перш за все, це демографічні зміни та міграційні процеси. Водночас активізуються зусилля щодо пошуку більш стійких моделей соціальної підтримки, які б ефективно сприяли захисту людського капіталу.

У 2023 році оцінка ситуації з фінансовою безпекою дещо покращилася порівняно з попереднім роком, тоді як загальні очікування не дозволяють більшості загроз виходити із зони середньо-високого ризику. У сфері державних фінансів залишаються такі джерела ризику:

- державний борг, дефіцит бюджету;
- втрати податкових і митних надходжень;

– стабільність пенсійної системи, а також недофінансування окремих статей бюджетних видатків через обмежені фіскальні можливості держави.

Водночас експерти оптимістично дивляться на можливості банківської системи та заходи, які вживає Національний банк для забезпечення фінансової стабільності, а отже, на їх погляди щодо пом'якшення інституційної спроможності банківської системи та ризику непрацюючих кредитів. не змінилися. позики.

Збереження обмежень зовнішньої торгівлі, поточна інвестиційна криза та загроза розширення виробничого потенціалу промисловості (особливо її переробної) становлять значний ризик для стабільності економічної безпеки в умовах тривалої війни. Для подолання дисбалансу зовнішньої торгівлі, який формується внаслідок сильного збитку експортним можливостям, вимушеного збільшення імпорту та значного посилення негативного впливу зовнішніх факторів (блокування дорожньої логістики), необхідно розробити комплекс заходів щодо вжиття системних заходів для підтримки експортної діяльності та зміцнення стабільності ланцюгів поставок, особливо щодо товарів стратегічного значення. Це покращить зовнішньоекономічну складову економічної безпеки в середньостроковій та довгостроковій перспективі.

У 2024 році існує ймовірність відновлення тенденції в галузі через попит на внутрішньому ринку, особливо на продукцію, яка використовується для забезпечення потреб збройних сил та відновлення інфраструктури країни, покращення електропостачання до споживачів, переміщення виробничих потужностей, лібералізація зовнішньої торгівлі та диверсифікація експортних шляхів української продукції. Для закріплення позитивних змін та покращення стану промислової безпеки в умовах широкомасштабної війни важливо продовжувати адаптаційні зміни, подолати існуючі проблеми та обмеження, зміцнювати ефективні стратегії та практики підприємств для подолання кризи. . спричинений. війни та пристосування до нових умов експлуатації.

На фоні високих військових ризиків загрози у сфері продовольчої безпеки залишаються реальними та не втрачають своєї актуальності. Внаслідок бойових дій знищено родючий шар ґрунту на значних площах сільськогосподарських угідь, що призвело до збільшення частки непридатних земель і відповідно до зниження врожайності важливих видів сільськогосподарської продукції. сільськогосподарська продукція. Крім того, продовження бомбардування виробничої та матеріально-технічної інфраструктури й надалі зберігатиме високий ризик руйнування інфраструктури виробництва, переробки та зберігання сільськогосподарської та харчової продукції, погіршення постачання сільськогосподарських підприємств матеріально-технологічними засобами. через брак коштів.

Водночас залишатиметься найсуттєвіша загроза майбутній продовольчій безпеці, а саме зростаючий дефіцит робочої сили для сільськогосподарського виробництва.

Оскільки орієнтовної дати завершення війни, розпочатої російською федерацією, немає, неможливо перелічити вичерпний перелік викликів і загроз економічній безпеці України. З'явилися нові ризики, одним із яких є специфічний і серйозний ризик для економічної безпеки, оскільки почастишали випадки перешкоджання вільному транскордонному переміщенню товарів з України до країн ЄС через страйки чи запровадження дискримінаційних односторонніх обмежень. Посилення зовнішньої нестабільності в поєднанні з можливістю посилення військових дій може спричинити серйозне напруження ланцюга поставок у багатьох країнах-партнерах України та мати ширший негативний вплив на багато економічних процесів в Україні.

Крім того, конкретні потенційні ризики, які можуть вплинути на довгострокову економічну безпеку України та заслуговують на подальший розгляд, включають:

– посилення конкуренції за корисні копалини, що необхідно враховувати для посилення сталості та функціонування місцевої гірничо-

переробної промисловості, а також як ключові ланцюги поставок важливих товарів і ресурсів;

– екстремальні погодні явища можуть погіршити продовольчу безпеку, водопостачання та логістичні проблеми, що призведе до міграції, що слід враховувати при встановленні національних пріоритетів щодо продовольчої та економічної безпеки; сильна залежність України від обсягу та частоти отриманої міжнародної допомоги, що ускладнює виконання національних стратегічних пріоритетів; Ризики для безпеки та стабільності, спричинені відсутністю контролю над технологіями штучного інтелекту, які мають пріоритетними діями щодо захисту економічної безпеки в цифровій сфері.

2.2. Стратегії та заходи для забезпечення економічної безпеки в умовах воєнного стану

Актуальність розробки стратегій та заходів для забезпечення економічної безпеки в умовах воєнного стану визначається низкою критичних факторів, що впливають на стабільність та розвиток промислових підприємств і економіки країни в цілому. Воєнні дії створюють унікальні виклики, які потребують негайних та ефективних відповідей:

1) воєнні дії призводять до значних руйнувань промислових об'єктів, транспортних мереж, енергетичної інфраструктури, що вимагає комплексних заходів для відновлення;

2) воєнні конфлікти викликають інфляцію, девальвацію національної валюти, збільшення бюджетного дефіциту, що негативно впливає на фінансову стійкість підприємств;

3) руйнування транспортних шляхів та блокування портів ускладнюють доставку сировини та продукції, що потребує нових логістичних стратегій;

4) мобілізація, еміграція та внутрішнє переміщення населення

призводять до дефіциту кваліфікованих працівників, що впливає на виробничі процеси;

5) підвищена вразливість до кібератак та інформаційних витоків вимагає посилення заходів з інформаційної безпеки;

б) війна створює стресові умови для працівників, що може знизити їх продуктивність та мотивацію.

Метою розробки стратегій та заходів для забезпечення економічної безпеки в умовах воєнного стану є створення системи управління, яка здатна забезпечити стійкість та адаптивність промислових підприємств до умов воєнного конфлікту, а також підтримати їх розвиток у довгостроковій перспективі.

