

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет податкової справи, обліку та аудиту
Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування

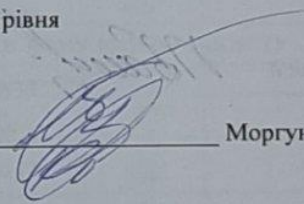
19.12.2023

2023.12.19

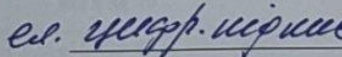
ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

на тему «Шляхи посилення економічної безпеки підприємства у повоєнних умовах»
за матеріалами ТОВ «Нова пошта»

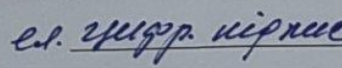
Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
II курсу, групи ЕМУ – 22-1
спеціальності 051 Економіка,
освітня програма «Управління бізнес-процесами
на підприємстві»


Моргун Сергій Олександрович

Науковий керівник


Лазебник Лариса
Леонідівна,
д.е.н., професор

Керівник освітньо-
професійної програми


Бодров Володимир
Григорович, д.е.н.,
професор

Допущено до захисту за рішенням
кафедри економіки, підприємництва та
бізнес-адміністрування,
протокол від 22.12.2023 № 3

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та бізнес-адміністрування


Слюсарева Л.В., д.е.н., професор

Ірпінь – 2024

Регистрація № 10

18.01.2024
(дата)

М.В. Бондар
(підпис відповідальної особи)

Результати перевірки

до захисту
(до захисту, на доопрацювання)

18.01.2024
(дата)

(підпис)

Результат захисту

85 (4В)
(оцінка)

31.01.2024
(дата)

(підпис)

Голова ЕК:

М.В. Бондар
(підпис)

Филіук Г.М., д.е.н., професор

Заступник голови ЕК

єв. Григор. Ісєніс
(підпис)

Лазебник Л.Л., д.е.н., професор

Члени комісії:

єв. Григор. Ісєніс
(підпис)

Бодров В.Г., д.е.н., професор

С.В. Слюсарєва
(підпис)

Слюсарєва Л.В., д.е.н., професор

Секретар комісії

М.В. Бондар

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ Д		ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ		
1.Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 25	25		ев. ісаєв підпис каждоука О.П.
2.Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 5	5		
3.Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5	5		
4. Рецензент	від 0 до 5	5		
5. Передзахист (якість та повнота представленого матеріалу, рішення щодо балів залишається за комісією)	від 1 до 10	5		
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50	45		
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1.Доповідь	від 0 до 10	10		[Signatures]
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	20		
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	5		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	40		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	85		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

ЄКТС

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
85	B	4	31.01.2024	[Signatures]
Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою		
90-100	A	5 (відмінно)		
80-89	B	4 (добре)		
70-79	C	3 (задовільно)		
60-69	B			
50-59	E			
35-49	CX	2 (незадовільно)		

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економічної безпеки

та митної справи,

Кафедра економіки, підприємництва

та економічної безпеки

Спеціальність 051 Економіка

Освітньо-професійна програма

«Управління бізнес-процесами на підприємстві»

Затверджую

Завідувач кафедри  Л.В.Слюсарева

Завдання на випускню кваліфікаційну (дипломну) роботу здобувачу вищої освіти

Моргуну Сергію Олександровичу

1. Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи

«Шляхи посилення економічної безпеки підприємства у повоєнних умовах»

Затверджена наказом ректора від 15 грудня 2022 р. № 1291

2. Строк здачі закінченої роботи 20 січня 2024 р.

3. Цільова установка: виявлення шляхів посилення економічної безпеки підприємства у повоєнних умовах.

Мета роботи: узагальнення теоретико-методичних основ економічної безпеки підприємства та обґрунтування практичних напрямів забезпечення високого рівня економічної безпеки ТОВ «Нова пошта» у повоєнних умовах.

Об'єкт дослідження: процес посилення економічної безпеки підприємства.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти посилення економічної безпеки підприємства.

База дослідження: ТОВ «Нова пошта».

4. Вихідні дані до роботи складають звітність підприємства за 2019-2021 рр., інтернет-ресурси, навчальні посібники, монографії та наукові статті в періодичних економічних виданнях.

5. Перелік графічного матеріалу: 14 таблиць, 3 рисунки.

6. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (перелік питань за кожним розділом): Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА, 1.1. Економічна безпека підприємства: сутність та складові елементи; 1.2. Методи оцінювання рівня економічної безпеки підприємства; 1.3. Джерела та фактори загроз економічній безпеці підприємства в умовах воєнного стану; Розділ 2. ОЦІНКА СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА», 2.1. Аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта», 2.2. Оцінювання рівня економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта» та ідентифікація ризиків його діяльності, Розділ 3. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЛЕЖНОГО РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА» У ПОВОЄННИХ УМОВАХ, 3.1. Проблеми та шляхи

мінімізації ризиків діяльності ТОВ «Нова пошта», 3.2. Обґрунтування напрямів забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах воєнного стану.

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми дипломної роботи, затвердження плану виконання роботи	09.12.2022 р.	09.12.2022 р.
2.	Опрацювання літературних джерел за напрямком дослідження	03.03.2023 р.	03.03.2023 р.
3.	Підготовка теоретичного розділу та подання її керівнику	01.04.2024 р.	01.04.2024 р.
4.	Апробація результатів дослідження теоретичного опрацювання матеріалу (підготовка статті та/або тез доповіді)	19.05.2023 р.	19.05.2023 р.
5.	Підготовка аналітичного розділу роботи та подання її керівнику	01.09.2023 р.	01.09.2023 р.
6.	Підготовка III розділу дипломної роботи та подання її керівнику	06.10.2023 р.	06.10.2023 р.
7.	Підготовка 100% дипломної роботи та подання її керівнику	01.12.2023 р.	01.12.2023 р.
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	14.12.2023 р.	14.12.2023 р.
9.	Попередній захист дипломної роботи	14.12.2023 р.	14.12.2023 р.
10.	Отримання відгуку керівника дипломної роботи	19.01.2024 р.	19.01.2024 р.
11.	Рецензування дипломної роботи	22.01.2024 р.	22.01.2024 р.
12.	Представлення роботи для перевірки на плагіат	15.01.2024 р.	15.01.2024 р.
13.	Захист дипломної роботи	30.01.2024 р. – 01.02.2024 р.	30.01.2024 р. – 01.02.2024 р.

Дата видачі завдання 15 грудня 2022 р.

Керівник випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи ед. чигр. підпис Дазебник Лариса Леонідівна, д.е.н., професор

Керівник освітньо-професійної програми ед. чигр. підпис Бодров Володимир Григорович, д.е.н., професор

Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти ед. чигр. підпис Моргун Сергій Олександрович

РЕЦЕНЗІЯ
на випускню кваліфікаційну роботу
здобувача вищої освіти Державного податкового університету
групи ЕМУ-22-1

Моргуна Сергія Олександровича
на тему: «Шляхи посилення економічної безпеки підприємства у повоєнних умовах»

Актуальність теми. Сучасні умови господарювання вимагають від суб'єктів підприємницької діяльності виконання досить складних завдань захисту економічних інтересів підприємства та забезпечення його стабільного розвитку. Одним з факторів, що дає змогу підприємству забезпечити свою фінансову незалежність та можливість вчасної реакції на наслідки дестабілізаційних впливів процесів розвитку економіки та політики є система управління економічною безпекою. Недосконалість та невміле використання методів управління процесами економічної безпеки підприємства нерідко призводить до того, що найкращі наміри керівництва в підприємницькій діяльності перетворюються на протилежність і замість здобутків провокують збитки для власної діяльності. У зв'язку з цим першочергового значення набуває формування на підприємствах дієвої системи заходів посилення економічної безпеки, особливо в умовах воєнного стану, що й обумовлює актуальність обраної для дослідження теми кваліфікаційної роботи.

Якість проведеного аналізу проблеми, текстового та табличного матеріалу. Зміст кваліфікаційної роботи повною мірою розкриває як теоретичні, так і практичні аспекти обраної для дослідження теми. У першому розділі роботи належним чином розкрито економічну сутність економічної безпеки підприємства, охарактеризовано її складові елементи, а також розкрито чинники і джерела загроз економічній безпеці підприємства в умовах повномасштабних бойових дій в Україні. За даними фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» у другому розділі роботи здобувачем проаналізовано господарську діяльність підприємства, динаміку показників фінансових результатів і рентабельності; проведено оцінку рівня економічної безпеки підприємства в розрізі її складових елементів; визначено ключові ризики діяльності та заходи по їх мінімізації. Це дало йому можливість у наступному розділі роботи визначити ключові проблеми та обґрунтувати управлінські рішення щодо напрямів забезпечення економічної безпеки досліджуваного підприємства в сучасних умовах воєнного стану та нейтралізації ризиків його господарської діяльності.

Обґрунтованість пропозицій і висновків та їх практична цінність у роботі підприємства, установи, організації, МФУ України. Аргументованість висновків і пропозицій, наведених в роботі, забезпечується використанням різнопланових наукових методів дослідження, а саме: системного підходу до вивчення явищ та об'єктів, статистичного аналізу фінансових показників, порівняння й формалізації тощо. В процесі написання кваліфікаційної роботи

опрацьовано достатню кількість фахових джерел економічної літератури. Ознайомлення зі змістом кваліфікаційної роботи дає можливість стверджувати, що поставлені завдання належним чином виконано, визначена мета досягнута та сформульовані відповідні висновки.

Кваліфікаційна робота має практичну значущість, а запропоновані здобувачем пропозиції заходів, спрямованих на забезпечення економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта», можуть бути використані в практичній діяльності цього підприємства.

