

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ПОГОДЖЕНО

В.о. декана факультету

аграрного менеджменту

_____ **Анатолій ОСТАПЧУК**

(підпис)

« ___ » _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

_____ **Олена КОВТУН**

(підпис)

« ___ » _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему **Управління економічною безпекою підприємства**

Спеціальність

073 «Менеджмент»
(код і назва)

Освітня програма

Адміністративний менеджмент
(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент

(підпис)

_____ **Олена КОВТУН**

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

к.е.н., доцент

(підпис)

_____ **Альона ТЮРИНА**

Виконала

(підпис)

_____ **Анна ДЖУЖИК**

КИЇВ – 2025

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД
к.е.н., доцент _____ **Олена КОВТУН**
(підпис)

« 16 » грудня _____ 2024 року

**ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧУ**

ДЖУЖИК АННІ ЛЕОНІДІВНІ
(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність _____ **073 Менеджмент** _____
(код і назва)

Освітня програма _____ **Адміністративний менеджмент** _____
(назва)

Орієнтація освітньої програми _____ **освітньо-професійна** _____
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи **Управління економічною безпекою підприємства**

затверджена наказом ректора НУБіП України від «13» грудня 2024 №1100 «З»
Термін подання завершеної роботи на кафедрі _____ 2025.11.30 _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи
наукові публікації, статистичні дані, фінансова звітність ПрАТ «Дніпровуд», офіційний сайт компанії

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи управління економічною безпекою підприємства
2. Стан та тенденції управління економічною безпекою ПрАТ «Дніпровуд»
3. Напрями вдосконалення управління економічною безпекою ПрАТ «Дніпровуд»

Перелік графічного матеріалу (за потреби) _____

Дата видачі завдання «16» _____ грудня _____ 2024 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ **Альона ТЮРІНА**
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ **Анна ДЖУЖИК**
(підпис)

РЕФЕРАТ

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, який включає 56 найменувань, містить 31 таблицю та 10 рисунків. Обсяг роботи – 68 с.

Актуальність дослідження. На сьогодні, в складних економічних умовах та під час ведення бойових дій, ефективність діяльності та розвиток українських підприємств значною мірою залежить від їхньої здатності забезпечувати належний рівень економічної безпеки. Основою системи гарантування економічної безпеки підприємств є стабільний економічний стан суб'єкта господарювання як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі. Саме цей аспект визначає ключові особливості побудови системи економічної безпеки. Через складність забезпечення стабільності та багатовимірність економічного стану підприємств як об'єкта захисту, ефективне гарантування безпеки повинно базуватися на комплексному підході до управління цим процесом. Такий підхід враховує всі важливі аспекти діяльності підприємства, аналізуючи компоненти системи в їхній єдності, цілісності та взаємозв'язку. Це потребує створення продуманої та інтегрованої системи механізмів економічної безпеки. Таким чином, забезпечення економічної безпеки стає особливо актуальним в умовах сучасної економічної нестабільності.

Мета дослідження: вивчення науково-методичних засад управління економічною безпекою та пошук напрямів покращення управління економічною безпекою на досліджуваному підприємстві. Досягнення даної мети зумовило необхідність вирішення низки завдань:

- вивчити теоретичні основи економічної безпеки підприємств;
- визначити критерії оцінки економічної безпеки підприємства;
- дослідити механізм управління економічною безпекою підприємства;
- провести загальну характеристику діяльності ПрАТ «Дніпровуд»;
- охарактеризувати фінансово-економічний стан ПрАТ «Дніпровуд»;

- проаналізувати економічну безпеку ПрАТ «Дніпровуд»;
- визначити напрямки вдосконалення управління економічною безпекою на ПрАТ «Дніпровуд»;
- розробити комплекс заходів підвищення рівня економічної безпеки ПрАТ «Дніпровуд»;
- економічно обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження: процес управління економічною безпекою підприємства – ПрАТ «Дніпровуд». *Предметом дослідження:* теоретичні та практичні аспекти управління економічною безпекою підприємства. *Методи дослідження:* залежно від поставлених завдань під час дослідження використовувалися загальнонаукові методи системного аналізу, історичне та логічне спостереження, аналізу та синтезу, методи графічного зображення, групування, порівняння та метод узагальнення.

Практичне значення полягає у систематизації теоретичних аспектів оцінки рівня економічної безпеки підприємства за складовими й формуванні рекомендацій щодо підвищення рівня економічної безпеки з прогнозуванням в короткостроковому, середньостроковому та довгостроковому періодах. Наведена методика оцінки рівня економічної безпеки може бути використана в практиці підприємства.

Апробація результатів дослідження відбулася на VI Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції: «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (м. Київ, НУБіП України, 04.11.2025 р.). Основні положення і результати дослідження знайшли відображення у матеріалах конференції: Джужик А., Тюріна А. Особливості управління економічною безпекою підприємства. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (4 листопада 2025 р.), К: НУБіП України, 2025.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: БЕЗПЕКА, ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ, ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ, ПІДПРИЄМСТВО

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Сутність і значення економічної безпеки підприємства	11
1.2. Класифікація критеріїв оцінки економічної безпеки підприємства....	15
1.3. Система управління економічною безпекою підприємства.....	24
РОЗДІЛ 2 СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПРАТ «ДНІПРОВУД»	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Дніпровуд».....	30
2.2. Фінансово-економічна характеристика ПрАТ «Дніпровуд»	39
2.3. Аналіз підходів до управління економічною безпекою ПрАТ «Дніпровуд».....	44
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПРАТ «ДНІПРОВУД»	53
3.1. Формулювання напрямків вдосконалення управління економічною безпекою ПрАТ «Дніпровуд»	53
3.2. Розробка комплексу заходів підвищення рівня економічної безпеки підприємства	56
3.3. Економічна оцінка запропонованих заходів	63
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність. Успішний розвиток українських підприємств значною мірою залежить від їхньої ефективності в забезпеченні економічної безпеки. Основним об'єктом системи гарантування економічної безпеки підприємства є стабільний економічний стан суб'єкта підприємницької діяльності як у поточному, так і в довгостроковому періодах. Саме цей об'єкт визначає ключові особливості системи забезпечення економічної безпеки.

Через складність забезпечення стабільності і багатогранність економічного стану підприємств як об'єкта захисту, його надійне забезпечення має базуватися на комплексному підході до управління даним процесом. Такий підхід передбачає врахування всіх важливих аспектів об'єкта у процесі управління, а всі компоненти керованої системи розглядаються у їхній сукупності, цілісності та взаємозв'язку. Це створює потребу у формуванні комплексної системи механізмів економічної безпеки підприємства.

Комплексна система економічної безпеки підприємства являє собою набір взаємопов'язаних організаційно-правових заходів, спрямованих на захист підприємницької діяльності від реальних або потенційних дій фізичних чи юридичних осіб, що можуть спричинити значні економічні втрати. Таким чином, необхідність забезпечення економічної безпеки стає очевидною у контексті сучасної економічної нестабільності.

Питання управління економічною безпекою у своїх наукових публікаціях підіймали наступні дослідники: Бенько М. М., Варналій З. С., Герасименко О. М., Данілова Е. І., Загородня А. С., Зубко Т. Л., Крикавський Є. В., Олійник Т. І., Ткаченко Т. П., Тютченко С. М. та інші. Актуальними залишаються питання вибору критеріїв оцінки та методів дослідження економічної безпеки на підприємстві.

Отже, тема магістерської роботи є актуальною для сучасних підприємств, які працюють в невизначеному економічному середовищі із значним впливом

зовнішніх факторів, які притаманні умовам воєнного стану в Україні. Систематизація досвіду щодо оцінки та управління економічною безпекою надасть можливість розробити практичні рекомендації з покращення управління економічною безпекою на підприємстві та підвищення рівня економічної безпеки в цілому.

Метою даного дослідження є вивчення науково-методичних засад управління економічною безпекою та пошук напрямів покращення управління економічною безпекою на досліджуваному підприємстві.

Досягнення даної мети зумовило необхідність вирішення низки завдань:

- вивчити теоретичні основи економічної безпеки підприємств;
- визначити критерії оцінки економічної безпеки підприємства;
- дослідити систему управління економічною безпекою підприємства;
- провести загальну характеристику діяльності ПрАТ «Дніпровуд»;
- охарактеризувати фінансово-економічний стан ПрАТ «Дніпровуд»;
- проаналізувати економічну безпеку ПрАТ «Дніпровуд»;
- визначити напрямки вдосконалення управління економічною безпекою на ПрАТ «Дніпровуд»;
- розробити комплекс заходів підвищення рівня економічної безпеки ПрАТ «Дніпровуд»;
- економічно обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління економічною безпекою підприємства – ПрАТ «Дніпровуд».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління економічною безпекою підприємства.

Методи дослідження. Залежно від поставлених завдань під час дослідження використовувалися загальнонаукові методи системного аналізу, історичне та логічне спостереження, аналізу та синтезу, методи графічного зображення, групування, порівняння та метод узагальнення.

Інформаційною базою дослідження є міжнародні стандарти економічного аналізу, наукові праці українських та іноземних вчених в сфері економічної

безпеки підприємства, публікації довідкового характеру, річні звіти ПрАТ «Дніпровуд», Інтернет-ресурси та інші науково-методичні джерела з цієї тематики.

Результати магістерської кваліфікаційної роботи представлені на VI Міжнародна науково-практична онлайн-конференція студентів, аспірантів і молодих учених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (м. Київ, НУБіП України, 4 листопада 2025 р.)

В кваліфікаційній роботі наведено методи оцінки економічної безпеки підприємства та основні аспекти системи управління економічною безпекою підприємства. Проаналізовано діяльність ПрАТ «Дніпровуд», проаналізовано фінансовий стан підприємства та здійснено оцінку економічної безпеки досліджуваного підприємства. Сформовано шляхи удосконалення управління економічною безпекою, а також наведено пропозиції щодо підвищення рівня економічної безпеки ПрАТ «Дніпровуд».

Практичне значення роботи полягає у систематизації теоретичних аспектів оцінки рівня економічної безпеки підприємства за складовими й формуванні рекомендацій щодо підвищення рівня економічної безпеки з прогнозуванням в короткостроковому, середньостроковому та довгостроковому періодах. Наведена методика оцінки рівня економічної безпеки може бути використана в практиці підприємства.

Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Викладена на 68 сторінках комп'ютерного тексту, містить 31 таблицю, 10 рисунків та 56 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і значення економічної безпеки підприємства

Результати аналізу наукової літератури з питань антикризового менеджменту засвідчили, що на сьогоднішній день не існує сформованого поняття, яке б характеризувало підприємство з точки зору його здатності до управління та подолання різного роду криз, що об'єктивно виникають у процесі господарювання. Існуючі у науковому обігу поняття лише констатують певний стан підприємства (наближення чи віддалення від кризи).

Для розуміння і усвідомлення значення категорії «економічна безпека» необхідно спершу розглянути термін «безпека» та визначити його сутність. Безпека – це стан суб'єкта, в якому ймовірність зміни його властивостей і характеристик зовнішнього середовища залишається низькою, тобто меншою за встановлений поріг. «Бажаний» стан суб'єкта визначається специфічним набором параметрів його життєдіяльності. Від зміни цього набору залежить і те, як трактуватиметься «бажана зміна». Тому для суб'єкта надзвичайно важливо правильно оцінити рівень власної безпеки. Оцінка рівня безпеки може не збігатися з її фактичним станом, і ступінь такої невідповідності залежить від наявності повної та детальної інформації про актуальну ситуацію, а також від того, наскільки суттєво її зміни впливають на рівень безпеки суб'єкта.

Поняття економічної безпеки є ширшим за поняття фінансової стійкості підприємства. З точки зору Олійник Т. І., це «кількісна і якісна характеристика економічних властивостей системи з погляду її спроможності до самовиживання і розвитку в умовах дестабілізуючої дії непередбачених зовнішніх і внутрішніх чинників, які важко прогнозуються» [36, с. 23].

На думку Мельник С., Штангрет І. «економічна безпека підприємства – це захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього

середовища, а також спроможність швидко усунути різноваріантні погрози або пристосуватися до існуючої умови, що не позначаються негативно на його діяльності» [31, с. 49]. За такого підходу до визначення сутності економічної безпеки втрачається бачення перспектив розвитку підприємства, оскільки цей підхід практично синонімічний з поняттям адаптації підприємства.

У енциклопедичному словнику можна зустріти визначення економічної безпеки як «стану юридичних, економічних відносин, організаційних зв'язків, матеріальних та інтелектуальних ресурсів підприємства, за якого гарантується стабільність його функціонування, фінансово-комерційний успіх, прогресивний науково-технічний та соціальний розвиток» [48, с. 98].

Вдалим з точки зору комплексного характеру є ресурсно-функціональний підхід до економічної безпеки підприємства як до стану, що визначається впливом зовнішнього середовища. Так, Князь С. В. згідно цього підходу трактує категорію «економічна безпека» як «стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання загрозам і забезпечення стабільності функціонування підприємства в цей час і в майбутньому» [26, с. 106].

На думку Крикавського Є. В., Люльчак З. С., економічна безпека є синтетичною категорією економічної теорії і політології. Економічна безпека – категорія універсальна, що здатна виявлятися на всіх рівнях, починаючи з національної економіки і закінчуючи окремо взятим підприємством [28, с.382]. Проблеми економічної безпеки в період соціалізму та трансформації економіки пов'язувалися, головним чином, з державним і національним рівнями. Зміна державного регулювання багатьох процесів на мікрорівні призвела до краху та банкрутства значної кількості підприємств. Втім, вже на даний час побудовано чимало необхідних складових ринкових відносин, має місце наявність конкуренції, здебільшого відбувалися процеси роздержавлення та приватизації на підприємствах багатьох галузей промисловості.

На думку Данілова Е. І., «під економічною безпекою тієї або іншої системи потрібно розуміти сукупність властивостей стану її виробничої

підсистеми, що забезпечує можливість досягнення мети всієї системи» [11, с.142].

Герасименко О. М. вважає, що «економічна безпека представляє систему захисту життєвих інтересів країни. Як об'єкти захисту можуть виступати: народне господарство в цілому, окремі регіони країни, поодинокі сфери і галузі господарства, юридичні і фізичні особи як суб'єкти господарської діяльності» [9, с.108].

За Зубко Т. Л., «економічна безпека – це стан економічної системи, який дозволяє їй розвиватися динамічно, ефективно і вирішувати соціальні задачі, і при якому держава має можливість виробляти і впроваджувати в життя незалежну економічну політику» [17, с.204]. Узагальнюючи вищесказане, економічну безпеку слід розглядати як одну з найважливіших якісних характеристик економічної системи. Вона передбачає здатність підтримувати належні умови життєдіяльності населення та забезпечувати стабільний ресурсний фундамент для розвитку господарської діяльності.

Економічна безпека підприємства трактується як такий стан правових і виробничих відносин, організаційних зв'язків, а також матеріальних і інтелектуальних ресурсів, за якого досягається стабільність роботи, фінансово-комерційний успіх, науково-технічний прогрес та соціальний розвиток. Безпека підприємства виражається станом його виробничо-економічної системи, коли працюють механізми запобігання або мінімізації впливу загроз, що можуть порушити стабільність функціонування та розвиток організації.

Слід погодитися з думкою Ситник Г. В., що питання економічної безпеки всіх рівнів, зокрема держави, регіонів і підприємств, мають тісний взаємозв'язок [20, с.114]. Зокрема, рівень економічної безпеки регіонів значною мірою залежить від показників економічної безпеки підприємств, які функціонують на їхній території. Вивчення та забезпечення економічної безпеки підприємств є надзвичайно важливим як для національної економіки загалом, так і для окремих суб'єктів господарювання.

Економічна діяльність підприємства є багатогранною за своєю

природою, охоплюючи організаційні питання, правові, економічні, технічні та кадрові аспекти. Управління такою діяльністю стає ще складнішим у випадках, коли йдеться про великі диверсифіковані виробничі підприємства з розгалуженими діловими зв'язками і численними контрагентами, такими як постачальники, кредитори, позичальники чи клієнти. У кожному конкретному випадку підприємство слід розглядати як систему з основними елементами та зв'язками між ними. Система являє собою сукупність об'єктів, взаємодія яких створює інтеграційні властивості, що не притаманні її компонентам окремо [50, с.147]. Саме через внутрішні та зовнішні зв'язки такої системи можуть виникати загрози її економічній безпеці. Для досягнення максимального рівня захисту від даних зовнішніх та внутрішніх ризиків необхідна системна діяльність із їх запобігання або подолання. Поняття економічної безпеки має базуватися на ключових характеристиках, які наведемо на рис. 1.1.

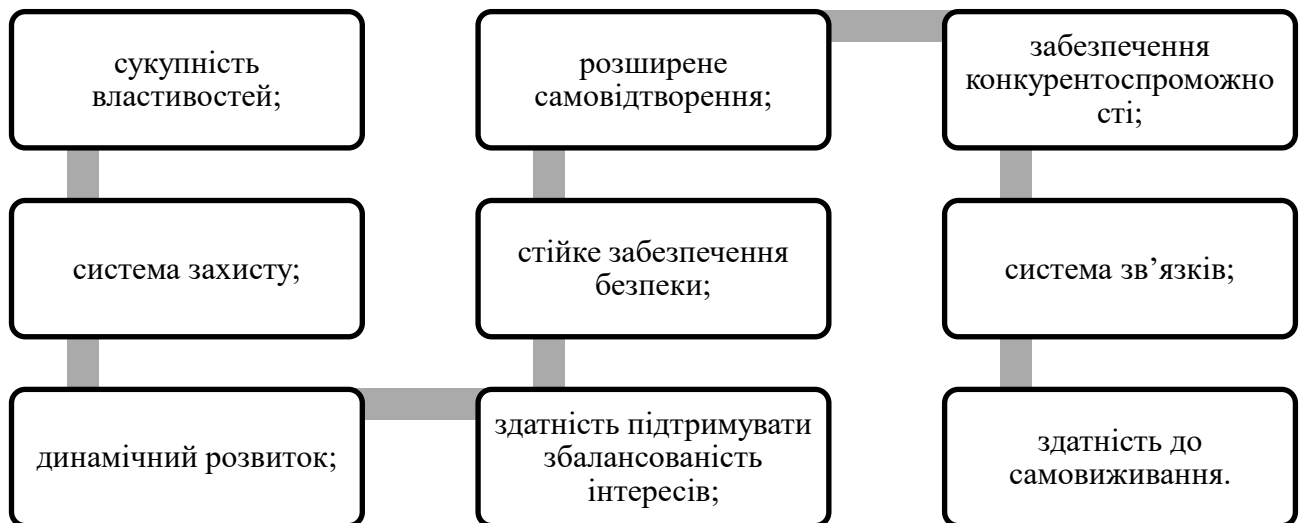


Рис. 1.1. Сукупність характеристик поняття економічної безпеки [36, с.53]

На основі проведених досліджень сутності та поняття економічної безпеки підприємства запропоновано більш точне її визначення. Під економічною безпекою підприємства розуміють такий стан збалансованої економічної системи внутрішнього середовища підприємства, що здатний адекватно реагувати на динаміку зовнішнього середовища.

1.2. Класифікація критеріїв оцінки економічної безпеки підприємства

Сутність економічної безпеки підприємства формується через систему критеріїв та показників, які визначають її рівень. Критерій економічної безпеки підприємства вчені визначають наступним чином – ознака чи сума ознак, які вказують на рівень економічної безпеки, чи підприємство працює в зоні низької чи високої економічної безпеки [24, с. 133]. Відповідно, критерій економічної безпеки будемо визначати як оцінку стану економіки з погляду найважливіших процесів, які вказують на сутність економічної безпеки.

Критеріальній оцінці безпеки притаманні наступні аспекти: ресурсний потенціал та перспективи його розвитку; рівень ефективності використання ресурсів, капіталу та праці, а також його відповідність показникам найрозвинутіших країн світу. Вона включає також оцінку здатності мінімізувати зовнішні та внутрішні загрози, конкурентоспроможності економіки, забезпечення цілісності території та економічного простору, незалежності й суверенітету держави, здатності протистояти зовнішнім викликам, соціальної стабільності, а також умов для попередження та вирішення соціальних конфліктів.