Національний інститут стратегічних досліджень у 2024 році провів Третю хвилю дослідження експертної думки щодо поточних (2024 р.) та середньострокових (2025–2027 рр.) ризиків для економічної безпеки України в умовах довготривалої війни. Дослідження базувалося на кабінетних дослідженнях та експертних опитуваннях, а також оцінювало готовність системи забезпечення економічної безпеки України до ризиків у 2024 році та управління ними в умовах війни [75]. Основні результати дослідження приведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Класифікація ризиків для економічної безпеки України в умовах довготривалої війни

Тип ризику	Фактори ризику
Поточні ризики (2024 р.)	
Фінансові ризики	– інфляція та девальвація національної валюти; – зростання державного боргу та бюджетного дефіциту; – обмежений доступ до міжнародних фінансових ринків;
Виробничі та логістичні ризики	– руйнування інфраструктури та виробничих потужностей; – порушення логістичних ланцюгів та транспортних маршрутів; – дефіцит сировини та комплектуючих
Кадрові ризики	– відтік кваліфікованих кадрів через мобілізацію та еміграцію; – нестача робочої сили для відновлення економіки; – психологічний стрес та моральне виснаження працівників;
Інформаційні ризики	– підвищена вразливість до кібератак та інформаційних витоків; – недостатній захист критичних інформаційних систем; – проблеми з інформаційною безпекою в умовах активних бойових дій;

Середньострокові ризики (2025–2027 рр.)	
Економічна нестабільність	– повільне відновлення економіки після війни; – низькі темпи зростання ВВП та зниження інвестиційної привабливості; – високий рівень безробіття та соціальної напруги;
Технологічна відсталість	– відставання у впровадженні нових технологій та інновацій; – нестача інвестицій у науково-дослідницькі та дослідно-конструкторські роботи; – проблеми з модернізацією виробництва та підвищенням конкурентоспроможності;
Екологічні ризики	– зростання екологічного навантаження через руйнування інфраструктури; – недостатні заходи для відновлення природних ресурсів та екосистем; – підвищення ризиків екологічних катастроф
Політичні ризики	– нестабільна внутрішньополітична ситуація; – недовіра до державних інститутів та правової системи; – вплив зовнішніх геополітичних факторів на внутрішню політику.

Узагальнені результати розподілу загроз економічної безпеки за впливом та ймовірністю настання у 2022–2027 рр. за складовими економічної безпеки подано у таблиці 2.3 [75]. «Оцінювання ризиків економічної безпеки України у 2025–2027 рр. здійснено для формування загального контексту та уявлення про трансформацію ризиків економічної безпеки в умовах довготривалої війни. На основі експертного ранжування актуалізованих для воєнного часу загроз за рівнем впливу та ймовірністю настання здійснено їх розподілу. Для оцінювання загроз економічної безпеки України у 2025–2027 рр. за рівнем впливу та ймовірністю настання було проведено експертне ранжування, що дозволило класифікувати загрози за результативністю заходів з їх мінімізації. Нижче наведено категорії загроз і їх оцінки за шкалою від 1 до 5, де:

- 1 – вкрай нерезультативний;
- 2 – нерезультативний;
- 3 – задовільно результативний;
- 4 – результативний;
- 5 – лідер результативності» [75].

Таблиця 2.3 – Ризики економічної безпеки – результати розподілу загроз економічної безпеки за впливом та ймовірністю настання у 2022–2027 рр. за складовими економічної безпеки

СКЛАДОВІ БЕЗПЕКИ	Ймовірність / Вплив			
	2025-2027	2024	2023	2022
1	2	3	4	5
МАКРОЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА				
1. Різкий економічний спад внаслідок згорання ділової активності в умовах війни, неможливості ведення бізнесу в окремих регіонах країни в зоні бойових дій або ризиковій зоні	3/4	3/4	4/4	н/д
2. Відплив капіталу з економічної території України та релокація бізнесу за кордон	3/3	3/4	3/3	3/4
3. Значне скорочення інвестиційної діяльності	3/4	4/4	4/4	4/3
4. Критичне зниження обсягів кредитного фінансування основного капіталу, обігових коштів та інвестицій	3/3	3/4	4/4	4/4
5. Зменшення трудового потенціалу внаслідок інтенсивних процесів міграції населення за кордон, значної частки ВПО, втрат цивільного населення внаслідок бойових дій	4/4	4/4	4/4	4/4
6. Зростання індексу споживчих цін (інфляції)	3/3	3/3	4/4	4/3
7. Зниження приватного споживання	3/3	4/3	4/3	н/д
ВИРОБНИЧА БЕЗПЕКА				
1. Критичне скорочення промислового виробництва	3/4	4/4	4/4	5/5
2. Прискорення темпів деіндустріалізації економіки	3/3	3/4	4/4	4/4
3. Зниження конкурентних позицій вітчизняних виробників на внутрішньому та зовнішніх ринках промислової продукції	3/4	3/4	4/4	4/3
4. Збільшення часток низькотехнологічної та сировинної продукції у структурі промислового виробництва	3/3	3/4	4/4	4/3
5. Посилення залежності внутрішнього ринку України від імпорту промислової продукції	4/4	4/4	4/3	4/4
ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА				
1. Погіршення фінансової стійкості пенсійної системи	4/4	3/4	4/4	4/4
2. Високий рівень дефіциту державного бюджету	4/4	4/4	5/4	5/5
3. Значні втрати податкових та митних надходжень державного та місцевих бюджетів	3/4	4/4	4/4	5/5
4. Брак довіри з боку громадян та бізнесу до податкових, митних органів	4/4	4/3	4/3	3/3
5. Недофінансування окремих статей видатків бюджету внаслідок обмеженості фінансових можливостей держави	4/4	4/4	4/4	4/4
6. Зростання обсягів державного боргу та видатків на його обслуговування	4/4	4/4	4/4	5/4
7. Погіршення інституційної спроможності банківської системи внаслідок скорочення ресурсної бази банків, збитковості та зниження капіталізації	3/3	3/3	3/3	3/3
8. Різке збільшення частки непрацюючих кредитів у кредитному портфелі банків	3/3	3/3	3/3	4/3

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА				
1. Значна втрата експортного потенціалу України внаслідок руйнування чи пошкодження виробничих об'єктів	3/4	4/4	4/4	5/4
2. Утруднення експорту внаслідок руйнування чи ускладнення транспортної логістики	3/4	4/4	4/4	5/5
3. Зростання негативного сальдо торговельного балансу	4/4	4/4	4/4	4/4
4. Посилення сировинної та низькотехнологічної спрямованості експорту	4/4	4/4	4/4	3/3
5. Обмеження дієвості інфраструктури підтримки зовнішньоторговельної діяльності	3/3	3/3	3/3	н/д
6. Значне збільшення частки імпорту у внутрішньому споживанні	3/3	4/4	4/3	4/3
ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНА БЕЗПЕКА				
1. Скорочення державних капітальних інвестицій	3/4	4/4	4/4	5/4
2. Згорання інноваційної активності в економіці	3/4	4/4	4/3	4/3
3. Погіршення динаміки інвестиційних процесів у промисловості	3/4	4/4	4/4	5/5
4. Недостатній обсяг фінансування наукових досліджень і розробок	4/4	4/3	4/3	н/д
5. Скорочення капітальних інвестицій у корпоративному секторі	3/4	4/4	4/4	н/д
6. Релокація за межі України інноваційно активних компаній	3/3	4/3	4/3	н/д
СОЦІАЛЬНА БЕЗПЕКА				
1. Суттєве погіршення соціально-економічного становища вразливих верств населення	4/4	4/4	4/4	4/4
2. Суттєве зниження спроможності системи соціального захисту України виконувати свої функції	4/4	4/4	3/4	4/4
3. Втрата можливостей зайнятості та поглиблення структурних диспропорцій на ринку праці	3/4	4/4	4/4	4/4
4. Значне зниження добробуту та якості життя населення	4/4	4/4	4/4	5/4
5. Погіршення доступу до кваліфікованої медичної допомоги	3/4	3/4	3/3	4/4
6. Погіршення доступу до отримання соціальних послуг через нестачу фахівців з надання соціальних послуг	3/3	3/3	3/3	н/д
7. Погіршення умов життя значних груп населення через руйнування житла та цивільної інфраструктури	3/3	4/4	4/4	5/4
8. Масовий виїзд біженців за кордон	3/3	3/4	3/4	4/3
9. Значне погіршення стану довкілля (включаючи воєнне забруднення), спричинене бойовими діями	4/4	4/4	4/4	4/3
10. Збільшення навантаження на соціальну інфраструктуру та ринок праці густозаселених і традиційно праценадлишкових західних регіонів	3/3	3/3	4/3	4/4
11. Стрімке зростання кількості ВПО	3/3	3/3	3/3	4/4
ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА				
1. Локальні дефіцити продуктів харчування, викликані утрудненням постачання та / чи надмірним попитом	2/3	3/3	4/4	4/3
2. Зниження обсягів виробництва значущих видів сільськогосподарської продукції	3/3	3/3	4/4	3/3
3. Руйнування інфраструктури виробництва, переробки та зберігання сільськогосподарської продукції та продуктів харчування	3/3	3/4	3/3	4/3

