МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

КОЧЕТКОВА АРТЕМА СЕРГІЙОВИЧА

Наказ НУБіП України 3123 «С». 15.12.2025

2026 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Економічний факультет

ПОГОДЖЕНО
Декан економічного факультету

_____ **Андрій МУЗИЧЕНКО**
(підпис)

«____» _____ 2026 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри організації підприємництва та біржової діяльності

_____ **Микола ІЛЬЧУК**
(підпис)

«____» _____ 2026 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Функціонування підприємницьких структур та їх економічна безпека»

Спеціальність	**D7 Торгівля** (код і назва)
Освітня програма	**Торгівля, підприємництво та логістика** (назва)
Орієнтація освітньої програми	**освітньо-професійна**

Гарант освітньої програми
к.е.н., доцент _____ **Людмила БЕРЕЗОВСЬКА**

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи
к.е.н., доцент _____ **Михайло МАРШАЛОК**

Виконав _____ **Артем КОЧЕТКОВ**

Київ – 2026

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Економічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри організації підприємництва та біржової діяльності
д.е.н., проф. _____ Микола ІЛЬЧУК
«____» _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

здобувачу **Кочеткову Артему Сергійовичу**

Спеціальність **D7 Торгівля**

Освітня програма **Торгівля, підприємництво та логістика**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Функціонування підприємницьких структур та їх економічна безпека»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від 15.12.2025 № 3123 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру: 2026.11.27

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативна база України, фінансова звітність ТОВ «ЕЙЧ ЕЛ БІ ЮКРЕЙН» за 2020–2025 рр., звіти ОСНАД, дані НБУ та Держстату, наукова і періодична література, інформація інтернет-видань.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретико-методичні засади забезпечення економічної безпеки підприємницьких структур
2. Діагностика стану економічної безпеки ТОВ «ЕЙЧ ЕЛ БІ ЮКРЕЙН»
3. Напрями зміцнення економічної безпеки підприємницьких структур

Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки, схеми

Дата видачі завдання «12» листопада 2025 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ Михайло МАРШАЛОК

Завдання прийняв до виконання _____ Артем КОЧЕТКОВ

РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота на тему «Функціонування підприємницьких структур та їх економічна безпека» складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи – 58 сторінок, основний текст викладено на 37 сторінках. Робота містить 24 таблиць (з них 4 – у додатках), 8 рисунків (з них 1 – у додатках), 5 додатків. Список використаних джерел налічує 62 найменування, серед них праці науковців кафедри та публікації в журналах, що індексуються в Scopus і Web of Science.

Мета роботи – розробка практичних рекомендацій щодо зміцнення економічної безпеки підприємницьких структур в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

У першому розділі узагальнено наукові підходи до сутності економічної безпеки, запропоновано авторське трактування поняття, обґрунтовано її функціональні складові у сфері професійних послуг, класифіковано загрози в умовах воєнного стану та обґрунтовано методику інтегрального оцінювання.

У другому розділі охарактеризовано підприємство і ринок аудиторських послуг, проаналізовано фінансові результати, стійкість і ліквідність за 2021–2025 рр. та розраховано інтегральний показник економічної безпеки, який знизився з 0,783 до 0,657; найслабшою є фінансова складова.

У третьому розділі удосконалено механізм управління економічною безпекою, розроблено систему з 15 індикаторів раннього попередження з індексом сигналів і Excel-дашбордом, запропоновано комплекс заходів і здійснено сценарне прогнозування на 2026-2028 рр.: інтегральний показник за базовим сценарієм зростає до 0,766 (проти 0,562 без заходів).

Ключові слова: економічна безпека, підприємницька структура, загрози, інтегральний показник, індикатори раннього попередження, аудиторська компанія, воєнний стан.

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР 6
1.1. Економічна безпека підприємницьких структур: сутність, функціональні складові та еволюція наукових підходів 6
1.2. Загрози економічній безпеці підприємництва в умовах воєнного стану: класифікація та джерела виникнення 9
1.3. Методичні підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства 11
Висновки до розділу 1 14
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «ЕЙЧ ЕЛ БІ ЮКРЕЙН» 15
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЕЙЧ ЕЛ БІ ЮКРЕЙН» та стан ринку аудиторських послуг України 15
2.2. Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності та фінансової стійкості підприємства 17
2.3. Інтегральна оцінка рівня економічної безпеки підприємства за функціональними складовими 23
Висновки до розділу 2 25
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР 26
3.1. Удосконалення механізму управління економічною безпекою підприємницьких структур 26
3.2. Система індикаторів раннього попередження загроз для аудиторсько-консалтингової компанії 30
3.3. Прогнозування рівня економічної безпеки та оцінка ефективності запропонованих заходів в умовах воєнного стану і повоєнного відновлення 33

Висновки до розділу 3 37
ВИСНОВКИ 38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 40
ДОДАТКИ 48

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ГКУ – Господарський кодекс України;

ЕБ – економічна безпека;

ЄБРР – Європейський банк реконструкції та розвитку;

ІЕБ – інтегральний показник економічної безпеки;

ІС – індекс сигналів;

ІСЦ – індекс споживчих цін;

КВЕД – класифікація видів економічної діяльності;

МСУЯ – Міжнародний стандарт управління якістю;

МСФЗ – Міжнародні стандарти фінансової звітності;

НБУ – Національний банк України;

ОЗ – основні засоби;

ОСНАД – Орган суспільного нагляду за аудиторською діяльністю;

ПЗ – поточні зобов'язання;

ПСІ – підприємства, що становлять суспільний інтерес;

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

HLB – HLB International, міжнародна мережа аудиторських і консалтингових фірм.

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови функціонування національної економіки характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю ринкового середовища, посиленням конкурентної боротьби та зростанням впливу внутрішніх і зовнішніх загроз на діяльність суб'єктів господарювання.

Повномасштабна війна, кіберзагрози та трансформація регуляторного середовища кардинально змінили умови функціонування підприємницьких структур в Україні. Для фірм професійних послуг ключовими ресурсами є персонал, довіра клієнтів, інформація та репутація, тож загрози їхній безпеці переважно нематеріальні.

Теоретичні та практичні аспекти функціонування підприємницьких структур, забезпечення їх економічної стійкості та безпеки знайшли відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, фундаментальні положення теорії підприємництва, економічної природи підприємства та особливостей його функціонування досліджували Й. Шумпетер, П. Друкер, Ф. Найт, Р. Коуз, О. Вільямсон, М. Портер та І. Ансофф.

Проблеми економічної безпеки підприємства досліджували В. Гаркуша, С. Гринкевич, Д. Дячков, Н. Зачосова, В. Василега, В. Намясенко, Н. Ярошевич та ін. Науковцями НУБіП України, зокрема кафедри організації підприємництва та біржової діяльності М. Ільчук, Л. Березовська, М. Маршалок, напрацьовано підходи до оцінювання економічної безпеки та ефективності підприємницьких структур в умовах воєнного стану. Водночас економічна безпека малих аудиторсько-консалтингових компаній з високою часткою залученого капіталу та дебіторської заборгованості залишається недостатньо дослідженою, що й зумовило вибір теми.

Мета роботи – розробка та обґрунтування практичних рекомендацій щодо зміцнення економічної безпеки підприємницьких структур (на прикладі ТОВ «ЕЙЧ ЕЛ БІ ЮКРЕЙН») в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- узагальнити наукові підходи до сутності економічної безпеки та визначити її функціональні складові;
- класифікувати загрози в умовах воєнного стану;
- обґрунтувати методику оцінювання її рівня;
- охарактеризувати підприємство і ринок аудиторських послуг;
- проаналізувати фінансові результати та фінансову стійкість за 2021-2025 рр.;
- оцінити інтегральний рівень економічної безпеки;
- удосконалити механізм управління нею;
- розробити систему індикаторів раннього попередження загроз;
- спрогнозувати рівень економічної безпеки та оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процеси забезпечення економічної безпеки підприємницьких структур на прикладі ТОВ «ЕЙЧ ЕЛ БІ ЮКРЕЙН».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти оцінювання й управління економічною безпекою підприємницьких структур. Гіпотеза дослідження: поєднання річної інтегральної оцінки із системою індикаторів раннього попередження дає змогу виявляти загрози раніше, ніж річна оцінка, а реалізація обґрунтованого комплексу заходів підвищує рівень економічної безпеки підприємства.

Методи дослідження: Для досягнення визначеної мети та вирішення поставлених завдань використано загальнонаукові й спеціальні методи дослідження, зокрема: абстрактно-логічний – для узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності підприємницьких структур та економічної безпеки; аналізу і синтезу – для дослідження складників системи економічної безпеки; системний підхід – для визначення взаємозв’язків між основними напрямами діяльності підприємства; економіко-статистичні методи – для аналізу показників господарської діяльності; порівняльний аналіз – для оцінювання динаміки економічних показників; графічний і табличний методи – для наочного

представлення результатів дослідження; метод експертних оцінок – для визначення рівня впливу окремих загроз на діяльність підприємства.

Інформаційна база: становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, офіційні інформаційні ресурси, фінансова та управлінська звітність досліджуваного підприємства, а також результати власних досліджень.

Отримані результати, що виносяться на захист: *удосконалено* методичний підхід до інтегрального оцінювання економічної безпеки аудиторсько-консалтингової компанії, який поєднує показники фінансової звітності з експертними оцінками нематеріальних складових; *запропоновано* систему з 15 індикаторів раннього попередження загроз з триступеневими пороговими значеннями та індексом сигналів; *набули подальшого розвитку* механізм управління економічною безпекою підприємницької структури з вимірними цільовими орієнтирами та сценарний підхід до оцінювання ефективності заходів.

Практичне значення полягає в можливості використання системи індикаторів, Excel-дашборду та комплексу заходів у діяльності ТОВ «ЕЙЧ ЕЛ БІ ЮКРЕЙН» та інших малих аудиторських компаній. Особистий внесок здобувача полягає в самостійному зборі та обробці даних, проведенні розрахунків, розробці системи індикаторів, дашборду і пропозицій.

Апробація результатів. Основні положення та результати дослідження представлені на Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективи та загрози для агропродовольчого сектору України в умовах реалізації Європейської зеленої угоди» (м. Київ, Національний університет біоресурсів і природокористування України, 21-22 травня 2026 р.).

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (62 найменування) і 5 додатків. Загальний обсяг роботи – 58 сторінок, основний текст – 37 сторінок; робота містить 24 таблиць і 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

1.1. Економічна безпека підприємницьких структур: сутність, функціональні складові та еволюція наукових підходів

Категорія «економічна безпека» сформувалася на перетині економічної теорії, теорії управління та безпекознавства. На рівні суб'єкта господарювання законодавчого визначення економічної безпеки не існує, тому її зміст розкривається в науковій літературі, що зумовлює множинність трактувань. В. Гаркуша та Н. Єршова пов'язують виникнення безпекової функції підприємства з дисбалансами, які породжує ринковий механізм [7], а С. Гринкевич, М. Когут і М. Станкевич розглядають економічну безпеку як умову стабільного функціонування та розвитку, що забезпечує наявність ресурсів, фінансову стійкість і ефективне управління [8]. Основні наукові підходи до визначення її сутності узагальнено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні наукові підходи до визначення сутності економічної безпеки підприємства

Підхід	Сутність економічної безпеки	Представники
Захисний (загрозо-орієнтований)	Стан захищеності підприємства від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз	В. Байдала, А. Якимовська [23]; Є. Давиденко [24]
Ресурсно-функціональний	Ефективне використання корпоративних ресурсів для запобігання загрозам і стабільного функціонування	Н. Ярошевич, А. Дубравський [13]; Н. Гавловська та ін. [25]
Фінансово-стабілізаційний	Наявність ресурсів, фінансова стійкість і ефективне управління, що дає змогу уникнути банкрутства	С. Гринкевич та ін. [8]; З. Тітенко [26]
Стратегічний (адаптаційний)	Гарантування стабільного та ефективного функціонування в теперішній час і в перспективі	Д. Дячков та ін. [9]; Н. Зачосова та ін. [10]
Стійкості (resilience)	Здатність зберігати безперервність діяльності та відновлюватися під час криз великої сили впливу	А. Дліґач, А. Ставицький [27]; В. Намясенко [12]

Джерело: узагальнено автором на основі [7, 8, 13, 23].

Захисний підхід акцентує увагу на ідентифікації загроз, проте є пасивним, оскільки зводить безпеку до реакції на вже наявні небезпеки [23]. Ресурсно-функціональний підхід став основою концепції функціональних складових, яку використовує більшість вітчизняних методик оцінювання [13, 25]; Б. Гайворонський пропонує інтегрувати його із загрозо-орієнтованим підходом у єдину систему моніторингу [28]. Стратегічний підхід пов'язує безпеку з досягненням стратегічних цілей: Н. Зачосова, О. Коваль і Д. Сафонов доводять доцільність активних стратегій безпекоорієнтованого менеджменту в умовах війни [10]. Підхід стійкості розглядає безпеку як здатність зберігати безперервність діяльності: за опитуванням 696 українських малих і середніх підприємств чинниками стійкості під час війни є зрілість компанії, інтернаціоналізація та безперервність операцій [27], а В. Намясенко трактує воєнний стан як кризу великої сили впливу, що створює ще й фізичні загрози діяльності [12]. Для аудиторських компаній важливим є також узгодження інтересів із клієнтами та користувачами звітності, адже їхня діяльність ґрунтується на довірі та незалежності [29].

Отже, жоден із підходів не є вичерпним: захисний описує мету, ресурсно-функціональний – засоби, стратегічний і підхід стійкості – часовий горизонт. Тому пропонуємо таке авторське трактування: **економічна безпека підприємницької структури** – це динамічний стан захищеності її ресурсів (фінансових, кадрових, інформаційних, клієнтських та репутаційних) і узгодженості інтересів зі стейкхолдерами, який забезпечує безперервність діяльності, збереження капіталу та здатність до розвитку в умовах дії зовнішніх і внутрішніх загроз. На відміну від наявних визначень, воно включає клієнтські та репутаційні ресурси, критичні для сфери професійних послуг, і робить акцент на безперервності діяльності як ключовому критерії безпеки в умовах війни.

Під підприємницькою структурою розуміємо суб'єкт господарювання, що здійснює самостійну, ініціативну, систематичну, на власний ризик діяльність з метою одержання прибутку. З 28.08.2025 Господарський кодекс України втратив

чинність [4], а для товариств з обмеженою відповідальністю питання розподілу прибутку, формування капіталу та відповідальності учасників регулюються Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [30], що безпосередньо впливає на фінансову складову їхньої економічної безпеки.