Система кількісних показників-індикаторів дає можливість завчасно виявляти й сигналізувати про можливі небезпеки, визначати їх рівень і застосовувати відповідні превентивні заходи. Як зазначає Варналій З. С. [23, с.84], рівень економічної безпеки доцільно оцінювати за семи основними складовими. Цей підхід можна визначити як ресурсно-функціональний. Його суть полягає у визначенні сукупного критерію економічної безпеки підприємства з урахуванням оцінок кваліфікованих експертів та використанням індивідуальних функціональних критеріїв. Оцінка приватних функціональних критеріїв здійснюється з огляду на кожну складову безпеки. Вона базується на аналізі шкоди, заподіяної економічній безпеці підприємства, та ефективності заходів для її нейтралізації.

Сукупний критерій економічної безпеки підприємства (СКЕБ) розраховується за наступною формулою [23, с.144]:

$$СКЕБ = \sum_{i=1}^N K_i d_i, \quad (1.1)$$

де K_i – значення часткових функціональних критеріїв;

d_i – частка ваги функціональних складових економічної безпеки, сума яких складатиме 1.

В загальному критерії економічної безпеки частка приватних функціональних критеріїв визначається на основі аналізу сукупних втрат, пов'язаних із функціональними складовими його діяльності. Використання ресурсно-функціонального підходу для оцінки економічної безпеки підприємства виявляється вкрай складним, адже він охоплює всю функціональну діяльність підприємства, що не завжди узгоджується з самим поняттям економічної безпеки. Також точність визначення загального критерію значно знижується через суб'єктивність експертної оцінки. Інша проблема полягає у складності підтвердження компетенції таких експертів на вітчизняних підприємствах. До того ж передбачити та оцінити сукупні втрати відповідно до функціональних складових є складним завданням. Усе це робить ресурсно-функціональний метод недостатньо достовірним та малодієвим для практичного застосування у даному контексті. Щоб розробити критерії оцінювання економічної безпеки підприємства, необхідно спочатку визначити її складові, розглянувши кожну з них окремо. Аналіз економічних процесів і феноменів, які можуть спричинити дестабілізацію економічної безпеки, показав, що вона залежить від значного спектра як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Враховуючи це, першочерговим завданням є виокремлення ключових складових, які б відображали взаємозв'язок між внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства.

До складових економічної безпеки підприємства включають фінансову, техніко-технологічну, кадрову, інтелектуальну, політико-правову, екологічну, інформаційну та силову складові [23, с. 139]. Однак із розвитком економіки та

поглибленням процесу науково-технічного розвитку виникла необхідність включення інноваційної та ретроспективної складових.

Для дослідження складових економічної безпеки необхідно:

- дослідити кожну складову економічної безпеки за її економічною сутністю;
- визначити загрози, що негативно впливатимуть на кожну складову економічної безпеки;
- формалізувати кожну складову економічної безпеки;
- розрахувати граничний коефіцієнт для кожної складової економічної безпеки.

Питання розрахунку рівня економічної безпеки підприємства належить до слабоструктурованих проблем із чітко вираженою ієрархічною, багаторівневою структурою. Елементи економічної безпеки зазвичай мають якісні характеристики, що ускладнює застосування формалізованих методів для їх оцінювання. Ці складові економічної безпеки вимірюються за шкалою порядку, яка використовується для визначення належності об'єкта до певного класу, а також для встановлення пріоритетів і можливості порівнянь. Правило формування такої шкали полягає в тому, що всім об'єктам одного класу призначають однакове числове значення, подібно до об'єктів різних класів. Ця шкала активно застосовується в експертному оцінюванні для впорядкування об'єктів.

Складові економічної безпеки підприємства зобразимо на рис. 1.2.

Фінансова складова економічної безпеки відображає рівень фінансової забезпеченості підприємства та демонструє ефективність використання його корпоративних ресурсів. Про ослаблення фінансової безпеки можуть свідчити такі фактори, як зниження рівня ліквідності, зростання кредиторської та дебіторської заборгованості, а також погіршення фінансової стійкості [26, с. 136]. Дана складова перебуває під відповідальністю фінансових і економічних служб підприємства.

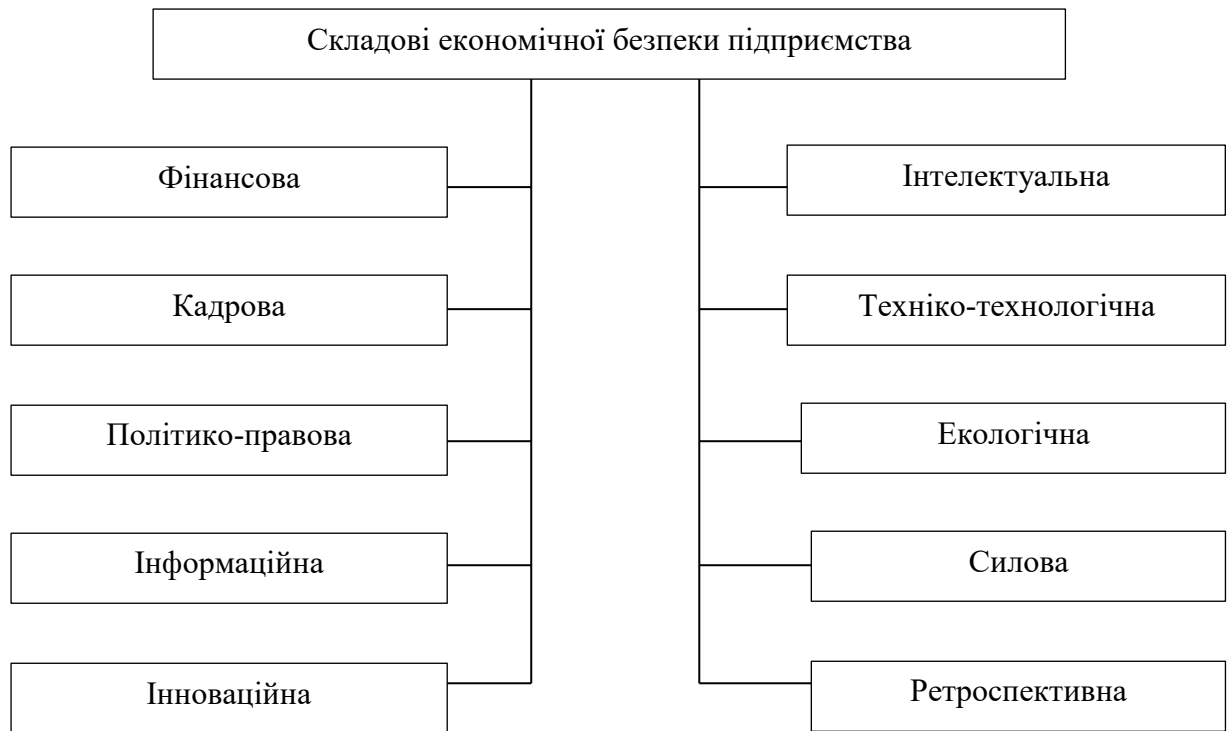


Рис. 1.2. Складові економічної безпеки підприємства [28, с.68]

Для оцінки фінансової стійкості визначаються три ключових показники [26, с. 141].

1. Надлишок або нестача (+) (-) власних оборотних коштів ($\pm\Phi^C$):

$$\pm\Phi^C = K_{c.ob.} - Z, \quad (1.2)$$

де $K_{c.ob.}$ – власні оборотні кошти;

Z – вартість матеріальних оборотних коштів.

2. Надлишок або нестача (+) або (-) власних оборотних коштів та довгострокових позикових джерел формування запасів ($\pm\Phi^T$) [26, с. 141]:

$$\pm\Phi^m = K_{c.дз.} - Z, \quad (1.3)$$

де $K_{c.дз.}$ – власні оборотні кошти та довгострокові позикові джерела формування запасів.

3. Надлишок або нестача (+) або (-) загальної величини основних джерел формування запасів ($\pm\Phi^o$) [26, с. 141]:

$$\pm\Phi^o = K_0 - Z, \quad (1.4)$$

де K_0 – основні джерела формування запасів.

Розрахунок даних показників фінансової стійкості надає змогу

сформувати трикомпонентний показник фінансової стійкості підприємства $S(\Phi)$:

$$S(\Phi) = \begin{cases} 1, & \text{якщо } \Phi > 0 \\ 0, & \text{якщо } \Phi < 0 \end{cases}.$$

Відповідно формується чотири рівні фінансової стійкості підприємства за наступною характеристикою:

1. Абсолютна фінансова безпека (всі показники мають додатні значення $S = \{1,1,1\}$).
2. Задовільна фінансова безпека ($S = \{0,1,1\}$).
3. Незадовільна фінансова безпека ($S = \{0,0,1\}$).
4. Критична фінансова безпека (всі показники мають від'ємні значення $S = \{0,0,0\}$).

Визначення рівня фінансової безпеки відбувається за наступною шкалою, яка наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Показники фінансової безпеки підприємства

Показник	Рівень фінансової стійкості			
	Абсолютна	Задовільна	Незадовільна	Критична
$\Phi^c = K_{с.об.} - Z$	$\Phi^c \geq 0$	$\Phi^c < 0$	$\Phi^c < 0$	$\Phi^c < 0$
$\Phi^t = K_{с.дз.} - Z$	$\Phi^t \geq 0$	$\Phi^t \geq 0$	$\Phi^t < 0$	$\Phi^t < 0$
$\Phi^o = K_0 - Z$	$\Phi^o \geq 0$	$\Phi^o \geq 0$	$\Phi^o \geq 0$	$\Phi^o < 0$

Джерело: побудовано на основі [26, с. 136]

Інтелектуальна складова економічної безпеки підприємства відіграє ключову роль у збереженні та розвитку інтелектуального потенціалу підприємства. Вона охоплює охорону прав на інтелектуальну власність, а також ефективне використання накопичених знань і професійного досвіду працівників компанії. Чим вищими є показники кваліфікації персоналу, рівень інтелектуального забезпечення та коефіцієнт доходності працівників, зумовлений використанням інтелектуальної власності, тим вищий загальний рівень інтелектуальної безпеки підприємства. Аналогічно до фінансової,

інтелектуальна безпека класифікується за чотирма рівнями: абсолютний, задовільний, незадовільний і критичний. Порогові значення цих рівнів представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Показники інтелектуальної безпеки підприємства

Показник	Рівень інтелектуальної безпеки			
	Абсолютна	Задовільна	Незадовільна	Критична
$K_{кв}$	$K_{кв} > 0,105$	$0,105 \geq K_{кв} > 0,072$	$0,072 \geq K_{кв} > 0,039$	$K_{кв} \leq 0,039$
$K_{іо}$	$K_{іо} > 19,75$	$19,75 \geq K_{іо} > 14,5$	$14,5 \geq K_{іо} > 9,25$	$K_{іо} \leq 9,25$
K_{δ}	$K_{\delta} > 72,87$	$72,86 \geq K_{\delta} > 48,73$	$48,72 \geq K_{\delta} > 24,59$	$K_{\delta} \leq 24,58$

Джерело: побудовано на основі [26, с. 153]

Абсолютному рівню присвоюється значення 4; задовільному рівню – 3; незадовільному – 2; критичному – 1. Використовуючи формулу середньозваженості, визначається загальний рівень інтелектуальної безпеки за відповідним коефіцієнтом.

Кадрова складова економічної безпеки являє собою показник кадрової забезпеченості підприємства. Основними негативними чинниками, що впливають на кадрову складову економічної безпеки підприємства, є: відтік кадрів, висока плинність персоналу, зменшення виручки від реалізації продукції на одного працівника, зниження рівня фондоозброєності співробітників та оснащення нематеріальними фондами, фізичне старіння персоналу, застарілість знань і кваліфікації працівників. Серед інших проблем – низька кваліфікація кадрів та поєднання основної роботи з іншими місцями зайнятості, що не лише знижує ефективність працівника, а й підвищує ризик розголошення конфіденційної інформації поза межами підприємства. Зі зменшенням коефіцієнтів плинності та фізичного старіння кадрів, а також зі збільшенням фондоозброєності працівників як виробничими, так і невиробничими ресурсами, підвищується рівень кадрової безпеки підприємства. Як і інші складові економічної безпеки, кадрова безпека оцінюється за чотирма рівнями. Порогові значення рівнів кадрової безпеки представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Показники кадрової безпеки підприємства

Показник	Рівень кадрової безпеки			
	Абсолютна	Задовільна	Незадовільна	Критична
K_{II}	$0,003 \leq K_{II} < 0,052$	$0,052 \leq K_{II} < 0,102$	$0,102 \leq K_{II} < 0,152$	$0,152 \leq K_{II} < 0,2$
$K_{в}$	$0,2 \leq K_{в} < 0,255$	$0,255 \leq K_{в} < 0,311$	$0,311 \leq K_{в} < 0,367$	$0,367 \leq K_{в} < 0,423$
Φ_o	$182 \geq \Phi_o > 139$	$139 \geq \Phi_o > 95$	$95 \geq \Phi_o > 51$	$51 \geq \Phi_o > 11$
$\Phi_{но}$	$106 \geq \Phi_{но} > 142$	$69 \geq \Phi_{но} > 106$	$32 \geq \Phi_{но} > 69$	$0 \geq \Phi_{но} > 31$

Джерело: побудовано на основі [31, с.132]

Показники інтелектуальної і кадрової складових в деяких випадках можуть об'єднуватися, але для визначення більш точного значення даних складових їх необхідно розглядати окремо.

Техніко-технологічна складова економічної безпеки відображає ступінь відповідності техніки та технологій, що використовуються на підприємстві, сучасним світовим стандартам з точки зору оптимізації ресурсних витрат. Основними загрозами для техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства є дії, спрямовані на підрив технологічного потенціалу, недотримання технологічної дисципліни, а також моральне старіння обладнання та технологій. Вищі ключові показники цієї складової вказують на вищий рівень техніко-технологічної безпеки підприємства. Порогові рівні техніко-технологічної безпеки представлені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Показник техніко-технологічної безпеки підприємства

Показник	Рівень техніко-технологічної безпеки			
	Абсолютна	Задовільна	Незадовільна	Критична
$K_{п.прод.}$	$K_{п.прод.} \geq 0,23$	$0,15 \leq K_{п.прод.} < 0,23$	$0,07 \leq K_{п.прод.} < 0,15$	$K_{п.прод.} < 0,07$
$K_{п.т.}$	$K_{п.т.} \geq 0,23$	$0,15 \leq K_{п.т.} < 0,23$	$0,07 \leq K_{п.т.} < 0,15$	$K_{п.т.} < 0,07$
$K_{пат.прод.}$	$K_{пат.прод.} \geq 0,3$	$0,2 \leq K_{пат.прод.} < 0,3$	$0,1 \leq K_{пат.прод.} < 0,2$	$K_{пат.прод.} < 0,1$

Джерело: побудовано на основі [29, с. 158]

Політико-правова складова економічної безпеки підприємства. Серед

ключових загроз безпеці можна виділити кілька основних: недостатній рівень правового захисту інтересів підприємства в договірній та іншій діловій документації; порушення юридичних прав як самого підприємства, так і його працівників; розголошення комерційно значущої інформації, як через необережність, так і свідомо; недотримання або порушення норм патентного права. Порогові значення рівнів політико-правової безпеки представлені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Показники політико-правової безпеки підприємства

Показник	Рівень політико-правової безпеки		
	Абсолютна	Задовільна	Критична
<i>Kc.ap.</i>	$Kc.ap. < 0,25$	$0,25 \leq Kc.ap. < 0,41$	$Kc.ap. \geq 0,41$
<i>Kвю</i>	$Kвю \geq 0,29$	$0,13 \leq Kвю < 0,29$	$Kвю < 0,13$
<i>Kш</i>	$Kш < 0,11$	$0,11 \leq Kш < 0,23$	$Kш \geq 0,23$
<i>Kв.юр</i>	$Kв.юр \geq 0,13$	$0,07 \leq Kв.юр < 0,13$	$Kв.юр < 0,07$

Джерело: побудовано на основі [29, с. 172]

Рівень інформаційної складової визначають за часткою неповної, неточної та суперечливої інформації, яка використовується у процесі прийняття управлінських рішень. Усуненням цих проблем повинна займатися інформаційно-аналітична служба у співпраці зі службою охорони. До її завдань входить: аналіз достовірності отриманої інформації, збір, накопичення, систематизація та зберігання даних, захист інформації від несанкціонованого доступу, а також підтримка зв'язків із діловими партнерами та широкою аудиторією.

Оцінка рівня інформаційної безпеки передбачає розрахунок спеціальних коефіцієнтів [37, с. 149]:

- Коефіцієнт повноти інформації ($K_{пi}$) обчислюється як співвідношення між обсягом інформації, що доступна особі, яка приймає рішення (ОУР), та обсягом інформації, необхідної для обґрунтованого прийняття рішення.

- коефіцієнт точності інформації (K_t) визначається як відношення обсягу релевантної інформації до загального обсягу інформації у розпорядженні ОУР.

- коефіцієнт суперечності інформації (K_{ci}) обчислюють як відношення кількості незалежних доказів на користь прийняття рішення до загальної кількості таких доказів у сумарному обсязі релевантної інформації.

Загальний рівень інформаційної безпеки може бути визначений через добуток трьох зазначених коефіцієнтів за формулою [37, с. 149]:

$$K_i = K_{ni} \cdot K_m \cdot K_{ci}. \quad (1.5)$$

Розподіл рівнів інформаційної безпеки виглядає так:

- $K_i \geq 0,7$ – абсолютний рівень інформаційної безпеки;
- $0,4 \leq K_i < 0,7$ – задовільний рівень;
- $0,2 \leq K_i \leq 0,4$ – незадовільний рівень;
- $K_i < 0,2$ – критичний рівень інформаційної безпеки.

Інноваційна складова відіграє ключову роль для українських підприємств, що стикаються з викликами конкуренції та необхідністю виживати в умовах жорсткого ринкового середовища. Інноваційна діяльність та її результати стають основними умовами для забезпечення успішної та ефективної роботи. Інновації спрямовані на оптимізацію використання ресурсів (матеріальних, кадрових, інтелектуальних) або створення передумов для їх економії. Порогові значення рівнів інноваційної безпеки подані в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Показники інноваційної безпеки підприємства

Показник	Рівень інноваційної безпеки			
	Абсолютна	Задовільна	Незадовільна	Критична
$Ki.n.$	$Ki.n. \geq 0,272$	$0,183 \leq Ki.n. < 0,272$	$0,094 \leq Ki.n. < 0,183$	$Ki.n. < 0,094$
$Ki.nid.$	$Ki.nid. \geq 0,138$	$0,09 \leq Ki.nid. < 0,138$	$0,044 \leq Ki.nid. < 0,09$	$Ki.nid. < 0,044$

Джерело: побудовано на основі [31, с. 173]

Екологічна складова економічної безпеки визначається дотриманням екологічних стандартів у виробничих процесах і продукції, а також мінімізацією втрат через забруднення навколишнього середовища. Негативні впливи на екологічну складову економічної безпеки включають загрози здоров'ю працівників, фінансові втрати через штрафи та платежі за порушення

екологічних норм, зниження конкурентоспроможності продукції та репутаційні ризики для підприємства.

Ретроспективна складова економічної безпеки забезпечує аналіз ефективності використання ресурсів підприємства в минулому. Вивчення динаміки рентабельності ресурсів підприємства дозволяє спрогнозувати його поточне та майбутнє становище, враховуючи тенденції минулих років. Для оцінки ретроспективної складової розраховуються такі показники, як рентабельність виробництва, продукції, продажів, праці, необоротних активів та інновацій. Порогові значення рівнів ретроспективної безпеки представлені в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Показник ретроспективної безпеки підприємства

Показник	Рівень ретроспективної безпеки			
	Абсолютна	Задовільна	Незадовільна	Критична
Kp	$0 \leq Kp < 1$	$1 \leq Kp < 1,5$	$1,5 \leq Kp < 2$	$Kp > 2$

Джерело: побудовано на основі [31, с. 187]

Отже, економічну безпеку підприємства можна визначити за складовими, які мають найбільший вплив на діяльність підприємства. Розрахунок рівня економічної безпеки вказує на «вузькі місця» та надає можливість обґрунтувати комплекс заходів, які будуть спрямовані на покращення економічної безпеки підприємства.