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
4. Значні матеріально-технічні та фінансові втрати частки сільськогосподарських виробників	3/3	3/4	4/4	4/4
5. Погіршення якості харчування населення	3/3	3/3	4/4	4/3
6. Погіршення забезпеченості сільськогосподарських підприємств матеріально-технічними засобами	3/3	3/3	4/3	4/4
7. Посилення дефіциту трудових ресурсів у сільськогосподарському виробництві	3/4	4/4	4/4	3/3

Таке оцінювання дозволяє визначити основні загрози, що можуть вплинути на економічну стабільність країни, і розробити ефективні стратегії для їх подолання.

Третя хвиля дослідження експертної думки Національного інституту стратегічних досліджень у 2024 році вказує на значні ризики для економічної безпеки України в умовах довготривалої війни. Для ефективного управління цими ризиками необхідно впроваджувати комплексні стратегії та заходи, які включають державну підтримку, планування та управління ризиками, логістичну адаптацію, фінансову стратегію, підготовку кадрів та посилення інформаційної безпеки. Міжнародна співпраця та залучення міжнародної допомоги також є ключовими елементами для забезпечення економічної стабільності та безпеки України в цей складний період.

В умовах воєнного стану забезпечення економічної безпеки промислових підприємств вимагає розробки та реалізації комплексних стратегій та заходів. Ці стратегії мають бути спрямовані на захист підприємств від різноманітних загроз та забезпечення їх стабільного функціонування. Нижче наведено основні стратегії та заходи для забезпечення економічної безпеки в умовах воєнного стану.

1. Стратегія державної підтримки та регулювання передбачає розробку та впровадження державних програм підтримки промислових підприємств та відновлення і модернізацію критичної інфраструктури за допомогою державних та міжнародних інвестицій, включаючи:

- фінансову допомогу, грантів, податкові пільги та кредити;

- тимчасове зниження податкових ставок або надання податкових канікул для підприємств, які зазнали значних втрат надання підприємствам державних субсидій;

- державні інвестиції у відновлення зруйнованих транспортних, енергетичних та виробничих об'єктів

Стратегія державної підтримки та регулювання реалізується у співпраці з міжнародними організаціями (залучення допомоги від міжнародних фінансових установ, таких як МВФ, Світовий банк, ЄБРР) та при впровадженні програми відновлення економіки (розробка та впровадження державних програм відновлення та модернізації економіки).

2. Стратегія планування та управління ризиками передбачає впровадження системи управління ризиками на підприємствах для своєчасного виявлення та мінімізації загроз та розробку планів безперервності бізнесу та планів дій у надзвичайних ситуаціях:

- регулярне виявлення та аналіз потенційних загроз для підприємства;
- проведення кількісної та якісної оцінки ймовірності та наслідків ризиків;
- створення планів дій у надзвичайних ситуаціях та планів безперервності бізнесу.

Стратегія реалізується при інтеграції процесів управління ризиками в загальну систему управління підприємством та підвищення обізнаності та компетентності працівників у сфері управління ризиками.

3. Стратегія логістичної адаптації передбачає пошук альтернативних маршрутів доставки та використання різних видів транспорту для забезпечення безперебійної логістики та співпрацю з міжнародними партнерами для забезпечення доступу до ринків збуту та постачання сировини при впровадженні наступних заходів:

- розробка та використання альтернативних логістичних маршрутів для доставки сировини та продукції;
- встановлення партнерських відносин з національними та

міжнародними логістичними компаніями.

Реалізація Стратегії відбудеться при залученні нових постачальників для зменшення залежності від одного джерела та створення запасів критичних матеріалів та сировини для запобігання дефіциту.

4. Фінансова стратегія передбачає диверсифікацію джерел фінансування та залучення міжнародних інвестицій та управління валютними ризиками та хеджування для мінімізації фінансових втрат. Необхідно запровадити залучення фінансування з різних джерел, включаючи банки, інвесторів, державні та міжнародні фонди та використовувати інструменти хеджування для захисту від коливань валютних курсів; проводити аналіз і оптимізацію витрат для підвищення фінансової стійкості; розробити детальні фінансові плани та бюджети з урахуванням можливих ризиків.

5. Стратегія підготовка та мотивація кадрів впроваджує програми перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу; створює сприятливі умови праці та системи мотивації для утримання ключових працівників; організує навчання та тренінги для підвищення кваліфікації працівників; розробляє та впроваджує систем мотивації для утримання та залучення кваліфікованих кадрів; створює системи ротації кадрів для забезпечення безперервності бізнес-процесів; надання психологічну допомогу працівникам для зниження стресу та підвищення продуктивності.

6. Стратегія посилення інформаційної безпеки обумовлена впровадженням сучасних технологій захисту інформаційних систем, включаючи багаторівневий захист та шифрування даних, антивірусне програмне забезпечення, системи виявлення вторгнень; підвищенням рівня кіберграмотності працівників та проведення регулярних тренінгів з інформаційної безпеки; проведенням регулярних аудитів інформаційної безпеки та тестування на проникнення; розробкою та впровадженням політик та процедур інформаційної безпеки.

Ефективні стратегії управління економічною безпекою промислового підприємства сприяють збереженню стабільності економічного і соціального

розвитку та усуває соціальні, трудові та інші суперечності, що загрожують ефективній діяльності підприємств. З метою ефективного управління економічною безпекою можна здійснити велику кількість заходів з управління діяльністю підприємства, основні напрямки яких наведено на рисунку 2.1.