У дослідженнях найчастіше виокремлюють фінансову, кадрову, техніко-технологічну, інформаційну, політико-правову, ринкову, екологічну та силову складові економічної безпеки [13, 17, 31]. Для аудиторсько-консалтингової компанії техніко-технологічна складова зводиться до стану комп'ютерної техніки та програмного забезпечення, екологічна практично не має значення, натомість зростає роль інформаційної (кібер-), репутаційної та клієнтської складових. З урахуванням цього запропоновано структуру функціональних складових, наведену на рис. 1.1.

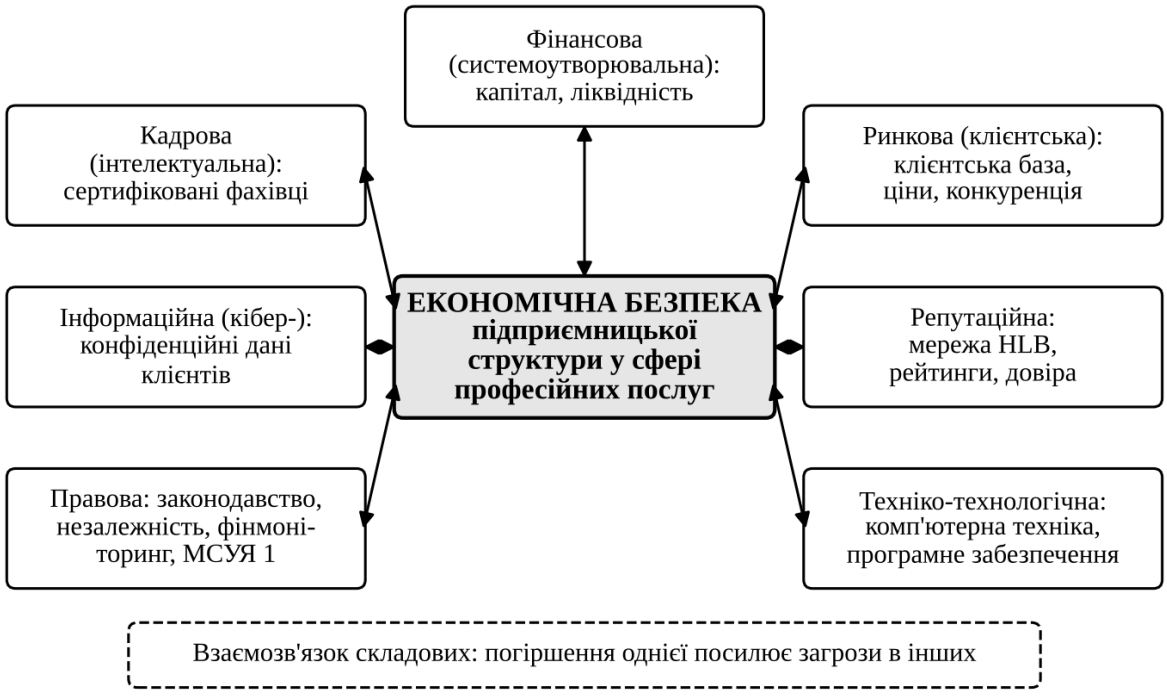

Рис. 1.1. Функціональні складові економічної безпеки підприємницької структури у сфері професійних послуг

Джерело: розроблено автором з урахуванням [13, 17, 31].

Фінансова складова є системоутворювальною [26]; для малої аудиторської компанії її ключовими характеристиками є платоспроможність,

достатність власного капіталу та резерв ліквідності, оскільки активи складаються переважно з дебіторської заборгованості. **Кадрова складова** має регуляторний вимір: право на обов'язковий аудит мають лише сертифіковані аудитори, внесені до Реєстру [32]. Кількість аудиторів у Реєстрі зросла лише з 2 713 осіб на 01.01.2021 до 2 757 осіб на 01.07.2025 [5], тому втрата навіть одного ключового фахівця становить суттєву загрозу. **Інформаційна (кібер-) складова** набула особливого значення в умовах гібридної війни: аудиторські фірми зберігають значні обсяги конфіденційних даних клієнтів, а цілісний підхід до управління інформаційною безпекою закріплено в стандарті ISO/IEC 27001:2022 [33, 34]. **Правова складова** охоплює дотримання законодавства про аудит, вимог незалежності, фінансового моніторингу [32, 35] та міжнародних стандартів управління якістю [36]. **Ринкова (клієнтська) складова** характеризує стабільність клієнтської бази: концентрація доходу на окремих клієнтах впливає на якість аудиту та незалежність аудитора [29]. **Репутаційна складова** є інтегральним результатом стану інших складових: членство в міжнародній мережі, позиції в рейтингах і відсутність порушень за результатами перевірок якості безпосередньо визначають можливість отримання замовлень.

Таким чином, функціональні складові економічної безпеки взаємопов'язані: погіршення фінансової складової обмежує можливості утримання персоналу та інвестування в кібербезпеку, а інциденти в інформаційній чи правовій сферах руйнують репутацію і клієнтську базу, що обумовлює потребу в їх системному оцінюванні.

1.2. Загрози економічній безпеці підприємництва в умовах воєнного стану: класифікація та джерела виникнення

Б. Гайворонський розмежовує поняття «ризик», «загроза» і «небезпека»: якщо ризик є ймовірністю відхилення від очікуваного результату, то загроза – це конкретизована небезпека, що реально може завдати шкоди інтересам підприємства [28]. Під загрозою економічній безпеці підприємницької структури

розуміємо сукупність умов і чинників, які створюють реальну можливість порушення її захищеності, втрати ресурсів або неможливості досягнення цілей. Загрози класифікують за джерелом виникнення, об'єктом впливу, ймовірністю реалізації, характером дії та масштабом наслідків; Є. Давиденко удосконалив класифікацію зовнішніх і внутрішніх загроз підприємствам в умовах війни [24]. Введення воєнного стану з 24.02.2022 [37] докорінно змінило структуру загроз, тому запропоновано їх класифікацію за джерелами виникнення та функціональними складовими (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація загроз економічній безпеці аудиторсько-консалтингової компанії в умовах воєнного стану

Складова	Зовнішні загрози	Внутрішні загрози
Фінансова	Інфляція, неплатоспроможність клієнтів, обмежений доступ до фінансування	Низька капіталізація, дивіденди понад прибуток, дефіцит ліквідності, накопичення дебіторської заборгованості
Ринкова (клієнтська)	Припинення діяльності та релокація клієнтів, цінова конкуренція мереж «Великої четвірки»	Концентрація доходу на кількох клієнтах, неефективна цінова політика
Кадрова	Мобілізація, трудова міграція, конкуренція за сертифікованих фахівців	Плинність кадрів, перевантаження аудиторів, залежність від ключових партнерів
Інформаційна (кібер-)	Кібератаки, фішинг, програми-вимагачі, перебої зв'язку та електропостачання	Застаріле обладнання, низька кібергігієна персоналу, відсутність резервного копіювання
Правова	Зміни законодавства (Закон № 2597-IX, втрата чинності ГКУ), посилення вимог ОСНАД і МСУЯ 1	Порушення вимог незалежності, недоліки системи управління якістю
Репутаційна	Негативні публікації, санкції регулятора	Помилки в аудиторських звітах, витік даних клієнтів
Техніко-технологічна	Зростання цін на техніку та ліцензії програмного забезпечення	Зношеність основних засобів, недостатні інвестиції в оновлення

Джерело: розроблено автором з урахуванням [24, 38–41].

Втрата клієнтської бази та релокація. За опитуванням 58 релокованих малих і середніх підприємств, для 65 % з них головною причиною переміщення стала безпека, а після релокації знизилася здатність до самофінансування [42]. Для аудиторської компанії це означає зниження попиту, зростання ризику

неоплати та посилення цінової конкуренції. *Кадровий відплив.* Мобілізація, виїзд фахівців за кордон і дистанційна робота створили дефіцит кадрів, а антикризове управління персоналом стало необхідною умовою виживання [39]; для аудиторських фірм ситуацію ускладнює тривалий цикл підготовки сертифікованого аудитора [5].

Кіберзагрози. Гібридна війна породила кіберзагрози вищого рівня [38], а основними загрозами для малого та середнього бізнесу є фішинг, програми-вимагачі та інсайдери, вразливість до яких зумовлена браком ресурсів і експертизи [40]. Кількість кіберінцидентів, опрацьованих CERT-UA, у 2025 р. зросла на 37,4 % [43]. *Регуляторні зміни.* З 01.01.2023 ведення Реєстру аудиторів і контроль якості передано ОСНАД [3], впроваджено МСУЯ 1 [36], а воєнні ризики аудиторського завдання вимагають, зокрема, перевірки клієнтів на причетність до фінансування тероризму [41]. *Внутрішні фінансові загрози* – недостатність власного капіталу, надмірна частка поточних зобов'язань, накопичення дебіторської заборгованості, низька рентабельність – часто є наслідком управлінських рішень, наприклад виплати дивідендів у кризовий період.

Отже, в умовах воєнного стану загрози мають кумулятивний характер: зовнішні шоки посилюють внутрішні вразливості, а реалізація однієї загрози спричиняє ланцюгову реакцію в інших складових. Тому оцінювання рівня економічної безпеки має поєднувати аналіз фінансових показників з оцінюванням нематеріальних складових.

1.3. Методичні підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства

Т. Ткаченко та А. Гречко трактують оцінку економічної безпеки як безперервний моніторинг факторів, що сигналізують про загрози [44]. У науковій літературі застосовують такі основні підходи: *індикаторний* (порівняння фактичних показників з пороговими значеннями; простий і наочний,

але потребує обґрунтування галузевих порогів); *ресурсно-функціональний (інтегральний)* (оцінювання складових і згортання їх в інтегральний показник; комплексний, але залежить від вибору ваг) [13, 25]; *бальний (рейтинговий)* [31]; *експертний*, придатний для нематеріальних складових; *моделі прогнозування банкрутства*, що мають прогностичну здатність, але не враховують нефінансових складових [14, 45].

Н. Гавловська, С. Матюх і Л. Любохинець пропонують чотирикрокову методику: визначення складових, вибір індикаторів та їх вагомості, встановлення порогових значень і порівняння фактичних значень з нормативними [25]. Модель Z-рахунку Е. Альтмана зберігає прогностичну здатність у різних країнах, зокрема в модифікації для приватних компаній [14], а сучасні моделі машинного навчання підтверджують, що найвагомішими предикторами кризи є ліквідність і платоспроможність [15]. Науковою школою НУБіП України накопичено досвід інтегрального оцінювання: Н. Голович обчислювала інтегральний показник із п'яти складових і запропонувала шкалу рівнів безпеки [16], В. Стадник використовував зважене середнє восьми функціональних складових [17].

Для оцінювання економічної безпеки ТОВ «ЕЙЧ ЕЛ БІ ЮКРЕЙН» обрано комбінований ресурсно-функціональний підхід, що поєднує індикаторний метод для показників фінансової звітності та експертний метод для нематеріальних складових. Алгоритм включає: формування системи часткових показників за п'ятьма складовими; встановлення нормативних значень і типу показника (стимулятор чи дестимулятор); нормування показників до інтервалу [0; 1]; розрахунок рівня кожної складової; розрахунок інтегрального показника; інтерпретацію результату. Нормування показників-стимуляторів і дестимуляторів здійснюється за формулами:

$$q_{ij} = \min\left(x_{ij} / x_j^{н} ; 1\right), \quad (1.1)$$

$$q_{ij} = \min\left(x_j^{н} / x_{ij} ; 1\right), \quad (1.2)$$

де q_{ij} – нормоване значення j-го показника в і-му році; x_{ij} – фактичне значення показника; $x_j^{н}$ – нормативне (порогове) значення.

Рівень k-ї складової розраховується як середня арифметична нормованих показників, а інтегральний показник – як зважена сума рівнів складових:

$$S_k = (1 / n_k) \times \Sigma q_{kj}, \quad (1.3)$$

$$\text{ІЕБ} = \Sigma w_k \times S_k, \ \Sigma w_k = 1, \quad (1.4)$$

де n_k – кількість показників k-ї складової; w_k – ваговий коефіцієнт k-ї складової.

Склад показників і вагові коефіцієнти наведено в табл. 1.3. Найбільшу вагу (0,30) надано фінансовій складовій як системоутворювальній, по 0,20 – ринковій і кадровій, від яких безпосередньо залежить дохід, по 0,15 – інформаційно-технологічній і правовій та репутаційній [13, 17, 25].

Таблиця 1.3

Система показників для інтегрального оцінювання економічної безпеки аудиторсько-консалтингової компанії

Складова (вага)	Показник	Формула	Тип	Норма
Фінансова (0,30)	Коефіцієнт автономії	ВК / ВБ	С	≥ 0,5
	Коефіцієнт поточної ліквідності	ОА / ПЗ	С	≥ 1,5
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	ГК / ПЗ	С	≥ 0,2
	Рентабельність продажів (чиста), %	ЧП / ЧД × 100	С	≥ 5,0
	Запас грошових коштів, міс. витрат	ГК / (Вразом / 12)	С	≥ 1,0
Ринкова (клієнтська) (0,20)	Індекс реального зростання доходу	(ЧДt / ЧДt-1) / ІСЦt	С	≥ 1,0
	Частка іншої дебіторської заборгованості в активах	ІДЗ / ВБ	Д	≤ 0,2
	Період обороту дебіторської заборгованості, днів	365 × ДЗсер / ЧД	Д	≤ 45
	Диверсифікованість клієнтської бази	експертна	С	1,0
Кадрова (0,20)	Дохід на 1 працівника, тис. грн	ЧД / Ч	С	макс. за період
	Коефіцієнт стабільності чисельності	min(Чt / Чt-1; 1)	С	1,0
	Забезпеченість сертифікованими фахівцями	експертна	С	1,0
Інформаційно-технологічна (0,15)	Коефіцієнт придатності ОЗ	1 – Знос / ПВ ОЗ	С	≥ 0,5
	Коефіцієнт приросту первісної вартості ОЗ	Приріст ПВ ОЗ / ПВ ОЗ	С	≥ 0,1
	Рівень кіберзахищеності	експертна	С	1,0
	Правова захищеність	експертна	С	1,0

Складова (вага)	Показник	Формула	Тип	Норма
Правова та репутаційна (0,15)	Ділова репутація	експертна	С	1,0

Примітка: ВК – власний капітал; ВБ – валюта балансу; ОА – оборотні активи; ГК – грошові кошти; ЧП – чистий прибуток; ЧД – чистий дохід; ІДЗ – інша поточна дебіторська заборгованість; ДЗсер – середня дебіторська заборгованість за послуги; Ч – середньооблікова чисельність; ПВ ОЗ – первісна вартість ОЗ; С – стимулятор; Д – дестимулятор.

Джерело: розроблено автором.