1.3. Система управління економічною безпекою підприємства

Економічна безпека підприємства зазнає впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Ключову роль у реагуванні на ці впливи відіграють – стратегічне мислення топ-менеджменту та стратегічний режим роботи підприємства [10, с.135]. Таким чином, методологія управління економічною безпекою повинна базуватися саме на принципах стратегічного управління.

Варто зазначити, що концепція стратегічного управління була створена як реакція на виклики та загрози зовнішнього середовища, такі як зростання нестабільності, відкритість ринків та ускладнення структури конкурентних відносин.

Для побудови системи управління економічною безпекою важливо спершу визначити суб'єкт та об'єкт цього управління. З точки зору структурного підходу, така система складається з:

- керуючої підсистеми (суб'єкта управління);
- керованої підсистеми (об'єкта управління);
- самого предмета або процесу управління, який забезпечуватиме взаємодію між цими підсистемами.

Структурно схему системи управління безпекою підприємства наведено на рис. 1.3.

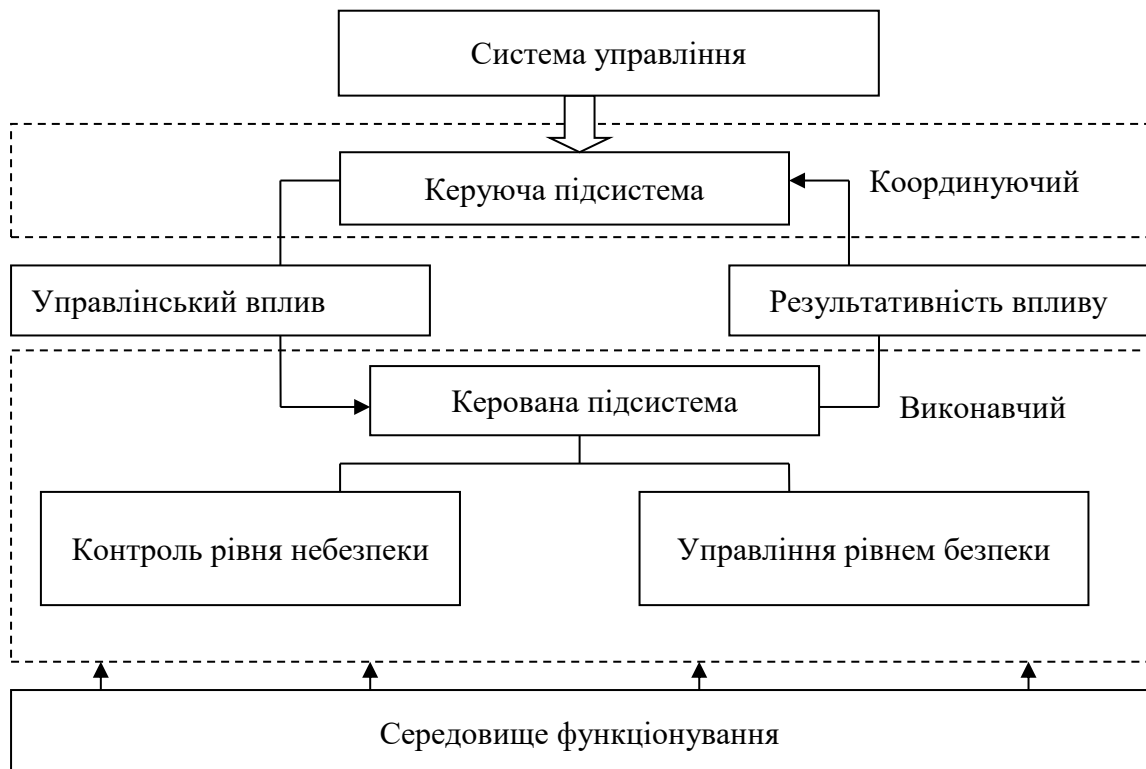


Рис. 1.3. Система управління безпекою підприємства [17, с.153]

Об'єкт управління економічною безпекою – це всі елементи економічної системи підприємства, його види підприємницької діяльності, наявні ресурси та майно, персонал, активи та бізнес-процеси.

Системо управління економічною безпекою охоплює два основних рівні – координуючий і виконавчий. Координуючий рівень зосереджений на реалізації командно-контрольних процедур, які забезпечують узгоджену діяльність усіх елементів підсистеми управління економічною безпекою відповідно до стратегічних напрямків, визначених підприємством. Виконавчий рівень включає дві ключові функції. Перша полягає у постійному моніторингу рівня небезпеки, що може виникати під час роботи підприємства. Друга передбачає управління безпекою під час формування та реалізації управлінських рішень на всіх рівнях. Робота виконавчого рівня спрямована на проведення чітко визначених процедур аналізу загроз і ризиків, що виникають у процесі функціонування структурних підрозділів підприємства.

Система управління економічною безпекою формується на загальних функціях менеджменту. Функція організації передбачає створення відповідного структурного підрозділу (відділу) чи посадової особи, яка буде виявляти загрози, розробляти заходи їх нейтралізації. Функція контролю рівня економічної небезпеки діяльності підприємства спрямована на виявлення загрозливих тенденцій, що можуть призвести до небажаних наслідків. Основна мета цієї функції – своєчасне виявлення (а за можливості – попередження) змін у рівні небезпеки, а також встановлення їх причин для подальшого запобігання негативному впливу чи неконтрольованим змінам в економічному середовищі підприємства. Функція управління безпекою реалізує процеси аналізу ризиків та потенційно небезпечних ситуацій у ході розроблення стратегічних, тактичних і оперативних рішень. Ця функція надає змогу оцінити можливі зміни в рівні небезпеки, прогнозувати їхні наслідки або чітко визначити загрози, що можуть перетворити потенційний ризик на реальну проблему. Функція мотивації передбачає встановлення певних винагород та відзнаки успіхів в управлінні економічною безпекою.

Загальний рівень безпеки та стабільність будь-якої системи завжди залежить від стійкості її найслабшої ланки. Виявлення саме цієї ланки є ключовим завданням усіх суб'єктів управління безпекою: організацій,

державних структур, спеціалізованих підрозділів чи окремих фахівців, відповідальних за забезпечення захисту об'єкта. Це реалізується через формування чіткої стратегії та тактики, а також практичне впровадження механізмів і заходів, спрямованих на забезпечення всебічної безпеки.

Органічними компонентами системи управління економічною безпекою виступають її мета та результат. У найбільш широкому розумінні мета будь-якої системи управління визначається як вибір способу задоволення існуючої потреби з множини варіантів, сформованих на основі спеціальних знань [2, с. 69].

У контексті економічної безпеки основною метою є забезпечення такого рівня функціонування системи, який є необхідним та достатнім для її збереження та розвитку. Це включає стимулювання економічної активності суб'єкта розвитку та формування управлінської системи, яка гарантує нормальну життєдіяльність, самореалізацію та подальший прогрес. Результат функціонування системи управління виражається у мірі досягнення поставленої мети або задоволенні конкретної потреби. Таким чином, причинно-наслідкова структура між метою і результатом управлінського процесу вибудовується у вигляді послідовного ланцюга: потреба → мета → процес функціонування системи управління → результат.

Гнучка система управління економічною безпекою, яка поєднує стратегічне планування і цільовий підхід як обов'язкову складову розвитку, охоплює комплексний підхід до питань забезпечення та управління економічною безпекою підприємства. У спеціалізованій літературі питання економічної безпеки здебільшого розглядаються на стратегічному рівні [5, с.99]. Хоча цей рівень має значну важливість, слід зазначити, що проблематиці економічної безпеки недостатньо приділяється увага на оперативному та тактичному рівнях управління.

Основу системи загальних принципів управління економічною безпекою становить [11, с.106]:

1. Принцип системності, який передбачає розробку напрямів, методів та

інструментів управління економічною безпекою як в цілому, так і за кожною складовою.

2. Принцип взаємодії та координації – обмін інформацією в рамках управління економічною безпекою.

3. Принцип логічної послідовності – реалізація системи управління економічною безпекою за спланованими етапами.

4. Принцип інноваційності – використання новітніх розробок та методів управління економічною безпекою з використанням світового досвіду.

5. Принцип економічної доцільності – має дотримуватися оптимальність співвідношення «ефективність-витрати», оптимізація витрат на заходи нейтралізації негативного впливу на економічну безпеку.

6. Принцип неперервності – моніторинг небезпечних та загрозованих ситуацій.

Модель ситуаційного (адаптивного) управління економічною безпекою має формуватися із врахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 1.4).

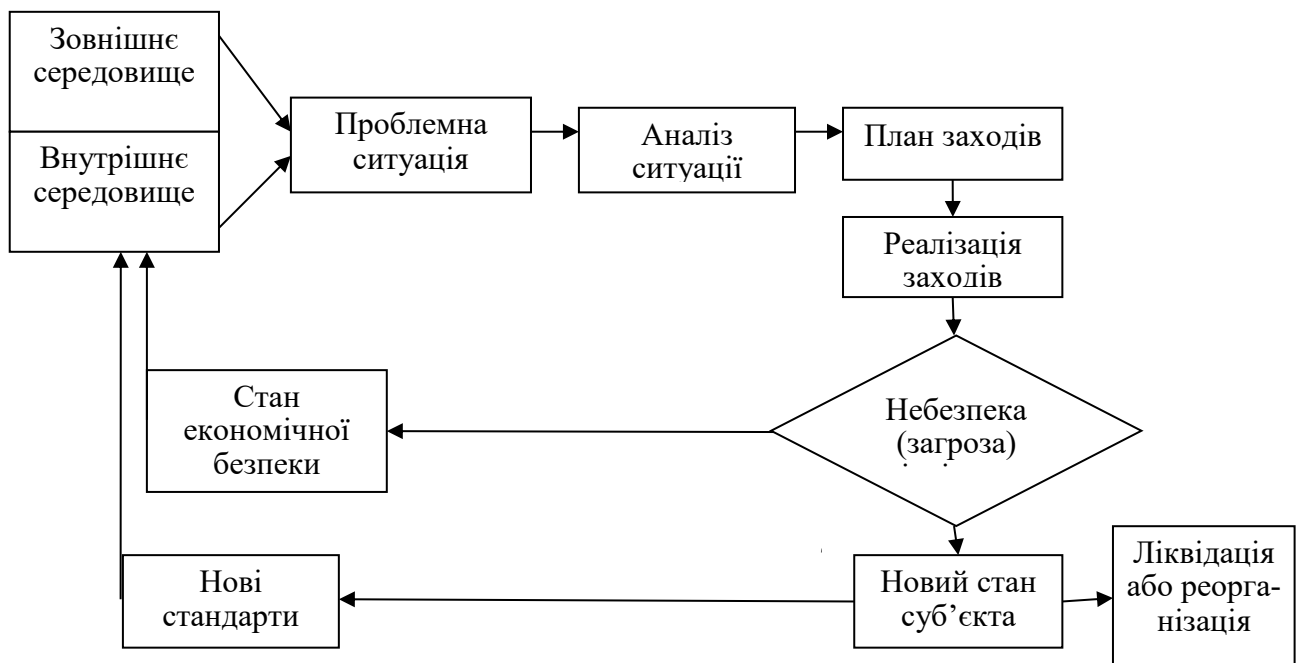


Рис 1.4. Схема управління економічною безпекою підприємства за ситуаційним підходом [29, с.106]

Практична користь ситуаційного управління економічною безпекою

полягає у попередженні виникнення проблемних ситуацій, сигналізуванні про ймовірність незворотних змін, виявленні недоліків у діяльності підприємства, оцінці рівня загрози існуючих проблем та визначенні їхньої пріоритетності. Крім того, ситуаційне управління стає важливим інструментом для забезпечення виживання підприємства у складні періоди, сприяє мобілізації ресурсів, раціоналізації їх використання, мінімізації ризиків банкрутства та ліквідації. Воно також виконує функцію координації діяльності підприємства, допомагає адаптуватися до невизначеності ринкового середовища, а в перспективі – формувати умови для виходу на новий етап циклічного розвитку [24, с. 121].

Отже, за системним підходом управління економічною безпекою підприємства може розглядатися як цілісна система, що охоплює процеси планування та реалізації управлінських рішень. Її основна мета полягає у захисті економічних інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз та небезпек.

РОЗДІЛ 2 СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПРАТ «ДНІПРОВУД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Дніпровуд»

ПрАТ «Дніпровуд» (DWTM), засноване у 2000 році, зарекомендувало себе як один із провідних постачальників меблів та інженерних підлогових покриттів для клієнтів з багатьох європейських країн, включаючи Фінляндію, Швецію, Данію, Норвегію, Бельгію, Італію, Нідерланди, Великобританію та Ізраїль. Понад 150 фахівців, серед яких кваліфіковані робітники та інженери, займаються виробництвом меблів і підлогових покриттів із твердих порід деревини, таких як дуб і ясен. При потребі використовуються й інші породи деревини. Завдяки власному дизайнерському відділу фабрика має можливість створювати проекти будь-якої складності відповідно до запитів замовників. Компанія приділяє особливу увагу екологічним стандартам, контролюючи походження деревини.

У 2023 році підприємство придбало фабрику Dniprowood у Бердичеві – виробника меблів із масиву дуба та ясена, а також високоякісної інженерної підлоги. Це придбання стало частиною групи компаній Михайла Бродського Veneto Italia Srl, що дозволило повніше задовольняти потреби клієнтів у продукції, включаючи м'які меблі, дерев'яні меблі, стільці, підлогові покриття та ексклюзивні інтер'єрні рішення. Серед постійних партнерів компанії – великі європейські бренди, такі як Jysk (Данія), Andre Renault (Франція) і Simire (Франція).

Успіх розвитку ПрАТ «Дніпровуд» забезпечується наявною сировинною базою для виробництва. Так Україна займає восьме місце в Європі за площею лісів (10,8 млн га) та шосте місце за запасами деревини. Проте показник лісистості становить лише 15,9%, що майже втричі нижче середнього рівня по Європі. У 2024 році було вироблено 19,3 млн м³ деревини, з якої лише

половина залишилась в країні. При цьому попит українських виробників оцінюється у 20 млн м³, що свідчить про значний дефіцит деревини на внутрішньому ринку [35]. Через таку ситуацію потужності галузі завантажені лише на 35%.

Варто зазначити, що лісова та деревообробна промисловість стикаються зі збільшеним попитом та недостатнім використанням її потенціалу. У 2015 році був введений мораторій на експорт деревини, оскільки стало необхідним захистити економічні інтереси українських виробників. Окрім економічного аспекту, мораторій також виконує важливу екологічну функцію. Масові незаконні вирубки лісів ведуть до непередбачуваних і часто катастрофічних наслідків для довкілля, реальні збитки яких майже неможливо оцінити. За даними Державного агентства лісових ресурсів, у 2015 році незаконно вирубали 24 тисячі м³ деревини, що призвело до втрат на суму близько 85 млн грн. Проте це лише офіційна статистика, а реальна картина може бути значно гіршою, як свідчать численні фото з виснажених Карпатських лісів.

У першій половині 2025 року промислове виробництво загалом зросло на 2%, але випуск продукції з деревини, паперу та поліграфія показали приріст на 12%, а виробництво меблів – на 14% [35]. Водночас спостерігається постійне скорочення обсягів випуску пиломатеріалів: за десять років їх виробництво зменшилось з 2197 тисяч м³ у 2022 році до 1416 тисяч м³ у 2024 році, тобто на 65%. Виробництво обрізних пиломатеріалів та чорнових заготовок за той самий період подвоїлося, досягнувши 3421 тисячі м³. У деревообробній галузі за перше півріччя 2025 року спостерігалось підвищення експорту обробленої продукції (на 3%), хоча воно не охоплювало всі групи товарів деревообробної, поліграфічної та меблевої промисловості. Освоєння капітальних інвестицій у виробництві виробів із деревини, паперу та поліграфічній діяльності зменшилось на 38%, але значно зросло у таких категоріях, як «Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства» (+53%) і «Виробництво меблів» (+30%) [35].

У програмі виробництва підлогових покриттів фабрика ПрАТ

«Дніпровуд» пропонує два види мультипідлоги товщиною 15 і 20 мм. Вони складаються з вологостійкої фанери та робочої поверхні з ламелей дуба, ясена або клена. У цьому сегменті ПрАТ «Дніпровуд» успішно співпрацює з численними партнерами з усієї Європи. Високий рівень технічного оснащення дозволяє виконувати різні види обробки поверхонь підлоги, хоча основний акцент робиться на використанні натуральних масел та лаків від шведської компанії Becker Acroma AB. Окрім інженерної підлоги, компанія займається виробництвом меблевих щитів та їх похідних – полиць, сходинок, кухонних стільниць, а також стінових панелей.

Сьогодні ПрАТ «Дніпровуд» динамічно розвивається, збільшуючи виробничі потужності і розширюючи географію поставок продукції. Відкритість до довготривалої співпраці з новими партнерами залишається важливою частиною стратегії розвитку підприємства.

Вищим органом управління ПрАТ «Дніпровуд» є збори учасників, які складаються з самих учасників товариства або їхніх уповноважених представників (рис 2.1). Представники можуть бути постійними або тимчасово призначеними на визначений строк. Учасник має право в будь-який момент замінити свого представника на зборах, попередивши про це інших учасників.

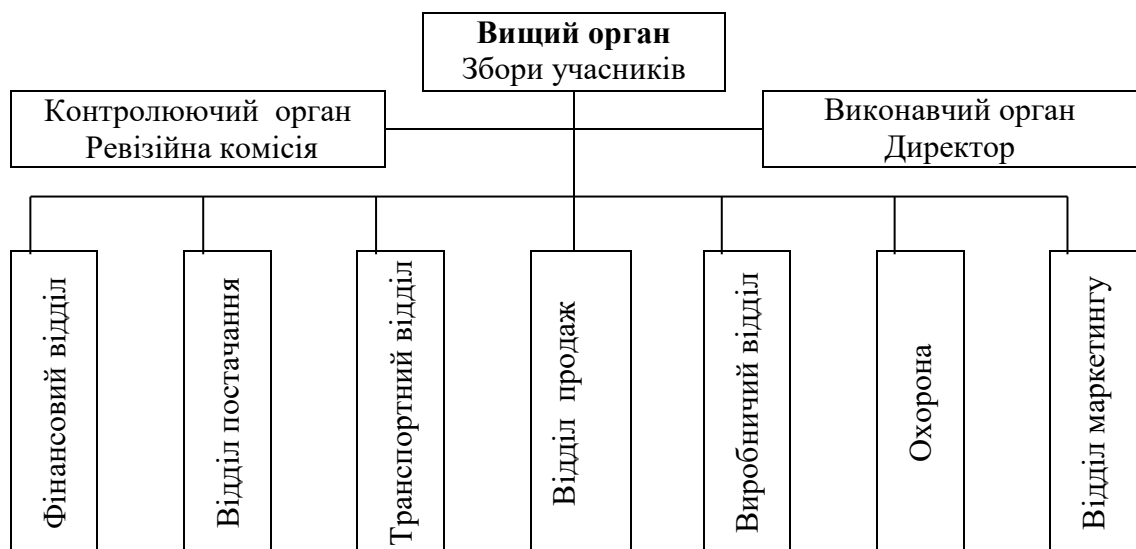


Рис. 2.1. Схема організаційної структури управління ПрАТ «Дніпровуд»

Джерело: складено автором за даними ПАТ «Дніпровуд»

Крім того, учасник товариства з обмеженою відповідальністю може

делегувати свої повноваження на зборах іншому учаснику чи представнику іншого учасника товариства. Кількість голосів кожного учасника залежить від розміру його частки у статутному капіталі. На зборах учасники обирають голову товариства. Директор товариства підзвітний зборам учасників і відповідає за організацію виконання їхніх рішень. При цьому директор не має права ухвалювати рішення, які є обов'язковими для учасників товариства. Він діє від імені товариства у рамках, визначених законодавством та установчими документами. Водночас директор не може одночасно виконувати обов'язки голови зборів учасників товариства.