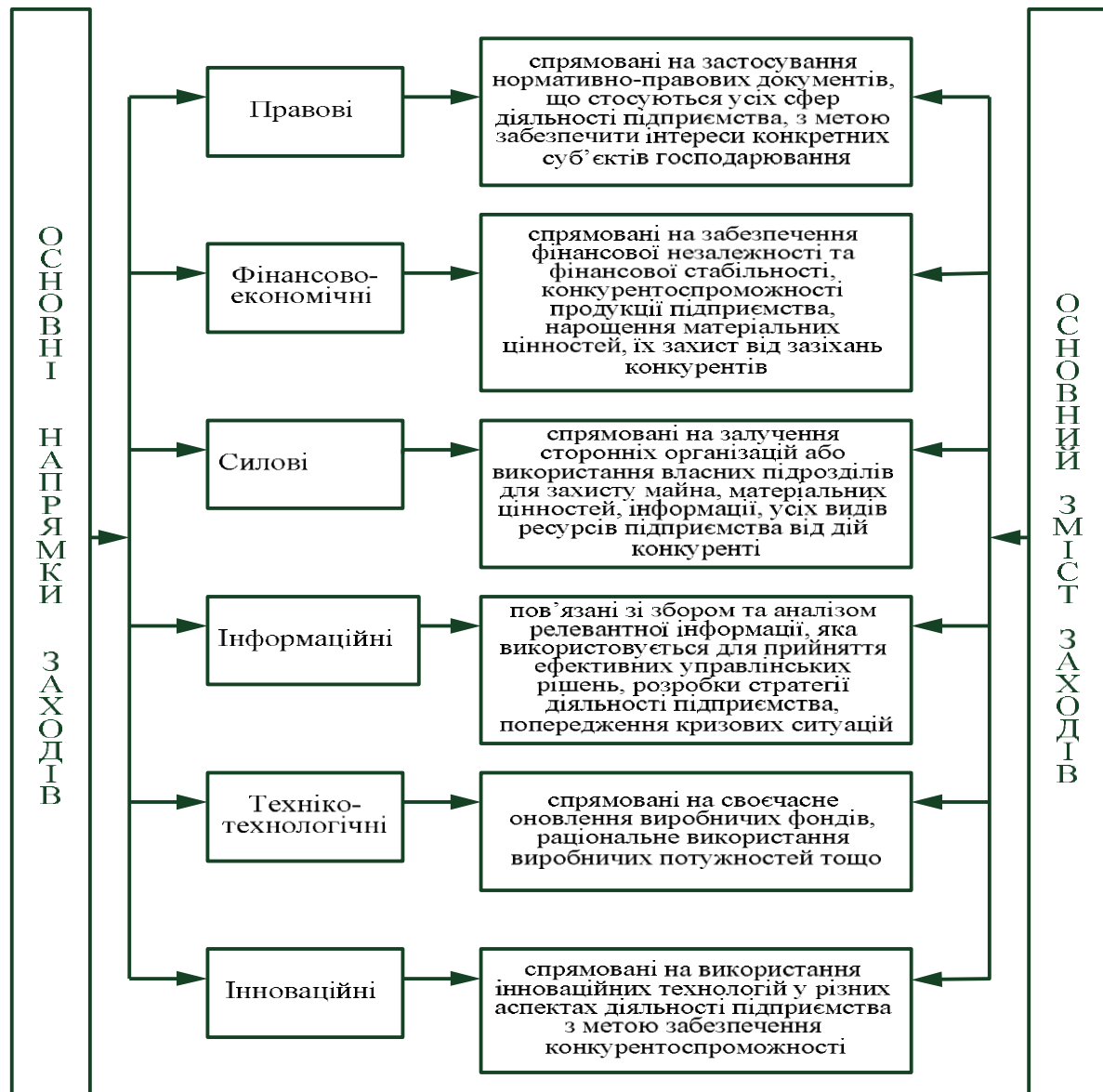


Рис.2.1. Основні напрями стратегій та зміст заходів щодо управління економічною безпекою промислового підприємства

Таким чином, забезпечення економічної безпеки промислових підприємств в умовах воєнного стану потребує комплексного підходу, що

включає державну підтримку, управління ризиками, логістичну адаптацію, фінансову стратегію, підготовку кадрів та посилення інформаційної безпеки. Реалізація цих заходів та стратегій сприятиме стабільному функціонуванню підприємств та їх здатності протистояти загрозам в умовах воєнного стану.

Таким чином, незважаючи на зростання невизначеності та нестабільності умов тривалої війни, більше уваги потребує тематична готовність до загроз економічній безпеці, а саме забезпечення:

- випереджувального посилення ситуаційної обізнаності та навчання щодо існуючих та потенційних загроз економічній безпеці України з метою максимальної підготовки суб'єктів економічних відносин (держави, бізнесу та громадян) до можливості виникнення кризових явищ;
- розробка попередньої стратегії та дорожньої карти для прискорення обміну інформацією та координації дій органів влади, місцевих громад, бізнесу та громадян у разі виникнення загроз;
- використання гібридних рішень, що поєднують традиційні рішення державної економічної політики з взаємодоповнювальними проактивними діями бізнесу та громадян.

2.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення управління економічною безпекою промислових підприємств у повоєнний період

Плани повоєнного відновлення України мають передбачати тісну співпрацю з міжнародними кредиторами, інвесторами та донорами. Інвестиції, необхідні для відновлення зруйнованої війною інфраструктури та промисловості, досягають сотні мільярдів доларів. Як наслідок, видатки можуть у три-п'ять разів перевищити ВВП України до 2021 року, що потребуватиме іноземної допомоги в масштабах, які значно перевищують довоєнні державні витрати України [10;11]. Фінансування, необхідне для

економічного відновлення України, є астрономічним: від 450 мільярдів доларів до 1 трильйона доларів протягом приблизно 10 років [12].

Міжнародна допомога для відновлення України має ґрунтуватися на наступних принципах, щоб забезпечити довгостроковий успіх країни. По-перше, Україна має бути на шляху до вступу до Європейського Союзу, створюючи сильний поштовх для реформ та модернізації. По-друге, допомога має бути швидкою, щоб забезпечити її отримання в критично ранній післявоєнний період. По-третє, допомога має базуватися на грантах, а не на позиках, щоб уникнути боргових проблем у майбутньому. По-четверте, важливо координувати всі джерела фінансування, щоб уникнути втрат, затримок і дублювання. По-п'яте, реконструкція пропонує унікальну можливість радикально збільшити виробничий потенціал України, наблизити її до технологічного рубежу (особливо зелених технологій), закласти основу для довгострокового зростання та тісніше інтегрувати Україну у світову економіку. Допомога повинна бути спрямована на підвищення економічної продуктивності та стимулювання великих інвестицій (наприклад, нова техніка, обладнання, інфраструктура, навчання, людський капітал, технічна допомога тощо), а також зміцнення людського капіталу[13].