Для інтерпретації використано шкалу, обґрунтовану в працях науковців НУБіП України [16]: ІЕБ > 0,8 – високий рівень; 0,47 ≤ ІЕБ ≤ 0,8 – середній; 0,2 ≤ ІЕБ < 0,47 – низький; ІЕБ < 0,2 – критичний. Як контрольний показник використано модель Z'' Альтмана для приватних непромислових компаній [14]. Експертні оцінки нематеріальних показників сформовано автором за шкалою від 0 до 1 з кроком 0,05 на основі опорних критеріїв (дод. А.1) з урахуванням спостережень під час виробничої практики.

Висновки до розділу 1

Узагальнення наукових підходів дало змогу запропонувати авторське трактування економічної безпеки підприємницької структури як динамічного стану захищеності її ресурсів і узгодженості інтересів зі стейкхолдерами, що забезпечує безперервність діяльності, збереження капіталу та здатність до розвитку. Для фірм професійних послуг обґрунтовано сім функціональних складових з особливою роллю фінансової, кадрової, інформаційної, клієнтської та репутаційної. Класифікація загроз засвідчила їхній кумулятивний характер в умовах війни. Обґрунтовано комбіновану методику інтегрального оцінювання з 17 показників (12 – за фінансовою звітністю, 5 – експертних) за п'ятьма складовими з вагами 0,30; 0,20; 0,20; 0,15; 0,15.

РОЗДІЛ 2
ДІАГНОСТИКА СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «ЕЙЧ ЕЛ БІ ЮКРЕЙН»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЕЙЧ ЕЛ БІ ЮКРЕЙН» та стан ринку аудиторських послуг України

ТОВ «ЕЙЧ ЕЛ БІ ЮКРЕЙН» (HLB Ukraine) зареєстроване 09.07.1996 р. і є однією з найстаріших національних аудиторських компаній України (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «ЕЙЧ ЕЛ БІ ЮКРЕЙН»

Показник	Характеристика
Код ЄДРПОУ, дата реєстрації	23731031; 09.07.1996
Місцезнаходження	01011, м. Київ, вул. Гусовського, 11/11, оф. 3
Основний вид діяльності	КВЕД 69.20 «Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування»
Зареєстрований капітал	555,8 тис. грн; єдиний засновник і керівник – В. П. Бондар
Система оподаткування	Загальна; платник податку на прибуток і ПДВ
Членство та акредитації	HLB International; Федерація професійних бухгалтерів і аудиторів України; Спілка аудиторів України; акредитація ЄБРР
Основні послуги	Аудит фінансової звітності (у т. ч. за МСФЗ), податковий консалтинг, корпоративні фінанси та оцінка, економічна безпека бізнесу, IT-аудит, антикорупційний аудит
Чисельність / чистий дохід, 2025 р.	57 осіб / 44 974,2 тис. грн

Джерело: складено автором за [46–48].

Підприємство є членом мережі HLB International, сукупний дохід якої у 2025 фінансовому році зріс на 12 % і досяг 6,67 млрд дол. США (понад 58,5 тис. фахівців у 155 країнах) [49]; за підсумками 2024 р. мережа посідала 8-ме місце у світовому рейтингу [50]. Членство забезпечує доступ до міжнародних методик, систем контролю якості та клієнтів-нерезидентів, що є чинником репутаційної складової безпеки. Організаційна структура лінійно-функціональна: генеральному директору підпорядковуються аудиторський департамент, консалтинговий напрям, комерційний відділ, бухгалтерія та адміністративна служба; функціонує система управління якістю, призначено відповідальну особу з фінансового моніторингу [32, 35]. Середньооблікова чисельність становила 85

осіб у 2021 р., 49 – у 2022 р., 56 – у 2023 р., 52 – у 2024 р. і 57 осіб у 2025 р. [47]; скорочення у 2022 р. на 42,4 % збігається з початком повномасштабного вторгнення.

Ринок аудиторських послуг України характеризується консолідацією (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні показники ринку аудиторських послуг України у 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025*
Кількість суб'єктів аудиторської діяльності, од.	893	879	835	807	765
у т. ч. мають право на обов'язковий аудит, од.	239	220	210	161	145
у т. ч. мають право на аудит ПСІ, од.	84	77	78	67	65
Кількість аудиторів, осіб	2 713	2 683	2 711	2 747	2 757
Вартість аудиторських послуг, млн грн	3 384	3 989	4 720	4 847	–
Частка «Великої четвірки» в аудиті ПСІ, %	63,4	62,3	61,3	63,5	–
Чистий дохід ТОВ «ЕЙЧ ЕЛ БІ ЮКРЕЙН», млн грн	31,7	28,3	35,4	39,2	45,0
Відношення доходу підприємства до вартості послуг ринку, %	0,94	0,71	0,75	0,81	–

* На 01.07.2025.

Джерело: складено та розраховано автором за даними ОСНАД [5] і звітності підприємства [47].

За 2021–2025 рр. кількість суб'єктів аудиторської діяльності скоротилася на 14,3 %, а тих, що мають право на обов'язковий аудит, – на 39,3 %, тоді як кількість аудиторів залишилася практично незмінною. Вартість аудиторських послуг за 2021–2024 рр. зросла на 43,2 %, а частка «Великої четвірки» в аудиті ПСІ стабільно перевищує 60 %. Відношення доходу підприємства до вартості послуг ринку (0,71–0,94 %) є верхньою оцінкою його частки, оскільки дохід включає також консалтинг. За рейтингом Top Lead за 2023 р. ТОВ «ЕЙЧ ЕЛ БІ ЮКРЕЙН» посіло 12-те місце з доходом від аудиту 34,0 млн грн, тоді як дохід лідера (PwC, 407,2 млн грн) у 12 разів більший [51]. У 2024–2025 рр. десять провідних компаній отримували 88–90 % доходу учасників рейтингу [1, 2]. Отже, ринок має олігополістичну структуру з домінуванням мереж «Великої четвірки» та географічною концентрацією в Києві [52], а національні фірми середнього

розміру конкурують переважно за середній бізнес, державні підприємства і міжнародні проєкти.

PEST-аналіз засвідчив, що макросередовище залишатиметься складним. Політико-правові чинники: дія воєнного стану [37], передача Реєстру аудиторів і контролю якості ОСНАД [3], втрата чинності ГКУ [4]. Економічні: реальний ВВП зріс на 1,8 % у 2025 р. [53], НБУ прогнозує прискорення інфляції до 10 % у 2026 р. з поверненням до цілі 5 % у 2028 р. [54]. Соціальні: трудова міграція, мобілізація, дефіцит сертифікованих аудиторів [6]. Технологічні: цифровізація аудиту та зростання кількості кібератак [38, 43]. Водночас повоєнне відновлення і приплив міжнародного фінансування створюють нові ринкові можливості. Узагальнення внутрішніх і зовнішніх чинників здійснено за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ТОВ «ЕЙЧ ЕЛ БІ ЮКРЕЙН»

Сильні сторони (S)	**Слабкі сторони (W)**
– тривала історія діяльності (з 1996 р.); членство в HLB International; 12-те місце в рейтингу аудиторських компаній України; акредитація ЄБРР; широкий портфель послуг; зростання продуктивності праці	– низька капіталізація (коефіцієнт автономії 0,14); дефіцит грошових коштів (запас на ~7 днів витрат); рентабельність продажів менше 1 %; частка іншої дебіторської заборгованості 63 % активів; знос основних засобів 75 %
Можливості (O)	**Загрози (T)**
– повоєнне відновлення та донорські програми; впевненість щодо звітності зі сталого розвитку; посилення вимог до прозорості бізнесу; цифрові інструменти аудиту; клієнти-нерезиденти через мережу HLB	– тривалий воєнний стан; інфляція та зростання витрат на персонал; кадровий відплив; конкуренція з мережами «Великої четвірки»; кібератаки; регуляторні санкції

Джерело: розроблено автором.

SWOT-аналіз показав, що сильні сторони підприємства пов'язані переважно з нематеріальними ресурсами (репутація, членство в мережі, досвід), а слабкі – з фінансовою складовою і зношеністю технічної бази.

2.2. Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності та фінансової стійкості підприємства

Відповідно до методичних рекомендацій кафедри [55] аналіз здійснено за фінансовою звітністю малого підприємства (форми № 1-м і № 2-м) за 2021–2025 рр.; дані 2020 р. використано як базу для розрахунку середніх величин (дод. Б.1, Б.2). Виявлено, що у звіті за 2021 р. в графі попереднього періоду наведено дані 2019 р., а не 2020 р., тому використано показники безпосередньо зі звітів за відповідні роки. Основні показники діяльності наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні показники діяльності ТОВ «ЕЙЧ ЕЛ БІ ЮКРЕЙН» за 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. у % до 2021 р.
Чистий дохід, тис. грн	31 677,6	28 255,7	35 425,8	39 185,9	44 974,2	142,0
Собівартість послуг, тис. грн	18 031,1	18 952,8	20 964,0	26 730,4	30 648,0	170,0
у % до чистого доходу	56,9	67,1	59,2	68,2	68,1	х
Інші операційні витрати, тис. грн	12 387,8	9 359,1	13 902,5	13 255,4	15 106,6	121,9
Витрати разом, тис. грн	30 418,9	28 361,9	34 866,5	39 985,8	45 754,6	150,4
Результат від операційної діяльності, тис. грн	1 542,1	566,9	646,5	280,8	–148,1	х
Інші доходи, тис. грн	0,0	53,3	6,4	35,4	633,1	х
Чистий прибуток, тис. грн	1 264,5	467,6	535,4	259,3	375,2	29,7
Валова рентабельність, %	43,1	32,9	40,8	31,8	31,9	х
Темп приросту чистого доходу, %	29,3	–10,8	25,4	10,6	14,8	х
ІСЦ (грудень до грудня), %	110,0	126,6	105,1	112,0	108,0	х

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності [47]; ІСЦ – дані Держстату.

Чистий дохід за 2021–2025 рр. зріс на 42,0 %, єдиним роком скорочення був 2022 р. (–10,8 %). Проте з урахуванням інфляції (ІСЦ за 2022–2025 рр. зріс у 1,6 раза) реальний дохід 2025 р. на 11,8 % нижчий, ніж у 2021 р., тобто номінальне зростання переважно відображає індексацію цін. Витрати зросли на 50,4 %, у т. ч. собівартість – на 70,0 %, що відображає подорожчання праці фахівців. Як наслідок, чистий прибуток скоротився на 70,3 %, рентабельність продажів – з 3,99 до 0,83 % (рис. 2.1), а у 2025 р. результат від операційної

діяльності став від'ємним (–148,1 тис. грн): прибуток до оподаткування (485,0 тис. грн) сформовано виключно за рахунок інших доходів. Це свідчить про вичерпання запасу операційної прибутковості.

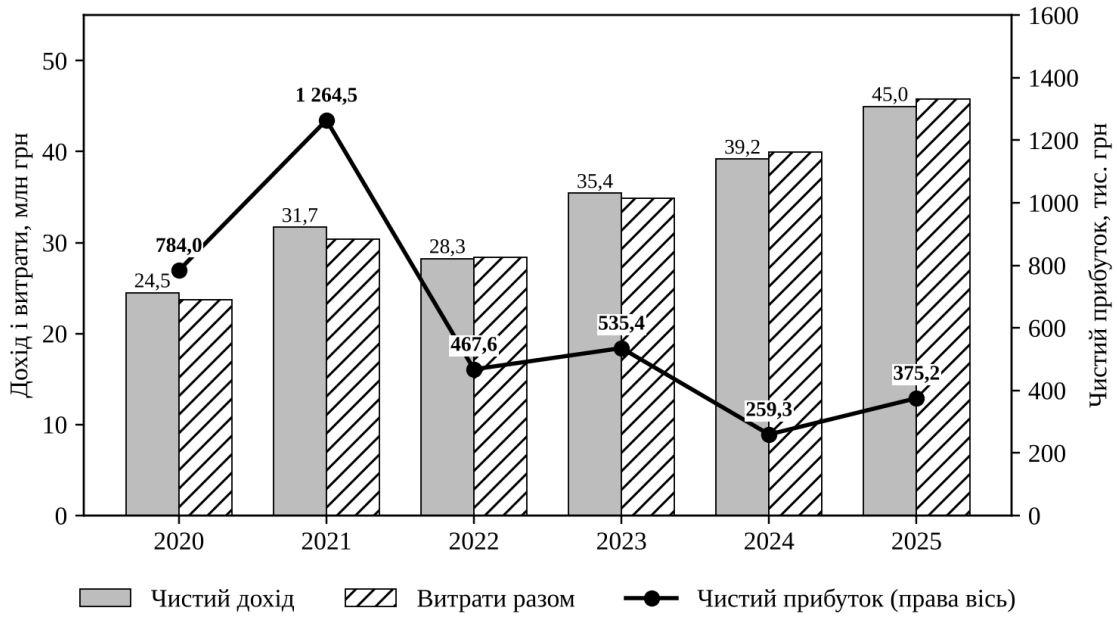

Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу, витрат і чистого прибутку ТОВ «ЕЙЧ ЕЛ БІ ЮКРЕЙН» за 2020–2025 рр.

Джерело: побудовано автором за [47].

Оскільки основним ресурсом аудиторської компанії є персонал, проаналізовано показники використання трудових ресурсів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники використання трудових ресурсів ТОВ «ЕЙЧ ЕЛ БІ ЮКРЕЙН»

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. у % до 2021 р.
Середньооблікова чисельність, осіб	85	49	56	52	57	67,1
Чистий дохід на 1 працівника, тис. грн	372,7	576,6	632,6	753,6	789,0	211,7
Індекс реальної продуктивності праці, %	–	122,2	104,4	106,4	96,9	х
Собівартість на 1 працівника, тис. грн	212,1	386,8	374,4	514,0	537,7	253,5
Чистий прибуток на 1 працівника, тис. грн	14,9	9,5	9,6	5,0	6,6	44,2

Джерело: розраховано автором за [47] та ІСЦ Держстату.