Оцінку сильних сторін ПрАТ «Дніпровуд» порівняно з конкурентами виконаємо табл. 2.1, складена на основі методики розрахунку конкурентоспроможності [32, с.114].

Таблиця 2.1

**Оцінка сильних і слабких сторін ПрАТ «Дніпровуд»
(усереднено порівняно з конкурентами «Флайдерер» та «СП «Діброва»)**

№	Показники	6	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	
1	Пропонований асортимент продукції												-5		
2	Адаптивність підприємства до різних початків збуту					2									
3	Рівень сумісності обладнання									-2					
4	Можливість розширення виробництва								-1						
5	Відповідність обсягу збуту										-3				
6	Готовність виробництва до ризику						1								
7	Потенціал патентів і ліцензій			4											
9	Фінансові можливості фірми		5												
10	Структура витрат на виробництво									-2					
11	Якість управління фірми								-1						
12	Імідж фірми на ринку праці, сировини						1								
13	Стиль керівництва на фірмі									-2					
14	Ефективність соціально-економічної політиці на підприємстві										-3				
15	Можливості самовираження працівників								-1						
	Всього	0	5	4	3	2	2	0	-3	-6	-6	0	-5	0	
		-16						20							

Джерело: розраховано автором

Усі показники, що знаходяться в межах [+6, +3], свідчать про перевагу

конкурента над нами. Зона [-2, +2] вказує на приблизну рівність позицій. А результати в діапазоні [-3, -6] демонструють, що ПрАТ «Дніпровуд» перевершує свого конкурента. Таким чином, ПрАТ «Дніпровуд» у цілому має перспективні конкурентні переваги у порівнянні з компаніями «Флайдерер» та «СП «Діброва» в таких аспектах:

- висока якість управління підприємством;
- позитивний імідж на ринку праці та сировини (імідж сучасного спеціалізованого виробника);
- демократичний стиль керівництва;
- ефективна соціально-економічна політика;
- забезпечення умов для самореалізації працівників.

Проведемо горизонтальний аналіз балансу ПрАТ «Дніпровуд» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Горизонтальний аналіз балансу ПрАТ «Дніпровуд» за 2022-2024 р.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи:	1,1			-1,1	0	-100	
Незавершені капітальні інвестиції	113,2	1414,7	14592,2	1301,5	13177,5	1149,73	931,47
Основні засоби:	21419,5	20477,9	22846,2	-941,6	2368,3	-4,40	11,57
первісна вартість	53785,5	52007,4	56003,4	-1778,1	3996	-3,31	7,68
Знос	32366	31529,5	33157,2	-836,5	1627,7	-2,58	5,16
Інші необоротні активи	87			-87		-100	
Усього за розділом I	21620,8	21892,6	37438,4	271,8	15545,8	1,26	71,01
II. Оборотні активи							
Запаси	15138,9	20502,3	24865,5	5363,4	4363,2	35,43	21,28
Готова продукція	1571	6195	4591,4	4624	-1603,6	294,33	-25,89
Дебіторська заборгованість за продукцію, роботи, послуги, товари,	8355,3	14505,4	48996,5	6150,1	34491,1	73,61	237,78
Дебіторська заборгованість розрахунками:							
з бюджетом	5152	1598,3	3,2	-3553,7	-1595,1	-68,98	-99,80

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Інша поточна дебіторська заборгованість	26010,8	38199	40477,9	12188,2	2278,9	46,86	5,97
Гроші та їх еквіваленти	72,7	112	933,3	39,3	821,3	54,06	733,30
Витрати майбутніх періодів	19,7	17,9	55,7	-1,8	37,8	-9,14	211,17
Інші оборотні активи	718,4	2996,1	4480,4	2277,7	1484,3	317,05	49,54
Усього за розділом II	55467,8	77931	119812,5	22463,2	41881,5	40,50	53,74
Баланс	77088,6	99823,6	157250,9	22735	57427,3	29,49	57,53
Пасив							
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	36738	36738	36738	0	0	0,00	0,00
Додатковий капітал	14539,2	14539,2	14539,2	0	0	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-39472,6	-56044,2	-38500,5	-16571,6	17543,7	41,98	-31,30
Усього за розділом I	11804,6	-4767	12776,7	-16571,6	17543,7	-140,38	368,02
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Довгострокові кредити банків	1960,2	35254,2	39567,5	33294	4313,3	1698,50	12,23
Усього за розділом II	1960,2	35254,2	39567,5	33294	4313,3	1698,50	12,23
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Короткострокові кредити банків	19626,4	8147,5	1012,6	-11478,9	-7134,9	-58,49	-87,57
Поточна кредиторська заборгованість:							
за товари, роботи, послуги	7541,4	7814,3	32034,7	272,9	24220,4	3,62	309,95
за розрахунками з бюджетом	741,9	332,5	2426,5	-409,4	2094	-55,18	629,77
за розрахунками зі страхування	668,1	288,9	732,1	-379,2	443,2	-56,76	153,41
за розрахунками з оплати праці	2508,1	1172	4444,1	-1336,1	3272,1	-53,27	279,19
Інші поточні зобов'язання	32237,9	51581,2	64256,7	19343,3	12675,5	60,00	24,57
Усього за розділом III	63323,8	69336,4	104906,7	6012,6	35570,3	9,50	51,30
Баланс	77088,6	99823,6	157250,9	22735	57427,3	29,49	57,53

Джерело: розраховано на основі даних додатку А-Б

У 2024 році порівняно з 2023 роком відбулося збільшення загального обсягу майна ПрАТ «Дніпровуд» на 57427,3 тис. грн., що становить 57,53%. Це збільшення пов'язане зі зростанням необоротних активів на 15545,8 тис. грн. (71,01%) та одночасним нарощенням оборотних активів на 41881,5 тис. грн.

(53,74%). Зокрема, запаси зросли на 4363,2 тис. грн., або 21,28%. Проте негативною тенденцією є значне збільшення дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги – на 34491,1 тис. грн., що становить 237,78%. В 2024 році спостерігається суттєве зростання грошових коштів та їх еквівалентів на 821,3 тис. грн. (733,3%), що потенційно підвищить платоспроможність підприємства.

У структурі джерел майна ПрАТ «Дніпровуд» в 2024 році порівняно з 2023 роком загальний обсяг збільшився на 57427,3 тис. грн., або на 57,53%. Значне збільшення довгострокових зобов'язань (1698,5% у 2023 році та 12,23% в 2024 році) супроводжується зростанням поточних зобов'язань на 35570,3 тис. грн., або 51,3%. Водночас власний капітал в 2024 році зріс на 17543,7 тис. грн., хоч у 2023 році цей показник був від'ємним -4767 тис. грн. Зростання власного капіталу в 2024 році обумовлено зменшенням непокритого збитку.

В цілому аналіз майна ПрАТ «Дніпровуд» вказує на наступні тенденції:

- зростання загального капіталу на 29,49% в 2023 та 57,53% в 2024 роках;
- зростання необоротних активів за рахунок збільшення первісної вартості основних засобів та незавершеного капітального будівництва, що вказує на технічний розвиток підприємства;

- оборотні активи збільшуються, позитивним є значне зростання грошових коштів на 733,3% в 2024 році, що позитивно вплине на платоспроможність;

- власний капітал зростає на 368,02% в 2024 році, що підвищить фінансову стійкість підприємства.

Детальна динаміка змін структури майна та джерел його фінансування для ПрАТ «Дніпровуд» представлена у табл. 2.3.

У структурі майна ПрАТ «Дніпровуд» домінуючу позицію займають оборотні активи, частка яких становила 71,95% у 2022 році та зросла до 76,19% у 2024 році. В 2024 році значення зменшилося на 1,88% порівняно із 2023 роком.

Таблиця 2.3

Вертикальний аналіз балансу ПрАТ «Дніпровуд» за 2022-2024 р., %

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
I. Необоротні активи					
Незавершені капітальні інвестиції	0,15	1,42	9,28	1,27	7,86
Основні засоби:	27,79	20,51	14,53	-7,27	-5,99
первісна вартість	69,77	52,10	35,61	-17,67	-16,49
Знос	41,99	31,59	21,09	-10,40	-10,50
Інші необоротні активи	0,11	0,00	0,00	-0,11	0,00
Усього за розділом I	28,05	21,93	23,81	-6,12	1,88
II. Оборотні активи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Запаси	19,64	20,54	15,81	0,90	-4,73
Готова продукція	2,04	6,21	2,92	4,17	-3,29
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	10,84	14,53	31,16	3,69	16,63
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
з бюджетом	6,68	1,60	0,00	-5,08	-1,60
Інша поточна дебіторська заборгованість	33,74	38,27	25,74	4,53	-12,53
Гроші та їх еквіваленти	0,09	0,11	0,59	0,02	0,48
Витрати майбутніх періодів	0,03	0,02	0,04	-0,01	0,02
Інші оборотні активи	0,93	3,00	2,85	2,07	-0,15
Усього за розділом II	71,95	78,07	76,19	6,12	-1,88
Баланс	100	100	100	0,00	0,00
Пасив					
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	47,66	36,80	23,36	-10,85	-13,44
Додатковий капітал	18,86	14,56	9,25	-4,30	-5,32
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-51,20	-56,14	-24,48	-4,94	31,66
Усього за розділом I	15,31	-4,78	8,13	-20,09	12,90
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Довгострокові кредити банків	2,54	35,32	25,16	32,77	-10,15
Усього за розділом II	2,54	35,32	25,16	32,77	-10,15
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	25,46	8,16	0,64	-17,30	-7,52
Поточна кредиторська заборгованість:					
за товари, роботи, послуги	9,78	7,83	20,37	-1,95	12,54
за розрахунками з бюджетом	0,96	0,33	1,54	-0,63	1,21
за розрахунками зі страхування	0,87	0,29	0,47	-0,58	0,18
за розрахунками з оплати праці	3,25	1,17	2,83	-2,08	1,65
Інші поточні зобов'язання	41,82	51,67	40,86	9,85	-10,81
Усього за розділом III	82,14	69,46	66,71	-12,69	-2,75
Баланс	100	100	100	0	0

Джерело: розраховано на основі даних додатку А-Б

Стосовно джерел формування майна підприємства, найбільшу частку в структурі складала поточні зобов'язання в 2022 році (82,14%). У 2023 році переважали поточні зобов'язання (69,46%), а в 2024 році – 66,71%. Позитивним є зростання частки власного капіталу із -4,78% у 2023 році до 8,13% у 2024 році.

Таблиця 2.4

Аналіз фінансових результатів ПрАТ «Дніпровуд» за 2022- 2024 р.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	90683,5	62176,6	188025,4	-28506,9	125848,8	-31,44	202,41
Інші операційні доходи	4174,8	3520,1	6529,9	-654,7	3009,8	-15,68	85,50
Інші доходи	0,1		16,4	-0,1	16,4	-100	
Всього доходів	94858,4	65696,7	194571,7	-29161,7	128875	-30,74	196,17
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	88265,9	91173,2	146313,1	2907,3	55139,9	3,29	60,48
Інші операційні витрати	18547,3	17605,1	23587	-942,2	5981,9	-5,08	33,98
Інші витрати	1572,1	3479,2	5977,3	1907,1	2498,1	121,31	71,80
Всього витрат	108385,3	112257,5	175877,4	3872,2	63619,9	3,57	56,67
Фінансовий результат до оподаткування	-13526,9	-16560,8	18694,3	-3033,9	35255,1	22,43	212,88
Витрати (дохід) з податку на прибуток	96,3		115,6	-96,3	115,6	-100	
Чистий фінансовий результат	-13623,2	-16560,8	17543,7	-2937,6	34104,5	21,56	205,94

Джерело: побудовано на основі даних додатку А-Б

За аналізом фінансових результатів із табл. 2.4 видно, що доходи підприємства в 2024 році значно зросли – на 128875 тис. грн., або на 196,17%, при цьому загальні витрати зростають лише на 56,67%, тобто темпи зростання доходів значно вищі, ніж темпи зростання витрат. Зростання доходів в 2024 році обумовило вихід підприємства із збиткового стану 2022-2023 років та отримання чистого прибутку у розмірі 17543,7 тис. грн. (зростання на 205,94% порівняно із 2023 роком).

Отже, аналіз економічних показників показав покращення ефективності господарської діяльності в 2024 році порівняно із 2022-2023 роками:

- зростання вартості загального капіталу та власного капіталу зокрема;
- збільшення доходів вдвічі порівняно із 2023 роком;
- отримання чистого прибутку в 2024 році (в 2022 році підприємство отримувало чисті збитки -13623,2 тис. грн., в 2023 році -16560,8 тис. грн.).

Зміна власника ПрАТ «Дніпровуд» в 2023 році та приєднання до групи компаній Михайла Бродського позитивно вплинули на фінансово-господарську діяльність підприємства, що призведе до зниження економічної безпеки підприємства в перспективі.

2.2. Фінансово-економічна характеристика ПрАТ «Дніпровуд»

Фінансово-економічну характеристику ПрАТ «Дніпровуд» наведемо на основі аналізу показників ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності. Ліквідність балансу ПрАТ «Дніпровуд» досліджена за показниками табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники ліквідності балансу ПрАТ «Дніпровуд» за 2022-2024 р.

Активи	Роки			Пасиви	Роки			Надлишок (+), нестача (-)		
	2022	2023	2024		2022	2023	2024	2022	2023	2024
Найбільшліквідні (A1)	73	112	933	Найтерміновіші зобов'язання (П1)	43697	61189	103894	-	-	-
Швидкореалізовані (A2)	40237	57299	93958	Короткострокові (П2)	19626	8148	1013	20610	49151	92945
Повільно реалізовані (A3)	15139	20502	24866	Довгострокові (П3)	1960	35254	39568	13179	-	-14702
Важкореалізовані (A4)	21641	21911	37494	Постійні (П4)	11805	-4767	12777	-9836	-	-24717

Джерело: розраховано на основі даних додатку А-Б

Для оцінки ліквідності балансу підприємства необхідно побудувати розрахункову таблицю, яка базується на порівнянні відповідних груп активів і пасивів (A1 – П1, A2 – П2, A3 – П3, A4 – П4). На основі цього аналізу

визначаються надлишки або нестачі платіжних засобів, необхідних для покриття зобов'язань. Баланс вважається абсолютно ліквідним за умови виконання таких співвідношень:

$$A1 \geq П1 \quad A2 \geq П2 \quad A3 \geq П3 \quad (2.1)$$

У випадках, коли одна чи дві з наведених умов не виконуються, баланс вважається частково ліквідним. Якщо жодна з умов не дотримується, баланс визнається неліквідним. Порівняння $A1 - П1$ та $A2 - П2$ характеризує поточну ліквідність балансу, тоді як зіставлення $A3 - П3$ дає уявлення про його перспективну ліквідність. Такий аналіз дозволяє оцінити здатність підприємства прогнозувати свою платоспроможність, враховуючи майбутні надходження і платежі. У 2024 році баланс ПрАТ «Дніпровуд» виконує лише умову $A2 - П2$ із трьох можливих, що дозволяє класифікувати його як перспективно ліквідний. Відповідна динаміка відносних показників ліквідності для підприємства наведена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Відносні показники ліквідності ПрАТ «Дніпровуд» за 2022- 2024 рр.

Назва показника	Роки			Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023
	2022	2023	2024		
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,001	0,002	0,009	0,001	0,007
Коефіцієнт уточненої ліквідності	0,63	0,79	0,86	0,16	0,08
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,88	1,12	1,14	0,25	0,02

Джерело: розраховано на основі даних додатку А-Б

Коефіцієнт загальної ліквідності за 2024 рік склав 1,14, що свідчить про негативну характеристику фінансово-господарської діяльності підприємства. Значення цього показника нижче нормативного 2, що підтверджує його низьку платоспроможність. Коефіцієнт швидкої ліквідності демонструє, що підприємство здатне покрити 86% поточних зобов'язань завдяки оборотним активам, за винятком запасів. Його поступове зростання з 0,63 у 2022 році до 0,86 у 2024 році є ознакою позитивної динаміки. Аналіз показує, що значення в 2024 році перевищує норматив (0,6-0,8). Коефіцієнт абсолютної ліквідності, що визначає частку негайного погашення поточних зобов'язань через грошові кошти та фінансові інвестиції, залишається значно нижчим за нормативний

рівень, складаючи лише 0,001-0,009 протягом аналізованого періоду.

На основі аналізу показників ліквідності видно, що баланс підприємства залишається неліквідним. Позитивним моментом є тенденція до їх зростання у 2024 році. Однак на ПрАТ «Дніпровуд» спостерігається криза ліквідності, підприємство є неплатоспроможним. Фактори, що сприяють зниженню рівня ліквідності, включають незадовільну структуру капіталу, слабку роботу з дебіторами, високий рівень кредиторської заборгованості та значні обсяги низько ліквідних оборотних активів. Структура балансу оцінюється як незадовільна завдяки коефіцієнту покриття, який у 2024 році складає 1,14, що нижче мінімально рекомендованої межі в 1,5. Це свідчить про відсутність вільних коштів для підтримки та розвитку діяльності підприємства.

Основні показники фінансової стійкості наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «Дніпровуд»
за 2022-2024 р.**

Назва показника	Роки			Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023
	2022	2023	2024		
Коефіцієнт автономії	0,15	-0,05	0,08	-0,20	0,13
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,85	1,05	0,92	0,20	-0,13
Коефіцієнт фінансового ризику	5,53	-21,94	11,31	-27,47	33,25
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,14	1,16	0,76	1,01	-0,40
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,83	5,59	-1,93	6,42	-7,52
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними оборотними коштами	-0,18	-0,34	-0,21	-0,17	0,14
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	-0,59	-1,00	-0,84	-0,41	0,16

Джерело: розраховано на основі даних додатку А-Б

Коефіцієнт автономії визначає частку власного капіталу в загальній вартості пасивів за аналізований період. У структурі пасивів ПрАТ «Дніпровуд» власний капітал складає менш ніж 50%. За досліджувані роки коефіцієнт автономії становив 0,15, -0,05 і 0,08 відповідно. Значення даного коефіцієнту менше 50% вказує на нестійке фінансове становище підприємства. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу показує частку зобов'язань у

пасиві балансу. У 2022 році ця частка дорівнювала 85%, у 2023 році – 105%, а у 2024 році зменшилася до 73,7%. Коефіцієнт фінансового ризику характеризує обсяг позикових коштів, залучених підприємством на кожну гривню власного капіталу. Він є ключовим показником фінансової стабільності. У 2022 році на кожну гривню власного капіталу припадало 5,53 грн позикових коштів, у 2023 році вже 21,94 грн, а у 2024 році цей показник зменшився до 11,31 грн. Збільшення значення коефіцієнта вказує на підвищення фінансового ризику.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу визначає частину власних коштів, вкладених в оборотні активи, що забезпечує їх гнучкість у використанні. За аналізований період цей коефіцієнт має від’ємне значення, тобто підприємство не володіє достатніми вільними обіговими ресурсами. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами відображає частку оборотних активів, сформованих за рахунок власних ресурсів. Він демонструє неспроможність підприємства самостійно фінансувати свою поточну діяльність. Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами оцінює достатність цих коштів для формування резервів. У випадку ПрАТ «Дніпровуд» цей показник також має від’ємне значення, що свідчить про відсутність потрібних ресурсів для покриття запасів.

Результати аналізу абсолютних показників фінансової стійкості ПрАТ «Дніпровуд» наведено в таблиці 2.8, яка деталізує дані за роками.