Зі стратегічної точки зору пріоритетом мають бути нові інноваційні продукти, які потребують необхідних інвестицій. Але іноземні інвестори, швидше за все, зацікавляться цими умовами лише за наявності стабільної внутрішньополітичної ситуації, реальних державних реформ, реструктуризації промисловості в напрямку євроінтеграції та надання Україною гарантій безпеки. Завдяки частковій руйнації основних галузей промисловості країни український промисловий комплекс може стати основним рушієм економічного розвитку та зайнятості населення. У зв'язку з цим актуальним є створення стимулів для розвитку промислових підприємств [6].

Сьогодні багато компаній працюють у невизначених умовах. Необхідно терміново вжити комплексних заходів для підтримки ефективної роботи

системи економічної безпеки промислових підприємств.

Заходи управління економічною безпекою підприємства повинні відповідати таким принципам: цілісності, безперервності, законності, плановості, економічності, інтерактивності, компетентності, поєднання відкритості та конфіденційності, пріоритетності профілактичних заходів (своєчасності).

Удосконалення управління економічною безпекою промислових підприємств у повоєнний період є важливим завданням для забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємств. Для цього необхідно розробити та впровадити комплексні стратегії та заходи, спрямовані на подолання наслідків війни, відновлення економічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності.

Нижче наведено практичні рекомендації щодо удосконалення управління економічною безпекою промислових підприємств у повоєнний період:

- проведення детального аналізу фінансового стану підприємства для виявлення слабких місць та розробки заходів з покращення фінансової стійкості;

- залучення різноманітних джерел фінансування, включаючи державні програми підтримки, міжнародні гранти та кредити, інвестиції приватного сектору;

- впровадження програм з оптимізації витрат, включаючи зниження виробничих витрат, оптимізацію управлінських процесів, зниження енергетичних витрат;

- проведення оцінки збитків, завданих війною, та розробка плану відновлення критичної інфраструктури;

- інвестування у новітні технології та модернізацію виробничих потужностей для підвищення ефективності та конкурентоспроможності;

- співпраця з міжнародними партнерами та організаціями для отримання технічної та фінансової допомоги у відновленні інфраструктури;

- впровадження системи управління ризиками, яка включає ідентифікацію, оцінку, моніторинг та реагування на ризики;
- впровадження заходів для захисту інформаційних систем від кібератак та інформаційних витоків, регулярні аудити інформаційної безпеки;
- організація кризових центрів для оперативного реагування на надзвичайні ситуації та координації дій у разі виникнення нових загроз;
- організація навчальних програм та тренінгів для підвищення кваліфікації персоналу, зокрема у сфері управління ризиками та безпеки;
- впровадження програм соціальної підтримки, включаючи психологічну допомогу, медичне страхування, програми реабілітації;
- розробка систем мотивації та стимулювання для утримання кваліфікованих працівників та залучення нових кадрів;
- перегляд та оптимізація логістичних ланцюгів для забезпечення безперебійного постачання сировини та продукції;
- розробка альтернативних маршрутів доставки для зменшення залежності від одного джерела;
- формування стратегічних запасів критичних матеріалів та компонентів для забезпечення виробничих потреб у разі перебоїв у постачанні;
- залучення інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи для розробки нових продуктів та технологій⁴
- стимулювання інноваційної активності через державні програми підтримки, гранти та податкові пільги;
- використання концепцій індустрії 4.0 для автоматизації виробничих процесів, підвищення ефективності та зменшення витрат.

З метою формування системи управління економічною безпекою промислового підприємства особливу увагу слід приділити таким організаційним аспектам:

- визначенню напрямків діяльності підприємства та обраного сегмента ринку, на якому працює підприємство;

- опис місії та цілей діяльності;
- аналіз можливостей і переваг внутрішнього середовища компанії та виявлення реальних загроз;
- аналіз зовнішнього середовища компанії, визначення загроз, їх причин і наслідків;
- аудит існуючих засобів забезпечення безпеки підприємства, аналіз його відповідності виявленим загрозам та моніторинг рівня економічної безпеки підприємства;
- розроблення заходів, спрямованих на вдосконалення управління економічною безпекою підприємства з метою мінімізації впливу негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та ліквідації наслідків їх впливу;
- удосконалення впровадження та оцінка системи управління економічною безпекою підприємства.

Для зміцнення економічної безпеки промислових підприємств відповідним державним відомствам необхідно активно впроваджувати регуляторні заходи у таких сферах.

1. Підтримка внутрішнього ринку. З метою стабілізації та відновлення національної економіки необхідно забезпечити подальше зниження регуляторного та адміністративного навантаження на промислові підприємства, у тому числі впровадження дерегуляційних заходів на основі ризик-орієнтованого підходу до розвитку саморегулювання підприємств; запровадження нових інструментів підтримки малого та середнього підприємництва та розширення існуючих інструментів, у тому числі фінансових[3]. Пріоритетними напрямками відновлення внутрішнього ринку слід справедливо визначити харчову промисловість, легку промисловість та інформаційні технології. Інженерний комплекс потребує нормативного забезпечення. Загальні витрати на оборону у 2024 році перевищать 1 трильйон гривень. Тому хоча б часткове відновлення можливостей військово-промислового комплексу за рахунок використання

машинобудівних підприємств може стати важливим фактором зростання промислового виробництва [4].

2. Підтримка фінансової стабільності. Слід зазначити, що після масштабного вторгнення РФ було використано ряд інструментів фінансової підтримки. У квітні 2023 року Рада з фінансової стабільності створила робочу групу з питань розвитку ринку внутрішнього боргу за участю представників Національного банку України та Міністерства фінансів України[5]. Робочу групу створено в рамках реалізації підписаного з МВФ меморандуму про економічну та фінансову політику, згідно з яким Україна зобов'язується утримуватися від питань фінансування з державного бюджету та розвивати внутрішній борговий ринок шляхом розширення та диверсифікації кола інвесторів у державні цінні папери, зокрема за рахунок повернення нерезидентів на ринок державних облігацій. Крім того, з травня 2023 року розпочалася процедура оцінки стійкості банківської системи у воєнний час. Крім того, з метою посилення ринкових стимулів банків, залучення населення до розміщення строкових вкладів у національній валюті оновлено структуру операцій монетарної політики, передбачаючи девальвацію обмінного курсу. Запровадження депозитних сертифікатів і нових депозитних сертифікатів буде обмежено трьома місяцями за фіксованою процентною ставкою на обліковому рівні. Ці зміни допоможуть захистити заощадження громадян від інфляційного знецінення, забезпечать зниження цінового тиску, а також сприятимуть розвитку культури заощадження часу в гривні.

3. Відновлення балансу внутрішньої та зовнішньої торгівлі. Військова агресія призвела до збільшення розриву між внутрішнім і зовнішнім торговими ринками. Обмеження процесів відмивання грошей на українському ринку має стати елементом відновлення економічної безпеки.

4. Відновлення інфраструктури. Головним завданням має стати відновлення енергетичної інфраструктури, яка постійно піддається цілеспрямованим атакам противника. Водночас до змін слід віднести також

адаптацію бізнесу та домогосподарств до ризиків глибоких знеструмлень, удосконалення технологій захисту та відновлення енергооб'єктів.