Наявність недоліків. Разом з тим, для кваліфікаційної роботи характерні деякі неточності та незначні недоліки, зокрема такі:

– в першому розділі роботи доречно було б більш детально описати методичні підходи до розрахунку кількісного рівня економічної безпеки підприємства, які пропонують науковці;

– висновки до третього розділу роботи варто було б розширити та конкретизувати.

Проте, ці зауваження не зменшують загалом позитивного враження від кваліфікаційної роботи.

Загальний висновок і оцінка роботи. В цілому, треба відмітити, що випускна кваліфікаційна робота Моргуна Сергія Олександровича є завершеною змістовною працею, яка за своїм змістом і структурою відповідає вимогам другого (магістерського) рівня вищої освіти та може бути рекомендована до захисту на засіданні ЕК з позитивною оцінкою.

Рецензент Т.В. Кошук
(підпис)

Кошук Т.В., к.е.н., п.н.с., ДННУ «Академія
фінансового управління»

М.П.

« 28 » 12 2023 р.

Підпис Кошук Т.В. засвідчую

Начальник відділу кадрів
діловодства та контролю



Т.І.Петрусевич

ВІДГУК
наукового керівника на випускну кваліфікаційну (дипломну) роботу
магістра
спеціальності 051 Економіка
освітньої програми «Управління бізнес-процесами на підприємстві»
Моргуна Сергія Олександровича на тему:
«Шляхи посилення економічної безпеки підприємства у повоєнних
умовах»
за матеріалами ТОВ «Нова пошта»

Випускна кваліфікаційна (дипломна) робота присвячена дослідженню актуальної теми економічної безпеки як здатності підприємства зберігати невразливість та стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз, забезпечувати високу конкурентоспроможність у динамічному та мінливому середовищі, яка однією з ключових характеристик діяльності підприємств в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення, а також запорукою їх успішного функціонування.

У роботі чітко визначена мета, яка полягала в узагальненні теоретико-методичних основ економічної безпеки підприємства та обґрунтуванні практичних напрямів забезпечення високого рівня економічної безпеки підприємства у повоєнних умовах. Об'єктом дослідження є процес посилення економічної безпеки підприємства, зокрема ТОВ «Нова пошта». Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти посилення економічної безпеки підприємства.

Відповідно до мети дослідження поставлено і вирішено такі основні завдання:

- розкрити економічну сутність економічної безпеки підприємства та її складові елементи;
- охарактеризувати методи проведення оцінювання рівня економічної безпеки підприємства;
- визначити джерела та фактори загроз економічній безпеці підприємства в умовах воєнного стану;
- проаналізувати господарську діяльність підприємства ТОВ «Нова Пошта»;
- виконати кількісну оцінку рівня економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта», а також провести ідентифікацію ризиків його діяльності;
- встановити проблеми та напрями мінімізації ризиків діяльності ТОВ «Нова пошта»;

- обґрунтувати напрями забезпечення економічної безпеки досліджуваного підприємства в сучасних умовах воєнного стану.

Основні положення магістерської роботи дають підстави стверджувати, що тема роботи логічно і послідовно розкрита у трьох розділах. Виконана робота свідчить про вміння здобувача зібрати та проаналізувати статистичні матеріали, наукову літературу, виявити напрями забезпечення належного рівня економічної безпеки підприємства. Студент розробив практичні рекомендації щодо забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах воєнного стану, які послідовно та логічно викладені в п.3.2 роботи з подальшим узагальненням у висновках.

Методичною основою випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи є загальнонаукові та спеціальні методи економічних досліджень: аналізу, синтезу, узагальнення, статистичного аналізу, групування; схематичний, табличний та графічний методи.

Інформаційну базу роботи становлять монографії, статті науковців у економічних фахових й інших виданнях, матеріали інтернет-публікацій з питань економічної безпеки підприємства, звітні та, зокрема, статистичні дані про господарську діяльність підприємства ТОВ «Нова пошта».

На основі ознайомлення із змістом випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи «Шляхи посилення економічної безпеки підприємства у повоєнних умовах» за матеріалами ТОВ «Нова пошта» Моргуна С.О. можна зробити висновок, що вона виконана на належному теоретичному та практичному рівні, заслуговує на високу позитивну оцінку і рекомендується до захисту.

Науковий керівник

д.е.н., професор,

професор кафедри економіки, підприємництва

та бізнес-адміністрування ДПУ

Л.Л. Лазебник

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 16:07:49 19.02.2024

Назва файлу з підписом: Диплом_Моргун С.О._ЕМУ-22-1.doc.p7s
Розмір файлу з підписом: 640.2 КБ

Назва файлу без підпису: Диплом_Моргун С.О._ЕМУ-22-1.doc
Розмір файлу без підпису: 623.0 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: БОДРОВ ВОЛОДИМИР ГРИГОРОВИЧ
П.І.Б.: БОДРОВ ВОЛОДИМИР ГРИГОРОВИЧ
Країна: Україна
РНОКПП: 1901219816
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 11:53:58 19.02.2024
Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"
Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000B4C0EB0014197804
Тип носія особистого ключа: Незахищений
Алгоритм підпису: ДСТУ-4145
Тип підпису: Удосконалений
Тип контейнера: Підпис та дані в одному файлі (CAvES enveloped)
Формат підпису: З повними даними/АЦСК для перевірки (CAvES-X Long)
Сертифікат: Кваліфікований

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного
підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 13:47:06 17.02.2024

Назва файлу з підписом: ДИПЛОМ_Моргун.doc.asice
Розмір файлу з підписом: 189.6 КБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: ДИПЛОМ_Моргун.doc
Розмір файлу без підпису: 611.5 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних
підтверджено

Підписувач: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА
П.І.Б.: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА
Країна: Україна
РНОКПП: 2488704847
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 13:47:06
17.02.2024
Сертифікат виданий: АЦСК АТ КБ «ПРИВАТБАНК»
Серійний номер: 248197DDFAB977E504000000EE561A01F0046704
Алгоритм підпису: ДСТУ 4145
Тип підпису: Удосконалений
Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)
Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)
Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2023.12.21 13:00

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економічної безпеки

та митної справи,

Кафедра економіки, підприємництва

та економічної безпеки

Спеціальність 051 Економіка

Освітньо-професійна програма

«Управління бізнес-процесами на підприємстві»

Затверджую

Завідувач кафедри _____ Л.В.Слюсарева

Завдання на випускню кваліфікаційну (дипломну) роботу здобувачу вищої освіти

Моргуну Сергію Олександровичу

1. Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи

«Шляхи посилення економічної безпеки підприємства у воєнних умовах»

Затверджена наказом ректора від 15 грудня 2022 р. № 1291

2. Строк здачі закінченої роботи 20 січня 2024 р.

3. Цільова установка: виявлення шляхів посилення економічної безпеки підприємства у воєнних умовах.

Мета роботи: узагальнення теоретико-методичних основ економічної безпеки підприємства та обґрунтування практичних напрямів забезпечення високого рівня економічної безпеки ТОВ «Нова пошта» у воєнних умовах.

Об'єкт дослідження: процес посилення економічної безпеки підприємства.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти посилення економічної безпеки підприємства.

База дослідження: ТОВ «Нова пошта».

4. Вихідні дані до роботи складають звітність підприємства за 2019-2021 рр., інтернет-ресурси, навчальні посібники, монографії та наукові статті в періодичних економічних виданнях.

5. Перелік графічного матеріалу: 14 таблиць, 3 рисунки.

6. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (перелік питань за кожним розділом): Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА, 1.1. Економічна безпека підприємства: сутність та складові елементи; 1.2. Методи оцінювання рівня економічної безпеки підприємства; 1.3. Джерела та фактори загроз економічній безпеці підприємства в умовах воєнного стану; Розділ 2. ОЦІНКА СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА», 2.1. Аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта», 2.2. Оцінювання рівня економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта» та ідентифікація ризиків його діяльності, Розділ 3. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЛЕЖНОГО РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА» У ПОВОЄННИХ УМОВАХ, 3.1. Проблеми та шляхи

мінімізації ризиків діяльності ТОВ «Нова пошта», 3.2. Обґрунтування напрямів забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах воєнного стану.

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми дипломної роботи, затвердження плану виконання роботи	09.12.2022 р.	09.12.2022 р.
2.	Опрацювання літературних джерел за напрямком дослідження	03.03.2023 р.	03.03.2023 р.
3.	Підготовка теоретичного розділу та подання її керівнику	01.04.2024 р.	01.04.2024 р.
4.	Апробація результатів дослідження теоретичного опрацювання матеріалу (підготовка статті та/або тез доповіді)	19.05.2023 р.	19.05.2023 р.
5.	Підготовка аналітичного розділу роботи та подання її керівнику	01.09.2023 р.	01.09.2023 р.
6.	Підготовка III розділу дипломної роботи та подання її керівнику	06.10.2023 р.	06.10.2023 р.
7.	Підготовка 100% дипломної роботи та подання її керівнику	01.12.2023 р.	01.12.2023 р.
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	14.12.2023 р.	14.12.2023 р.
9.	Попередній захист дипломної роботи	14.12.2023 р.	14.12.2023 р.
10.	Отримання відгуку керівника дипломної роботи	19.01.2024 р.	19.01.2024 р.
11.	Рецензування дипломної роботи	22.01.2024 р.	22.01.2024 р.
12.	Представлення роботи для перевірки на плагіат	15.01.2024 р.	15.01.2024 р.
13.	Захист дипломної роботи	30.01.2024 р. – 01.02.2024 р.	30.01.2024 р. – 01.02.2024 р.

Дата видачі завдання 15 грудня 2022 р.