Продуктивність праці зросла у 2,1 раза, однак частково через скорочення чисельності у 2022 р.; у 2025 р. реальна продуктивність уперше знизилася (96,9 %). Собівартість на одного працівника зросла у 2,5 раза, випереджаючи продуктивність, що відображає кадровий дефіцит [6], а чистий прибуток на одного працівника знизився з 14,9 до 6,6 тис. грн. Заборгованість з оплати праці на кінець 2025 р. (457,8 тис. грн) у поєднанні з мінімальним запасом коштів свідчить про напружений стан розрахунків з персоналом. Агреговану структуру балансу наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Агрегований баланс ТОВ «ЕЙЧ ЕЛ БІ ЮКРЕЙН» на кінець року, тис. грн

Стаття	2021	2022	2023	2024	2025	Відхил. 2025/ 2021
Необоротні активи	1 788,4	1 331,5	1 260,5	1 140,4	1 084,7	–703,7
Оборотні активи	9 026,0	9 156,8	11 381,5	27 659,4	10 188,1	+1 162,1
у т. ч. дебіторська заборгованість за послуги	869,8	2 563,3	2 298,9	6 035,3	1 124,0	+254,2
інша поточна дебіторська заборгованість	3 731,9	3 438,8	6 616,4	16 373,5	7 114,6	+3 382,7
грошові кошти	2 681,4	1 508,4	548,7	1 701,4	827,4	–1 854,0
Валюта балансу	10 814,4	10 488,3	12 642,0	28 799,8	11 272,8	+458,4
Власний капітал	1 669,3	2 136,9	925,4	1 183,1	1 558,3	–111,0
Поточні зобов'язання	9 145,1	8 351,4	11 716,6	27 616,7	9 714,5	+569,4
у т. ч. кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	7 439,9	7 131,3	10 416,2	9 757,4	8 452,0	+1 012,1
інші поточні зобов'язання	838,1	282,8	489,0	17 252,8	0,0	–838,1

Джерело: складено автором за [47].

Частка іншої поточної дебіторської заборгованості зросла з 34,5 % валюти балансу у 2021 р. до 63,1 % у 2025 р., а всієї дебіторської заборгованості – з 42,9 до 79,6 %; частка грошових коштів скоротилася з 24,8 до 7,3 %. У 2024 р. валюта балансу зросла в 2,3 раза за рахунок одночасного зростання іншої дебіторської заборгованості та інших поточних зобов'язань, а у 2025 р. повернулася до попереднього рівня, що свідчить про значні транзитні розрахунки і створює ризик концентрації кредитного ризику. Довгострокових зобов'язань і банківських кредитів підприємство не має. Важливим чинником низької капіталізації є дивідендна політика: за розрахунком на основі зміни

нерозподіленого прибутку у 2021 р. учаснику розподілено 3 083,1 тис. грн, у 2023 р. – 1 746,9 тис. грн, що в 2,4 та 3,3 раза перевищувало чистий прибуток відповідних років (табл. 2.7, 2.8).

Таблиця 2.7

Показники фінансової стійкості та ліквідності ТОВ «ЕЙЧ ЕЛ БІ ЮКРЕЙН»

Показник	Норма	2021	2022	2023	2024	2025
Коефіцієнт автономії	≥ 0,5	0,154	0,204	0,073	0,041	0,138
Коефіцієнт фінансової залежності (ПЗ / ВК)	≤ 1,0	5,48	3,91	12,66	23,34	6,23
Власний оборотний капітал, тис. грн	> 0	–119,1	805,4	–335,1	42,7	473,6
Коефіцієнт поточної ліквідності	≥ 1,5	0,987	1,096	0,971	1,002	1,049
Коефіцієнт швидкої ліквідності	≥ 0,7	0,933	1,049	0,934	0,983	1,008
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	≥ 0,2	0,293	0,181	0,047	0,062	0,085
Запас грошових коштів, міс. витрат	≥ 1,0	1,06	0,64	0,19	0,51	0,22
Модель Z" Альтмана	> 2,6	1,41	1,63	0,35	0,20	1,02

Джерело: розраховано автором за [47].

Коефіцієнт автономії протягом усього періоду був значно нижчим від норми 0,5 (від 0,041 у 2024 р. до 0,204 у 2022 р.), а коефіцієнт фінансової залежності у 2024 р. сягав 23,3, тобто діяльність фінансується переважно за рахунок кредиторської заборгованості. Коефіцієнт поточної ліквідності коливався навколо одиниці, власний оборотний капітал у 2021 і 2023 рр. був від'ємним. Найбільш критичною є динаміка абсолютної ліквідності, яка знизилася з 0,293 до 0,085, а запасу коштів на кінець 2025 р. вистачило б лише на 0,22 місяця (близько 7 днів) операційних витрат (рис. 2.2). За моделлю Z" Альтмана [14] у 2023–2025 рр. підприємство перебувало в зоні фінансових труднощів (Z" < 1,1), хоча для малих компаній сфери послуг модель має обмежену точність.

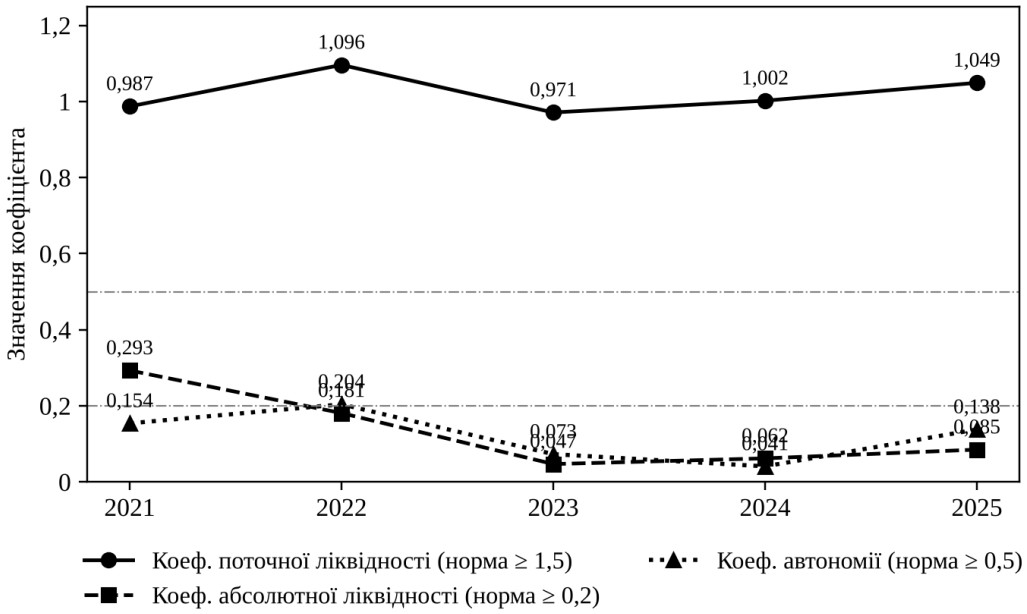

Рис. 2.2. Динаміка коефіцієнтів ліквідності та автономії ТОВ «ЕЙЧ ЕЛ БІ ЮКРЕЙН»

Джерело: побудовано автором за [47].

Таблиця 2.8

Показники рентабельності та ділової активності ТОВ «ЕЙЧ ЕЛ БІ ЮКРЕЙН»

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Рентабельність продажів (чиста), %	3,99	1,65	1,51	0,66	0,83
Рентабельність активів, %	12,67	4,39	4,63	1,25	1,87
Рентабельність власного капіталу, %	49,04	24,57	34,97	24,60	27,37
Оборотність активів, обертів	3,17	2,65	3,06	1,89	2,24
Період обороту дебіторської заборгованості за послуги, днів	12,5	22,2	25,0	38,8	29,1
Період обороту кредиторської заборгованості, днів	75,3	140,3	152,8	137,7	108,4
Частка іншої поточної дебіторської заборгованості в активах, %	34,5	32,8	52,3	56,9	63,1
Коефіцієнт зносу основних засобів, %	34,4	48,9	59,5	71,6	74,9
Розподілений прибуток (розрахунково), тис. грн	3 083,1	0,0	1 746,9	0,0	0,0

Примітка: розподілений прибуток = $НП_{t-1}$ + $ЧП_t$ – $НП_t$, де НП – нерозподілений прибуток; період обороту кредиторської заборгованості розраховано за собівартістю послуг.

Джерело: розраховано автором за [47].

Висока рентабельність власного капіталу (24,6–49,0 %) пояснюється не ефективністю, а низькою базою власного капіталу, тобто є наслідком надмірного фінансового левериджу. Період обороту дебіторської заборгованості за послуги зріс з 12,5 до 29,1 дня, а кредиторської у 2022–2025 рр. перевищував 100 днів:

підприємство фінансує діяльність за рахунок відстрочення платежів постачальникам і залученим виконавцям, що створює ризик ланцюгової кризи неплатежів. Коефіцієнт зносу основних засобів зріс з 34,4 до 74,9 %, що підвищує ризики відмови техніки та кібервразливостей. Отже, на тлі номінального зростання доходу фінансова стійкість підприємства погіршилася: рентабельність наблизилася до нуля, операційна діяльність у 2025 р. стала збитковою, а частка дебіторської заборгованості в активах досягла 80 %.

2.3. Інтегральна оцінка рівня економічної безпеки підприємства за функціональними складовими

Інтегральне оцінювання здійснено за методикою підрозділу 1.3 (формули 1.1–1.4, табл. 1.3). Фактичні значення фінансових показників наведено в табл. 2.4–2.8, експертні оцінки – у дод. А.1, нормовані значення – у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Нормовані значення часткових показників економічної безпеки ТОВ «ЕЙЧ ЕЛ БІ ЮКРЕЙН»

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Фінансова складова					
Коефіцієнт автономії	0,309	0,407	0,146	0,082	0,276
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,658	0,731	0,648	0,668	0,699
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,000	0,903	0,234	0,308	0,426
Рентабельність продажів	0,798	0,331	0,302	0,132	0,167
Запас грошових коштів	1,000	0,638	0,189	0,511	0,217
Ринкова (клієнтська) складова					
Індекс реального зростання доходу	1,000	0,705	1,000	0,988	1,000
Частка іншої дебіторської заборгованості	0,580	0,610	0,382	0,352	0,317
Період обороту дебіторської заборгованості	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Диверсифікованість клієнтської бази (експ.)	0,600	0,500	0,550	0,550	0,600
Кадрова складова					
Дохід на 1 працівника	0,472	0,731	0,802	0,955	1,000
Коефіцієнт стабільності чисельності	1,000	0,576	1,000	0,929	1,000
Забезпеченість сертифікованими фахівцями (експ.)	0,700	0,600	0,650	0,650	0,700
Інформаційно-технологічна складова					
Коефіцієнт придатності основних засобів	1,000	1,000	0,811	0,568	0,502
Коефіцієнт приросту первісної вартості ОЗ	1,000	0,000	1,000	1,000	1,000

Продовження таблиці 2.9

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Рівень кіберзахищеності (експ.)	0,600	0,450	0,550	0,600	0,650
Правова та репутаційна складова					
Правова захищеність (експ.)	0,800	0,650	0,700	0,750	0,750
Ділова репутація (експ.)	0,850	0,800	0,800	0,800	0,800

Джерело: розраховано автором.

За результатами нормування розраховано рівні функціональних складових та інтегральний показник (табл. 2.10, рис. 2.3).

Таблиця 2.10

Рівні функціональних складових та інтегральний показник економічної безпеки ТОВ «ЕЙЧ ЕЛ БІ ЮКРЕЙН»

Складова	Вага	2021	2022	2023	2024	2025
Фінансова	0,30	0,753	0,602	0,304	0,340	0,357
Ринкова (клієнтська)	0,20	0,795	0,704	0,733	0,722	0,729
Кадрова	0,20	0,724	0,636	0,817	0,845	0,900
Інформаційно-технологічна	0,15	0,867	0,483	0,787	0,723	0,717
Правова та репутаційна	0,15	0,825	0,725	0,750	0,775	0,775
Інтегральний показник (ІЕБ)	1,00	**0,783**	**0,630**	**0,632**	**0,640**	**0,657**
Рівень економічної безпеки	–	середній	середній	середній	середній	середній

Джерело: розраховано автором.

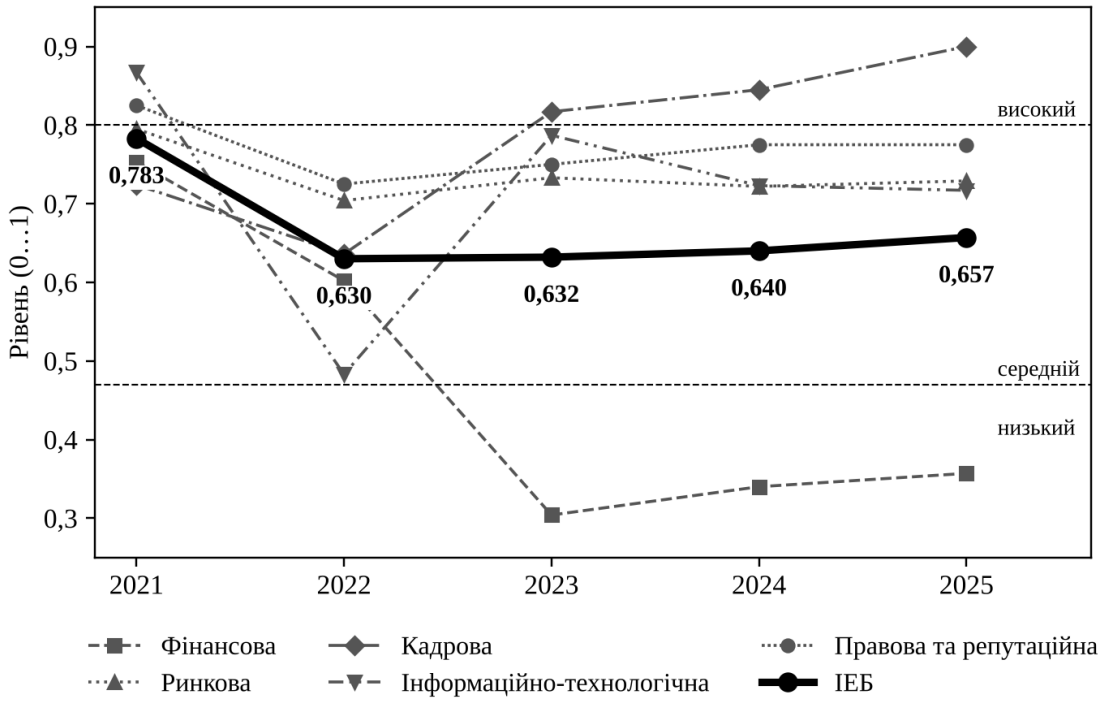

Рис. 2.3. Динаміка інтегрального показника та рівнів функціональних складових економічної безпеки ТОВ «ЕЙЧ ЕЛ БІ ЮКРЕЙН»

Джерело: побудовано автором.

Інтегральний показник знизився з 0,783 у 2021 р. до 0,630 у 2022 р. і надалі стабілізувався на рівні 0,632–0,657. Рівень безпеки весь період оцінюється як середній, проте у 2021 р. він наближався до високого (0,8), а після 2022 р. відновлюється лише на 0,01 пункту на рік. **Фінансова складова** є найслабшою ланкою: її рівень знизився з 0,753 до 0,304 у 2023 р. і становив 0,357 у 2025 р. (зона низького рівня) через низьку автономію, мізерну рентабельність і критично малий запас коштів; маючи найбільшу вагу, вона утримує інтегральний показник нижче високого рівня. **Ринкова складова** (0,70–0,80) стримується зростанням частки іншої дебіторської заборгованості. **Кадрова складова** покращилася з 0,636 до 0,900 завдяки зростанню продуктивності, але ціною інтенсифікації праці. **Інформаційно-технологічна складова** знизилася з 0,867 до 0,717 через знос основних засобів і недостатню кіберзахищеність. **Правова та репутаційна складова** є найбільш стабільною (0,725–0,825) завдяки членству в HLB International і відсутності відомих порушень.