Таким чином, сучасні загрози економічній безпеці України мають як військові, так і структурні характеристики. Такі виклики, як атаки на інфраструктуру, окупація частини території України та бюджетні кризи загострили проблеми функціонування національної економіки. Для відновлення економічного розвитку та безпеки України необхідно підтримати внутрішній ринок, вжити заходів щодо подальшої підтримки фінансової стабільності та відновлення критичної інфраструктури.

Якщо запропонований комплекс заходів з управління економічною безпекою підприємства ефективний, то він впроваджується на підприємстві. За наявності недоліків у запропонованій системі управління економічною безпекою ці недоліки необхідно усунути в найкоротші терміни, відповідно до вимог щодо розвитку діяльності підприємства. Обрана система заходів з управління економічною безпекою підприємств не є постійною, вона має відповідати сучасним умовам, тому має бути гнучкою та сприяти максимальному захисту від несприятливих факторів зовнішнього середовища та всередині підприємства.

Висновки до другого розділу

Стан економічної безпеки промислових підприємств в Україні в умовах воєнного стану є вкрай складним, але завдяки зусиллям держави, бізнесу та міжнародних партнерів можливе подолання цих викликів. Впровадження комплексних стратегій управління ризиками, державна підтримка, інноваційні підходи та міжнародна співпраця сприятимуть забезпеченню стабільності та розвитку промислових підприємств в Україні.

Удосконалення управління економічною безпекою промислових підприємств у повоєнний період вимагає комплексного підходу, що включає фінансову стабільність, відновлення інфраструктури, управління ризиками,

кадрове забезпечення, оптимізацію логістики та розвиток інновацій. Реалізація цих рекомендацій дозволить забезпечити стійкий розвиток підприємств, підвищити їх конкурентоспроможність та забезпечити економічну безпеку в умовах повоєнного відновлення.

Російське вторгнення завдало величезних втрат Україні. Тепер ясно одне: ця війна матиме далекосяжні геополітичні та економічні наслідки. Шрами цієї війни будуть глибокими та тривалими та проникнуть у деякі основи нинішнього світового порядку. Водночас для України з'явилася нова можливість: вступ до Європейського Союзу, що матиме вирішальні геополітичні наслідки для самої України та всього європейського континенту. Необхідно докласти багато зусиль, щоб покласти край еміграції, зробити країну привабливою для іноземних інвесторів, відновити та модернізувати її інфраструктуру, а також провести необхідну економічну реструктуризацію на регіональному та структурному рівнях.

Перед війною в Україні були серйозні проблеми зі структурами управління (особливо у сферах верховенства права та корупції), а «олігархічна» структура влади була глибоко вкорінена. Є достатньо підстав очікувати позитивних змін у політичних та економічних структурах управління для покращення інвестиційного клімату в країні. Хороший інвестиційний клімат є основою відновлення післявоєнної економіки України, про що ми маємо подбати вже зараз. За допомогою законодавчої бази необхідно створити максимально комфортні умови для сприятливого інвестиційного клімату та діяльності. За умови міжнародної допомоги, спрямованої на створення сприятливих умов (особливо перспективи вступу до ЄС), Україна може стати привабливим місцем для прямих іноземних інвестицій, що прискорить відновлення та подальшу інтеграцію України у світову економіку.

ВИСНОВКИ

Концептуальні засади управління економічною безпекою промислового підприємства включають основні принципи, підходи та методи, що забезпечують ефективне управління ризиками та загрозами, а також захист інтересів підприємства. Ці засади формують основу для розробки та реалізації стратегій і заходів, спрямованих на забезпечення стабільного та безпечного функціонування підприємства.

У найширшому розумінні сутність економічної безпеки промислового підприємства полягає в збалансованості, стабільності та стійкості його економічної системи до будь-якого загрозового негативного впливу, забезпеченні здатності підприємства до сталого та ефективного розвитку власних економічних інтересів. Існують різні наукові методи визначення поняття безпеки підприємства і національної економіки, побудови системи управління економічною безпекою промислового підприємства, уточнення її основних структурних елементів. В сучасних економічних умовах великого значення набуває дослідження організаційного процесу функціонування системи економічної безпеки промислового підприємства. Адже від стану економічної безпеки більшості промислових підприємств залежить і забезпечення промислової безпеки на рівні різних галузей і регіонів.

Забезпечення економічної безпеки промислових підприємств слід розглядати як процес прогнозування та попередження негативних дій у різних аспектах фінансово-господарської діяльності, що завдають шкоди їх економічній безпеці. На рівень ефективності фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання впливає процес прогнозування загроз економічній безпеці. Підприємства повинні створити систему гарантування економічної безпеки, що є важливим кроком у розвитку діяльності підприємства.

Основними аспектами управління економічною безпекою підприємства

є:

–виявлення потенційних загроз і вразливостей, які можуть вплинути на діяльність підприємства, що можуть бути фінансові ризики, ринкові коливання, зміни в законодавстві, техногенні ризики, кадрові проблеми тощо;

–кількісна і якісна оцінка впливу виявлених ризиків на підприємство, що включає аналіз ймовірності настання ризиків та їхніх можливих наслідків;

–визначення підходів і заходів для мінімізації або нейтралізації виявлених, що може включати диверсифікацію діяльності, впровадження інновацій, укладання страхових угод, розробку кризових планів тощо;

–постійне відстеження економічних показників і факторів, що можуть впливати на безпеку підприємства, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення від норм і реагувати на них;

–захист інформаційних ресурсів підприємства від несанкціонованого доступу, втрат і викривлень, що включає впровадження політик безпеки, використання захищених каналів зв'язку, навчання персоналу;

–забезпечення ліквідності та фінансової стабільності підприємства через ефективне управління фінансовими потоками, бюджетування та контроль витрат;

–дотримання законодавства та регуляторних вимог, запобігання правовим ризикам і зниження юридичних загроз;

–залучення та утримання кваліфікованого персоналу, запобігання внутрішнім загрозам, пов'язаним з людським фактором, та розвиток корпоративної культури, орієнтованої на безпеку;

–розробка довгострокових планів розвитку підприємства з урахуванням потенційних ризиків і можливостей, що дозволяє створити основу для стійкого розвитку підприємства.

Управління економічною безпекою є важливим елементом загальної системи управління промислового підприємства, яке дозволяє забезпечити його стабільне функціонування, підвищити конкурентоспроможність і

забезпечити досягнення стратегічних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Економічна безпека, як характеристика стану господарювання та взаємодії елементів управління із зовнішнім середовищем, є важливим фактором підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності промислових підприємств. Отже, кожен метод оцінки системи управління економічною безпекою має свої переваги та багато недоліків. В умовах стрімкого розвитку економічної ситуації керівники повинні розрізняти та вдало обрати методи оцінки економічної безпеки, які взаємодіють з елементами загальної системи управління. Завдання керівників при оцінці рівня економічної безпеки промислових підприємств – забезпечити надходження всіх необхідних джерел інформації, групувати та відбирати найосновнішу інформацію, аналізувати господарську діяльність та виявляти загрози економічній безпеці, шукати проблемні моменти в складових економічної безпеки для прийняття успішних управлінських рішень. Оцінка економічної безпеки промислових підприємств повинна передбачати якісну обробку інформації про кожну складову безпеки суб'єкта з метою запобігання впливу загроз та зменшення їх впливу на діяльність підприємства.