Керівник випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи _____

Лазебник Лариса
Леонідівна, д.е.н.,
професор

Керівник освітньо-професійної програми _____

Бодров Володимир
Григорович,
д.е.н., професор

Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____

Моргун Сергій
Олександрович

АНОТАЦІЯ

Шляхи посилення економічної безпеки підприємства у повоєнних умовах

Мета роботи полягає в узагальненні теоретико-методичних основ економічної безпеки підприємства та обґрунтування практичних напрямів забезпечення високого рівня економічної безпеки ТОВ «Нова пошта» у повоєнних умовах.

Завданнями роботи є розкриття економічну сутність економічної безпеки підприємства та її складові елементи; характеристика методів проведення оцінювання рівня економічної безпеки підприємства; визначення джерела та фактори загроз економічній безпеці підприємства в умовах воєнного стану; аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта»; виконання кількісної оцінки рівня економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта», а також проведення ідентифікації ризиків його діяльності; встановлення проблем та напрямів мінімізації ризиків діяльності ТОВ «Нова пошта»; обґрунтування напрямів забезпечення економічної безпеки досліджуваного підприємства в сучасних умовах воєнного стану.

Предмет дослідження - теоретичні, методичні та практичні аспекти посилення економічної безпеки підприємства.

Об'єктом дослідження є процес посилення економічної безпеки підприємства.

Базою дослідження виступають матеріали ТОВ «Нова пошта».

За результатами дослідження систематизовано теоретичні та практичні аспекти посилення економічної безпеки на підприємстві, а також запропоновано декілька шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Одержані результати можуть бути використані у подальших теоретичних дослідженнях проблем посилення економічної безпеки підприємства у повоєнний період у практичній діяльності – для її удосконалення, у навчальному процесі при викладанні та вивченні дисципліни «Економічна безпека підприємства».

Дипломна робота містить 53 сторінки, список використаних джерел з 35 найменувань.

Ключові слова: економічна безпека; підприємство; повоєнні умови; загроза; ризик.

Рік виконання дипломної роботи 2022 р.

Рік захисту роботи 2024 р.

SUMMARY

Ways of strengthening the economic security of the enterprise in post-war conditions

The purpose of the work is generalization of the theoretical and methodological foundations of economic security of the enterprise and substantiation of practical directions for ensuring a high level of economic security of "Nova Poshta" LLC in post-war conditions.

The objectives of the work are disclosure of the economic essence of the enterprise's economic security and its constituent elements; characteristics of methods of assessing the level of economic security of the enterprise; determination of the source and factors of threats to the economic security of the enterprise in the conditions of martial law; analysis of economic activity of "Nova Poshta" LLC; carrying out a quantitative assessment of the level of economic security of "Nova Poshta" LLC, as well as carrying out the identification of the risks of its activity; establishment of problems and areas of risk minimization of the activity of Nova Poshta LLC; substantiation of directions for ensuring the economic security of the enterprise under study in modern conditions of martial law.

The subject of research: theoretical, methodical and practical aspects of strengthening the economic security of the enterprise.

The object of research is the process of strengthening the economic security of the enterprise.

The study is based on the materials of the "Nova Poshta" LLC.

According to the results of the theoretical and practical aspects of strengthening economic security at the enterprise are systematized, and several ways of increasing the efficiency of the enterprise are proposed.

The obtained results can be used can be used in further theoretical studies of the problems of strengthening the economic security of the enterprise in the post-war period in practical activities - for its improvement, in the educational process when teaching and studying the discipline "Economic security of the enterprise".

Diploma work contains 53 pages, a list of used sources of 35 items.

Key words: economic security; enterprise; post-war conditions; threat; risk.

Year of completion of the thesis 2022.

Year of work protection 2024.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Економічна безпека підприємства: сутність та складові елементи...	9
1.2. Методи оцінювання рівня економічної безпеки підприємства.....	13
1.3. Джерела та фактори загроз економічній безпеці підприємства в умовах воєнного стану.....	17
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА».....	22
2.1. Аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта».....	22
2.2. Оцінювання рівня економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта» та ідентифікація ризиків його діяльності.....	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЛЕЖНОГО РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА» У ПОВОЄННИХ УМОВАХ.....	42
3.1. Проблеми та шляхи мінімізації ризиків діяльності ТОВ «Нова пошта».....	42
3.2. Обґрунтування напрямів забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах воєнного стану.....	46
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Економічна безпека як здатність підприємства зберігати невразливість та стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз, забезпечувати високу конкурентоспроможність у глобалізованому динамічному зовнішньому середовищі та стале зростання являються важливими критеріями оцінювання якісних параметрів господарської діяльності, ефективності обраної стратегії розвитку підприємства. Тому постійний моніторинг загроз економічної безпеки підприємства в цілому та її складових частин не втрачає свою актуальність, а в умовах різкого нарощування переліку загроз та посилення їх потужності, що спричинено повномасштабною російською агресією проти нашої країни, набуває ще більш особливого значення.

У перші місяці воєнних дій економічна безпека більшості вітчизняних підприємств значною мірою забезпечувалася резервами та запасом міцності, що були накопичені до війни, оперативною консолідацією зусиль керівництва підприємств, працівників і певною мірою суспільства на місцевому рівні. Із збільшенням часу тривалості військових дій посилювався безпосередній вплив бойових дій на економіку країни та на функціонування підприємств, зокрема через цілеспрямовані атаки на об'єкти критичної інфраструктури, виснаження фінансових резервів як бізнесу, так і населення. Все це вкрай негативно позначається на стані економічної безпеки вітчизняних підприємств. Водночас ці обставини актуалізують потребу пошуку нових нестандартних рішень, способів протидії комплексу ризиків і загроз економічній безпеці суб'єктів господарювання під час війни, вивільнення наявних безпекових резервів і більш широкого використання на практиці підходів ризик-менеджменту та сценарного моделювання в процесі розробки та реалізації стратегії функціонування та розвитку вітчизняного підприємства. Окреслене вище підтверджує актуальність подальших досліджень проблематики посилення економічної безпеки підприємств у повоєнних умовах в Україні.

Стан та ступінь розробки даної проблеми в спеціальній літературі.

Питання забезпечення економічної безпеки підприємств досліджуються багатьма зарубіжними та вітчизняними науковцями та економістами-практиками. Зокрема варто відзначити таких вчених як: О. Ареф'єва, А. Беспалько, І. Бланк, З. Варналій [2], Б. Дуб [5], Л. Гнилицька, М. Денисенко, Г. Козаченко та О. Ляшенко [9], Т. Іванюта, В. Малащенко, С. Лебедко [14], С. Краснокутська [7], О. Сосновська [23], С. Міщенко, Н. Пойда-Носик [20], М. Пічугіна, О. Черниш й І. Тарасенко [28], А. Штангерт та багато ін. Незважаючи на вагомі наукові напрацювання, теперішні вітчизняні реалії воєнного стану вимагають нових досліджень щодо механізмів забезпечення економічної безпеки підприємств, наукової аргументації найкращих способів протидії новим ризикам і загрозам функціонування підприємств.

Мета роботи – узагальнення теоретико-методичних основ економічної безпеки підприємства та обґрунтування практичних напрямів забезпечення високого рівня економічної безпеки ТОВ «Нова пошта» у повоєнних умовах.

Завдання:

- розкрити економічну сутність економічної безпеки підприємства та її складові елементи;
- охарактеризувати методи проведення оцінювання рівня економічної безпеки підприємства;
- визначити джерела та фактори загроз економічній безпеці підприємства в умовах воєнного стану;
- проаналізувати господарську діяльність підприємства ТОВ «Нова Пошта»;
- виконати кількісну оцінку рівня економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта», а також провести ідентифікацію ризиків його діяльності;
- встановити проблеми та напрями мінімізації ризиків діяльності ТОВ «Нова пошта»;
- обґрунтувати напрями забезпечення економічної безпеки досліджуваного підприємства в сучасних умовах воєнного стану.

Об'єктом дослідження є процес посилення економічної безпеки підприємства.

База дослідження – підприємство ТОВ «Нова пошта».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти посилення економічної безпеки підприємства.

Методи дослідження. Під час виконання випускної кваліфікаційної роботи було використано кілька наукових методів проведення досліджень, а саме такі: метод аналізу та синтезу (для розкриття сутності теоретичних засад економічної безпеки підприємства); метод узагальнення (для обґрунтування способів мінімізації ризиків діяльності підприємства, виходячи із встановлених загроз і проблем його функціонування); метод статистичного аналізу (в процесі проведення аналізу господарської діяльності підприємства); метод групування; схематичний, табличний та графічний методи задля кращого наочного представлення одержаних результатів оцінки стану економічної безпеки досліджуваного підприємства.

Інформаційне забезпечення випускної кваліфікаційної роботи становлять монографії, статті науковців у економічних фахових й інших виданнях, матеріали інтернет-публікацій з питань економічної безпеки підприємства, звітні та, зокрема статистичні, дані про господарську діяльність підприємства ТОВ «Нова пошта», інформація з інтернет-джерел з обраної для дослідження проблематики тощо.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна безпека підприємства: сутність та складові елементи

В сучасних умовах поглиблення глобалізаційних процесів, кризових явищ, умовах військової агресії росії, суперечності реформаційних процесів, що відбуваються в сучасній Україні, підприємства, які функціонують у складному, динамічному, нестабільному та мало прогнозованому зовнішньому середовищі. Розвиток підприємств сучасних умов залежить від швидкості адаптації та реагування на ризики, які походять із зовнішнього та внутрішнього середовища. Це обумовлює актуальність забезпечення економічної безпеки підприємства, яка є однією з найважливіших проблем, що стоять перед українськими підприємствами.