Таблиця 2.8

**Динаміка абсолютних показників фінансової стійкості ПрАТ
«Дніпровуд» за 2022-2024 р**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2022	2023	2024	2023 р.	2024 р.
1	2	3	4	5	6
1. Оборотні активи	55467,8	77931	119812,5	22463,2	41881,5
2. Короткострокові зобов’язання	63323,8	69336,4	104906,7	6012,6	35570,3
3. Власні обігові кошти	-9816,2	-26659,6	-24661,7	-16843,4	1997,9
4. Довгострокові зобов’язання	1960,2	35254,2	39567,5	33294	4313,3
5. Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів (р.3+р.4)	-7856	8594,6	14905,8	16450,6	6311,2
6. Короткострокові кредити та позики	19626,4	8147,5	1012,6	-11478,9	-7134,9

1	2	3	4	5	6
7. Загальний розмір основних джерел покриття запасів (р.5+р.6)	11770,4	16742,1	15918,4	4971,7	-823,7
8. Запаси	15138,9	20502,3	24865,5	5363,4	4363,2
9. Надлишок (+) або нестача (-) власних обігових коштів (р.3-р.8)	-24955,1	-47161,9	-49527,2	-22206,8	-2365,3
10. Надлишок (+) або нестача (-) власних коштів і довгострокових кредитів і позик (р.5-р.8)	-22994,9	-11907,7	-9959,7	11087,2	1948
11. Надлишок (+) або нестача (-) основних джерел покриття запасів (р.7-р.8)	-3368,5	-3760,2	-8947,1	-391,7	-5186,9
12. Тип фінансової стійкості	кризовий				

Джерело: розраховано на основі даних додатку А-Б

За розрахованим типом фінансової стійкості підприємство за 2022-2024 роки знаходиться в кризовому стані, існує нестача власних оборотних коштів, яка має зростаючу тенденцію. Для визначення ефективності та прибутковості розраховуємо показники рентабельності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз рентабельності ПрАТ «Дніпровуд» за 2022-2024 рр., %

Назва показника	Роки			Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023
	2022	2023	2024		
Операційна рентабельність продажу	-13,18	-69,29	13,11	-56,11	82,40
Рентабельність господарської діяльності	-14,92	-26,64	9,94	-11,72	36,58
Рентабельність активів	-17,67	-16,59	11,16	1,08	27,75
Рентабельність власного капіталу	-115,41	-470,64	438,06	-355,23	908,70

Джерело: розраховано на основі даних додатку А-Б

Показники рентабельності показують позитивну зростаючу динаміку, що вказує на підвищення ефективності діяльності підприємства. Так, коефіцієнт рентабельності продаж зростає із -13,18% у 2022 році до 13,11% у 2024 році. Зростання коефіцієнту рентабельності діяльності в 2024 році становило 36,58%. Найвищими темпами зростає рентабельність власного капіталу за рахунок збільшення чистого прибутку та власного капіталу.

В цілому всі показники рентабельності в 2024 році мають досить високі значення та вказують на підвищення прибутковості діяльності досліджуваного підприємства.

Отже, за проведеним аналізом можна зробити наступні висновки:

- баланс підприємства є неліквідним, співвідношення активів та пасивів за ступенем платоспроможності не відповідає умовам;
- показники ліквідності мають значення менше нормативного, що вказує на низьку платоспроможність підприємства;
- за типом фінансової стійкості підприємство можна оцінити як кризове, існує нестача власних оборотних коштів;
- показники рентабельності в 2024 році мають досить високі значення порівняно із 2023 роком та вказують на позитивну динаміку їх зростання.

2.3. Аналіз підходів до управління економічною безпекою ПрАТ «Дніпровуд»

Управління економічною безпекою на ПрАТ «Дніпровуд» здійснюється за наступними етапами (рис. 2.2).

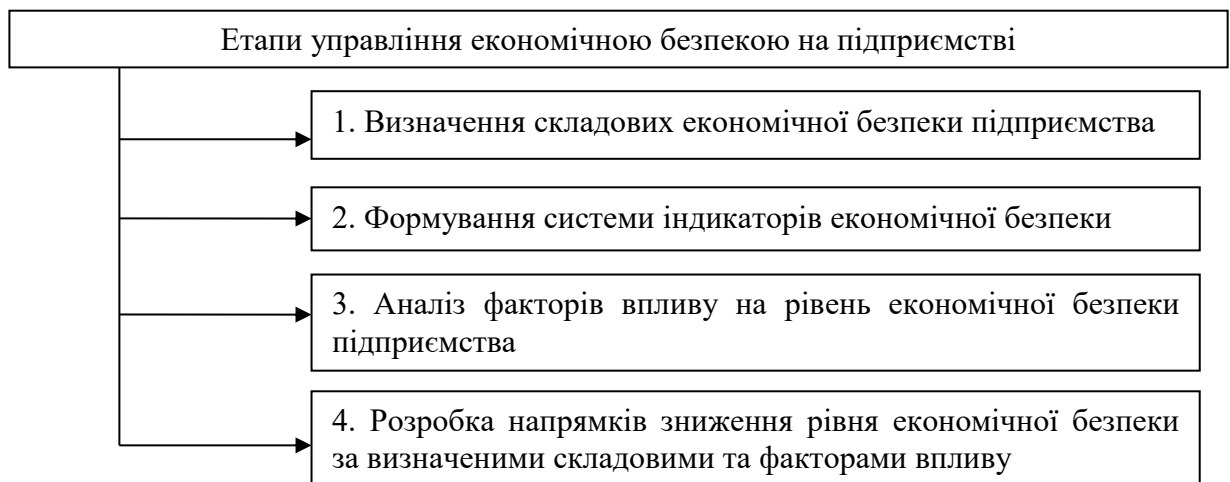


Рис. 2.2. Основні етапи управління економічною безпекою ПрАТ «Дніпровуд»

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Дніпровуд»

У процесі аналізу окремих сторін виробничо-господарської діяльності підприємства використовуються наступні стандартні його методи: горизонтальний (трендовий) фінансовий аналіз; вертикальний (структурний) фінансовий аналіз; порівняльний фінансовий аналіз; аналіз фінансових коефіцієнтів. Аналіз

рівнів економічної безпеки підприємства за складовими наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Аналіз складових економічної безпеки ПрАТ «Дніпровуд»
за 2022-2024 роки**

Складові	Роки		
	2022	2023	2024
Фінансова безпека (ФБ):	КФБ	КФБ	КФБ
- (+) або (-) власних оборотних коштів Φ^C ;	-24955,1	-47161,9	-49527,2
- (+) або (-) власних оборотних коштів і довгострокових позикових джерел формування запасів $\pm\Phi^T$;	-22994,9	-11907,7	-9959,7
-(+) або (-) загальної величини основних джерел формування запасів $\pm\Phi^O$.	-3368,5	-3760,2	-8947,1
Інтелектуальна безпека (ІБ):	КІБ	ЗІБ	ЗІБ
-коefficient кваліфікації працівників $K_{кв}$;	0,06	0,09	0,1
-інтелектуальноозброєність $K_{іо}$;	8,7	11,2	12,5
-норма доходності співробітників від інтелектуальної власності $K_{д}$.	19,3	47	54
Кадрова безпека (КБ):	АКБ	ЗКБ	НЗКБ
-коefficient плінності кадрів $K_{п}$;	0,22	0,17	0,09
-коefficient фізичного старіння персоналу $K_{в}$;	0,2	0,3	0,28
-фондоозброєність $\Phi_{о}$;	99,16	150,57	132,06
-фондоозброєність засобами невиробничого призначення $\Phi_{но}$.	1,5	1,76	1,38
Техніко-технологічна безпека (ТТБ):	НЗТТБ	ЗТТБ	ЗТТБ
-частка продукції, яка відповідає світовим стандартам, $K_{п.прод}$;	0,06	0,1	0,14
-частка технологічного обладнання відповідно до світових стандартів, $K_{п.т}$.	0,11	0,17	0,2
-частка продукції, що випускається підприємством і яка захищена патентами $K_{пат.прод}$.	0,17	0,21	0,22
Політико-правова безпека (ППБ):	АППБ	ЗППБ	ЗППБ
- питома вага судових і арбітражних розглядів $K_{с.ар}$.	0,2	0,12	0,1
- частка виграних розглядів $K_{в}$	0,17	0,3	0,2
-питома вага штрафних санкцій $K_{ш}$;	0,03	0,05	0,07
- частка витрат на юридичне забезпечення $K_{в.юр}$.	0,1	0,1	0,08
Інформаційна безпека (ІнфБ):	ЗІБ	ЗІБ	ЗІБ
-рівень інформаційної безпеки $K_{і}$.	0,39	0,62	0,54
Інноваційна безпека (ІнБ):	ЗІБ	АІБ	АІБ
-коefficient введення інноваційної продукції $K_{ін}$;	0,12	0,176	0,143
- частка інноваційних підходів, $K_{і.нід}$.	0,1	0,28	0,18
Екологічна безпека (ЕБ):	НЕБ	НЕБ	НЕБ
-рівень екологічної безпеки $У_{еб}$.	0,178	0,03	0,1
Силова безпека (СБ):	ССБ	ВСБ	ВСБ
-частка витрат на охорону $K_{в.ох.}$;	0,11	0,23	0,2
-забезпеченість службою охорони $K_{сб}$.	0,1	0,2	0,15
Ретроспективна безпека (РБ):	НЗРБ	НРБ	ЗРБ
-комплексний показник рентабельності ресурсів підприємства $K_{р}$.	1,65	-1,019	1,25
Рівень економічної безпеки	2,16	2,05	3,26

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Дніпровуд»

Аналізуючи рівень економічної безпеки за складовими, можна зробити такі висновки:

- за фінансовою складовою за 2022-2024 роки рівень фінансової безпеки можна визначити як критичний (на підприємстві відсутні власні оборотні кошти), що свідчить про необхідність забезпечення зростання прибутковості власного капіталу підприємства та вживання інших заходів;

- в 2022 році, крім фінансової, має також незадовільну техніко-технологічну безпеку та критичний рівень інтелектуальної безпеки, а в 2024 має незадовільний рівень кадрової безпеки, що свідчить про необхідність забезпечення інвестиційної підтримки стратегічного розвитку підприємства, а також підвищення ефективності інвестицій.

Розрахунок оцінок рівнів складових економічної безпеки підприємства дозволяє визначити загальну оцінку цього показника, використовуючи вагові коефіцієнти, отримані завдяки матриці попарних порівнянь елементів економічної безпеки. Сукупний коефіцієнт рівня економічної безпеки оцінюється за встановленою шкалою. Абсолютний рівень, який знаходиться у межах від 3,5 до 4, вказує на те, що економічна діяльність підприємства має дуже високі показники розвитку. При цьому підприємство здатне ефективно використовувати ресурси для відновлення і масштабування свого потенціалу. Задовільний рівень, оцінений у межах від 2,5 до 3,5, свідчить про стабільний розвиток підприємства і відповідність його діяльності прийнятним нормам.

Незадовільний рівень від 1,5 до 2,5 свідчить про слабку ефективність економічної діяльності, що супроводжується помітною тенденцією до погіршення показників. Критичний рівень, який знаходиться у діапазоні від 0 до 1,5, є найбільш загрозливим для підприємства. Такий стан свідчить про збиткову діяльність і високий ризик кризи.

Оцінку джерел отримання інформації щодо економічної безпеки проведемо на основі опитування працівників підприємства (додаток В). Максимальну кількість відповідей щодо оцінки економічної безпеки працівники отримують із фінансової звітності підприємства – 41,25%, тобто майже половина опитаних економічну безпеку асоціюють із фінансовою безпекою, дані про яку отримують із фінансової звітності. 20,17% відповідей

вказують що економічна безпека залежить від конкурентів та постачальників, інформація з відділу кадрів, як джерело економічної безпеки оцінюють лише 7,33% опитаних.

Таблиця 2.11

**Розподіл відповідей респондентів на питання:
«Джерела отримання інформації щодо економічної безпеки?»**

№	Назва заходу	Кількість відповідей	%
1	Аналіз звітності	10	41,25
2	Аналіз інформації з відділу кадрів	2	7,33
3	Дослідження документації щодо інновацій	1	2,75
4	Оцінка інформації про конкурентів та постачальників	5	20,17
5	Дані щодо силової безпеки	3	11,00
6	Встановлення сигналізації	2	7,33
7	Інший варіант	1	4,17

Джерело: побудовано на основі власного дослідження

За даними табл. 2.11 необхідно відмітити, що найбільша увага зосереджується на фінансовій безпеці, що вказує на низький рівень усвідомлення серед працівників залежності економічної безпеки із техніко-технологічною, інноваційною, екологічною складовими.

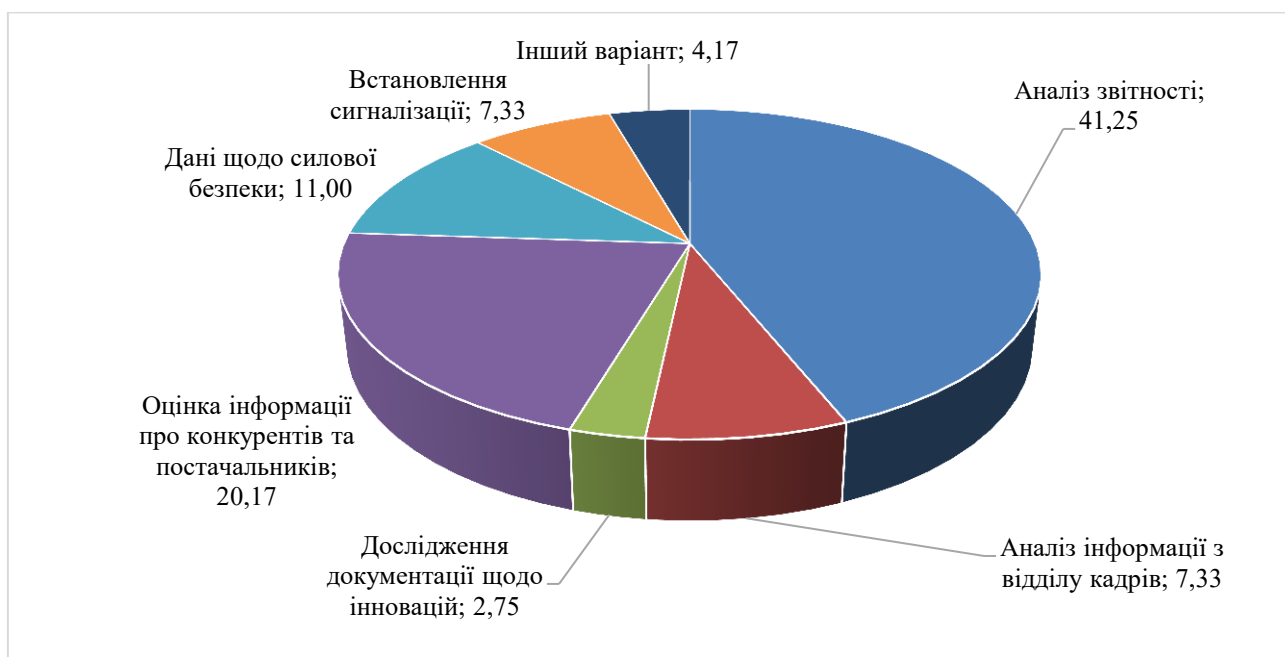


Рис. 2.3. Джерела визначення економічної безпеки ПрАТ «Дніпровуд»

Джерело: побудовано на основі власного дослідження

З рис. 2.2 видно, що документація щодо інновацій є найменш ваговою на рівень економічної безпеки, на думку опитаних – лише 2,75%. Інформація про кадрову безпеку також залишається на низькому рівні – 7,33%. Тобто превентивні заходи за рахунок ризиків і загроз, які пов'язані із кадровою складовою, інтелектуальною та інноваційною складовими значно недооцінені на підприємстві та потребують вдосконалення, або ж роз'яснення серед працівників про важливість даних складових та їх вплив на рівень економічної безпеки підприємства в цілому. Відповідно до загальносвітової статистики до 80% збитків матеріальним активам підприємства приносить власний персонал (в середньому, проблеми з персоналом будуть коштувати підприємству втратами на рівня 6-9% прибутку).

Аналіз даних за оцінкою впливу факторів на економічну безпеку ПрАТ «Дніпровуд» наведемо у таблицях 2.12 та 2.13.

За даними табл. 2.12, було виділено сукупність факторів, які найбільш впливають на стан економічної безпеки ПрАТ «Дніпровуд» на думку опитаних респондентів. За ступенем значимості згрупуємо дані фактори:

- недостатнє зростання зарплатні персоналу (48%);
- зменшення фінансової стійкості (48%);
- низький рівень забезпеченості ресурсами (46%);
- відсутність стратегічного планування (44%);
- відтік висококваліфікованих працівників (44%).

Однак, ймовірність виникнення даних ситуацій, на думку респондентів, дещо відрізняється, від факторів, які найбільш впливають на економічну безпеку. Ймовірність виникнення негативного впливу внутрішніх факторів на економічну безпеку наведено в табл. 2.13.

За даними табл. 2.13 відмітимо ймовірність виникнення факторів із середньою, високою та дуже високою. Дуже високу ймовірність мають наступні фактори:

- зростання заборгованості з оплати праці;
- зростання плинності персоналу;

Таблиця 2.12

**Оцінка внутрішніх факторів впливу на економічну безпеку ПрАТ
«Дніпровуд», %**

№	Назва фактора	Значимість фактора (частота зустрічі відповідей, %)										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Σ
1	Відсутність стратегічного планування	28	4	12	8	4			24	8	12	100
2	Зменшення фінансової стійкості		12	12			22	8	32	11	3	100
3	Низький рівень технічного розвитку та оновлення виробничої бази			12	12	14	8	28	16	5	5	100
4	Перебої в роботі устаткування	20	20	8	8	4	4	8	16	5	5	100
5	Високий травматизм серед працівників	74	12						8		6	100
6	Низька інноваційна активність підприємства, відсутність мотиваційної системи щодо запровадження інновацій	38	14	14	24			4	6			100
7	Висока плинність висококваліфікованого персоналу	12	8	8	12	6	5	5	6		38	100
8	Низька кваліфікації виробничого персоналу	8		6	30	10		22	24			100
9	Низька кваліфікація вищого рівня управління	7	7	10	12	22	6	6	22	4	4	100
10	Підвищення частки пенсіонерів серед працівників	36	6	22		4	4	4	24			100
11	Недостатнє зростання зарплатні	8			12	12	12	6	22	28		100
12	Збільшення заборгованості з оплати праці	46	6			6			22	6	14	100
13	Низька якість управління	14	28	6	20	4	4		24			100
14	Недосконалість інформаційної системи	20	6	28	6	14		20	6			100
15	Низький рівень забезпеченості ресурсами	14	18	6		6		10	10		36	100
16	Невідповідність виробничих процесів екологічним стандартам	22	32	20	12	14						100
17	Необхідність якісної інформації про конкурентів та постачальників	8	8	8	26	20	10	20				100
18	Захист юридичних прав як працівників, так і підприємства	12	22	6	6	30	4		20			100
19	Загроза здоров'ю працівників, через невідповідність умов праці існуючим нормативам	56	6			20	6		12			100
20	Можливість для економічних зловживань на підприємстві	40		14	14	26			6			100
21	Порушення технологічної дисципліни персоналом	18	28		18	8	8		14	6		100
22	Захист інтелектуальної власності	22	26	6	12	18	8			8		100
23	Захист майна підприємства	14	20		14			30	16		6	100
24	Низька якість маркетингових досліджень та маркетингової системи на підприємстві	8		8	20	20	10		28		6	100

Джерело: побудовано на основі власного дослідження

- зменшення ефективності маркетингової діяльності та якості маркетингових досліджень;
- низькі темпи зростання заробітної плати;
- неякісна інформація про конкурентів та постачальників;

- відсутність стратегії розвитку підприємства;
- низький рівень інноваційності підприємства.