Розробка стратегій та заходів для забезпечення економічної безпеки в умовах воєнного стану є актуальною та необхідною для стабільного функціонування та розвитку промислових підприємств. Основними цілями є забезпечення фінансової стабільності, відновлення інфраструктури, підтримка логістичних процесів, кадровий потенціал, посилення інформаційної безпеки та психологічної підтримки. Виконання цих цілей сприятиме збереженню економічної стійкості країни та її подальшому розвитку в умовах складної зовнішньої ситуації.

Експертне ранжування загроз економічної безпеки України у 2025–2027 рр. дозволило визначити пріоритетні напрями для розробки та впровадження ефективних заходів. Основними загрозами залишаються

фінансові ризики, руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, кадрові ризики та інформаційні загрози. Задовільно результативні заходи потребують подальшого вдосконалення та активної реалізації для підвищення стійкості економіки України в умовах довготривалої війни.

Таким чином, в сучасних умовах господарювання українські підприємства постійно зазнають впливу несприятливих внутрішніх і зовнішніх факторів. Вплив цих факторів позначається на всіх сферах діяльності бізнесу, внаслідок чого підприємства втрачають свої позиції на українському та зовнішньому ринках. Для постійної роботи необхідно створити та впровадити постійний аудит системи управління економічною безпекою підприємств. Раціональне управління економічною безпекою підприємств на основі принципів комплексності, безперервності, законності, плановості та спрямовувати на покращення роботи всіх функціональних напрямків підприємства, що сприятиме ефективній роботі українських підприємств та всієї економіки країни в цілому.

Удосконалення управління економічною безпекою промислових підприємств у повоєнний період вимагає комплексного підходу, який включає впровадження новітніх технологій, посилення внутрішніх політик і процедур, а також співпрацю з державними та міжнародними організаціями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алькема В.Г. Аналіз системи економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. *Фінансова система України. Наукові записки. Серія «Економіка»*. 2012. № 16. С. 99-107.
2. Ареф'єва О. В. Конкуреноспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі : монографія. К. : ФОП Маслаков, 2019. 342 с.
3. АСС. Ведення бізнесу під час війни в Україні. 2022. URL: <https://chamber.ua/ua/news/rezultaty-ostannoho-opytuvannia-palaty-87-kompaniy-chleniv-hotovi-aktyvno-doluchatysia-do-vidbudovy-ekonomiky-ukrainy-pislia-viynu>.
4. Бабіна Н. О. Новітні підходи до організації підтримки економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2016. Вип. 2(6). С. 59–63.
5. Варічева Р. В. Методичні підходи до оцінки якості економічної безпеки підприємства: облікове забезпечення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 3. Т.1. С. 88-93.
6. Васильєв О. В. Формування системи управління економічною безпекою промислових підприємств / О. В. Васильєв, В. І. Мейта. *Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін.* Тернопіль: «Економічна думка», 2013. Том 14. № 2. С. 138–145.
7. Васильців Т. Г. Економічна безпека України: стратегія та механізми зміцнення: монографія. Львів: Арал, 2008. 384 с.
8. Вовк О. М. Управління розвитком системи економічної безпеки підприємства: теоретичне забезпечення. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 6(11). С. 120-124.
9. Воробйов Ю.М. Фінансова безпека будівельних підприємств.

Сімферополь: АРІАЛ, 2013. 180 с.

10. Воронкова В.Г. Основи підприємництва: теорія та практикум: навч. посіб.. К.: Ліра-К, 2014. 455с.

11. Гапак Н. М. Економічна безпека підприємства: сутність, зміст та основи оцінки. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2013. Вип. 3 (40). С. 62–65.
<https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/1145>.

12. Готра В. В., Ріпич В. В., Дячок А. В. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. No 8. С. 219–223. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/38.pdf.

13. Гріщенко І. В., Кобаль О. А. Оцінка показників в процесі фінансового планування підприємства. *Перспективи розвитку фінансово-економічного простору України : зб. наук. праць*. Вінниця, 2020. С. 223–225.

14. Данченко О. Б. Стратегічне управління у сфері фінансово-економічної безпеки підприємства: методичні положення щодо забезпечення / О. Б. Данченко, Ю. А. Поскрипко. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 6. С. 111-116.

15. Денисенко М. П. Заходи покращення фінансового стану підприємства у сучасних умовах господарювання. *Економіка і держава*. 2019. No 12. С. 61–65. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.12.6>.

16. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>.

17. Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства : навч. посібник. Харків : УкрДАЗТ, 2011. 266 с.

18. Дроб'язко С.І. Економічна безпека в умовах глобалізації світової економіки. Дніпропетровськ: «ФОП Дроб'язко», 2014. 349с.

19. Економічна безпека підприємств реального сектору економіки в умовах вартісно-орієнтованого управління: монографія / С. В. Філіппова, Л. О. Волощук, С. О. Черкасова / під заг. ред. С. В Філіппової. Одеса : ФОП Бондаренко М.О., 2015. 196 с.

20. Економічна безпека підприємства: підручник / [А. М. Дідик, О. Є.

Кузьмін, В. Л. Ортинський, Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, О. В. Ілляшенко та ін.]; за заг. ред. А. М. Дідика. Львів : НУ «Львівська політехніка», ТзОВ «Видавнича група «Бухгалтери України», 2019. 624 с.

21. Економічна безпека України в умовах довготривалої війни. *Експертно-аналітична доповідь*. К.: НІСД, 2024. 71 с. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.08>

22. Зануда А. Бізнес під час війни: яку підтримку запропонував уряд та як виживає бізнес. *BBC*. 2022. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-60757453>.

23. Зюскін А. Цифровізація бізнес-процесів малого бізнесу як фактор зростання його конкурентоспроможності. *Економіка і управління*. 2022. № 28(5). С. 452–461. URL:: <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-5-452-461>.

24. Ілляшенко О. В. Передумови формування механізму управління системою економічної безпеки підприємства / О. В. Ілляшенко, Ю. С. Погорелов. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 4(2). С. 151–156.

25. Кириленко В.І. Інвестиційна складова економічної безпеки: автореф. дис. ... докт. екон. наук : 08.01.01. Київ, 2006. 38 с.

26. Ковтуненко Ю. В. Методичні основи аналізу фінансового стану промислового підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 8/2. С. 40–41. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/2588>.

27. Колісніченко П. Т. Науково-методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 16. С. 38-44.

28. Колодяжна І. В., Букріна К. А. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23. Частина 1. С. 135–140.

29. Костенко, Ю., Короленко, О., & Гузь, М. (2022). Аналіз фінансової

стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (43). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>

30. Кургузенкова Л. А. Економічна безпека підприємства: сутність та чинники формування її відповідного рівня. *Економіка та суспільство*. 2015. Вип. 1. С. 31–34. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/1_ukr/06.pdf

31. Лаутар А. Ю. Аналіз економічної безпеки промислових підприємств за умов поглиблення конкуренції. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 4, Т. 2. С. 51–54.