Основним фактором зростання ефективності та стійкого розвитку підприємств в умовах воєнного стану є вдосконалення системи управління з урахуванням забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємства. Доречно в дослідженні проаналізувати погляди вітчизняних та зарубіжних науковців на обґрунтування теоретичних засад поняття економічної безпеки підприємства, яке має багато значень та відображується в працях вчених. Щодо поглядів на сутність цього поняття, необхідно зазначити, що триває багато років наукова дискусія, про що свідчать дані в таблиці 1.1 у якій згруповано сучасні визначення сутності «економічна безпека підприємства», що досліджені у науковій літературі.

Однак, незважаючи на значні наукові напрацювання, недостатньо вивченими залишаються стан та динаміка змін економічної безпеки підприємств залежно від дії внутрішніх та зовнішніх факторів; потребує комплексного дослідження та переосмислення забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах воєнного стану.

Таблиця 1.1.

Аналіз поняття «економічна безпека підприємства»

Визначення	Автор
Забезпечення найбільш ефективного використання ресурсів підприємства для запобігання загрозам і створення умов для стійкого функціонування базових структурних елементів	Варналій З. С. [2]
Стан ефективного використання всіх ресурсів, резервів та існуючих ринкових можливостей, що дозволяють запобігати внутрішнім і зовнішнім загрозам й забезпечувати його тривале виживання та стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії компанії	Ілляшенко С. М. [8]
Становище оптимального для підприємства рівня використання його економічного потенціалу, за якого діючі та/або можливі збитки виявляються нижчими за встановлені підприємством межі.	Козаченко Г. В., Ляшенко О. М [9]
Становище виробничо-економічної системи, при якому функціонують механізми запобігання або зменшення ступеня впливу погроз стабільності функціонування та розвитку підприємства.	Сосновська О.О. [22]
Стан найбільш ефективного використання ресурсів для подолання загроз та забезпечення стабільного функціонування підприємства сьогодні і в майбутній перспективі	Цвігун Т.В. [26]

Джерело: систематизовано автором

Економічна безпека підприємства трактується переважно через умови середовища, в якому існує підприємство – генезис поняття економічної безпеки свідчить саме про це. Найбільш розповсюджені концепції управління підприємством приділяють увагу суспільній стороні управлінських процесів. Це також звертає увагу на концепції трактування економічної безпеки підприємства.

Узагальнюючи представлені в дослідженні точки зору пропонується такий перелік та характеристика функціональних складових [8]:

1. Фінансова функціональна складова вважається ключовою й вирішальною для ефективного розвитку підприємства. До фінансової складової економічної безпеки входять наступні елементи, за якими оцінюється стан ризику: аналіз ризиків негативних дій щодо політико-правової складової економічної безпеки; оцінка ефективності запобігання

можливій шкоді від негативних дій, які пов'язані з антикризовими явищами; оцінка поточного стану забезпечення фінансової складової економічної безпеки; планування комплексу заходів та розробки рекомендацій щодо фінансової складової економічної безпеки підприємства.

2. Інтелектуальна та кадрова складова визначає в першу чергу інтелектуальний і професійний склад кадрового потенціалу. Мають бути охоплені як взаємопов'язані, так і самостійні напрями діяльності підприємства.

3. Техніко-технологічна функціональна складова передбачає аналіз ринку технологій стосовно виробництва продукції аналогічного профілю певної компанії.

4. Політико-правова складова охоплює наступні елементи організаційно-економічного спрямування:

- 1) аналіз ризиків;
- 2) оцінку поточного стану забезпечення;
- 3) планування комплексних заходів фаховими підрозділами підприємства;
- 4) здійснення планування ресурсного забезпечення;
- 5) планування роботи функціональних підрозділів підприємства.

5. Інформаційна складова економічної безпеки формується наступним чином:

- 1) здійснюється збір всіх видів інформації, що стосується діяльності підприємства;
- 2) аналіз одержаної інформації з дотриманням загальноприйнятих принципів (систематизації, характеру аналітичних процесів, безперервності надходження) та методів (специфічних і локальних проблем, загальних і корпоративних проблем) організації робіт;
- 3) прогнозування динаміки розвитку науково-технологічних, економічних та політичних процесів на підприємстві, бізнесу, в державі, за кордоном стосовно конкретного напрямку діяльності;

4) оцінка рівня економічної безпеки за всіма складовими елементами та в цілому, розробка певних рекомендацій для зростання рівня безпеки на конкретному підприємстві;

5) збір різних видів інформації, яка спрямована на антикризову діяльність (формування іміджу підприємства, зв'язок з громадськістю, захист конфіденційної інформації). Весь цей комплекс інформаційної складової є вагомим чинником для своєчасного прийняття управлінського рішення в боротьбі з можливими проявами кризових ситуацій [9].

6. Екологічна функціональна складова має гарантувати безпеку суспільству від підприємства, яка здійснює виробничо-комерційну діяльність. З такою метою товаровиробнику необхідно ретельно дотримуватись національних норм мінімально допустимого вмісту шкідливих речовин, які потрапляють у природне навколишнє середовище, та екологічних параметрів продукції, що виготовляється. План забезпечення екологічної складової є частиною загальної антикризової програми та економічної безпеки підприємства.

7. Силова складова економічної безпеки в програмі антикризового господарства має наступне: гарантувати безпеку інформаційного середовища підприємства; забезпечити фізичну і моральну безпеку працівників; гарантувати безпеку майна і капіталу підприємства; забезпечити сприятливе зовнішнє середовище бізнесу.

Економічна безпека підприємства – є багатограним, дуже складним поняттям, про що зазначає різноманітність підходів до його теоретичного обґрунтування. І хоча дані підходи не є універсальними, більшість науковців бачать в ньому стан захищеності від ризиків, оскільки підприємства розвиваються у складних умовах конкуренції, нестабільності, що супроводжуються динамічністю й невизначеністю зовнішнього середовища, тобто вони постійно знаходяться під впливом загроз різного виду характеру [13].

На кожному підприємстві система економічної безпеки є індивідуальною, її повнота і дієвість залежать від обсягу матеріально-технічних і фінансових ресурсів, чинної в державі законодавчої бази, від розуміння кожним з співробітників важливості гарантування безпеки бізнесу, а також від практичного досвіду роботи управлінців служб безпеки підприємств.

Лише за комплексного і системного підходу до організації можлива надійна економічна безпека підприємства. Така система забезпечує можливість проаналізувати перспективи зростання підприємства, зменшити наслідки фінансових криз, розробити тактику і стратегію розвитку підприємства і негативного впливу нових загроз та небезпек [20].

1.2. Методи оцінювання рівня економічної безпеки підприємства

На сьогодні більшість вітчизняних підприємств переживають спад виробничої діяльності і знаходяться в кризовому стані або на межі банкрутства. Вихід підприємства з критичного стану передбачає, в першу чергу, ефективне використання матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних, екологічних техніко-технологічних та інших ресурсів. З точки зору глобалізаційних процесів та стратегічного планування саме стан таких ресурсів й підприємницьких можливостей підприємства, що забезпечує стійкий розвиток та динамічне функціонування, представляє собою економічну безпеку підприємства. Отже, стійкий розвиток (тобто збалансований і безупинний) передбачає економічну безпеку підприємства, яка досягається з допомогою дієвого використання усіх видів ресурсів та підприємницьких можливостей для стійкого розвитку та динамічного науково-технічного й суспільного розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним загрозам.

Проведення оцінки економічної безпеки підприємства треба почати з розрахунку значень множини показників, що дадуть можливість зробити

висновок стосовно умов розвитку підприємства - кризова ситуація в діяльності підприємства чи стабільна робота підприємства. Методики оцінювання умов функціонування підприємства є загальноприйнятими. З погляду дослідження, найбільш оптимальним та об'єктивним є метод визначення типу фінансової стійкості підприємства, сутність цього методу полягає в наступному: абсолютними показниками фінансової стійкості будуть показники, які характеризують міру забезпеченості запасів джерелами їхнього фінансування.

Підходи до формування системи індикаторів економічної безпеки підприємства відображено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Індикатори економічної безпеки підприємства

Показники	Порогове значення	Примітки
Коефіцієнт покриття (Обігові кошти / короткотермінові зобов'язання)	1,0	Значення показника повинно бути не менше порогового
Рівень фінансового левериджа (довготермінові зобов'язання / власний капітал)	3,0	Значення показника повинно бути не більше порогового
Коефіцієнт автономії (власний капітал / валюта балансу)	0,3	Значення показника повинно бути не менше порогового
Коефіцієнт забезпеченості відсотків до сплати (прибуток до сплати відсотків та податків / відсотки до сплати)	3,0	Показник повинен бути не менше порогового значення
Рентабельність активів (чистий прибуток / валюта балансу)	індекс інфляції	Значення показника повинно бути не менше порогового
Рентабельність власного капіталу (чистий прибуток / власний капітал)	15 %	Значення показника повинно бути не менше порогового
Середньозважена вартість капіталу (WACC)	Рентабельність інвестицій	Значення показника повинно бути не менше порогового
Показник функціонування компанії (відношення валових інвестицій до амортизаційних відрахувань)	1,0	Значення показника повинно бути не менше порогового

Тимчасова структура кредитів	Кредити, терміном до року < 30 %; кредити, терміном понад рік < 70 %	Значення показника повинно бути не менше порогового
Показники диверсифікації: диверсифікація постачальників (частка у виторгу одного постачальника); диверсифікація покупців (частка у виторгу одного покупця);	10 %	Значення показника повинно бути не більше порогового
Темпи збільшення прибутку, реалізації продукції, активів	Темпи зростання прибутку > темпів росту реалізації продукції > темпів росту активів	
Співвідношення обіговості дебіторської та кредиторської заборгованості	Термін обігу дебіторської заборгованості > період обігу кредиторської	

Джерело: складено автором за даними [10].