Таблиця 2.13

**Оцінка ймовірності виникнення негативного впливу внутрішніх факторів
на стан економічної безпеки ПрАТ «Дніпровуд», %**

№	Фактор	Ймовірність виникнення фактора (частота відповідей, %)					
		дуже низька	низь- ка	серед- ня	висо- ка	дуже висока	Σ
1	Відсутність стратегічного планування	56	9	26		9	100
2	Зменшення фінансової стійкості	18	18	52	12		100
3	Низький рівень технічного розвитку та оновлення виробничої бази	10	10	34	38	8	100
4	Перебої в роботі устаткування	38	26	26	10		100
5	Високий травматизм серед працівників	62	20	18			100
6	Низька інноваційна активність підприємства, відсутність мотиваційної системи щодо запровадження інновацій	56	20	24			100
7	Висока плинність висококваліфікованого персоналу	38	15	15	15	15	100
8	Низька кваліфікації виробничого персоналу	26	10	50	14		100
9	Низька кваліфікація вищого рівня управління	40	18	34	8		100
10	Підвищення частки пенсіонерів серед працівників	48	26	8	18		100
11	Недостатнє зростання зарплатні	20	38	14	14	14	100
12	Збільшення заборгованості з оплати праці	62		9	9	20	100
13	Низька якість управління	48	8	36	8		100
14	Недосконалість інформаційної системи	26	48	26			100
15	Низький рівень забезпеченості ресурсами	16	64	10	10		100
16	Невідповідність виробничих процесів екологічним стандартам	56	26	18			100
17	Необхідність якісної інформації про конкурентів та постачальників	36	26	18	10	10	100
18	Захист юридичних прав як працівників, так і підприємства	26	38	26	10		100
19	Загроза здоров'ю працівників, через невідповідність умов праці існуючим нормативам	84			16		100
20	Можливість для економічних зловживань на підприємстві	74	18	8			100
21	Порушення технологічної дисципліни персоналом	54	46				100
22	Захист інтелектуальної власності	38	54	8			100
23	Захист майна підприємства	36	18	28	18		100
24	Низька якість маркетингових досліджень та маркетингової системи на підприємстві	26	18	26	12	18	100

Джерело: побудовано на основі власного дослідження

Далі було проаналізовано ймовірність найбільш небезпечних або загрозливих ситуацій у зовнішньому середовищі, які мають найбільший вплив на економічну безпеку підприємства. Дані опитування (додаток В) подано у табл. 2.14.

За даними табл. 2.14 найбільш високу ймовірність (фактор оцінено як

дуже висока ймовірність виникнення ситуації) мають:

- коливання цін на сировину та енергоресурси;
- зменшення попиту на меблі;
- пошкодження майна, блокування рахунків;
- негативний вплив політичної нестабільності в країні;
- нестабільність законодавчої бази;
- затримка оплати дебіторами;
- соціальна нестабільність, яка призведе до змін кадрової безпеки та зменшення купівельно спроможного населення.

Таблиця 2.14

Оцінка ймовірності виникнення негативного впливу зовнішніх факторів на стан економічної безпеки ПрАТ «Дніпровуд», %

№	Назва фактора	Ймовірність виникнення фактора (частота відповідей, %)					
		дуже низька	низька	середня	висока	дуже висока	Σ
1	Політична нестабільність	16	6	30	25	23	100
2	Нестабільність соціальної складової	25	14	30	16	15	100
3	Порушення договорів з державними установами	65	9	10	8	8	100
4	Колівання цін на сировину, енергоресурси			40	20	40	100
5	Зменшення попиту на меблі		6	32	32	30	100
6	Нові конкуренти		21	39	31	9	100
7	Використання конкурентами кращої технології виробництва		26	40	34		100
8	Посилення екологічних вимог	26	65	9			100
9	Нестабільність валютно-грошової політики, зростання відсоткових ставок	10	30	9	51		100
10	Зміна власників підприємства	53	8		31	8	100
11	Зрив укладених договорів	20	26	27	27		100
12	Банкрутство постачальників	31	30	29	10		100
13	Низьке стимулювання інноваційної діяльності з боку держави	47	9	19	25		100
14	Конфіскація майна, блокування рахунків	45	9	10	9	27	100
15	Нестабільність законодавства		16	40	25	19	100
16	Затримка в оплаті дебіторської заборгованості	7	26	25	24	18	100

Джерело: побудовано на основі власного дослідження

За результатами проведеного опитування згруповано фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, які мають найвищу ймовірність виникнення та вплив на економічну безпеку ПрАТ «Дніпровуд», подано на рис. 2.4.

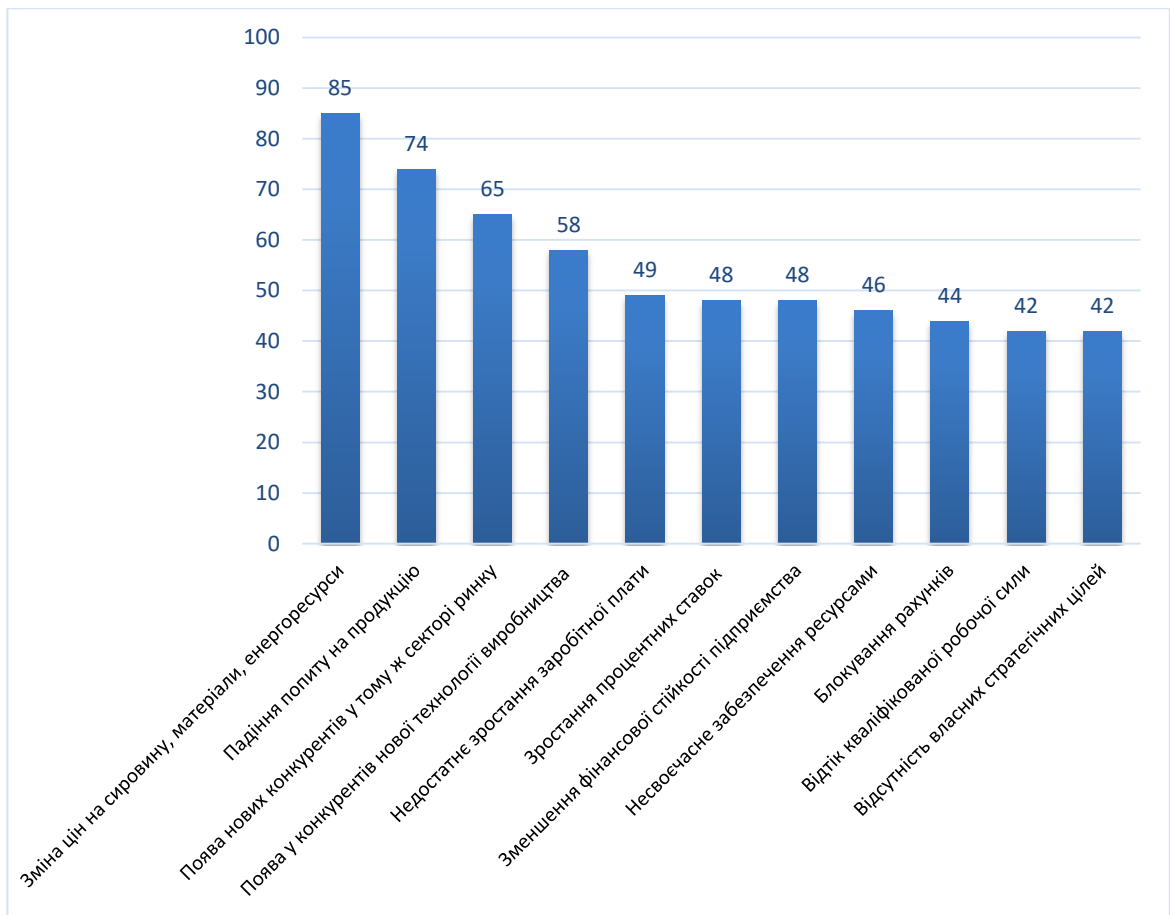


Рис. 2.4. Оцінка ступеня впливу факторів на формування загроз економічній безпеці ПрАТ «Дніпровуд», %

Джерело: побудовано на основі власного дослідження

Отже, на економічну безпеку ПрАТ «Дніпровуд» найбільший вплив за результатами опитування становлять зовнішні фактори (коливання цін на сировину та енергоресурси, зменшення попиту на меблеву продукцію та поява нових конкурентів у галузі). Серед внутрішніх факторів найвагомішими є низьке зростання заробітної плати та зменшення фінансової стійкості підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПРАТ «ДНІПРОВУД»

3.1. Формулювання напрямків вдосконалення управління економічною безпекою ПрАТ «Дніпровуд»

Вдосконалення управління економічною безпекою на підприємстві пропонуємо на основі вдосконалення організаційної складової та введення нової посади – спеціаліста з економічної безпеки ПрАТ «Дніпровуд».

Загальне функціонування запропонованого механізму управління економічною безпекою ПрАТ «Дніпровуд» передбачає забезпечення пошуку загроз економічній безпеці підприємства, прогноз наслідків їх впливу на економічну безпеку, обґрунтування методів локалізації та занесення інформації до загальної системи управління, яка приймає оперативні рішення щодо нейтралізації виявлених загроз та коректує стратегічні цілі ПрАТ «Дніпровуд». Даний механізм пропонуємо сформуванню на основі рекурентного підходу, основною властивістю якого є постійна модифікація, яка передбачає використання відповідного комплексу методів управління економічною безпекою на всіх етапах прийняття управлінських рішень на основі інформаційних потоків та адаптація до мінливих факторів середовища підприємства.

Ефективність даного механізму буде визначатися можливістю швидкого прийняття управлінських рішень на основі контролю фактичного значення показників та їх відхилення порогових (нормативних) значень. Функціонування механізму забезпечується дотриманням підходу, який передбачатиме безперервність управління економічною безпекою конкретною особою під керівництвом директора, зацікавленістю і залученням усіх відділів підприємства та співробітників до процесу управління.

Директор підприємства безпосередньо вирішує стратегічні питання, які

стосуються управління економічною безпекою ПрАТ «Дніпровуд». На основі встановлених стратегічних цілей буде формуватися базова стратегія забезпечення економічної безпеки для підприємства. Директор на основі вихідної інформації визначає мету створення нової посади – спеціаліста з економічної безпеки. Метою якого буде залучення, за необхідністю, відповідних відділів до коригування складової економічної безпеки та її вдосконалення, розробка заходів щодо уникнення, локалізації загроз та небезпек економічній безпеці підприємства в цілому.

Функції, які виконуватиме спеціаліст з економічної безпеки – організація, контроль, та координація процесу управління економічною безпекою підприємства на оперативному та тактичному рівнях. Стратегічний рівень управління економічною безпекою – це сфера управління директора..



Рис. 3.1. Запропонована схема організаційної структури управління економічною безпекою ПрАТ «Дніпровуд»

Джерело: складено автором

В цілому спеціалістом з економічної безпеки ПрАТ «Дніпровуд» в рамках функціонування механізму управління економічною безпекою виконуються процедури за наступним циклом:

- 1) збір інформації із відділів підприємства;
- 2) аналіз та оцінка показників за різними складовими економічної безпеки (якісно-кількісний аспект);
- 3) встановлення причин відхилень розрахованих показників від оперативних, тактичних та стратегічних цілей підприємства;

4) формування або розробка сценарію зміни факторів внутрішнього середовища щодо причинно-наслідкової характеристики ситуації, яка впливає на зниження рівня економічної безпеки підприємства;

5) розробка заходів щодо підвищення рівня економічної безпеки;

6) формування механізму впровадження управлінського рішення, щодо покращення складових економічної безпеки;

7) моніторинг процесу реалізації заходів, координація роботи відповідальних працівників щодо реалізації заходів покращення рівня складових економічної безпеки;

8) збір інформації після реалізації заходів покращення рівня економічної безпеки.

Отже, особливість управління економічною безпекою ПрАТ «Дніпровуд» обумовлено тим, що розроблена система забезпечуватиме інтеграцію процесів на підприємстві, пов'язувати внутрішні ресурси й зовнішнє середовище напрямку покращення рівня економічної безпеки. Даний вид управління буде підсилювати адаптивність, конкурентоздатність ПрАТ «Дніпровуд».

Збір інформації спеціаліст з економічної безпеки ПрАТ «Дніпровуд» буде отримувати від наступних відділів підприємства:

- фінансовий відділ;
- відділ постачання;
- відділ продаж;
- маркетинговий відділ.

Механізм управління економічною безпекою ПрАТ «Дніпровуд» буде передбачати діагностування стану підприємства, що надасть можливість досліджувати комплекс чинників, які негативно впливають на рівень економічної безпеки. Ефективне функціонування даного механізму передбачає створення системи моніторингу відповідно за складовими та їх пороговими значеннями та швидке реагування на зниження рівня показників.

Отже, ключовим завданням спеціаліста з економічної безпеки досліджуваного підприємства є збір інформації (ключових показників),

розрахунок нормативних коефіцієнтів (за формулами, які наведено у пункті 1.2), визначення загального рівня економічної безпеки та розробка основних напрямків вдосконалення та покращення складових економічної безпеки, планування рівня економічної безпеки на тактичному та стратегічному рівнях.

3.2. Розробка комплексу заходів підвищення рівня економічної безпеки підприємства

Проведений аналіз економічної безпеки за складовими вказує на критичне значення фінансової складової, незадовільний рівень кадрової та екологічної складової. Тобто саме дані складові потребують першочергового вдосконалення і підвищення рівня порогових значень на перспективу (табл.3.1).

Пропонується спрямувати зусилля на підвищення внутрішнього та зовнішнього потенціалу підприємства для подолання складної або критично небезпечної фінансової ситуації. Основу такого потенціалу становлять фінансові ресурси, відображені в балансі підприємства, а загальна величина його потенціалу визначається об'єднаними діями щодо реалізації ключових елементів. Цей потенціал, залежно від пріоритетів і цілей підприємства, може бути представлений у вигляді потенційного прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства.

Альтернативний підхід (B1) передбачає оптимізацію структури сукупного потенціалу шляхом акценту на виробничому потенціалі. Він формується завдяки використанню та взаємодії таких елементів, як техніко-технологічний, інформаційний, кадровий та інтелектуальний. Результатом його реалізації є підвищення рівня прибутковості капіталу підприємства.

Одним із ключових напрямів економічної стратегії підприємства є процес збільшення власного капіталу. Це передбачає організацію та інтеграцію наявних ресурсів таким чином, щоб їх взаємодія стала рушійною силою для досягнення стратегічних, тактичних і оперативних цілей підприємства.

Таблиця 3.1

Основні напрями комплексу заходів по усуненню відхилень від нормативів показників економічної безпеки ПрАТ «Дніпровуд» за структурними складовими

Складова	Напрями вдосконалення діяльності	Центр відповідальності
Фінансова	<ul style="list-style-type: none"> - оптимізація величини, терміну оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей; - формування оптимальної структури капіталу підприємства; - пошук резервів підвищення ефективності та рентабельності діяльності підприємства 	Фінансовий відділ
Технологічна	<ul style="list-style-type: none"> - розробка плану техніко-технологічного розвитку; - запровадження інвестиційних проєктів розвитку техніко-технологічної складової; - технічне переозброєння підприємства; - запровадження нових технологій, що відповідають світовим стандартам; - активізація інвестиційної діяльності 	Виробничий та маркетинговий відділи
Інноваційна	<ul style="list-style-type: none"> - запровадження інноваційних технологій та обладнання; - підвищення якості продукції; - збільшення частки інноваційної продукції 	Виробничий, маркетинговий та фінансовий відділи
Кадрова	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення частки кваліфікованих працівників; - можливість залучення та ефективного використання висококваліфікованого персоналу; - покращення системи мотивації праці; - вдосконалення системи заробітної плати; - покращення умов праці робітників 	Відділ кадрів
Інформаційна	<ul style="list-style-type: none"> - Запровадження сучасних інформаційних технологій, що підвищують та автоматизують інформаційні процеси; - пошук інформації про споживачів, партнерів, конкурентів; 	Всі відділи
Правова	<ul style="list-style-type: none"> - правове опрацювання договірних відносин; - моніторинг змін в законодавстві 	Директор та юрист
Екологічна	<ul style="list-style-type: none"> - запровадження екологічно чистих технологій у виробничому процесі; - запровадження обладнання, що відповідає екологічним нормам 	Спеціаліст з охорони праці

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Рисунок 3.2 ілюструє оптимальну взаємодію сукупного потенціалу підприємства для підвищення прибутковості його капіталу. Реалізація запропонованої альтернативи передбачає вплив на такі аспекти: фінансові показники; коефіцієнт кваліфікації працівників; підвищення інтелектуального

потенціалу через ріст рівня кваліфікації; норму доходності працівників завдяки використанню інтелектуальної власності; коефіцієнт плинності кадрів; рівень фізичного старіння персоналу; фондоозброєність працівників; а також частку продукції підприємства, яка відповідає або перевершує найкращі світові аналоги.

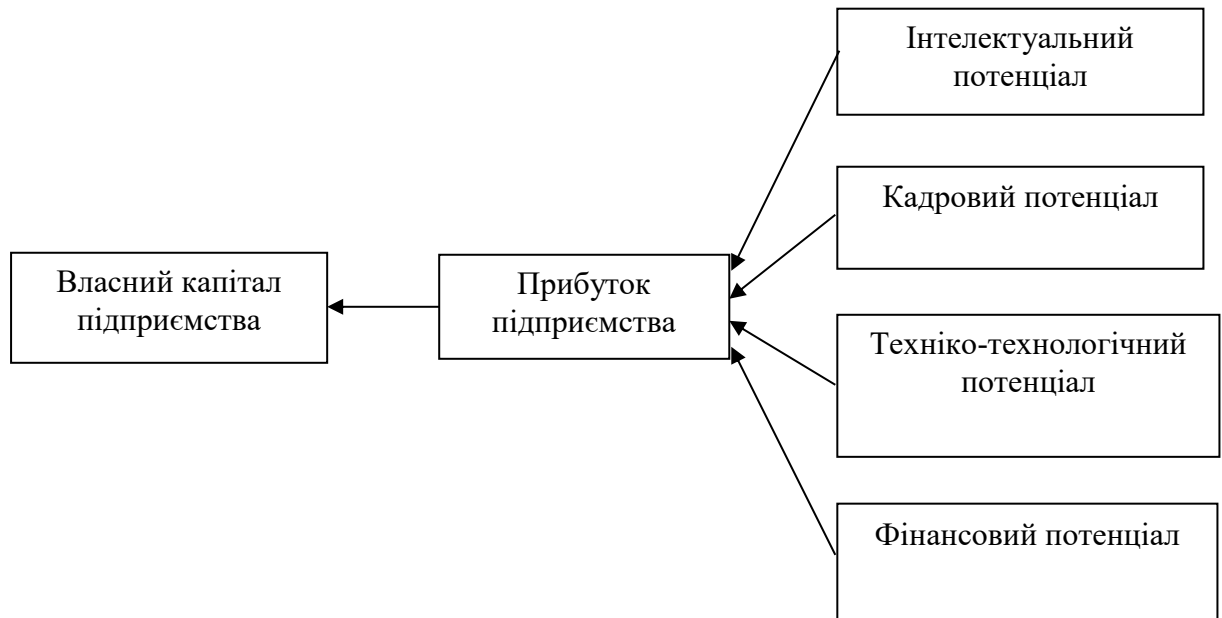


Рис. 3.2. Взаємодія сукупного потенціалу ПрАТ «Дніпровуд» для підвищення прибутковості його капіталу

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Альтернатива В2 включає в себе фінансову, ретроспективну складові. Її запровадження передбачає зниження використання частки довгострокових залучених коштів з метою покриття запасів за рахунок підвищення прибутковості власного капіталу. Це сприятиме зростанню загальної рентабельності ресурсів підприємства й забезпечить стабільне збільшення цього показника. Реалізація запропонованої альтернативи В2 позитивно вплине на загальний показник рентабельності, а також на ключові індикатори фінансової безпеки – зростання показників фінансової стійкості та доведення їх до нормативних значень.

Альтернатива В3 фокусується виключно на фінансовій складовій. Тут акцент робиться на своєчасному виявленні симптомів критичних фінансових

тенденцій, активізації внутрішнього потенціалу, подоланні кризових ситуацій, зменшенні обсягів використання власних фінансових ресурсів і забезпеченні підприємству можливостей для залучення зовнішньої фінансової підтримки. Її впровадження дозволяє впливати на фінансові показники – фінансової стійкості.