Висновки до розділу 2

Діагностика засвідчила, що ТОВ «ЕЙЧ ЕЛ БІ ЮКРЕЙН» зберігає ринкові позиції (12-те місце в рейтингу 2023 р.) на тлі консолідації ринку, проте його фінансова стійкість погіршилася: реальний дохід за 2021–2025 рр. знизився на 11,8 %, чистий прибуток – на 70,3 %, операційна діяльність у 2025 р. стала збитковою. Ключовими загрозами є критично низька капіталізація, посилена дивідендною політикою 2021 і 2023 рр.; відсутність резерву ліквідності (запас коштів – близько 7 днів витрат); концентрація активів в іншій дебіторській заборгованості (63,1 %); зношеність технічної бази та недостатня кіберзахищеність; відсутність системи раннього виявлення загроз. Інтегральний показник знизився з 0,783 до 0,657 (середній рівень), а фінансова складова (0,357) перебуває на низькому рівні.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

3.1. Удосконалення механізму управління економічною безпекою підприємницьких структур

Діагностика засвідчила, що загрози економічній безпеці формуються поступово і тривалий час не отримують управлінської реакції, що характерно для малих підприємств, у яких функції безпеки розпорошені між власником, керівником і бухгалтерією. Тому першочерговим напрямом є перехід від реактивної до превентивної моделі управління. В. Василега визначає механізм забезпечення економічної безпеки як сукупність взаємопов'язаних елементів, що захищають підприємство від зовнішніх і внутрішніх загроз [11], а Ю. Дуднєва та О. Артем'єв обґрунтовують, що ризик-менеджмент є системоутворювальним елементом управління економічною безпекою [56]. З урахуванням цих підходів запропоновано удосконалений механізм управління економічною безпекою підприємницької структури (рис. 3.1).

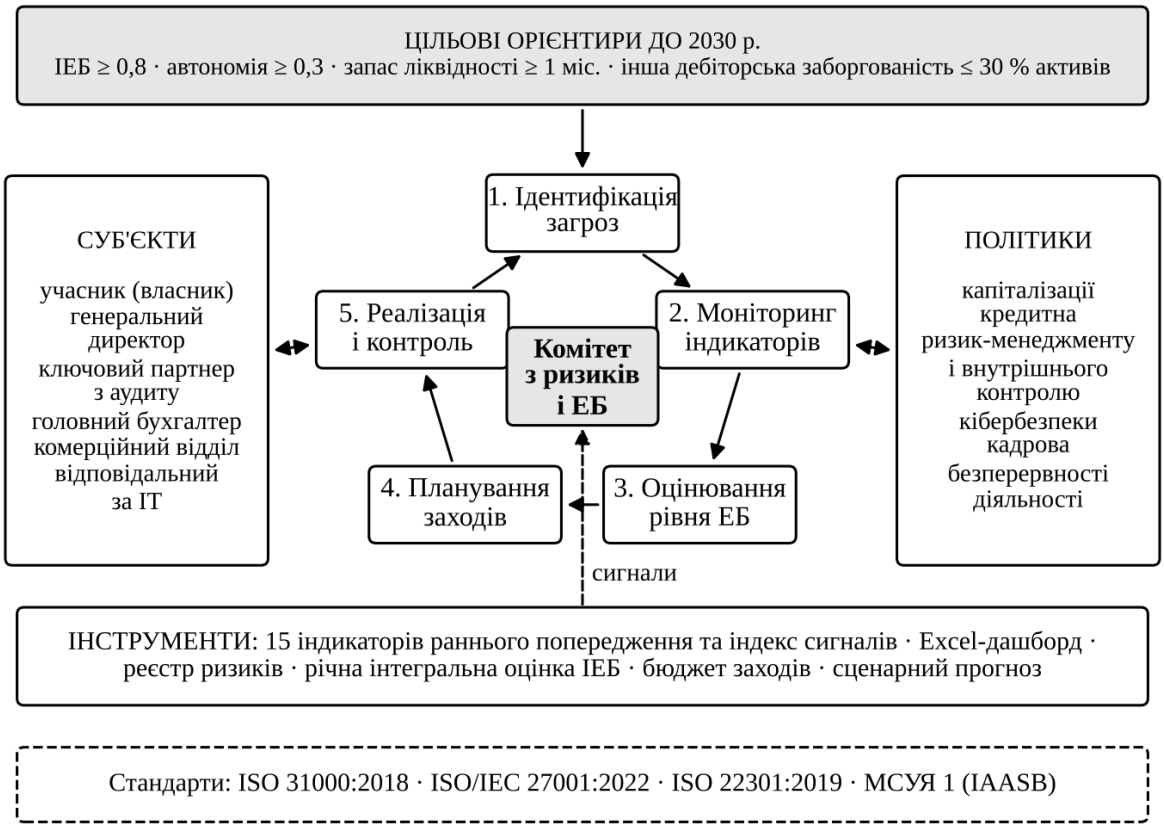

Рис. 3.1. Механізм управління економічною безпекою підприємницької структури

Джерело: розроблено автором з урахуванням [11, 56–58].

Відмінності механізму від традиційних схем полягають у тому, що він: містить вимірні цільові орієнтири на 2030 р. (ІЕБ не нижче 0,8; коефіцієнт автономії не нижче 0,3; запас ліквідності не менше одного місяця витрат; частка іншої дебіторської заборгованості не більше 30 %); замикає цикл управління зворотним зв'язком через систему індикаторів раннього попередження (підрозділ 3.2); передбачає формалізовані політики за кожною складовою, узгоджені з ISO 31000:2018 [57], ISO/IEC 27001:2022 [34], ISO 22301:2019 [58] і МСУЯ 1 [36]. Для малої підприємницької структури немає потреби створювати окремий підрозділ безпеки: достатньо створити комітет з ризиків і економічної безпеки (директор, ключовий партнер з аудиту, головний бухгалтер, керівник комерційного відділу), який збирається щоквартально, а в разі сигналу «червоної» зони – позачергово, і розподілити функції між наявними посадовими особами: учасник затверджує політику капіталізації, головний бухгалтер веде

розрахунок індикаторів і платіжний календар, керівник комерційного відділу відповідає за клієнтську базу та умови авансування, ключовий партнер – за незалежність і фінансовий моніторинг клієнтів, відповідальний за ІТ (у т. ч. на аутсорсингу) – за кібербезпеку.

Ключові політики механізму такі. *Політика капіталізації:* відповідно до закону рішення про дивіденди приймають загальні збори учасників [30]; пропонується не виплачувати дивіденди, доки коефіцієнт автономії нижчий за 0,3 і запас коштів менший за місяць витрат, а надалі спрямовувати на них не більше 30 % чистого прибутку, узгоджуючи це з бізнес-планом [59]. *Кредитна політика:* авансування 30–50 % вартості завдань, кредитні ліміти, щотижневий моніторинг заборгованості, графік погашення іншої дебіторської заборгованості та документальне оформлення розрахунків із пов'язаними сторонами; управління витратами та резервування є дієвим інструментом мінімізації ризиків [20]. *Політика ризик-менеджменту і внутрішнього контролю:* реєстр ризиків, матриця «ймовірність – вплив», контроль авторизації платежів [36, 57]. *Політика кібербезпеки:* навчання персоналу, багатофакторна автентифікація, захист кінцевих точок і резервне копіювання [34, 40]. *Кадрова політика:* утримання ключових фахівців, фінансування сертифікації, план наступності для ключових партнерів. *Політика безперервності діяльності:* резервні канали зв'язку і живлення, хмарне зберігання робочих документів, оскільки безперервність операцій є головним чинником стійкості бізнесу під час війни [27, 58]. Конкретизацію політик наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Комплекс заходів зі зміцнення економічної безпеки ТОВ «ЕЙЧ ЕЛ БІ ЮКРЕЙН» на 2026–2028 рр.

№	Захід	Складова / загроза	Термін	Витрати, тис. грн / очікуваний результат
1	Мораторій на дивіденди до досягнення автономії 0,3; резервний капітал (5 % прибутку)	Фінансова / низька капіталізація	2026–2028	0 / автономія 0,18 у 2028 р.
2	Резервний фонд ліквідності: 0,6 → 0,9 → 1,1 міс. операційних витрат	Фінансова / дефіцит ліквідності	2026–2028	0 / абсолютна ліквідність 0,37
3	Кредитна політика: авансування 30–50 %, кредитні ліміти, щотижневий моніторинг	Ринкова, фінансова / неплатежі	з I кв. 2026	0 / період обороту ≤ 25 днів
4	Інвентаризація та графік погашення іншої дебіторської заборгованості	Фінансова / кредитний ризик	2026–2028	0 / частка ≤ 32 % активів
5	Індексаційне застереження в договорах, перегляд погодинних ставок	Ринкова / інфляція	з 2026	0 / +1,0–1,5 % доходу
6	Оптимізація інших операційних витрат (електронний документообіг, хмарне ПЗ)	Фінансова / низька рентабельність	2026–2027	у складі п. 10 / –2…4 % витрат
7	Нові послуги: впевненість щодо звітності зі сталого розвитку, IT-аудит, аудит проєктів відбудови	Ринкова / концентрація клієнтів	2026–2028	прямі витрати 80 % доходу / +1,2; 2,5; 4,0 млн грн доходу
8	Програма кібербезпеки за ISO/IEC 27001	Інформаційна / кібератаки	з 2026	250 щороку
9	Програма утримання ключових фахівців і фінансування сертифікації	Кадрова / відплив кадрів	2026–2028	450 щороку
10	Оновлення техніки та інфраструктури безперервності	Техніко-технологічна / знос ОЗ	2026–2028	капітальні вкладення 700; 600; 400
11	Комітет з ризиків і ЕБ, Excel-дашборд індикаторів	Усі / несвоєчасне реагування	I кв. 2026	0

Примітка: капітальні вкладення за п. 10 включають 300 тис. грн щорічного планового оновлення, передбаченого й інерційним варіантом.

Джерело: розроблено автором.

Важливим напрямом є диверсифікація послуг, яку науковці кафедри організації підприємництва та біржової діяльності обґрунтовують як інструмент зниження ризиків у повоєнний період [21]. Конкурентоспроможність малого бізнесу базується на гнучкості, інноваційності та персоналізованому сервісі [18], в умовах воєнного стану конкурентні переваги утримуються завдяки

стратегічному використанню ресурсів [19], а інноваційний маркетинг і цифрова трансформація є інструментами забезпечення конкурентоспроможності підприємницьких структур [22, 60, 61]. Для аудиторської компанії перспективними є надання впевненості щодо звітності зі сталого розвитку, IT-аудит і аудит проєктів відбудови та донорських програм з використанням акредитації ЄБРР.

3.2. Система індикаторів раннього попередження загроз для аудиторсько-консалтингової компанії

Аналіз у підрозділі 2.2 показав, що погіршення фінансового стану розпочалося у 2022 р., проте не отримало своєчасної реакції. Найвагомішими ранніми сигналами кризи є показники ліквідності та платоспроможності [15, 45]. На відміну від інтегрального показника, що дає узагальнену оцінку раз на рік, система індикаторів раннього попередження має працювати щомісяця і сигналізувати про відхилення конкретного показника, інтегруючи загрозо-орієнтований і функціонально-ресурсний підходи [28, 44]. Запропоновано систему з 15 індикаторів у чотирьох групах з триступеневими порогами: «зелена» зона – норма, «жовта» – зона уваги, «червона» – зона загрози (табл. 3.2). Система враховує специфіку професійних послуг: концентрацію клієнтів, прострочену дебіторську заборгованість, плинність кадрів, завантаженість аудиторів і кібергігієну персоналу.

Таблиця 3.2

Система індикаторів раннього попередження загроз для аудиторсько-консалтингової компанії

Індикатор	Зелена зона	Жовта зона	Червона зона	2025 р.	Зона	Дж.
Фінансові						
1. Коефіцієнт автономії	≥ 0,30	0,15–0,30	< 0,15	0,138	Ч	Ф
2. Коефіцієнт поточної ліквідності	≥ 1,2	1,0–1,2	< 1,0	1,049	Ж	Ф
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	≥ 0,2	0,1–0,2	< 0,1	0,085	Ч	Ф

Продовження таблиці 3.2

Індикатор	Зелена зона	Жовта зона	Червона зона	2025 р.	Зона	Дж.
4. Запас грошових коштів, міс. витрат	≥ 1,0	0,5–1,0	< 0,5	0,22	Ч	Ф
5. Операційна рентабельність доходу, %	≥ 3,0	0–3,0	< 0	–0,33	Ч	Ф
Ринкові (клієнтські)						
6. Індекс реального зростання доходу	≥ 1,0	0,95–1,0	< 0,95	1,063	З	Ф
7. Частка іншої дебіторської заборгованості в активах	≤ 0,30	0,30–0,50	> 0,50	0,631	Ч	Ф
8. Період обороту дебіторської заборгованості, днів	≤ 45	45–60	> 60	29,1	З	Ф
9. Частка 5 найбільших клієнтів у доході, %	≤ 35	35–50	> 50	≈ 40	Ж	Е
10. Частка простроченої (> 90 днів) дебіторської заборгованості, %	≤ 10	10–20	> 20	≈ 15	Ж	Е
Кадрові						
11. Коефіцієнт плинності кадрів, % на рік	≤ 15	15–25	> 25	≈ 18	Ж	Е
12. Завантаженість аудиторів, %	70–85	60–70; 85–95	< 60; > 95	≈ 88	Ж	Е
13. Індекс реальної продуктивності праці	≥ 1,0	0,95–1,0	< 0,95	0,969	Ж	Ф
Інформаційно-технологічні						
14. Коефіцієнт придатності основних засобів	≥ 0,5	0,3–0,5	< 0,3	0,251	Ч	Ф
15. Частка працівників, які пройшли навчання з кібергігієни, %	≥ 90	60–90	< 60	≈ 40	Ч	Е

Примітка: З – зелена, Ж – жовта, Ч – червона зона; Ф – розраховано за фінансовою звітністю; Е – експертна оцінка автора (у разі впровадження визначається за даними облікової системи, CRM і табеля).

Джерело: розроблено автором.

Для узагальнення сигналів пропонується індекс сигналів:

$$IC = (n_ч + 0{,}5 \times n_ж) / n \,, \qquad (3.1)$$

де $n_ч$, $n_ж$ – кількість індикаторів у «червоній» і «жовтій» зонах; n – загальна кількість індикаторів.