Запропонував методику комплексної оцінки економічної безпеки підприємства професор А.О. Єпіфанов [9]. Оцінювання безпеки підприємства на основі здійсненого аналізу західних методик, а також більшість підходів до оцінювання рівня убезпечення підприємства дають статичне оцінювання на певний момент, оскільки, інформаційною базою таких розрахунків є фінансова та статистична звітність. Але підприємство функціонує в умовах постійних змін як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищах.

Методиками, які враховують вплив можливих змін на рівень безпеки, є наступні:

- методика визначення ступеня економічної безпеки підприємства на базі матриці динамічної економічної рівноваги, яку запропонували науковці О.М. Підхомний та Л.С. Яструбецька [21];

- модель, яка дає змогу здійснити оцінку рівня ризику недосягнення (досягнення) встановленої мети (забезпечення необхідного рівня економічної безпеки як за окремим напрямом діяльності, так і господарською діяльністю загалом) (запропонували М.Н. Бермента та І.Б. Русмана);

- методика, яку запропонували науковці Ю.Б. Кракос, Р.О. Разгон [8],

пояснює процес визначення рівня економічної безпеки підприємства та аналітичної оцінки його як комплексної величини, оскільки вона характеризується, на думку авторів, системою певних індикаторів, а саме: платоспроможністю і фінансовою стійкістю; ефективністю управління (рентабельність діяльності); ринковою стійкістю (ефективністю використання майна); діловою активністю; інвестиційною привабливістю. У цій методиці для визначення рівня економічної безпеки підприємства введено поняття «зразкового підприємства», тобто такого підприємства, у якого рівень економічної безпеки був би якнайкращим.

Тому спостерігаємо непідготовленість підприємств до умов України, які склалися у війну, а також недосконалість методології в області коефіцієнтного аналізу економічного стану підприємства як базисної точки для формування оціночних значень для моделей та інтегральних оцінок. Першочерговим завданням, на думку авторів методики М.Н. Бермента та І.Б. Русмана, є уточнення нормативів за основними коефіцієнтами фінансового стану, а також розроблення нормативів за окремими елементами економічної діяльності сфери матеріального виробництва. Методикою визначено наступні ключові коефіцієнти: коефіцієнт фінансування, який визначає співвідношення загальної заборгованості до власного капіталу; коефіцієнт покриття загальний, що характеризує достатність обігових коштів для погашення власних боргів; коефіцієнт втрати платоспроможності, що показує, наскільки внаслідок негативних факторів можуть бути скорочені грошові надходження, щоб при цьому була можливість здійснювати потрібні платежі.

Здійснений аналіз базових методик оцінки економічної безпеки підприємства дає можливість зробити висновок, що вони базуються на розрахунку головних показників економічної ефективності функціонування підприємства та фінансового стану, серед яких ті, які характеризують раціональність розміщення власного капіталу, забезпеченість підприємства власними коштами, фондівіддачу активів підприємства, а також ефективність використання власного, обігового та сукупного капіталу. Позитивним є

момент встановлення за деякими з них нормативними значеннями.

Але необхідно зазначити, що жодна з проаналізованих методик оцінювання економічної безпеки не враховує причинно-наслідкових зв'язків. Економічна безпека повинна акцентувати увагу на показниках, оскільки саме вони роблять оцінювання економічних наслідків діяльності підприємства та служать головними індикаторами відповідності стратегії підприємства плану його розвитку, лише використання концепції збалансованої системи показників надасть можливості:

- більш точно оцінити рівень економічної безпеки підприємства через визначення змісту інформаційного забезпечення розрахунку показників фінансової безпеки і розроблення структури;

- побудувати систему показників так, щоб увага управлінців підприємства була сконцентрована не лише на тих факторах, які можуть спричинити негативну динаміку в розвитку підприємства, а й зміцнити, посилити його позицію на ринку, тобто такі, які впливають на ефективність бізнесу загалом.

1.3. Джерела та фактори загроз економічній безпеці підприємства в умовах воєнного стану

Економічна безпека як спроможність економіки зберігати стабільність та несприйнятливий до зовнішніх і внутрішніх загроз, забезпечувати високу конкурентну стійкість у світовому економічному просторі, стає і збалансоване зростання – вагомими критеріями оцінки якісних економічних параметрів, стратегічного планування та ефективності політики країни в економічній сфері.

Безпека підприємства це не обов'язково функціонування без загроз. Вони можуть перешкоджати його розвитку, функціонуванню, руйнувати структуру ззовні або внутрішньо. Для підприємницької діяльності вони не

лише неминучі, але примушують підприємство удосконалювати систему захисту власних інтересів.

Джерела та зміст загроз кожного із перерахованих складових елементів із врахуванням середовища підприємства представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Джерела та зміст загроз діяльності підприємств України

Джерела виникнення	Характеристика загроз
Економічне середовище	Спад виробничої діяльності, втрата економічної самостійності, кризова фаза економічного циклу розвитку економіки, значна залежність від інших країн, інфляційні процеси, зростання процентних ставок за кредитами, неконтрольована грошова емісія, нестабільність валютно-грошової політики, зміна тарифів на енергоносії, жорсткість фіскальної політики, підвищення рівня безробіття.
Кадрове середовище	Розголошення інформації, яка є комерційною таємницею або конфіденційною, низький рівень кваліфікації і освіти, зміна провідними спеціалістами місця роботи, розкрадання матеріальних цінностей, низький рівень культурних, відсутність формальних лідерів, морально-етичних якостей працівників, значна диференціація персоналу за статеві-віковими характеристиками, прийняття управлінським персоналом помилкових рішень, які приводять до негативних наслідків
Технологічне середовище	Зниження інвестицій у НДДКР, несприятливий інвестиційний клімат, відсутність уваги до впровадження інноваційних технологій, зниження контролю над якістю продукції, відсутність заохочувальних заходів щодо винахідництва та раціоналізаторства
Кримінальне середовище	Руйнація майна, шахрайство, комп'ютерні крадіжки, привласнення матеріальних та нематеріальних ресурсів, загроза життю і здоров'ю працівникам підприємства, підкуп персоналу.
Законодавче середовище	Нестабільність та невизначеність законодавства, неефективність законодавчих рішень та їх виконання через протиборство або некомпетентність і видача дозволів, що не відповідають чинному законодавству, розподілі прибутків та інших питань маркетингу та менеджменту, незаконне обмеження прав підприємців у реалізації чи набутті продукції, надання переваг у конкуренції, обмеження прав у ціноутворенні
Політичне середовище	Нестабільність політичного становища та влади, загострення релігійних, міжнаціональних, етнополітичних, територіальних суперечок, сепаратистські настрої в політиці, зростання корупційності й криміналізації господарського життя, суперечки між регіональними й національними органами влади, обмеження можливостей розвитку підприємництва та бізнесу, невизначеність економічних відносин

Конкурентне середовище	Раптове захоплення ринку більш сильним суперником-конкурентом, значне поліпшення якості продукції конкурента, обмеження доступу на ринок через зговір, зниження цін на продукцію-аналог, підробка продукції, комп'ютерні крадіжки, руйнація майна, економічне шпигунство, шахрайство, підрив репутації конкурента, застосування несумлінної конкуренції, підкуп працівників підприємства-конкурента
Середовище споживачів	Відмова від готової продукції, раптовий розрив відносин, банкрутство підприємства-споживача, затримка в оплаті дебіторської заборгованості
Еколого-природничі фактори та географічне середовище	Наявність екологічно небезпечного виробництва, штрафні санкції та закриття через відкриття шкідливих виробництв, відсутність нормативів щодо безпечності викидів у оточуюче середовище, можливість виникнення природних катаклізмів; відсутність або низька якість транспортних умов, складність доступу до сировинних ресурсів, зростання цін на сировину, яка залежить від природничо-кліматичних умов, недостатня забезпеченість персоналом та їх якість невідповідності придбання сировини.
Ресурсно-постачальне середовище	Зрив укладених договорів, низька якість сировини та послуг, нестабільність та неефективність цінової політики, відмова від співробітництва, неритмічність у постачанні або наданні послуг, банкрутство підприємств-співробітників, відмова у кредитуванні
Соціально-культурне середовище	Зміна соціальних установок і культурних цінностей, зміна соціальних устроїв, негативне ставлення соціальних груп до бізнесу і підприємництва, диференціація населення у доходах, спад основних інститутів соціального захисту населення, факти дискримінації у бізнесі, скорочення соціального захисту населення, зниження народжуваності та зростання смертності
Міжнародне середовище	Націоналізація або конфіскація майна підприємств, квотування експорту та імпорту, накладання ембарго на експорт та імпорт, блокування рахунків, зміна валютних курсів, підвищення митних тарифів та податкових ставок, обмеження інвестиційної діяльності, економічне шпигунство, згорання або обмеження економічних зв'язків на політичному підґрунті, несприятлива економічна політика, недостатнє вивчення законодавчого поля, культурно-релігійних традицій країни-партнера, кризові явища у країні-партнері

Джерело: за даними [23; 27]

Різноманіття впливів оточуючого середовища підприємства (як зовнішнього та і внутрішнього) на економічну безпеку підприємства характеризується складністю, невизначеністю та динамічністю.

Функціонування сучасних підприємств відбувається у складних умовах невизначеності, під впливом різних за формою і силою впливу загроз та небезпек. Втрати, що потенційно може отримати чи отримує підприємство можуть спричинити втрату доходів, обмеження діяльності, руйнацію

структури. У зв'язку із цим важливим є постійне відстеження, ідентифікація та нейтралізація загроз і небезпек в середовищі. При побудові системи управління економічною безпекою підприємства варто використовувати ідентифікацію загроз завдяки чому можна вирішити багатогранні проблеми.