Аналіз динаміки індикаторів доцільно проводити на основі припущення про існування прямого зв'язку між складовими економічної безпеки машинобудівного підприємства та обсягом продажів. Цей зв'язок може бути виражений через коефіцієнти, що відображають відношення показників відповідної складової економічної безпеки до ретроспективних даних. Задавши значення цих коефіцієнтів на конкретний період, можна оцінити зміни відповідних компонентів економічної безпеки.

Пропонуються заходи із забезпечення зростання внутрішнього та зовнішнього потенціалу підприємства для подолання критичної або передкритичної фінансової ситуації.

1. Вдосконалення фінансової безпеки ПрАТ «Дніпровуд» на основі збільшення чистих доходів, які призведуть до пропорційного зростання чистого прибутку, який підприємство зможе використати для збільшення власного капіталу). В 2024 році власний капітал має досить низьку частку (непокритий збиток підприємства становить 38500,5 тис. грн.), що негативно впливає на фінансову стійкість підприємства та рентабельність власного капіталу.

Збільшення обсягів реалізації продукції ПрАТ «Дніпровуд» пропонуємо за рахунок нарощення активності в соціальних мережах через створення власної сторінки та її ведення) та рекламна кампанія в мережі «YouTube».

Для збільшення уваги споживачів даної категорії доцільними є наступні заходи: активне ведення сторінок та реклама в «Instagram», «YouTube». Реклама в «Instagram» охопить цільову аудиторію за рахунок таргетованої реклами, яка буде налаштована на потенційного покупця (табл. 3.3). Реклама в мережі «YouTube» буде знайомити аудиторію із компанією та її продукцією.

Таблиця 3.3

Планування рекламних заходів ПрАТ «Дніпровуд»

Засіб	Заходи	Ціль
ATL	Реклама в соціальних мережах	Реклама в мережі «Instagram» передбачає створення власної сторінки та її ведення, тобто буде підвищувати імідж компанії в цілому, так і налагодить тісну співпрацю із потенційними споживачами за рахунок можливості проведення опитувань серед підписників. Реклама в мережі «YouTube» буде більш ознайомчою і спонукатиме споживача відвідати сторінку підприємства в «Instagram» та ознайомитися із продукцією, що пропонує підприємство
BTL	PR	Публікації в інтернет про підприємство сприятимуть популяризації підприємства та його продукції, розповідатимуть споживачеві про інноваційні технології виробництва та високі стандарти продукції.

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Отже, всі запропоновані заходи будуть спрямовані на популяризацію продукції підприємства і привернення уваги до цільової аудиторії в цілому, що має забезпечити додаткові продажі підприємства.

Таблиця 3.4

Планування витрат на рекламу ПрАТ «Дніпровуд»

Захід	Ціна, грн.	Охоплення	Вартість, грн.
Таргетована реклама «Instagram»	22 дол.день	6-8 тис. глядачів	28043,84
Реклама на «YouTube»	599 дол.місяць	350 тис.показів	24630,88
Фотоматеріали			15000
Відеоролик			120000
Всього			187674,72

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Фото- та відеоматеріали пропонується замовити через маркетингове агентство. Вартість фотоматеріалів планується на рівні 15 тис. грн., а відеоролику – 120 тис. грн (табл. 3.4). В цілому витрати на рекламу на 1 місяць складуть 187,67 тис. грн. Запланована дата проведення – листопад 2025 року.

Вплив запропонованих рекламних заходів на зростання обсягів реалізації продукції пропонуємо визначити на основі опитування експертів – спеціалістів ПрАТ «Дніпровуд». З метою визначення впливу запропонованих заходів на економічні показники діяльності підприємства проводимо опитування експертів (провідних спеціалістів ПрАТ «Дніпровуд»). Обрано 10 спеціалістів,

які визначають ймовірність приросту чистих доходів за рахунок проведення реклами: окремо в «Instagram» та «YouTube». Наприклад, перший експерт вважає, що проведення реклами в «Instagram» збільшить обсяг реалізації на 6%, а реклама на «YouTube» на 4%, загальний приріст обсягів реалізації за 2 заходами складає 10%.

Далі на основі середньої арифметичної визначаємо ймовірні темпи приросту обсягів реалізації за рахунок проведення запропонованих заходів, як окремо, так і загалом.

Таблиця 3.5

Опитування експертів ПрАТ «Дніпровуд» щодо ймовірного приросту обсягів реалізації продукції за запропонованими заходами

Експерти	Захід		Разом
	Таргетована реклама в «Instagram»	Реклама на «YouTube»	
1	6	4	10
2	5	5	10
3	5	5	10
4	5	5	10
5	6	5	11
6	5	4	9
7	5	5	10
8	5	4	9
9	6	5	11
10	6	4	10
Сума	54	46	100
Середнє значення	5,4	4,6	10

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Отже, на думку експертів приріст за рахунок таргетованої реклами в «Instagram» становитиме 5,4%, реклами на «YouTube» – 4,6%. В цілому за рахунок запропонованих заходів планується зростання обсягів реалізації на 10%, витрати приймаємо на рівні 2024 року, тому і зростання чистого прибутку становитиме 10%. Плановий прибуток планується використати для підвищення рівня фінансової стійкості ПрАТ «Дніпровуд».

2. Проект покращення техніко-технологічної безпеки ПрАТ «Дніпровуд» через оновлення деревообробного обладнання цеху №1. Саме

тому розглянуто інвестиційний проєкт щодо заміни старої лінії на нову, яка відповідає світовим стандартам та підвищить техніко-технологічну безпеку підприємства. План інвестицій для покращення техніко-технологічної безпеки наведемо в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**План інвестицій проєкту покращення техніко-технологічної безпеки
ПрАТ «Дніпровуд» на 2025-2029 рр., тис. грн.**

Показники	2025 рік	2026 рік	2027 рік	2028 рік	2029 рік
1. Вартість обладнання	2448				
2. Амортизація	81,60	489,60	489,60	489,60	489,60

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Амортизація нараховуватиметься прямолінійним методом терміном на 5 років. Тоді річна амортизація становитиме 489,6 тис. грн. Витрати на електроенергію та інші виробничі витрати зменшаться на 5% порівняно із старим устаткуванням. Відповідно до продуктивності нового устаткування, його продуктивність є вищою на 4,5% порівняно із старим устаткуванням. Отже, за рахунок зростання продуктивності обладнання, обсяги виробництва зростуть на 4,5% при всіх рівних умовах. Планування прибутку за використання нового устаткування наведемо в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**План доходів нового обладнання
ПрАТ «Дніпровуд» на 2025-2029 роки, тис. грн.**

Показники	2024 рік	2025 рік	2026 рік	2027 рік	2028 рік	2029 рік
Чисті доходи	188025,4	32747,76	196486,54	205328,44	214568,22	224223,79
Собівартість продукції	146313,1	25482,86	152897,19	145252,33	137989,71	131090,23
Фінансовий результат до оподаткування	18694,3	3255,92	19535,54	20414,64	21333,30	22293,30
Податок на прибуток	1150,6	586,07	3516,40	3674,64	3839,99	4012,79
Чистий прибуток після оподаткування	17543,7	2669,86	16019,15	16740,01	17493,31	18280,51

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Ефективність інвестиційного проєкту визначаємо за ставкою дисконтування 30%, чистий грошовий потік визначається як сума чистого прибутку та амортизації. В 2025 році устаткування працюватиме лише 2 місяці, тому амортизація нараховується на 2 місяці, а в 2029 році – залишок амортизації за 10 місяців.

За даними табл. 3.8, заміна устаткування є ефективною та принесе підприємству зростання чистого прибутку. Чистий прибуток проєкту у 2025 році становитиме 303,46 тис. грн. (за 2 місяці роботи устаткування), а в 2026 році – 9768,22 тис. грн.

Таблиця 3.8

**Прогнозування грошових потоків від ПрАТ «Дніпровуд»
на 2025-2029 роки**

Показники	2025 рік	2026 рік	2027 рік	2028 рік	2029 рік
Інвестиції, тис. грн.	2448				
Чистий прибуток, тис. грн.	2669,86	16019,15	16740,01	17493,31	18280,51
Амортизація	81,60	489,60	489,60	489,60	489,60
Грошовий потік від реалізації проєкту, тис. грн.	2751,46	16508,75	17229,61	17982,91	18688,51
Коефіцієнт дисконтування	1	0,5917	0,4552	0,3501	0,2693
Чистий дисконтований потік проєкту, тис. грн.	303,46	9768,22	7842,92	6295,82	5032,81

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Вплив запропонованих заходів на підвищення рівня економічної безпеки ПрАТ «Дніпровуд» буде проведено на основі складових та їх нормативів, які аналізувалися в попередньому розділі.

3.3. Економічна оцінка запропонованих заходів

На основі наведених напрямків покращення складових економічної безпеки пропонується здійснити планування на короткострокову (до одного року), середньострокову (до трьох років) і довгострокову (до п'яти років) перспективу.

Таблиця 3.9

**Розрахунок прогнозованих значень показників
діяльності ПрАТ «Дніпровуд»**

Складова	2024 рік	Коротко- строковий план 2025 рік	Середньо- строковий план 2027 рік	Довгост- роковий прогноз 2029 рік
	1. Фінансова безпека (ФБ):			
- надлишок чи нестача (-) власних оборотних коштів, $\pm\Phi^C$	-49527,2	-19360,3	-16456,26	-13987,82
- надлишок чи нестача (-) власних оборотних коштів та довгострокових позикових джерел формування запасів, $\pm\Phi^T$	-9959,7	21207,2	23327,92	25660,71
- надлишок чи нестача (-) загальної величини основних джерел формування запасів, $\pm\Phi^O$	-8947,1	20219,8	22241,78	24465,96
2. Інтелектуальна безпека (ІБ):				
-коefficient кваліфікації працівників підприємства $K_{кв}$;	0,1	0,10	0,11	0,11
-інтелектуальна озброєність $K_{іо}$;	12,5	13,00	13,52	14,06
-норма доходності співробітників підприємства від використання інтелектуальної власності $K_{д}$.	54,00	56,16	58,41	60,74
3. Кадрова безпека (КБ):				
- coefficient плінності кадрів $K_{т}$;	0,90	0,86	0,81	0,77
- coefficient фізичного старіння персоналу, $K_{в}$;	0,28	0,29	0,30	0,31
- фондоозброєність $\Phi_{в}$;	132,06	137,34	142,84	148,55
- фондоозброєність засобами невиробничого призначення, $\Phi_{нв}$.	1,38	1,44	1,49	1,55
4. Техніко-технологічна безпека (ТТБ):				
-частка продукції, яка відповідає світовим стандартам, $K_{п.прод}$;	0,14	0,15	0,16	0,17
-частка технологічного обладнання відповідно до світових стандартів, $K_{п.т}$.	0,2	0,21	0,23	0,25
-частка продукції, що випускається підприємством і яка захищена патентами $K_{пат.прод}$.	0,22	0,24	0,25	0,27
5. Політико-правова безпека (ППБ):				
- питома вага судових і арбітражних розглядів $K_{с.ар}$.	0,10	0,10	0,09	0,09
- частка виграних розглядів $K_{в}$	0,20	0,24	0,29	0,35
-питома вага штрафних санкцій $K_{ш}$;	0,07	0,06	0,06	0,05
- частка витрат на юридичне забезпечення $K_{в.юр}$.	0,08	0,08	0,09	0,09
6. Інформаційна безпека (ІфБ):				
коefficient інформаційної безпеки $K_{і}$.	0,54	0,60	0,68	0,76
7. Інноваційна безпека (ІнБ):				
-коefficient введення інноваційної продукції $K_{ін}$;	0,143	0,16	0,17	0,19
-частка інноваційних підходів, $K_{і. нід}$.	0,18	0,20	0,22	0,24
8. Екологічна безпека (ЕБ):				
- рівень екологічної безпеки $У_{еб}$.	0,10	0,11	0,12	0,13
9. Силова безпека (СБ):				
-частка витрат на охорону $K_{в.ох.}$;	0,2	0,21	0,22	0,23
-забезпеченість службою охорони $K_{сб}$.	0,15	0,16	0,16	0,17
10. Ретроспективна безпека (РБ):				
-коefficient ретроспективи $K_{р}$.	1,25	1,38	1,51	1,66
Рівень економічної безпеки	3,26	3,59	3,94	4,34

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Наступний етап дослідження буде спрямовано на проведенні оцінки впливу запропонованих заходів на складову економічної безпеки, яка буде змінюватися за рахунок поліпшень, а також визначення загального рівня економічної безпеки ПрАТ «Дніпровуд» в короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективах (табл. 3.10).

Отже, запропоновані заходи покращення економічної безпеки ПрАТ «Дніпровуд» мають позитивно вплинути на її рівень:

- в короткостроковій перспективі (1 рік) перехід до абсолютної економічної безпеки із задовільного рівня;
- в середньостроковій перспективі (3 роки) зберігаються абсолютний рівень економічної безпеки;
- в довгостроковій перспективі (5 років) планується забезпечити високий рівень економічної безпеки.

Тож, ключові заходи запропоновані для покращення рівня економічної безпеки:

- введення нової посади – спеціаліста із управління економічною безпекою, обов'язками якого будуть збір інформації по відділам, аналіз економічної безпеки за показниками, встановлення відхилення показників від оптимального значення та розробка заходів щодо покращення рівня економічної безпеки безпосередньо за складовими;

- запровадження рекламних заходів, які за експертним опитування сприятимуть зростанню обсягів реалізації на 10%, вивільнений чистий прибуток планується направити на зростання фінансової стійкості підприємства. В рамках даного заходу планується покращити фінансову безпеку підприємства, яка в 2024 році мала критичний рівень, за рахунок заходів планується вийти на задовільний рівень фінансової безпеки;

- запровадження нового інноваційного устаткування, яке сприятиме підвищенню продуктивності роботи та спрямоване на покращення техніко-технологічної та екологічної складової.

Таблиця 3.10

Планування економічної безпеки ПрАТ «Дніпровуд» за складовими

№	Захід	Мета	Плановий рівень економічної безпеки* у рік				Мета
			2024	2025	2027	2029	
1.	<u>Фінансова</u> Зростання прибутковості власного капіталу (збільшення обсягу продаж)	Зростання обсягів продаж та чистого прибутку на 10%	НФБ	ЗФБ	ЗФБ	ЗФБ	1754,4 тис. грн. (10% чистого прибутку) піде на зменшення непокритого збитку та зростання власного капіталу, що дасть змогу підвищити фінансову стійкість підприємства
2	<u>Інтелектуальна</u> Запровадження заходів з підвищення кваліфікації	+4%	ЗІБ	ЗІБ	АІБ	АІБ	Зростання висококваліфікованих працівників позитивно вплине на технічну, інноваційну складові
3.	<u>Кадрова</u> Зменшення плинності працівників	-5%	НКБ	ЗКБ	ЗКБ	АКБ	Забезпечиться стабільність кадрів
4.	<u>Техніко-технологічна</u> Зростання частки устаткування, що відповідає світовим стандартам	+7%	ЗТТБ	ЗТТБ	АТТБ	АТТБ	За рахунок даного заходу буде забезпечено зростання якості продукції
5.	<u>Політико-правова</u> Запровадження системи моніторингу змін за політико-правовою складовою	Зменшення позовів до суду на 5%, зростання частки виграних справ на 20%	ЗППБ	ЗППБ	ЗППБ	АППБ	Оперативне реагування та якісний моніторинг позитивно вплинуть на силову складову та зменшать судові позови
6.	<u>Інформаційна</u> Запровадження нової посади – спеціаліст з економічної безпеки	+12%	ЗІфБ	ЗІфБ	АІфБ	АІфБ	Збирання необхідної інформації та оперативне реагування на відхилення показників
7.	<u>Інноваційна</u> Запровадження нового устаткування	+10%	АІнБ	АІнБ	АІнБ	АІнБ	Дасть змогу виробляти більш якісну продукцію із зменшенням витрат
8.	<u>Екологічна</u> Запровадження нового устаткування, що відповідає всім екологічним стандартам у виробничому процесі	+10%	НЕБ	ЗЕБ	ЗЕБ	ЗЕБ	Дотримання екологічних стандартів надасть змогу виходу продукції підприємства на міжнародні ринки
9.	<u>Силова</u> Запровадження заходів виявлення і попередження протиправних дій	+4,5%	ВСБ	ВСБ	ВСБ	ВСБ	Зменшення позовів до суду
10	<u>Ретроспективна</u> Підвищення якості виготовленої продукції	+10%	ЗРБ	ЗРБ	ЗРБ	ЗРБ	Запровадження нового устаткування та підвищення кваліфікації працівників нададуть змогу збільшити обсяги виробництва та одночасно підвищити якість продукції.

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

*Рівень економічної безпеки: З – задовільний, А – абсолютний, В - високий

ВИСНОВКИ

Економічна безпека суб'єкта господарювання характеризується станом, за якого юридичні, виробничі відносини та організаційні зв'язки, а також матеріальні й інтелектуальні ресурси використовуються оптимально для забезпечення стабільності роботи, досягнення фінансово-комерційного успіху і сприяння науково-технічному й соціальному розвитку підприємства. Безпека підприємства визначається як стан його виробничо-економічної системи, за якого функціонують механізми, що запобігають або знижують ступінь впливу загроз на стабільність діяльності та розвиток. На основі досліджень сутності поняття економічної безпеки підприємства запропоновано уточнене визначення: економічна безпека підприємства – це стан збалансованої економічної системи внутрішнього середовища підприємства, що здатна адекватно реагувати на зміну зовнішніх умов.

Рівень економічної безпеки оцінюється через її ключові складники: фінансовий, кадровий, інтелектуальний, техніко-технологічний, інформаційний, інноваційний, екологічний, силовий і політико-правовий аспекти. Такий підхід отримав назву ресурсно-функціонального, оскільки передбачає визначення узагальненого критерію економічної безпеки. Цей критерій формується на основі експертних думок із використанням окремих функціональних показників економічної безпеки.

Процес управління економічною безпекою підприємства має спиратися на системний підхід. Це підхід, у межах якого підприємство розглядається як комплексна цілісна структура з множиною типів прямих і зворотних зв'язків. Діяльність підприємства в такому випадку, як і робота його окремих структурних підрозділів, орієнтована на виконання визначеної місії та досягнення стратегічної мети, або ж на досягнення системи взаємопов'язаних цілей і підцілей.

ПрАТ «Дніпровуд» (DW™), засноване у 2000 році, зарекомендувало себе як один із провідних постачальників меблів та інженерних підлогових

покриттів для клієнтів з багатьох європейських країн. В цілому аналіз майна ПрАТ «Дніпровуд» вказує на наступні тенденції:

- зростання загального капіталу на 29,49% в 2023 році та 57,53% в 2024 році;

- зростання необоротних активів за рахунок збільшення первісної вартості основних засобів та незавершеного капітального будівництва, що вказує на технічний розвиток підприємства;

- оборотні активи збільшуються, позитивним є значне зростання грошових коштів на 733,3% в 2024 році, що позитивно вплине на платоспроможність;

- власний капітал зростає на 368,02% в 2024 році, що підвищить фінансову стійкість підприємства.

За проведеним аналізом фінансового стану визначили наступне:

- баланс підприємства є неліквідним, співвідношення активів та пасивів за ступенем платоспроможності не відповідає умовам;

- показники ліквідності мають значення менше нормативного, що вказує на низьку платоспроможність підприємства;

- за типом фінансової стійкості підприємство можна оцінити як кризове, існує нестача власних оборотних коштів;

- показники рентабельності в 2024 році мають досить високі значення порівняно із 2023 роком та вказують на позитивну динаміку їх зростання.

Аналіз рівня економічної безпеки ПрАТ «Дніпровуд» за складовими демонструє наступне:

- за фінансовою складовою за 2022-2024 роки рівень фінансової безпеки можна визначити як критичний (на підприємстві відсутні власні оборотні кошти), що свідчить про необхідність забезпечення зростання прибутковості власного капіталу підприємства та вживання інших заходів;

- в 2022 році, крім фінансової, має також незадовільну техніко-технологічну безпеку та критичний рівень інтелектуальної безпеки, а в 2024 має незадовільний рівень кадрової безпеки, що свідчить про необхідність

забезпечення інвестиційної підтримки стратегічного розвитку підприємства, а також підвищення ефективності інвестицій.