За значення $IC \le 0{,}25$ стан нормальний, $0{,}25 < IC \le 0{,}5$ – передкризовий, $IC > 0{,}5$ – кризовий. За даними 2025 р. сім індикаторів перебувають у «червоній» зоні, шість – у «жовтій», два – у «зеленій», тож $IC = (7 + 0{,}5 \times 6) / 15 = 0{,}667$, що відповідає кризовому стану, попри середній рівень інтегрального показника.

Ретроспективну апробацію системи за дев'ятьма індикаторами фінансової звітності наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Ретроспективна апробація системи індикаторів раннього попередження на даних ТОВ «ЕЙЧ ЕЛ БІ ЮКРЕЙН»

Індикатор	2021	2022	2023	2024	2025
Коефіцієнт автономії	0,154 (Ж)	0,204 (Ж)	0,073 (Ч)	0,041 (Ч)	0,138 (Ч)
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,987 (Ч)	1,096 (Ж)	0,971 (Ч)	1,002 (Ж)	1,049 (Ж)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,293 (З)	0,181 (Ж)	0,047 (Ч)	0,062 (Ч)	0,085 (Ч)
Запас грошових коштів, міс.	1,06 (З)	0,64 (Ж)	0,19 (Ч)	0,51 (Ж)	0,22 (Ч)
Операційна рентабельність, %	4,87 (З)	2,01 (Ж)	1,82 (Ж)	0,72 (Ж)	–0,33 (Ч)
Індекс реального зростання доходу	1,176 (З)	0,705 (Ч)	1,193 (З)	0,988 (Ж)	1,063 (З)
Частка іншої дебіторської заборгованості	0,345 (Ж)	0,328 (Ж)	0,523 (Ч)	0,569 (Ч)	0,631 (Ч)
Період обороту дебіторської заборгованості, днів	12,5 (З)	22,2 (З)	25,0 (З)	38,8 (З)	29,1 (З)
Коефіцієнт придатності ОЗ	0,656 (З)	0,511 (З)	0,405 (Ж)	0,284 (Ч)	0,251 (Ч)
Кількість у зонах Ч / Ж / З	1 / 2 / 6	1 / 6 / 2	5 / 2 / 2	4 / 4 / 1	6 / 1 / 2
Індекс сигналів (ІС)	**0,22**	**0,44**	**0,67**	**0,67**	**0,72**
Стан	нормальний	передкризовий	кризовий	кризовий	кризовий

Джерело: розраховано автором.

Індекс сигналів зріс з 0,22 у 2021 р. до 0,44 у 2022 р. (передкризовий стан) і 0,67 у 2023 р. (кризовий), а у 2025 р. досяг 0,72. Отже, якби система функціонувала, вона вже за підсумками 2022 р. сигналізувала б про передкризовий стан, а у 2023 р. – про недоцільність виплати дивідендів у сумі 1 746,9 тис. грн за абсолютної ліквідності 0,047 і запасу коштів на 0,19 місяця. Система є чутливішою за річну інтегральну оцінку. Алгоритм її функціонування наведено на рис. 3.2.

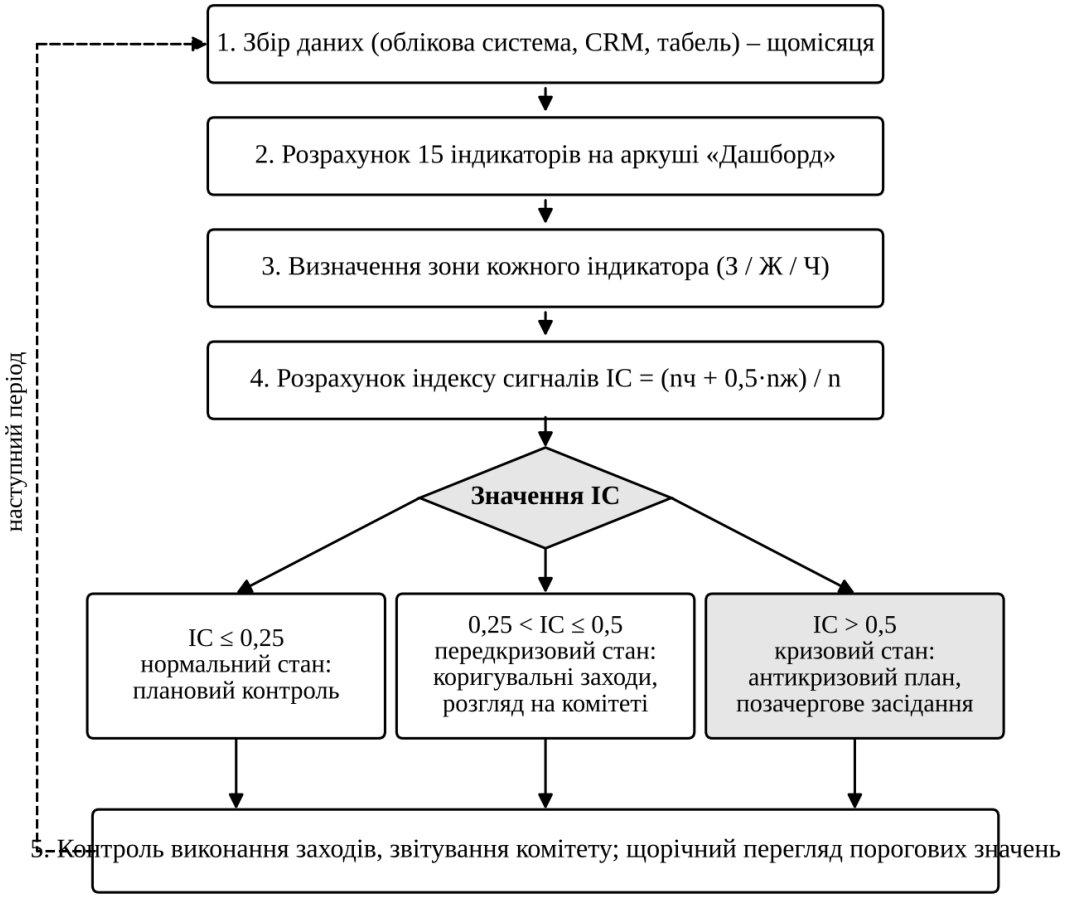

Рис. 3.2. Алгоритм функціонування системи раннього попередження загроз

Джерело: розроблено автором.

Технічно система реалізується у вигляді дашборду в MS Excel (дод. В.1, В.2), що містить аркуші вхідних даних, порогових значень і дашборду, на якому індикатори розраховуються автоматично за всі роки, зона визначається формулою з умовним форматуванням, обчислюються кількість сигналів та ІС. Впровадження не потребує додаткових витрат і може бути здійснене протягом одного місяця.

3.3. Прогнозування рівня економічної безпеки та оцінка ефективності запропонованих заходів в умовах воєнного стану і повоєнного відновлення

Для оцінки ефективності заходів здійснено сценарне прогнозування на 2026–2028 рр. для трьох сценаріїв у двох варіантах: без заходів (інерційний) та із впровадженням комплексу заходів (табл. 3.1). Макроекономічні припущення

ґрунтуються на прогнозі НБУ [54] і сценаріях Прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2027–2029 роки [62] (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Сценарні припущення для прогнозування на 2026–2028 рр.

Припущення	Песимістичний	Базовий	Оптимістичний
Зміст сценарію	Затяжна війна, кадровий відплив, скорочення попиту	Воєнний стан у 2026 р., поступове відновлення з 2027 р.	Швидке завершення бойових дій, масштабне відновлення
Темп приросту доходу 2026 / 2027 / 2028, %	5 / 5 / 5	12 / 10 / 9	16 / 18 / 15
ІСЦ 2026 / 2027 / 2028, %	10,0 / 6,9 / 5,0	10,0 / 6,9 / 5,0	10,0 / 6,9 / 5,0
Собівартість послуг, % доходу	69,00	68,15	67,50
Інші операційні витрати, % доходу	34,0	33,6	33,0
Інші операційні доходи, % доходу	1,0	1,0	1,0

Джерело: розроблено автором з урахуванням [54, 62].

Інерційний варіант передбачає збереження структури витрат 2025 р., виплату 50 % прибутку, частку іншої дебіторської заборгованості 62 % активів і запас коштів 0,25 місяця. Варіант із заходами враховує індексацію цін (1,0–1,5 % доходу), доходи від нових послуг (1,2–4,0 млн грн з маржинальністю 20 %), скорочення інших операційних витрат на 2–4 %, додаткові поточні витрати (0,7 млн грн щороку) і капітальні вкладення, зниження частки іншої дебіторської заборгованості до 32 % у 2028 р. та формування резерву ліквідності (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Прогнозні показники ТОВ «ЕЙЧ ЕЛ БІ ЮКРЕЙН» за базовим сценарієм

Показник	2025 факт	2026 без зах.	2026 із зах.	2027 без зах.	2027 із зах.	2028 без зах.	2028 із зах.
Чистий дохід, тис. грн	44 974	50 371	52 075	55 408	58 739	60 395	65 301
Чистий прибуток, тис. грн	375	–378	4	–416	787	–453	1 119
Рентабельність продажів, %	0,83	–0,75	0,01	–0,75	1,34	–0,75	1,71
Власний капітал, тис. грн	1 558	1 181	1 562	765	2 349	312	3 468
Коефіцієнт автономії	0,138	0,061	0,092	0,037	0,125	0,014	0,178

Продовження таблиці 3.5

Показник	2025 факт	2026 без зах.	2026 із зах.	2027 без зах.	2027 із зах.	2028 без зах.	2028 із зах.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,085	0,059	0,171	0,059	0,267	0,059	0,369
Запас грошових коштів, міс.	0,22	0,25	0,60	0,25	0,90	0,25	1,10
Коефіцієнт придатності ОЗ	0,251	0,212	0,282	0,173	0,287	0,135	0,258
Інтегральний показник ЕБ	0,657	0,577	0,701	0,568	0,751	0,562	0,766

Джерело: розраховано автором.

Без заходів підприємство залишатиметься збитковим (378–453 тис. грн щороку), власний капітал зменшиться до 312 тис. грн, а коефіцієнт автономії – до 0,014, тобто підприємство фактично втратить фінансову незалежність. Заходи дають змогу вийти на беззбитковість у 2026 р., отримати чистий прибуток 1 119 тис. грн у 2028 р., збільшити власний капітал до 3 468 тис. грн, абсолютну ліквідність – до 0,369, а запас коштів – до 1,1 місяця. Економічний ефект наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Економічний ефект від впровадження заходів за базовим сценарієм, тис. грн

Показник	2026	2027	2028	Разом
Ефект від індексації цін	503,7	831,1	905,9	2 240,8
Маржинальний дохід від нових послуг	240,0	500,0	800,0	1 540,0
Економія інших операційних витрат	338,5	744,7	811,7	1 894,9
Валовий ефект	**1 082,2**	**2 075,8**	**2 517,6**	**5 675,6**
Поточні витрати на заходи	700,0	700,0	700,0	2 100,0
Приріст прибутку до оподаткування	382,2	1 375,8	1 817,6	3 575,6
Приріст чистого прибутку	381,4	1 203,0	1 572,0	3 156,4
Додаткові капітальні вкладення	400,0	300,0	100,0	800,0
Зменшення іншої дебіторської заборгованості порівняно з інерційним варіантом	3 935,4	5 356,0	7 408,1	x
Валовий ефект на 1 грн витрат на заходи, грн	–	–	–	1,96

Джерело: розраховано автором.

Сукупний валовий ефект за 2026–2028 рр. становить 5 675,6 тис. грн; після покриття поточних витрат на заходи (2 100 тис. грн) приріст прибутку до оподаткування становить 3 575,6 тис. грн, а чистого прибутку – 3 156,4 тис. грн.

На кожну гривню витрат (поточних і додаткових капітальних – разом 2 900 тис. грн) припадає 1,96 грн валового ефекту. Крім того, кредитна політика вивільняє з іншої дебіторської заборгованості 7,4 млн грн у 2028 р., що забезпечує резерв ліквідності без кредитів. Прогноз інтегрального показника за сценаріями наведено в табл. 3.7 і на рис. 3.3.

Таблиця 3.7

Прогноз інтегрального показника економічної безпеки ТОВ «ЕЙЧ ЕЛ БІ ЮКРЕЙН» на 2026–2028 рр.

Сценарій	Варіант	2026	2027	2028	Рівень у 2028 р.
Песимістичний	без заходів	0,569	0,559	0,556	середній
	із заходами	0,693	0,729	0,740	середній
Базовий	без заходів	0,577	0,568	0,562	середній
	із заходами	0,701	0,751	0,766	середній
Оптимістичний	без заходів	0,585	0,581	0,579	середній
	із заходами	0,720	0,772	0,791	середній

Примітка: фактичне значення 2025 р. – 0,657 (середній рівень).
Джерело: розраховано автором.

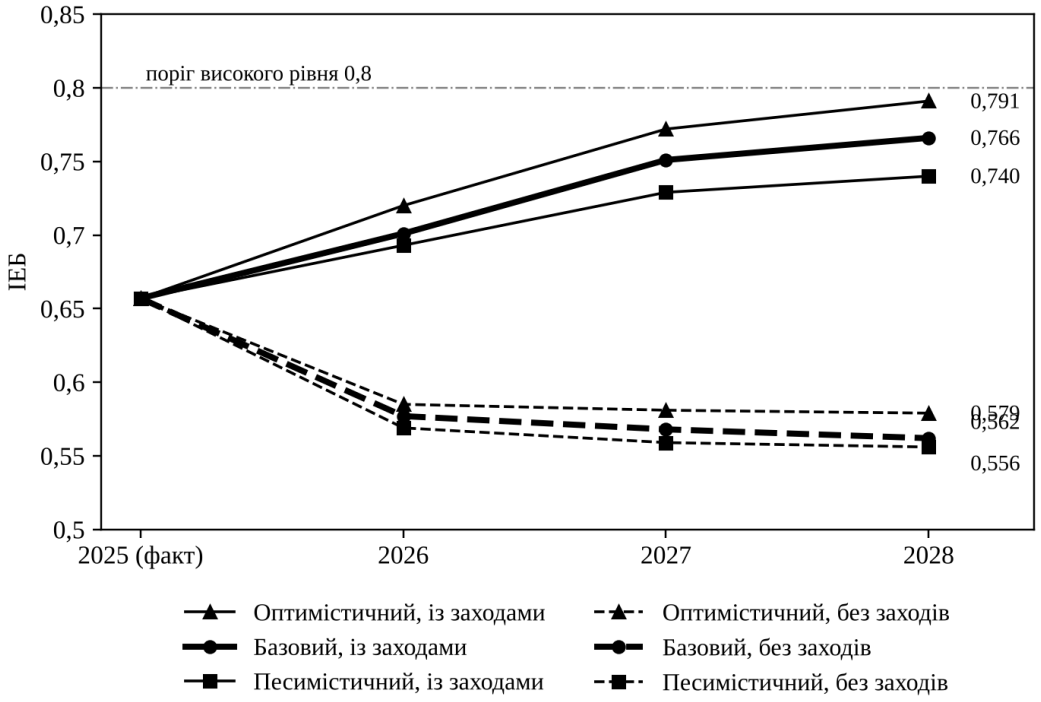

Рис. 3.3. Прогноз інтегрального показника економічної безпеки ТОВ «ЕЙЧ ЕЛ БІ ЮКРЕЙН» за сценаріями

Джерело: побудовано автором.