Важливим фактором підтримання економічної тенденції у воєнний період стало збереження купівельної спроможності населення завдяки належному забезпеченню оплати праці персоналу бюджетного сектору, наданню соціальних виплат ВПО, фінансуванню пенсій та соціальних виплат, а також помірним інфляційним тенденціям. Разом із тим, в умовах значного звуження ємності внутрішнього ринку для продукції як виробничого, так і споживчого призначення посилилася значущість експортного фактору. При цьому ЄС став основним торговельним партнером України. Світова підтримка України стала одним із головних факторів зниження рівня ризиків для експорту країни, міжнародні партнери, зокрема європейські, відіграли вагомий роль у розвитку транспортно-логістичних потреб України. Проте без повного розблокування морських транспортних шляхів повне подолання логістичних перешкод для експортерів неможливе. Після шоків наслідків початкового етапу війни у другій половині 2023 р. стан виробничого сектору в Україні почав покращуватися. Звільнення частини окупованих територій, зниження спроможності агресора завдавати масованих ракетних ударів по території України, зменшення площі територій, на яких тривають бойові дії, диверсифікація каналів імпортно-експортної логістики – все це створило потребу для відновлення багатьох виробничих процесів. Однак посилюються загрози зростання сировинної та низькотехнологічної спрямованості експорту, а також зростання негативного сальдо торговельного балансу.

Таким чином, дослідження теоретичного обґрунтування поняття «економічна безпека підприємства» вітчизняними й закордонними вченими в науковому та економічному середовищі висвітлює, що широкий спектр поглядів на сутність економічної безпеки підприємства пов'язано з різними

підходами науковців до її структури, а саме сукупності сфери функціонування елементів, які формують сукупний потенціал підприємства. Це дозволяє умовно виокремити ресурсний, функціональний і результативний підходи до системи управління безпекою на підприємстві.

Проведено теоретичний огляд системних основ формування економічної безпеки підприємств. Використання методів оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. Досліджено джерела та фактори загроз економічній безпеці підприємства в умовах воєнного стану. Доведено важливість забезпечення економічної безпеки підприємства та протидії негативному впливу загроз, що їй можуть зашкодити.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова пошта» – це поштово-вантажна компанія, яка була заснована в лютому 2001 р. та спеціалізується на логістиці, сервісі експрес доставки як різноманітних вантажів, так і документів, грошових переказів для фізичних і юридичних осіб, кур'єрській доставці. ТОВ «Нова Пошта» також здійснює ряд інших видів діяльності, зокрема: роздрібна торгівля, що відбувається через мережу Інтернет або фірмами поштового замовлення; автомобільний вантажний транспорт; складське господарство; інша кур'єрська та поштова діяльність; інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах; інші види грошового посередництва; надання консультацій по питанням комерційної діяльності й керування та інші [19].

«Нова пошта» являє собою групу компаній та включає в себе не лише українські, а й іноземні компанії, а саме такі: «Нова Пошта», «NovaPay», «НП Логістик», «Nova Poshta Global», «Nova Poshta Moldova», Nova Post у Польщі, Чехії, Литві, Німеччині, Румунії, авіакомпанія Supernova Airlines. Ця авіакомпанія була заснована у 2021 р. в цілях гарантування своїм клієнтам максимально швидких термінів доставки із будь-якої точки світу. Ставши першою, наразі Supernova Airlines залишається єдиною компанією в Україні, що отримала сертифікат експлуатанта під час повномасштабної війни. У травні 2023 р. відбувся перший рейс авіакомпанії за маршрутом Рига-Жешу.

Nova Post у Молдові являється лідером ринку експрес-доставки цієї країни серед приватних компаній. Ця компанія включає 19 власних відділень та 214 встановлених поштоматів. У 2022 р. Nova Post у Молдові доставила 600 тис. вантажів і посилок, а це на 40% більше, порівняно з 2021 р. ТОВ «Нова пошта» вийшла на ринок Польщі у жовтні 2022 р.. Станом на червень

2023 р. було відкрито 32 відділення у 18 містах Польщі, а також 2 сортувальні термінали у м. Варшава та у м. Глогув Малопольський. У березні 2023 р. досліджувана компанія заснувала Nova Post в Литві у м. Вільнюсі. А у травні того ж року запрацювало друге відділення у Каунасі. Наступною країною ЄС, в якій відкрились відділення Nova Post, стала Чехія. У червні 2023 р. було відкрито 2 відділення у столиці країни – у м. Празі. Подальші відкриття відділень «Нова пошта» відбулись у Німеччині та Румунії.

Задля того, щоб клієнти в інших країнах мали змогу користуватись швидкими та зручними сервісами «Нової пошти», компанією було розроблено спеціальне програмне забезпечення для цифрового управління логістикою за кордоном. А саме – систему Shipment, мультиплатформенне багатомовне рішення для кожного окремо сегмента бізнесу (термінала, відділення, адресної доставки, офісу підтримки). На базі цієї системи ще працюють бізнес-кабінет і мобільний додаток, які наразі доступні у Польщі.

ТОВ «Нова пошта» є лідером в Україні на ринку експрес-доставок, зокрема за швидкістю доставки між великими містами (до 24 год) та між районними центрами (до 48 год), за наданням послуги зручної та надійної доставки посилок, вантажів і документів у будь-яку точку країни [18].

Місія компанії ТОВ «Нова Пошта» сформульована як «легкість доставки для життя та бізнесу». Для втілення місії команда працівників компанії постійно впроваджує новітні продукти та сервіси, опираючись на міжнародні стандарти та передовий світовий досвід.

Ключові цінності ТОВ «Нова Пошта» наочно відображено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Цінності компанії ТОВ «Нова пошта»

№ п/п	Назва цінності	Сутність цінності
1.	Клієнти	Усмішка – ознака прихильного ставлення до клієнта
2.	Технології	Найкращий сервіс, якість та оптимальні ціни
3.	Персонал	Компанія для старту кар'єри та місце самореалізації професіоналів
4.	Ефективність	Спрощення бізнес-процесів, мінімізація витрат, при цьому зберігаючи високу якість послуг

Джерело: складено автором за [18].

Слід відмітити той факт, що синергія 3-х цінностей Клієнт – Персонал – Технології забезпечує 4-ту цінність – Ефективність. Остання виступає стимулом для компанії до подальшого росту та інвестицій, до пошуку найбільш ефективного шляху до досягнення максимального результату.

ТОВ «Нова Пошта» активно розвивається, про це свідчить стрімке збільшення кількості відділень у 2017-2022 рр. по всій території України (рис. 2.1). Відображена на рис. 2.1 динаміка є підтвердженням зацікавленості клієнтів безпосередньо до послуг компанії; довіри до надійності роботи компанії; її інвестиційної привабливості та динамічного розвитку.

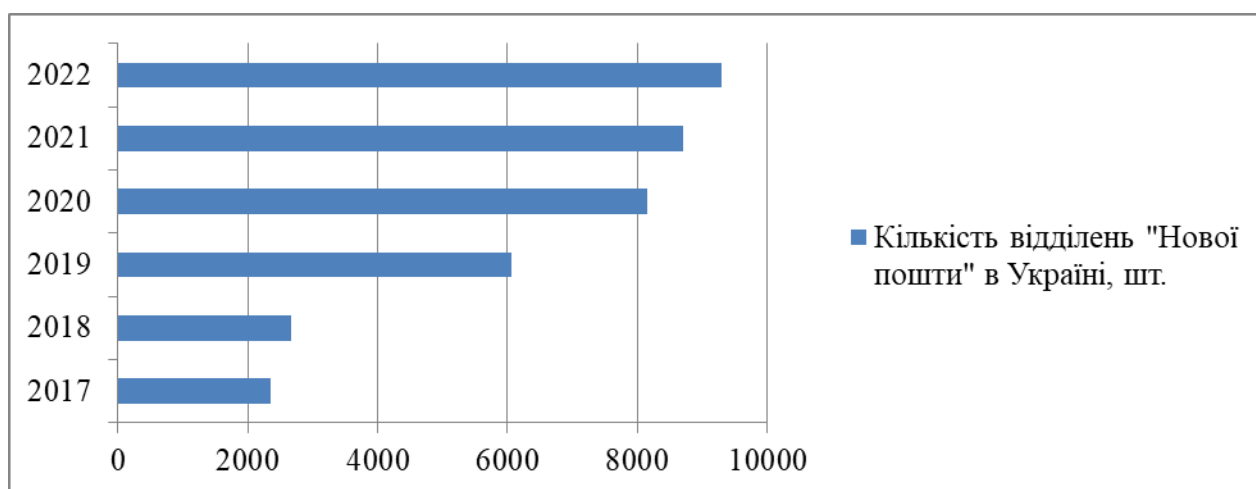


Рис. 2.1. Динаміка кількості відділень «Нової пошти» в Україні за період 2017-2022 рр., шт.

Джерело: побудовано автором за [18].

Станом на 2022 р. мережа ТОВ «Нова пошта» в Україні складає 9300 відділень та 14000 поштоматів. Кількість відправлень за 2022 р., не зважаючи на повномасштабну війну, становила 315 млн посилок і вантажів. Новим рекордом для ТОВ «Нова пошта» стало відправлення 1,9 млн відправлень за одну добу – 30 грудня 2022 р. Крім представництв і відділень наявна можливість доставки посилок клієнтам за допомогою висококваліфікованих кур'єрів з використанням індивідуального підходу до кожного клієнта.

З метою надання клієнтам якісного та швидкого сервісу ТОВ «Нова пошта» активно здійснює розбудову власної логістичної інфраструктури.