Для покращення рівня економічної безпеки ПрАТ «Дніпровуд» було запропоновано наступні заходи:

- з метою покращення управління економічною безпекою пропонується введення нової посади – спеціаліста із управління економічною безпекою, обов'язками якого будуть збір інформації по відділам, аналіз економічної безпеки за показниками, встановлення відхилення показників від оптимального значення та розробка заходів щодо покращення рівня економічної безпеки безпосередньо за складовими;

- запровадження рекламних заходів, які за експертним опитування сприятимуть зростанню обсягів реалізації на 10%, вивільнений чистий прибуток планується направити на зростання фінансової стійкості підприємства. В рамках даного заходу планується покращити фінансову безпеку підприємства, яка в 2024 році мала критичний рівень, за рахунок заходів планується вийти на задовільний рівень фінансової безпеки;

- запровадження нового інноваційного устаткування, який сприятиме підвищенню продуктивності роботи та спрямований на покращення техніко-технологічної, інноваційної та екологічної складової.

В цілому запропоновані заходи покращення економічної безпеки ПрАТ «Дніпровуд» мають позитивно вплинути на зростання рівня економічної безпеки:

- в короткостроковій перспективі (1 рік) перехід до абсолютної економічної безпеки із задовільного рівня;

- в середньостроковій перспективі (3 роки) зберігаються абсолютний рівень економічної безпеки;

- в довгостроковій перспективі (5 років) планується забезпечити високий рівень економічної безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз і прийняття рішень для зміцнення економічної безпеки (у сферах обліку, оподаткування, маркетингу, фінансів, менеджменту трудових ресурсів та публічного управління на рівні підприємств, регіонів, держави) : монографія / за ред. Нусінова В. Я., Міщук Є. В. Кривий Ріг : Р. Козлов, 2023. 358 с.
2. Андріїв Н. М. Економічна безпека підприємства в умовах цифровізації ринку праці: теоретичні та практичні аспекти : монографія. Львів : Растр-7, 2023. 319 с.
3. Бабічев А. В., Самородов Б. В. Концептуальна модель оцінки й аналізу інформаційної компоненти економічної безпеки підприємства. *Проблеми економіки*. 2023. № 3. С. 157-167.
4. Бенько М. М. Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства : підручник. Київ : Ліра-К, 2021. 559 с.
5. Варналій З. С. Економічна безпекологія: сутність, особливості України в добу сучасних викликів та загроз : монографія. Київ : Знання України, 2025. 356 с.
6. Василега В. Є. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах впливу зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 146-153.
7. Вівчар О. І. Комплексне оцінювання стратегії зміцнення економічної безпеки підприємств мережевих структур України в умовах воєнного стану. *Економіка України*. 2023. № 12. С. 23-40.
8. Герасименко О. М. Ризик-орієнтований підхід до забезпечення економічної безпеки підприємства: концептуальні засади : монографія. Черкаси: Олександр Третяков, 2019. 362 с.
9. Гриценко Л. Л., Кожушко І. О., Чепурко В. О., Перепеліцин Г. Б. Ризик-орієнтоване управління в системі економічної безпеки корпоративного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 281-288.

10. Гудзь О. Є., Шмалій Л. В. Інформаційно-комунікаційне забезпечення економічної безпеки підприємства : навч. посіб. Львів : Галицька видавнича спілка, 2021. 211 с.
11. Данілова Е. І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства : монографія. Київ : Європейська наукова платформа, 2020. 341 с.
12. Дергалюк Б. В. Вплив цифрової трансформації на забезпечення економічної безпеки підприємства. *Екон. вісн. Нац. техн. ун-ту України «КПІ»* : зб. наук. пр. 2023. Вип. 26. С. 65-68.
13. Добрянський О. І. Суб'єктно-об'єктна база інтегрованої системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 104-109.
14. Дудка Ю. П. Економічна безпека в умовах глобалізації (суспільно-економічне дослідження на базі наукового центру MediaStar) : монографія. Вінниця : Європейська наукова платформа, 2023. 193 с.
15. Загородня А. С., Котляров В. О. Управління економічною безпекою: стратегічні цілі та механізми реалізації : монографія. Київ : НУБіП України, 2024. 197 с.
16. Зінченко Д. С. Економічний розвиток підприємства і економічна безпека підприємства: генеза, взаємний вплив та взаємозалежність. *Екон. вісн. Нац. техн. ун-ту України «КПІ»* : зб. наук. пр. 2021. Вип. 18. С. 80-87.
17. Зубко Т. Л. Економічна безпека підприємства: виклики ХХІ сторіччя : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 419 с.
18. Економічна безпека: держава, регіон, підприємство : матеріали VI Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. з міжнар. участю, 21 груд. 2020 р. - 21 січ. 2021 р. / редкол.: В. О. Онищенко та ін. Полтава : НУПП, 2021. 134 с.
19. Економічна безпека кластерів промислових підприємств: пріоритети та механізми забезпечення : монографія / Л. А. Богатчик та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук Н. І. Гавловської, д-ра екон. наук Є. М. Рудніченка, канд. екон. наук Л. В. Скоробогатої. Хмельницький : ХНУ, 2021. 263 с.
20. Економічна безпека підприємництва в Україні : монографія / Г. В.

Ситник та ін. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. 283 с.

21. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. / М. М. Караїм та ін. ; за заг. ред. А. М. Штангрета. Львів : Українська академія друкарства, 2021. 476 с.

22. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. / Г. В. Блакита та ін. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 303 с.

23. Економічна безпека суб'єктів підприємництва : підручник / З. С. Варналій та ін. Чернівці : Технодрук, 2020. 457 с.

24. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства : колект. монографія / за ред. О. Ю. Акименка. Чернігів : Нац. ун-т «Чернігів. політехніка», 2023. 363 с.

25. Калинюк В. Є. Концептуальний підхід щодо адаптації економічної безпеки підприємства. *Проблеми економіки*. 2023. № 3. С. 187-194.

26. Князь С. В. Фінансова рівновага як механізм забезпечення економічної безпеки підприємства : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. Князя С. В. Львів : Левада, 2022. 372 с.

27. Ковальчук А. М. Чинники стратегічного управління економічною безпекою підприємства в умовах змін. *Екон. вісн. Нац. техн. ун-ту України «КПІ»* : зб. наук. пр. 2021. Вип. 18. С. 88-93.

28. Крикавський Є. В., Люльчак З. С. Економіка і фінанси підприємств : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 693 с.

29. Любохинець Л. С. Методологія гнучкого управління у забезпеченні економічної безпеки промислових підприємств: оцінювання та моделювання : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2022. 288 с.

30. Макаренко М. М., Шкробень Р. П. Стратегії безпеко-орієнтованого розвитку підприємств. *Проблеми економіки*. 2023. № 3. С. 201-207.

31. Мельник С., Штангрет І. Економічна безпека підприємства в умовах цифрової трансформації економіки: теоретичні та практичні аспекти : монографія. Львів : Растр-7, 2025. 256 с.

32. Мельник С., Вінічук М., Горбан І. Фінансовий моніторинг : навч.

посіб. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2024. 211 с.

33. Михайличенко Н. М., Свиначенко Т. І. Система протидії зовнішнім загрозам економічній безпеці підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 95-100.

34. Мельничук І. В., Фрицький В. І., Дубчак О. І. Роль обліку та звітності в системі управління економічною безпекою підприємства в кризових умовах. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 236-243.

35. Обсяг виробленої продукції суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

36. Олійник Т. І. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Дніпро : Біла К. О., 2019. 103 с.

37. Онищенко С., Глушко А. Інформаційно-аналітичне забезпечення фінансової безпеки підприємств у сучасних умовах. *Наук. вісн. Одес. нац. екон. ун-ту*. 2023. № 7/8. С. 145-154.

38. Панченко В. А. Системні характеристики, фактори та загрози економічній безпеці підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 162-167.

39. Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки: світовий досвід та вітчизняні реалії, Міжнародна науково-практична конференція. Міжнародна науково-практична конференція «Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки: світовий досвід та вітчизняні реалії», 13-14 грудня 2024 року / Класич. приват. ун-т та ін. Львів ; Торунь : Liha Pres, 2024. 266 с.

40. Пілецька С. Т., Ареф'єв С. О., Петровська С. В., Колесников С. О. Стратегічне забезпечення економічної безпеки підприємств в контексті цифровізації економіки України. *Проблеми економіки*. 2024. № 2. С. 181-190.

41. Погребняк А. Ю., Кліщ К. А. Інтеграція наукових підходів до оцінювання управління ефективністю використання виробничого потенціалу підприємства з метою підвищення його економічної безпеки. *Екон. вісн. Нац. техн. ун-ту України «КПІ» : зб. наук. пр.* 2023. Вип. 25. С. 49-53.

42. Редьква О. З. Економічна безпека машинобудівного комплексу України: концепти, прагматика, інструментарій забезпечення : монографія. Тернопіль : Університетська думка, 2022. 343 с.
43. Рибальченко Л. В., Косиченко О. О. Основи забезпечення економічної безпеки підприємництва : навч. посіб. Дніпро : Дніпропетр. держ. ун-т внутр. справ, 2022. 119 с.
44. Субота М. В. Сталий розвиток підприємств в контексті соціально-економічної безпеки : монографія. Кам'янець-Подільський ; Львів : ННБК «АТБ», 2020. 398 с.
45. Ткаченко Т. П. Генезис розвитку теорії економічної безпеки та системний підхід до її трактування. *Екон. вісн. Нац. техн. ун-ту України «КПІ»* : зб. наук. пр. 2021. Вип. 19. С. 20-25.
46. Ткаченко Т. П., Гречко А. В. Узагальнення методичних підходів оцінювання економічної безпеки промислових підприємств. *Екон. вісн. Нац. техн. ун-ту України «КПІ»* : зб. наук. пр. 2022. Вип. 22. С. 79-82.
47. Тютченко С. М. Забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах трансформаційних змін в економіці : монографія. Дніпро : Біла К. О., 2021. 211 с.
48. Фінансово-економічна безпека держави : словник-довідник / уклад.: Алексєєнко І. В. та ін. Дніпро : ДДУВС, 2021. 218 с.
49. Управління економічною безпекою підприємств на засадах енергозабезпечення : монографія / М. О. Кравченко та ін. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського : Політехніка, 2024. 220 с.
50. Управління економічною безпекою підприємств як складова регулювання фінансової безпеки України : колект. монографія / за ред. Черевка О. В. Черкаси : Гордієнко Є. І., 2019. 235 с.
51. Управління фінансовою безпекою економічних суб'єктів: теоретико-прикладні аспекти : колект. монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. Кравченко О. О. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2024. 335 с.
52. Cherep O., Oleinikova L., Bekhter L., Dubynina S., Lyshchenko O.

Economic security of the industrial enterprise in the frameworks of business process reengineering. *Наук. вісн. Нац. гірн. ун-ту*. 2024. № 2. С. 145-152.

53. Havryliuk O., Yakushev O., Petchenko M., Zachosova N., Bielialov T., Kozlovska S. Cyber security and artificial intelligence in the context of ensuring business security in wartime. *Фінанс.-кредит. діяльність: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр.* 2023. Вип. 6. С. 451-459.

54. Khoma I. B., Gaiduchok O. V., Markovych Kh. M. Modeling the financial flows impact on the diagnosis of an enterprise's economic security level. *Math. Modeling and Computing*. 2023. № 2. С. 458-473.

55. Kudaktin S., Nazarenko S. Staff development management on a way to strengthen personnel potential and the state of business entities' economic security. *Фінанс.-кредит. діяльність: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр.* 2023. Вип. 2. С. 413-425.

56. Zadorozhnyy Z.-M., Zhukevych S., Portovaras T., Rozelyuk V., Zhuk N., Nazarova I. Analysis of risks in the financial security management system of business entities. *Фінанс.-кредит. діяльність: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр.* 2023. Вип. 6. С. 82-95.

ДОДАТКИ

Додаток А

Зведені дані балансу ПрАТ «Дніпровуд» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Актив	Код рядка	2022	2023	2024
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	1,1		
первісна вартість	1001	119,4	119,4	119,4
накопичена амортизація	1002	118,3	119,4	119,4
Незавершені капітальні інвестиції	1005	113,2	1414,7	14592,2
Основні засоби:	1010	21419,5	20477,9	22846,2
первісна вартість	1011	53785,5	52007,4	56003,4
Знос	1012	32366,0	31529,5	33157,2
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
Знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045			
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090	87,0		
Усього за розділом I	1095	21620,8	21892,6	37438,4
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	15138,9	20502,3	24865,5
Виробничі запаси	1101			
Незавершене виробництво	1102			
Готова продукція	1103	1571,0	6195,0	4591,4
Товари	1104			
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестраховання	1115			
Векселі одержані	1120			

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8355,3	14505,4	48996,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130			
з бюджетом	1135	5152,0	1598,3	3,2
у тому числі з податку на прибуток	1136		50,2	
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	26010,8	38199,0	40477,9
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	72,7	112,0	933,3
Готівка	1166			
Рахунки в банках	1167			
Витрати майбутніх періодів	1170	19,7	17,9	55,7
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190	718,4	2996,1	4480,4
Усього за розділом II	1195	55467,8	77931,0	119812,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	77088,6	99823,6	157250,9
Пасив				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	36738,0	36738,0	36738,0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410	14539,2	14539,2	14539,2
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-39472,6	-56044,2	-38500,5
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	11804,6	-4767,0	12776,7
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			

Інші довгострокові зобов'язання	1515			
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595	1960,2	35254,2	39567,5
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	19626,4	8147,5	1012,6
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610			
за товари, роботи, послуги	1615	7541,4	7814,3	32034,7
за розрахунками з бюджетом	1620	741,9	332,5	2426,5
за у тому числі з податку на прибуток	1621	34,9		1059,7
за розрахунками зі страхування	1625	668,1	288,9	732,1
за розрахунками з оплати праці	1630	2508,1	1172,0	4444,1
за одержаними авансами	1635			
за розрахунками з учасниками	1640			
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660			
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	32237,9	51581,2	64256,7
Усього за розділом III	1695	63323,8	69336,4	104906,7
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	77088,6	99823,6	157250,9

Додаток Б

Зведені дані Звіту про фінансові результати ПрАТ «Дніпровуд» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Стаття	Код рядка	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	90683,5	62176,6	188025,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	88265,9	91173,2	146313,1
Інші операційні доходи	2120	4174,8	3520,1	6529,9
Інші операційні витрати	2180	18547,3	17605,1	23587,0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	-11954,9	-43081,6	24655,2
Інші доходи	2240	0,1		16,4
Інші витрати	2270	1572,1	3479,2	5977,3
Фінансовий результат до оподаткування	2290	-13526,9	-16560,8	18694,3
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	96,3		115,6
Чистий фінансовий результат	2350	-13623,2	-16560,8	17543,7

Додаток В

АНКЕТА

Шановний (а) _____ !

Запрошуємо Вас взяти участь у анкетуванні. Дане дослідження проводиться з метою виявлення, проведення об'єктивного аналізу факторів, що мають негативний вплив на ПрАТ «Дніпровуд» та визначення сили їхнього впливу. На підставі отриманих даних будуть розроблені обґрунтовані рекомендації щодо методичного та методологічного визначення стану економічної безпеки підприємства та шляхів виходу із небезпечних та загрозливих ситуацій.

Дякуємо за співробітництво!

1. Яким чином Ваше підприємство підтримує рівень економічної безпеки? (необхідне виділити кружечком)	а) аналіз фінансової та бухгалтерської звітності; б) аналіз документації відділу кадрів; в) дослідження документації патентного відділу; г) збір інформації про постачальників, підрядників, конкурентів; д) охорона об'єктів, адміністративних приміщень; е) встановлення сигналізації; ф) інше (вказіть) _____
2. Чи збирається на Вашому підприємстві інформація (фінансова, юридична, економічна) про постачальників, підрядників, конкурентів?	а) так б) ні
3. Де саме ваше підприємство отримує інформацію про постачальників, підрядників, конкурентів. (необхідне виділити кружечком) ?	а) інформація від своїх співробітників; б) реклама; в) періодичні видання; г) державні органи (вказіть, які саме) _____; д) приватні організації (вказіть, які саме) _____; е) інше (вказіть, де саме) _____
4. Чи є на підприємстві за освітою фахівці, що займаються питаннями економічної безпеки?	а) так; б) ні.
5. Чи вважаєте Ви, що питання економічної безпеки, це питання стратегії розвитку Вашого підприємства?	а) так; б) ні; в) не знаю

<i>Оцінка факторів економічної безпеки</i>		
Фактор впливу	Оцінка значимості фактора (Оцініть за 10-тибальною шкалою фактори економічної безпеки, які негативно впливають на діяльність Вашого підприємства (1-найменший вплив, 10 – найбільший вплив) проставте кількість балів)	Оцінка частоти виникнення загрози на вашому підприємстві (ймовірність) а) дуже низька б) низька в) середня г) висока д) дуже висока (вказіть необхідну літеру)
Зовнішні чинники		
1. Політична нестабільність (Можливість зміни політичного керівництва країни або регіону, загострення міжнаціональних, релігійних, територіальних суперечок, , суперечки між регіональними і національними органами влади, обмеження можливостей розвитку підприємництва та бізнесу, невизначеність економічних відносин, тощо)		
2 Соціальна нестабільність. (Диференціація населення у доходах, факти дискримінації у бізнесі, спад основних інститутів соціального захисту населення, скорочення соціального захисту населення, зниження народжуваності та зростання смертності)		
3 Порушення контрактів з боку місцевих або державних органів влади		
4 Зміна цін на сировину, матеріали, енергоресурси		
5 Падіння попиту на продукцію		
6 Поява нових конкурентів в тому ж секторі ринку		
7 Поява в конкурентів нової технології виробництва з меншими витратами		
8 Посилення екологічних вимог, штрафні санкції через їх недотримання		
9. Зростання процентних ставок за кредитами, неконтрольована грошова емісія, інфляційні процеси, нестабільність валютно-грошової політики.		
10. Втрата самостійності підприємства і перехід його до інших власників		
11. Зрив укладених договорів, відмова від співробітництва.		

12. Банкрутство підприємств-підрядників, постачальників		
13. Відсутність уваги до впровадження інновацій, заохочувальних заходів щодо винахідництва та раціоналізаторства з боку держави		
14. Націоналізація або конфіскація майна підприємств, блокування рахунків,		
15. Нестабільність та невизначеність законодавства, неефективність законодавчих рішень та їх виконання		
16. Відмова від готової продукції, затримка у оплаті дебіторської заборгованості.		
17. Інші чинники, які не вказані у анкеті (вказіть їх)		
Внутрішні чинники		
Відсутність стратегічного планування		
Зменшення фінансової стійкості		
Низький рівень технічного розвитку та оновлення виробничої бази		
Перебої в роботі устаткування		
Високий травматизм серед працівників		
Низька інноваційна активність підприємства, відсутність мотиваційної системи щодо запровадження інновацій		
Висока плинність висококваліфікованого персоналу		
Низька кваліфікації виробничого персоналу		
Низька кваліфікація вищого рівня управління		
Підвищення частки пенсіонерів серед працівників		
Недостатнє зростання зарплатні		
Збільшення заборгованості з оплати праці		
Низька якість управління		
Недосконалість інформаційної системи		
Низький рівень забезпеченості ресурсами		
Невідповідність виробничих процесів екологічним стандартам		
Необхідність якісної інформації про конкурентів та постачальників		
Захист юридичних прав як працівників, так і підприємства		
Загроза здоров'ю працівників, через невідповідність умов праці існуючим нормативам		
Можливість для економічних зловживань на підприємстві		
Порушення технологічної дисципліни		

персоналом		
Захист інтелектуальної власності		
Захист майна підприємства		
Низька якість маркетингових досліджень та маркетингової системи на підприємстві		
Інші чинники, які не вказані у анкеті (вказіть їх)		

Дякуємо!