За базовим сценарієм заходи забезпечують зростання ІЕБ з 0,657 до 0,766 у 2028 р. проти 0,562 в інерційному варіанті; за оптимістичним показник досягає

0,791 і наближається до порогу високого рівня. Навіть за песимістичним сценарієм заходи підвищують показник до 0,740 (проти 0,556), тоді як без заходів підприємство у 2027 р. отримало б від'ємний власний капітал. Приріст ІЕБ від заходів становить 0,18–0,21 пункту, а досягнення орієнтиру 0,8 можливе у 2029–2030 рр. Ризиками реалізації є опір клієнтів підвищенню цін і вимогам авансування, тривалий цикл виходу нових послуг на ринок і невизначеність щодо погашення іншої дебіторської заборгованості; для їх мінімізації запропоновано поетапне впровадження заходів, диференційований підхід до клієнтів і щоквартальний перегляд прогнозу за даними системи раннього попередження.

Висновки до розділу 3

Удосконалено механізм управління економічною безпекою з вимірними цільовими орієнтирами, комітетом з ризиків, розподілом відповідальності та шістьма політиками, конкретизованими в комплексі з 11 заходів. Розроблено систему з 15 індикаторів раннього попередження з індексом сигналів, ретроспективна апробація якої показала, що вона виявила б передкризовий стан уже у 2022 р. Сценарне прогнозування засвідчило, що заходи забезпечують за базовим сценарієм приріст чистого прибутку 3,16 млн грн за три роки, 1,96 грн валового ефекту на 1 грн витрат і зростання ІЕБ до 0,766 у 2028 р. (проти 0,562 без заходів).

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано практичне вирішення завдання зміцнення економічної безпеки підприємницьких структур на прикладі ТОВ «ЕЙЧ ЕЛ БІ ЮКРЕЙН».

1. Узагальнення наукових підходів засвідчило, що жоден із них не є вичерпним. Запропоновано авторське трактування економічної безпеки підприємницької структури як динамічного стану захищеності її фінансових, кадрових, інформаційних, клієнтських і репутаційних ресурсів та узгодженості інтересів зі стейкхолдерами, що забезпечує безперервність діяльності, збереження капіталу та здатність до розвитку. Для фірм професійних послуг обґрунтовано сім функціональних складових.

2. Класифікація загроз за джерелами виникнення та складовими показала, що в умовах воєнного стану загрози мають кумулятивний характер: втрата клієнтів, кадровий відплив, кіберзагрози і регуляторні зміни посилюють внутрішні вразливості – низьку капіталізацію та відсутність резерву ліквідності.

3. Обґрунтовано комбіновану методику оцінювання, що поєднує індикаторний метод для 12 показників фінансової звітності та експертний метод для 5 нематеріальних показників; інтегральний показник визначається як зважена сума п'яти складових.

4. ТОВ «ЕЙЧ ЕЛ БІ ЮКРЕЙН» – одна з найстаріших національних аудиторських компаній, член HLB International, у 2023 р. посідала 12-те місце в рейтингу з доходом від аудиту 34,0 млн грн. Ринок висококонцентрований: десять лідерів отримують 88–90 % доходу, за 2021–2025 рр. кількість суб'єктів аудиторської діяльності скоротилася на 14,3 %, а тих, що мають право на обов'язковий аудит, – на 39,3 %.

5. Чистий дохід за 2021–2025 рр. зріс на 42,0 %, але в реальному вимірі зменшився на 11,8 %; витрати зростали швидше (на 50,4 %), чистий прибуток скоротився на 70,3 %, а операційна діяльність у 2025 р. стала збитковою. Коефіцієнт автономії становив 0,041–0,204 при нормі 0,5, абсолютна ліквідність

знизилася з 0,293 до 0,085, запас коштів – до 7 днів витрат, частка дебіторської заборгованості в активах зросла до 79,6 %. Однією з причин низької капіталізації є дивіденди 2021 і 2023 рр., що в 2,4 та 3,3 раза перевищували чистий прибуток.

6. Інтегральний показник економічної безпеки знизився з 0,783 у 2021 р. до 0,657 у 2025 р. (середній рівень). «Вузьким місцем» є фінансова складова (0,357 – низький рівень), тоді як кадрова (0,900) та правова і репутаційна (0,775) складові забезпечують утримання загального рівня.

7. Удосконалено механізм управління економічною безпекою з вимірними цільовими орієнтирами, комітетом з ризиків і шістьма політиками (капіталізації з мораторієм на дивіденди до досягнення автономії 0,3, кредитною, ризик-менеджменту, кібербезпеки, кадровою, безперервності діяльності) та комплекс з 11 заходів.

8. Розроблено систему з 15 індикаторів раннього попередження з триступеневими порогами та індексом сигналів. У 2025 р. ІС = 0,667 (кризовий стан); ретроспективно система сигналізувала б про передкризовий стан уже у 2022 р. (0,44), тоді як інтегральний показник увесь період залишався середнім. Система реалізована у вигляді Excel-дашборду без додаткових витрат.

9. За базовим сценарієм без заходів підприємство залишатиметься збитковим, а автономія знизиться до 0,014. Впровадження заходів забезпечує валовий ефект 5,68 млн грн і приріст чистого прибутку 3,16 млн грн за 2026–2028 рр., 1,96 грн ефекту на 1 грн витрат і зростання ІЕБ до 0,766 у 2028 р. (проти 0,562); приріст від заходів становить 0,18–0,21 пункту за всіма сценаріями, що підтверджує гіпотезу дослідження.

Запропоновані механізм, система індикаторів і комплекс заходів можуть бути використані ТОВ «ЕЙЧ ЕЛ БІ ЮКРЕЙН» та іншими малими підприємницькими структурами у сфері професійних послуг для переходу до превентивного управління економічною безпекою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ТОП-20 аудиторських компаній в Україні заробили 3,3 млрд: хто лідер. Dengi.ua : веб-сайт. 05.07.2025. URL: https://dengi.ua/ua/business/9754999-top-20-auditorskikh-kompanij-v-ukrayini-zarobili-33-mlrd-khto-lider (дата звернення: 04.10.2026).

2. Top Lead представила щорічний Рейтинг аудиторських компаній України. Mind.ua : веб-сайт. 21.07.2026. URL: https://mind.ua/news/20307819-top-lead-predstavila-shchorichnij-rejting-auditorskih-kompanij-ukrayini (дата звернення: 04.10.2026).

3. Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення правових засад провадження аудиторської діяльності в Україні : Закон України від 18 серп. 2022 р. № 2597-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-20 (дата звернення: 04.10.2026).

4. Господарський кодекс України : Закон України від 16 січ. 2003 р. № 436-IV (втратив чинність 28 серп. 2025 р.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15 (дата звернення: 04.10.2026).

5. Звіт з моніторингу якості ринку аудиторських послуг та конкуренції за період 01.01.2021–30.06.2025 / Орган суспільного нагляду за аудиторською діяльністю. Київ, 2026. URL: https://www.apob.org.ua/wp-content/uploads/2026/01/Звіт-про-моніторинг-2021-2025.pdf (дата звернення: 04.10.2026).

6. Дефіцит кадрів та зростання заробітних плат: тенденції ринку праці у 2026 році. Європейська Бізнес Асоціація : веб-сайт. 2025. URL: https://eba.com.ua/en/defitsyt-kadriv-ta-zrostannya-zarobitnyh-plat-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2026-rotsi/ (дата звернення: 04.10.2026).

7. Гаркуша В., Єршова Н. Систематизація наукових поглядів щодо сутності поняття «економічна безпека підприємства». Економіка та суспільство. 2021. № 28. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-28-34.

8. Гринкевич С., Когут М., Станкевич М. Еволюція теоретичних концепцій економічної безпеки підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 50. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-50-70.

9. Дячков Д., Потапюк І., Капран І. Економічна безпека в системі стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. № 24. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-24-7.

10. Зачосова Н. В., Коваль О. В., Сафонов Д. В. Активні та пасивні стратегії управління економічною безпекою суб'єктів господарювання в умовах традиційних та інноваційних загроз. Економіка, управління та адміністрування. 2023. № 1(103). С. 43–48. DOI: 10.26642/ema-2023-1(103)-43-48.

11. Василега В. Є. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах впливу зовнішнього середовища. Бізнес Інформ. 2024. № 2. С. 146–153. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-2-146-153.

12. Намясенко В. Економічна безпека підприємства в умовах воєнного стану. Економіка України. 2025. Т. 68, № 6. С. 25–38. DOI: 10.15407/economyukr.2025.06.025.

13. Ярошевич Н., Дубравський А. Оцінювання інтегрального показника економічної безпеки фінансової установи на прикладі АТ КБ «ПриватБанк». Економіка та суспільство. 2024. № 69. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-69-32.

14. Financial Distress Prediction in an International Context: A Review and Empirical Analysis of Altman's Z-Score Model / E. I. Altman et al. Journal of International Financial Management & Accounting. 2017. Vol. 28, No. 2. P. 131–171. DOI: 10.1111/jifm.12053.

15. Financial Distress Prediction in the Nordics: Early Warnings from Machine Learning Models / N.-G. B. Abrahamsen et al. Journal of Risk and Financial Management. 2024. Vol. 17, No. 10. Art. 432. DOI: 10.3390/jrfm17100432.

16. Голович Н. М. Економічна безпека функціонування сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. … канд. екон. наук. Київ :

НУБіП України, 2015. URL: https://dglib.nubip.edu.ua/items/020057b6-6701-4765-a359-48aec55937cd (дата звернення: 04.10.2026).

17. Стадник В. П. Управління економічною безпекою сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. … канд. екон. наук. Київ : НУБіП України, 2016. URL: https://dglib.nubip.edu.ua/items/8810c1aa-e87e-4a8f-b23b-2892118d4525 (дата звернення: 04.10.2026).

18. Competitive advantages of small business / M. Marshalok et al. AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research. 2021. Vol. 11, Iss. 2, Spec. Iss. XXII. P. 60–65. URL: https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/110222/papers/A_10.pdf (Last accessed: 04.10.2026).

19. Enhancing business efficiency and competitive edge in martial law circumstances / O. Harvat et al. Economic Affairs. 2024. Vol. 69, No. 3. P. 1373–1380. URL: https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n4t.pdf (Last accessed: 04.10.2026).

20. Мірзоєва Т., Томашевська О. Управління витратами підприємства в системі мінімізації ризиків господарської діяльності. Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-69.

21. Diversification of entrepreneurial activities in the agricultural sector of Ukraine's economy in the post-war period / M. Ilchuk et al. Економіка АПК. 2023. Т. 30, № 4. С. 25–35. DOI: 10.32317/2221-1055.202304025.

22. Березовська Л., Маршалок М., Томашевська О. Концепція інноваційного маркетингу як стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств в Україні. Економіка та суспільство. 2026. № 86. DOI: 10.32782/2524-0072/2026-86-83.

23. Байдала В., Якимовська А. Концептуальні основи управління економічною безпекою підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. № 5. С. 289–293. DOI: 10.31891/2307-5740-2023-322-5-46.

24. Давиденко Є. Корпоративна безпека на українських підприємствах в умовах війни. Економіка та суспільство. 2023. № 58. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-58-44.

25. Гавловська Н., Матюх С., Любохинець Л. Оцінювання стану економічної безпеки промислового підприємства. Development Service Industry Management. 2023. № 1. С. 6–12.

26. Тітенко З. Теоретичні основи фінансової безпеки підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 44. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-44-76.

27. Dligach A., Stavytskyy A. Resilience Factors of Ukrainian Micro, Small, and Medium-Sized Business. Economies. 2024. Vol. 12, No. 12. Art. 319. DOI: 10.3390/economies12120319.

28. Гайворонський Б. Концептуальні засади формування системи моніторингу економічної безпеки підприємств. Економіка та суспільство. 2026. № 85. DOI: 10.32782/2524-0072/2026-85-132.

29. Hossain S., Coulton J., Wang J. J. Client Importance and Audit Quality at the Individual Audit Partner, Office, and Firm Levels. Abacus. 2023. Vol. 59, No. 2. P. 650–696. DOI: 10.1111/abac.12289.

30. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 6 лют. 2018 р. № 2275-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19 (дата звернення: 04.10.2026).

31. Астаф'єва К., Дуда А. Рейтингова модель оцінювання економічної безпеки підприємства з урахуванням змістового групування загроз. Економіка та суспільство. 2025. № 76. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-76-90.

32. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України від 21 груд. 2017 р. № 2258-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19 (дата звернення: 04.10.2026).

33. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 5 жовт. 2017 р. № 2163-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19 (дата звернення: 04.10.2026).

34. ISO/IEC 27001:2022. Information security, cybersecurity and privacy protection. Information security management systems. Requirements. Geneva : ISO, 2022. URL: https://www.iso.org/standard/27001 (Last accessed: 04.10.2026).

35. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення : Закон України від 6 груд. 2019 р. № 361-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20 (дата звернення: 04.10.2026).

36. 2022 Handbook of International Quality Management, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements. New York : IAASB, 2022. URL: https://www.iaasb.org/publications/2022-handbook-international-quality-management-auditing-review-other-assurance-and-related-services (Last accessed: 04.10.2026).

37. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24 лют. 2022 р. № 64/2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022 (дата звернення: 04.10.2026).

38. Кузьменко О., Маклюк О., Чернишова О. Кібербезпека бізнесу під час війни. Економіка та суспільство. 2022. № 44. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-44-21.

39. Цалко Т., Невмержицька С., Птуха А. Антикризове управління персоналом під час війни. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-120.

40. Awan M., Alam A. Cybersecurity Threats and Defensive Strategies for Small and Medium Firms: A Systematic Mapping Study. Administrative Sciences. 2025. Vol. 15, No. 12. Art. 481. DOI: 10.3390/admsci15120481.

41. Lubenchenko O., Shulga S., Pavlova H. Method of auditing in conditions of martial law. Statistics in Transition new series. 2023. Vol. 24, No. 1. P. 89–103. DOI: 10.59170/stattrans-2023-006.

42. Running a business during wartime: Voice of Ukrainian displaced business / Ye. Polishchuk et al. Problems and Perspectives in Management. 2024. Vol. 22, No. 3. P. 287–302. DOI: 10.21511/ppm.22(3).2024.23.