Станом на сьогодні в компанії є 110 сортувальних терміналів, а також депо у всіх обласних центрах України, у яких компанія продовжує автоматизувати процеси сортування. Найбільші 6 інноваційних терміналів компанії знаходяться у таких містах, як Київ (KIT), Львів (ЛЕО), Харків (ХАІ), Дніпро (ДАО), Хмельницький (ХІТ) та Запоріжжя (ЗІТ). Ці термінали спроможні обробляти від 20 до 50 тис. посилок за одну годину.

У 2021 р. ТОВ «Нова пошта» продовжила автоматизовувати сортувальну інфраструктуру. Зокрема, відкрили 17 нових автоматизованих сортувальних терміналів у таких містах як Вінниця, Миколаїв, Рівне, Слов'янськ, Сєвєродонецьк, Черкаси, Ужгород, Чернівці, Луцьк, Чернігів, Івано-Франківськ, Тернопіль. Також здійснено роботизацію термінальної інфраструктури. ТОВ «Нова пошта» першою в нашій країні здійснила успішне тестування доставки посилок, використовуючи для цього безпілотні літальні апарати (БПЛА), зокрема між такими містами як Київ і Львів. Завдяки впровадженню інновацій у логістичну інфраструктуру компанії обсяг відправлень зріс на 16 % у 2021 р.

Нині компанія «Нова пошта» досить активно використовує новітні технології та послуги в цілях швидкої доставки товарів і вантажів, зокрема, поступово впроваджує інноваційну цифрову інфраструктуру. Остання дозволяє покращити та спростити операційні процеси та, відповідно, зменшити час перебування посилок у відділенні. Цифрова інфраструктура «Нової пошти» для клієнта складається з 3-х основних сервісів: Мобільного додатку (6,2 млн. активних користувачів), API-сервісу (79% додаткових послуг замовляють онлайн) та Бізнес-кабінету (5,2 млн. користувачів). Відмітимо, що менше ніж за 6 місяців новим мобільним додатком «Нової Пошти» стали користуватися близько 1 млн. клієнтів. В грудні 2021 р., порівняно з груднем 2020 р., кількість активних користувачів цього мобільного додатку збільшилась на 17 %. Використання новітніх технологій створює «Новій Пошті» можливості для надання нових послуг, зокрема по доставці товарів з онлайн-магазинів, повернення товару, збереження посилок

на деякий проміжок часу, різноманітні види упаковки вантажу.

Група Нова пошта належить до ТОП-20 самих великих платників податків в Україні. За 2022 р. «Новою поштою» було перераховано податків і зборів на суму 7,1 млрд грн, що на 700 млн більше, порівняно з 2021 р. За 6 місяців 2023 р. величина сплачених групою компаній податків становить 5,1 млрд грн. Також варто зазначити, що ТОВ «Нова пошта» є одним із найбільших роботодавців в Україні, працевлаштувавши 32 тис. осіб. Також компанія, будучи соціально відповідальною, щорічно реалізує ряд соціальних і екологічних проєктів для громадян України. Ще у 2014 р. було створено «Гуманітарну пошту», яка забезпечила волонтерським організаціям і благодійним фондам можливість відправляти гуманітарні вантажі за рахунок компанії. До початку бойових дій у 2022 р. було здійснено доставку близько 20 тис. тонн таких вантажів. Після 24 лютого 2022 р. відбулась трансформація «Гуманітарної пошти» в окремий гуманітарний напрям роботи компанії. За 2022 р. сумарний обсяг допомоги, доставку якої було оплачено компанією, становив 22073 тонн. За півроку 2023 р. доставлено більш як 13 тис. т гуманітарної та інших видів допомоги.

Конкурентами ТОВ «Нової Пошти» на українському ринку поштових операторів (із сукупною часткою ринку 60-65%) є: Укрпошта (її частка на ринку становить 20-25%); Delivery; Glovo; Meest Express [38]. ТОВ «Нова пошта» має значні конкурентні переваги та утримує лідируючі конкурентні позиції на ринку. Інформацію про ключові показники якості діяльності даної компанії та її позиції на ринку у 2021 р. представлено у табл. 2.2. Тобто, досліджувана компанія є впізнаваною на ринку, відомою завдяки швидкості виконання послуг та якості доставки.

Таблиця 2.2

Позиція ТОВ «Нова Пошта» на ринку та показники якості її діяльності у
2021 р.

Позиція на ринку	Значення показника, у %	Показники якості діяльності	Значення показника, у %
Упізнаваність бренду	100,00	Неушкоджені відправлення	99,97
Користування послугами компанії	99,00	Вчасна доставка у відділення	96,25
Компанія, яка людині першою спадає на думку	85,00	Вчасний забір за адресою	96,54
Рівень довіри клієнтів до компанії	79,00	NPS – індекс лояльності клієнтів	77,00

Джерело: складено автором за [18].

Основними показниками, що характеризують якість обслуговування клієнтів ТОВ «Нова Пошта» є такі як: вантаж без пошкоджень; вантаж без втрат; своєчасно до відділення; своєчасно до дверей; своєчасно забраний вантаж; CSI Задоволеність сервісом; NPS Готовність рекомендувати компанію своїм друзям і знайомим. Значення перерахованих вище показників ТОВ «Нова пошта» у 2020-2021 рр. наведено у табл. 2.3. Динаміка показників вказує на зростання усіх одиничних показників якості обслуговування клієнтів даної компанії, окрім показника NPS Готовність рекомендувати.

Таблиця 2.3

Ключові показники якості обслуговування клієнтів ТОВ «Нова пошта»

№	Показник	Значення показника		
		2020	2021	Відхилення, +/-
1	Вантаж без пошкоджень	99,96	99,97	0,01
2	Вантаж без втрат	99,997	99,997	0
3	Своєчасно до відділення	92,71	96,25	3,54
4	Своєчасно до дверей	90,00	95,56	5,56
5	Своєчасно забраний вантаж	97,90	99,94	2,04
6	CSI Задоволеність сервісом	8,63	8,64	0,01
7	NPS Готовність рекомендувати	73	74	-1

Джерело: складено та розраховано автором за [18].

Варто відмітити, що за версією MPP Consulting станом на травень 2021 р. ТОВ «Нова Пошта» належить до ТОП-3 найдорожчих брендів України, її вартість оцінюється в 337 млн. дол. [19].

Відкриття нових відділень, нарощування обсягів поставки вантажів позначилось на фінансових результатах діяльності компанії ТОВ «Нова пошта». Аналіз динаміки доходів цієї компанії в розрізі видів наданих послуг за період 2018-2021 рр. засвідчує зростання економічних показників її господарської діяльності (рис. 2.2). Найбільший обсяг доходів у 2021 р. компанія одержала від доставки товарів з інтернет-магазинів. Найменший обсяг доходів ТОВ «Нова пошта» одержує від надання послуг електрозв'язку. Щодо динаміки зміни доходів в аналізований період, то варто відзначити, що найбільший приріст доходів у 2021 р., порівняно з 2018 р., також характерний для послуги доставки товарів з інтернет-магазинів, а найменший приріст – для послуги зберігання вантажу.



Рис. 2.2. Динаміка доходів ТОВ «Нова пошта» в розрізі видів наданих послуг, тис. грн.

Джерело: побудовано автором за [18].

Далі проаналізуємо окремі показники фінансових результатів діяльності

ТОВ «Нова пошта» за період 2019-2021 р. (табл. 2.4). Представлені у табл. 2.4 показники із фінансової звітності компанії засвідчують позитивну динаміку в результатах її господарської діяльності. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції за 2021 р., порівняно із 2019 р., збільшився на 54,93 %, інші операційні доходи – на 39,39 %, а інші фінансові доходи – аж на 268,06 %. Чистий дохід компанії від реалізації продукції включав в себе виручку від доставки вантажів і посилок, а також роялті (дохід від послуг користування партнерами торговою маркою, що залежить від вантажообігу їх відділень). Однак варто відзначити, що при зростанні доходів більш швидкими темпами зростали й витрати компанії. А саме протягом аналізованого періоду собівартість реалізованої продукції зросла на 56,52 %. Однією із причин цього стала закупівля більш сучасного обладнання, покращення технологій (поява інноваційних технологій на терміналах), оновлення дизайну пакування вантажів). Суттєвого зростання зазнали й адміністративні витрати компанії – на 54,55 % у 2021 р. відносно 2019 р. та витрати на збут – на 66,54 % відповідно. Це відбулось по причині підвищення рівня заробітної плати управлінського персоналу та зростання витрат на проведення реклами.

Таблиця 2.4

Фінансові результати діяльності ТОВ «Нова Пошта», тис. грн

Економічні показники	Роки			2021/2019	
	2019	2020	2021	Відхилення, +/-	Темп приросту, у %
Чистий дохід від реалізації продукції	13453318	16902857	20843502	7390184	54,93
Собівартість реалізованої продукції	10504342	12877086	16441004	5936662	56,52
Інші операційні доходи	145518	166643	202834	57316	39,39
Адміністративні витрати	1244681	1469141	1923703	679022	54,55
Витрати на збут	337356	416263	561844	224488	66,54
Інші операційні витрати	488313	768703	508590	20277	4,15
Інші фінансові доходи	493080	687882	1814806	1321726	268,06

Фінансові витрати	429857	533590	630813	200956	46,75
Інші витрати	219010	602457	255	-218755	-99,88
Фінансовий результат до оподаткування	868357	1090142	2794933	1926576	221,86
Податку на прибуток	-85403	-98850	-194613	109210	127,88
Чистий прибуток	782954	991292	2600320	1817366	232,12

Джерело: складено та розраховано автором за [18].