32. Лойко В. В. Моніторинг рівня економічної безпеки промислового підприємства. *Ефективна економіка : електронне наукове фахове видання*. 2015. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/>

33. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. 2-ге вид., перероб. К. : НІСД, 2015. 348 с.

34. Мазаракі А.А., Мельник Т.М. Економічна безпека України в умовах російської агресії. *Держава та економіка*. 2022. № 5. С. 4–28.

35. Марусяк Н. Л. Фінансовий аналіз: навч. посібник. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 172 с.

36. Меліхова Т. О. Узагальнення методичних підходів до оцінки рівня економічної безпеки підприємства з метою вибору оптимальних для діагностування зовнішніх та внутрішніх загроз. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 2. С. 38–50.

37. Метод ковзної середньої в Microsoft Excel. *Windows*. URL: <https://uk.soringcrepair.com/moving-average-in-excel/>.

38. Мороз М., Бондаренко Є. Збитки промисловості через війну. *Вокс Україна*. URL: <https://voxukraine.org/zbytku-promyslovosti-cherez-vijnu/>.

39. Москвін Б.Ю. Економічна безпека фінансових інституцій в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2 (46). С. 110–119.

40. Національний інститут стратегічних досліджень. Огляд

інструментів підтримки фінансової стійкості в умовах воєнного стану в Україні. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymkyfinansovoyi-stiykosti-v-umovakh-voyennoho-11>

41. Небава М. І., Міронова Ю. В. Економічна безпека підприємства: навч. посібник. Вінниця: ВНТУ, 2017. 73 с. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/33nebava_ekonomichna_bezpeka_pidpriyemstva/ekon_bezp_Nebava.pdf.

42. Нікітіна А.В. Система управління економічною безпекою підприємств [Текст]. *Збірник наукових праць. Економічні науки*. Чернівці : Книги – XXI. 2012. Вип. 8.С. 255-264.

43. Огренич Ю.О., Діброва В.О. Економічна безпека промислових підприємств в Україні: стан, проблеми та напрямки покращення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. Випуск 15, 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.22>

44. Основи підприємництва: теорія і практикум [Текст]: навч. посіб. / В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, В.О. Желябін, М.А. Ажажа. Львів : Магнолія 2006, 2009. 454 с

45. Офіційний сайт Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2021/09/06/71178282/>.

46. Писаренко Б. А. Діагностика економічної безпеки функціонування промислових підприємств / Б. А. Писаренко, Н. Б. Проценко. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2013. № 1 (63). С. 302-305.

47. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Ткаченко Є. В. Модель інтегральної оцінки економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 56–65. URL: [http://www.evd-journal.org/download/2021/3\(65\)/04-Piletska.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2021/3(65)/04-Piletska.pdf).

48. Піхоцький В.Ф., Піхоцька М.Р. Економічна безпека держави в сучасних умовах функціонування. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2023. С. 192–193.

49. Поляков П. А. структура системи управління економічною безпекою машинобудівного підприємства. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету*. 2019, № 2. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/40-12.pdf>

50. Попович Д.В., Алимов О.С. Дослідження ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств та засоби її підвищення у сучасних умовах. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 1. С. 31–35. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/1_06_uk/8.pdf.

51. Про Державний бюджет України на 2023 р.: Закон України від 03.11.2022 р. № 2710–IX. URL: [https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20#Text)

52. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 р. № 2469–VIII / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 31. Ст. 241.

53. Протопопова Н. А. Механізм забезпечення економічної безпеки промислових підприємств. *Системи обробки інформації*. 2010. Вип. 3. С. 150-151. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/soi_20

54. Рішення Ради національної безпеки і оборони від 23 січня 2024 року «Про невідкладні заходи із забезпечення економічної безпеки на період дії правового режиму воєнного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/n0001525-24>

55. РНБО ухвалила рішення щодо економічної безпеки під час воєнного стану: які кроки передбачено. URL: https://jurliga.ligazakon.net/news/225116_rnbo-ukhvalila-rshennya-shchodo-ekonomchno-bezpeki-pd-chas-vonnogo-stanu-yak-kroki-predbacheno

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

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

58. Ткаченко Тетяна. Управління системою економічної безпеки промислового підприємства в конкурентних умовах. *Науковий вісник Полісся*. № 2 (25), 2022. URL: <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/277421>

59. Тульчинська С. Вплив діджиталізації управлінських процесів на систему забезпечення економічної безпеки підприємства / С. Тульчинська, О. Солосіч, В. Чорній. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. Вип. 9. С. 54-58.

60. Тульчинська С. О. Актуальні проблеми підвищення прибутковості комунальних підприємств як фактору економічної безпеки / С. О. Тульчинська, О. С. Солосіч. *Агросвіт*. 2019. № 22. С. 54-59.

61. Тульчинська С. О. Механізм оцінювання залучення інвестиційних ресурсів як засіб забезпечення економічної безпеки промислових підприємств : монографія / С. О. Тульчинська, Б. П. Чорній, С. В. Салоїд. К., 2018. 170 с.

62. Ус Ю. В. Управління економічною безпекою підприємства: організаційний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 269–273.

63. Фень К. С. Джерельна база та сфери застосування дефініції «економічна безпека підприємства». *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 24(3). С. 231–238.

64. Фоміченко І. П., Баркова С. О. Система управління економічною безпекою підприємств. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2013. № 2 (31). С. 169–173.

65. Хіміч О. В. Система управління економічною безпекою підприємства. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечнікова*. 2020. Т. 25, вип. 6(85). С. 176-180.

66. Чемчикаленко Р. А., Сукрушева Г. О., Ткаченко А. Ю. Теоретичні основи управління фінансовим станом підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 27. С. 350–354. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/27_2019_ukr/56.pdf.

67. Шемаєва Л. Г. Економічна безпека у стратегічній взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища [Текст]: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 21. 04. 02. К., 2010. 39 с.

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

69. Яцух О. О., Захарова Н. Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. № 3. С. 173–180. URL: http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_3/35.pdf.

70. Financing Ukraine's victory: Why and how / N. Shapoval et al. VOXey. 2022. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/financing-ukraines-victory-why-and-how>.

71. Investment providing sustainable development of rural areas in Ukraine / S., Savitska et al. *Independent Journal of Management & Production*. 2020. Vol. 11. № 8. P. 571–586. DOI: 10.14807/ijmp.v11i8.1218.

72. Myerson R. Postwar reconstruction assistance and local governments in Ukraine. VOXey. 2023. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/postwar-reconstruction-assistance-and-local-governments-ukraine>

73. Trebesch C. Foreign support to Ukraine: Evidence from a database of military, financial, and humanitarian aid. VOXey. 2023. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/foreign-support-ukraine-evidence-database-military-financial-and-humanitarian-aid>

74. UKRAINE. Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3). February 2022 – December 2023. February 2024, the World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099021324115085807/pdf/P180...>