43. Огляд національної системи кібербезпеки України 2025 / Національний координаційний центр кібербезпеки при РНБО України. Київ, 2026. URL: https://www.rnbo.gov.ua/files/2026/NATIONAL_CYBER_SCC/kiber_2025.pdf (дата звернення: 04.10.2026).

44. Ткаченко Т. П., Гречко А. В. Узагальнення методичних підходів оцінювання економічної безпеки промислових підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2022. № 22. DOI: 10.20535/2307-5651.22.2022.260154.

45. Management and comprehensive assessment of the probability of bankruptcy of Ukrainian enterprises based on the methods of fuzzy sets theory / S. Kozlovskyi et al. Problems and Perspectives in Management. 2019. Vol. 17, No. 3. P. 370–381. DOI: 10.21511/ppm.17(3).2019.30.

46. ТОВ «ЕЙЧ ЕЛ БІ ЮКРЕЙН», код ЄДРПОУ 23731031. Opendatabot : веб-сайт. URL: https://opendatabot.ua/c/23731031 (дата звернення: 04.10.2026).

47. Фінансова звітність малого підприємства ТОВ «ЕЙЧ ЕЛ БІ ЮКРЕЙН» (форми № 1-м, № 2-м) за 2020–2025 роки. Київ, 2021–2026.

48. Associations. HLB Ukraine : офіційний сайт. URL: https://www.hlb.com.ua/en/2019/02/07/асоціації/ (дата звернення: 04.10.2026).

49. HLB reports 12% global growth, reaching US$6.67 billion in FY2025. HLB International : website. 26.03.2026. URL: https://www.hlb.global/press-room/hlb-reports-12-global-growth-reaching-us6-67-billion-in-fy2025/ (Last accessed: 04.10.2026).

50. HLB announces 9% growth and maintains 8th position in global ranking. HLB International : website. 27.03.2025. URL: https://www.hlb.global/press-

room/hlb-announces-9-growth-and-maintains-8th-position-in-global-ranking/ (Last accessed: 04.10.2026).

51. Скільки заробили аудиторські компанії в Україні (рейтинг, інфографіка). Finance.ua : веб-сайт. 06.01.2025. URL: https://news.finance.ua/ua/skil-ky-zarobyly-audytors-ki-kompanii-v-ukraini-reytynh-infohrafika (дата звернення: 04.10.2026).

52. Audit of banks as public interest entities: Segmentation and conjuncture of the bank audit market in Ukraine / V. Sukhonos et al. Banks and Bank Systems. 2021. Vol. 16, No. 1. P. 138–151. DOI: 10.21511/bbs.16(1).2021.13.

53. Реальний ВВП України зріс на 1,8 % у 2025 році – Держстат. Forbes Україна : веб-сайт. 12.03.2026. URL: https://forbes.ua/news/realniy-vvp-ukraini-zrisl-na-18-u-2025-rotsi-derzhstat-12032026-37072 (дата звернення: 04.10.2026).

54. Інфляція в Україні зросте до 10 %: прогноз НБУ на 2026–2028 роки. Finance.ua : веб-сайт. 2026. URL: https://news.finance.ua/ua/inflyaciya-v-ukraini-zroste-do-10-prohnoz-nbu-na-2026-2028-roky (дата звернення: 04.10.2026).

55. Ільчук М. М., Березовська Л. О. Методичні рекомендації до виконання та захисту магістерської кваліфікаційної роботи здобувачам другого (магістерського) рівня вищої освіти ОПП «Торгівля, підприємництво та логістика» спеціальності D7 «Торгівля». Київ : НУБіП України, 2025. 54 с.

56. Дуднєва Ю., Артем'єв О. Ризик-менеджмент як системоутворюючий елемент управління економічною безпекою підприємства. Економіка та суспільство. 2025. № 82. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-82-50.

57. ISO 31000:2018. Risk management. Guidelines. Geneva : ISO, 2018. 16 p. URL: https://www.iso.org/standard/65694.html (Last accessed: 04.10.2026).

58. ISO 22301:2019. Security and resilience. Business continuity management systems. Requirements. Geneva : ISO, 2019. 21 p. URL: https://www.iso.org/standard/75106.html (Last accessed: 04.10.2026).

59. Ільчук М. М., Коновал І. А., Барановська О. Д. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. Київ : НУБіП України, 2024. 246 с.

URL: https://dglib.nubip.edu.ua/items/1955b788-f9ce-41fe-ad83-4edad6629ae9 (дата звернення: 04.10.2026).

60. Маршалок М. Цифрова трансформація сільськогосподарських підприємств: сучасний стан, виклики та перспективи розвитку. Наукові перспективи. 2026. № 6(72). С. 767–780. DOI: 10.52058/2708-7530-2026-6(72)-767-780.

61. Ільчук М., Кириченко А., Водніцький М. Розвиток електронної комерції в Україні в умовах воєнного та післявоєнного періодів. Наука та інновації. 2023. Т. 19, № 3. С. 3–14. DOI: 10.15407/scine19.03.003.

62. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2027–2029 роки : схвалено постановою Кабінету Міністрів України від 4 черв. 2026 р. № 695 / Міністерство економіки України. URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail/d0bfb960-aae8-4588-a88f-14d86a272d9f?lang=uk-UA&title=PrognozEkonomichnogoISotsialnogoRozvitkuUkrainiNa2027-2029-Roki (дата звернення: 04.10.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А.1

Критерії та результати експертного оцінювання нефінансових показників

Показник	Опорні критерії (шкала 0–1)	2021	2022	2023	2024	2025
Диверсифікованість клієнтської бази	1,0 – жоден клієнт не перевищує 5 % доходу; 0,6 – частка 5 найбільших клієнтів 35–50 %; 0,2 – понад 70 %	0,60	0,50	0,55	0,55	0,60
Забезпеченість сертифікованими фахівцями	1,0 – достатньо аудиторів і ключових партнерів з резервом; 0,6 – без резерву; 0,2 – дефіцит	0,70	0,60	0,65	0,65	0,70
Рівень кіберзахищеності	1,0 – система управління інформаційною безпекою за ISO/IEC 27001, MFA, резервне копіювання, навчання; 0,6 – окремі заходи; 0,2 – заходи відсутні	0,60	0,45	0,55	0,60	0,65
Правова захищеність	1,0 – відсутність порушень і спорів, стабільне регулювання; 0,6 – регуляторна невизначеність; 0,2 – санкції	0,80	0,65	0,70	0,75	0,75
Ділова репутація	1,0 – провідні позиції в рейтингах, міжнародна мережа, відсутність негативу; 0,6 – середні позиції; 0,2 – репутаційні інциденти	0,85	0,80	0,80	0,80	0,80

Примітка: проміжні значення присвоюються з кроком 0,05 залежно від ступеня відповідності опорним критеріям; оцінки сформовано автором з урахуванням відкритих даних і спостережень під час виробничої практики.

Джерело: розроблено автором.

Додаток Б.1

Баланс ТОВ «ЕЙЧ ЕЛ БІ ЮКРЕЙН» (форма № 1-м) на кінець року, тис. грн

Стаття	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Нематеріальні активи	6,2	35,7	36,2	24,8	13,9	8,1
Незавершені капітальні інвестиції	0,0	0,0	5,7	85,2	212,6	108,2
Основні засоби	572,7	1 747,1	1 284,0	1 144,9	908,3	962,8
первісна вартість	1 350,6	2 664,3	2 513,6	2 824,3	3 199,4	3 832,1
знос	777,9	917,2	1 229,6	1 679,4	2 291,1	2 869,3
Довгострокові фінансові інвестиції	0,0	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6
Усього необоротні активи	578,9	1 788,4	1 331,5	1 260,5	1 140,4	1 084,7
Запаси	95,9	490,1	318,1	379,9	450,4	341,6
Дебіторська заборгованість за послуги	1 307,3	869,8	2 563,3	2 298,9	6 035,3	1 124,0
Дебіторська заборгованість з бюджетом	6,9	33,3	55,2	92,7	756,3	729,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	4 258,4	3 731,9	3 438,8	6 616,4	16 373,5	7 114,6
Гроші та їх еквіваленти	2 041,2	2 681,4	1 508,4	548,7	1 701,4	827,4
Витрати майбутніх періодів	8,5	4,7	77,1	63,2	65,5	50,6
Інші оборотні активи	847,1	1 214,8	1 195,9	1 381,7	2 277,0	0,0
Усього оборотні активи	8 565,3	9 026,0	9 156,8	11 381,5	27 659,4	10 188,1
БАЛАНС	9 144,2	10 814,4	10 488,3	12 642,0	28 799,8	11 272,8
Зареєстрований капітал	555,8	555,8	555,8	555,8	555,8	555,8
Додатковий капітал	1,6	1,6	1,6	1,6	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток	2 930,5	1 111,9	1 579,5	368,0	627,3	1 002,5
Усього власний капітал	3 487,9	1 669,3	2 136,9	925,4	1 183,1	1 558,3
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	0,0	7 439,9	7 131,3	10 416,2	9 757,4	8 452,0
Розрахунки з бюджетом	442,4	867,1	937,3	799,2	557,6	681,9
Розрахунки зі страхування	0,0	0,0	0,0	12,2	15,8	122,8
Розрахунки з оплати праці	0,2	0,0	0,0	0,0	33,1	457,8
Інші поточні зобов'язання	5 213,7	838,1	282,8	489,0	17 252,8	0,0
Усього поточні зобов'язання	5 656,3	9 145,1	8 351,4	11 716,6	27 616,7	9 714,5
БАЛАНС	9 144,2	10 814,4	10 488,3	12 642,0	28 799,8	11 272,8

Примітка: валюта балансу на кінець 2023 р. (12 642,0 тис. грн) відрізняється від даних на початок 2024 р. (12 640,4 тис. грн) на 1,6 тис. грн (додатковий капітал та інші оборотні активи).

Джерело: [47].

Додаток Б.2

Звіт про фінансові результати ТОВ «ЕЙЧ ЕЛ БІ ЮКРЕЙН» (форма № 2-м), тис. грн

Стаття	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Чистий дохід від реалізації	24 493,8	31 677,6	28 255,7	35 425,8	39 185,9	44 974,2
Інші операційні доходи	205,0	283,4	623,1	87,2	1 080,7	632,3
Інші доходи	0,0	0,0	53,3	6,4	35,4	633,1
Разом доходи	24 698,8	31 961,0	28 932,1	35 519,4	40 302,0	46 239,6
Собівартість реалізованих послуг	18 570,2	18 031,1	18 952,8	20 964,0	26 730,4	30 648,0
Інші операційні витрати	5 172,5	12 387,8	9 359,1	13 902,5	13 255,4	15 106,6
Інші витрати	0,0	0,0	50,0	0,0	0,0	0,0
Разом витрати	23 742,7	30 418,9	28 361,9	34 866,5	39 985,8	45 754,6
Фінансовий результат до оподаткування	956,1	1 542,1	570,2	652,9	316,2	485,0
Податок на прибуток	172,1	277,6	102,6	117,5	56,9	109,8
Чистий прибуток	784,0	1 264,5	467,6	535,4	259,3	375,2
Середньооблікова чисельність, осіб	–	85	49	56	52	57

Примітка: дані 2020 р. наведено за звітом за 2020 р.; у звіті за 2021 р. в графі попереднього періоду помилково наведено дані 2019 р.

Джерело: [47].

Додаток В.1

Структура Excel-дашборду системи індикаторів раннього попередження

Аркуш	Зміст	Оновлення
«Пороги»	Перелік 15 індикаторів, межі зеленої та жовтої зон, тип індикатора (більше / менше – краще)	Раз на рік
«Дані»	Вхідні показники: валюта балансу, власний капітал, оборотні активи, поточні зобов'язання, грошові кошти, доходи, витрати, дебіторська заборгованість, чисельність, оцінки нефінансових індикаторів	Щомісяця
«Дашборд»	Матриця 15 індикаторів за 2021–2025 рр.: розрахунок за формулами, визначення зони («З», «Ж», «Ч») функцією ЕСЛИ/IF, умовне форматування, кількість сигналів, індекс сигналів (формула 3.1), діаграма розподілу індикаторів за зонами	Автоматично

Примітка: файл «Дашборд-ЕБ-HLB.xlsx» додається до роботи в електронному вигляді.
Джерело: розроблено автором.

Додаток В.2

Аркуш «Дашборд» системи індикаторів раннього попередження (дані 2021–2025 рр.)

ДАШБОРД ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «ЕЙЧ ЕЛ БІ ЮКРЕЙН»

Індикатор	2021	2022	2023	2024	2025
1. Коефіцієнт автономії	0,154 Ж	0,204 Ж	0,073 Ч	0,041 Ч	0,138 Ч
2. Поточна ліквідність	0,987 Ч	1,096 Ж	0,971 Ч	1,002 Ж	1,049 Ж
3. Абсолютна ліквідність	0,293 З	0,181 Ж	0,047 Ч	0,062 Ч	0,085 Ч
4. Запас коштів, міс.	1,06 З	0,64 Ж	0,19 Ч	0,51 Ж	0,22 Ч
5. Операційна рентабельність, %	4,87 З	2,01 Ж	1,82 Ж	0,72 Ж	–0,33 Ч
6. Індекс реального доходу	1,176 З	0,705 Ч	1,193 З	0,988 Ж	1,063 З
7. Частка іншої дебіторської	0,345 Ж	0,328 Ж	0,523 Ч	0,569 Ч	0,631 Ч
8. Оборот дебіторської, днів	12,5 З	22,2 З	25,0 З	38,8 З	29,1 З
9. Частка 5 клієнтів, %	–	–	–	–	≈40 Ж
10. Прострочена дебіторська, %	–	–	–	–	≈15 Ж
11. Плинність кадрів, %	–	–	–	–	≈18 Ж
12. Завантаженість аудиторів, %	–	–	–	–	≈88 Ж
13. Реальна продуктивність	–	1,222 З	1,044 З	1,064 З	0,969 Ж
14. Придатність ОЗ	0,656 З	0,511 З	0,405 Ж	0,284 Ч	0,251 Ч
15. Навчання з кібергігієни, %	–	–	–	–	≈40 Ч
Ч / Ж / З (9 порівнянних)	**1 / 2 / 6**	**1 / 6 / 2**	**5 / 2 / 2**	**4 / 4 / 1**	**6 / 1 / 2**
ІС (9 порівнянних)	**0,22**	**0,44**	**0,67**	**0,67**	**0,72**
ІС (усі 15 індикаторів)					**0,667**
Стан	**норм.**	**передкриз.**	**кризовий**	**кризовий**	**кризовий**

Умовне форматування: З – зелена (біле тло), Ж – жовта (світло-сіре), Ч – червона (темно-сіре) зона

Джерело: розроблено автором.