В цілому фінансовий результат до оподаткування ТОВ «Нова пошта» у 2021 р. відносно 2019 р. зріс на 221,86 %, а величина одержаного чистого прибутку – на 232,12 %. Це є підтвердження ефективно налагодженої діяльності компанії, вибору найбільш оптимальних і вигідних маршрутів, результативної організації складської роботи у відділеннях, на вантажних терміналах і депо, відмінного керівництва та правильно вибраної стратегії розвитку ТОВ «Нова пошта». Про зростання ефективності господарської діяльності ТОВ «Нова пошта» у 2021 р., зокрема порівняно з 2020 р., свідчать і значення розрахованих показників рентабельності. Останні наочно представлені на рис. 2.3.

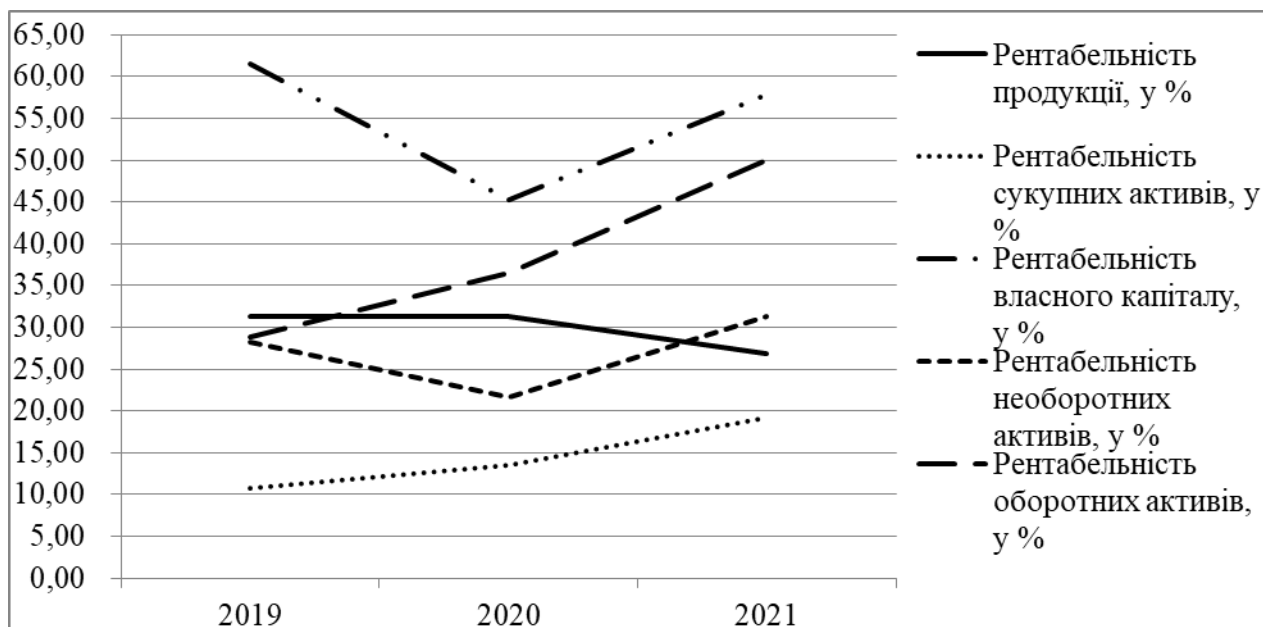


Рис. 2.3. Динаміка показників рентабельності діяльності ТОВ «Нова пошта» у 2019-2021 рр.

Джерело: розраховано та побудовано автором за [18].

Варто відзначити динамічне зростання рентабельності сукупних активів

компанії з 10,72 % у 2019 р. до 19,26 % у 2021 р. У 2021 р., порівняно з 2020 р., суттєво зросла й рентабельність власного капіталу – до рівня 57,9 % з 45,33 %. Негативна тенденція характерна лише для показників рентабельності продукції. Даний показник знизився із 31,26 % у 2019 р. до 26,78 % у 2021 р.

В цілому, підсумовуючи проведений у даному підрозділі аналіз діяльності компанії ТОВ «Нова пошта» варто відзначити про те, що компанія динамічно розвивається, розширює мережу відділень та перелік наданих послуг, займає лідируюче положення на українському ринку поштових перевезень, володіє вагомими конкурентними перевагами. Завдяки таким притаманним їй рисам і перевагам як доступність, висока мобільність та широка мереже покриття, оперативність, безпека, зручність та простота використання сервісів, помірна ціна сервісів, керівництву компанії ТОВ «Нова пошта» вдалося забезпечити зростання показників фінансово-економічних результатів її діяльності та досягти поставлених цілей розвитку.

У наступному підрозділі випускної кваліфікаційної роботи виконаємо оцінку рівня економічної безпеки компанії ТОВ «Нова пошта».

2.2. Оцінювання рівня економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта» та ідентифікація ризиків його діяльності

В нинішніх українських реаліях економічна безпека має бути одним з основних елементів в системі стратегічного управління підприємством. А проведення обґрунтованої політики в сфері забезпечення економічної безпеки як в поточному, так і довгостроковому періодах, стає надзвичайно важливим завданням для керівництва підприємства в контексті захисту його економічних інтересів. Тому проведемо оцінювання стану економічної безпеки досліджуваної компанії ТОВ «Нова пошта».

Економічна безпека підприємства як комплексне поняття включає в себе фінансову, кадрову, інтелектуальну, інформаційну, техніко-

технологічну, політико-правову, силову та екологічну складові. Як правило, цим складовим економічної безпеки притаманні якісні характеристики, що значно ускладнює застосування формалізованих методів для їх оцінювання. Одним із способів оцінки рівня економічної безпеки підприємства є оцінювання рівнів за кожною із складових елементів, використовуючи при цьому ряд одиничних показників.

Насамперед проведемо оцінку фінансової складової економічної безпеки ТОВ «Нова пошта». Ця складова характеризує забезпеченість підприємства фінансовими ресурсами, його фінансову стійкість та незалежність. Одним із узагальнених показників фінансової стійкості підприємства виступає надлишок або недостача джерел фінансових ресурсів для формування запасів. Її розраховують як різницю між величиною джерел ресурсів і величиною запасів. В цілях характеристики джерел формування запасів підприємства використовують ряд показників, зокрема такі:

1. Наявність власних оборотних засобів (V_3), що обчислюється за формулою:

$$V_3 = K + Пд - А_n, \quad (2.1)$$

Де K – це сума власного капіталу;

$Пд$ – довгострокові позики;

$А_n$ – необоротні активи.

2. Сумарна величина головних джерел формування витрат і запасів $V(заг)$ обчислюється так:

$$V(заг) = V_3 + П_k \quad (2.2)$$

Де V_3 – величина власних оборотних засобів;

$П_k$ – сума короткострокових позик.

3. Надлишок чи нестача власних оборотних засобів (E_3) – це власні оборотні засоби (V_3) за мінусом запасів ($З$):

$$E_3 = V_3 - З \quad (2.3)$$

4. Надлишок або нестача власних джерел фінансових ресурсів для формування запасів і витрат (E_o) розраховується:

$$E_o = B_{заг} - 3 \quad (2.4)$$

Результати розрахунків описаних вище показників за даними фінансової звітності компанії ТОВ «Нова пошта» відображено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка фінансової складової економічної безпеки ТОВ «Нова пошта» у 2019-2021 рр., тис. грн.

Показники	2019	2020	2021	2021/2019	
				Відхилення, +/-	Темп приросту, у %
Власний капітал, тис. грн.	1271410	2186904	4491224	3219814	253,25
Довгострокові зобов'язання	1067114	1638422	3897300	2830186	265,22
Необоротні активи	2880117	4583693	8305491	5425374	188,37
Короткострокові зобов'язання	2829555	3475057	5109603	2280048	80,58
Запаси	96635	188871	236988	140353	145,24
Власні оборотні засоби	-541593	-758367	83033	624626	115,33
Сумарна величина основних джерел формування запасів і витрат	2287962	2716690	5192636	2904674	126,95
Надлишок або нестача власних оборотних засобів	-638228	-947238	-153955	-484273	75,88
Надлишок або нестача загального власного обсягу основних джерел для формування запасів і витрат	2191327	2527819	4955648	2764321	126,15
Тип фінансової стійкості	Нестійкий фінансовий стан	Нестійкий фінансовий стан	Нормальна стійкість	—	—

Джерело: складено та розраховано автором за [18].

Тобто, у 2019 р. і 2020 р. досліджувана компанія мала нестійкий фінансовий стан. В ці роки ТОВ «Нова пошта» не мала достатньо власних оборотних засобів і не могла покривати потребу в обсягах запасів за рахунок власних і залучених довгострокових джерел фінансових ресурсів. І лише у 2021 р. компанія змогла формувати оборотні активи за рахунок власного капіталу та довгострокових зобов'язань та в цілому мала достатньо джерел для формування запасів і витрат, але залучивши при цьому короткострокові позики. Цього вдалося досягти завдяки тому, що у 2021 р., порівняно з

2020 р., величина запасів зросла значно менше, порівняно із зростанням величини власного капіталу та довгострокових зобов'язань.

Далі проведемо аналіз фінансової складової економічної безпеки ТОВ «Нова пошта» на підставі відносних показників фінансової стійкості. Результати проведених розрахунків представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Відносні показники фінансової стійкості ТОВ «Нова пошта» у 2019-2021 рр.

Показники	Рекомендоване значення показника	2019	2020	2021	Відхилення 2021/2019, +/-
Коефіцієнт автономії	$> 0,5$	24,60	29,96	33,27	8,67
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	4,06	3,34	3,01	-1,05
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0	-0,43	-0,35	0,02	0,45
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	–	0,37	0,36	0,47	0,10
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	0,4	0,46	0,43	0,46	0,0
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,6	0,54	0,57	0,54	0,0
Коефіцієнт фінансового ризику	$< 0,5$ крит. – 1	3,06	2,34	2,01	-1,05

Джерело: складено та розраховано автором за [18].

У 2021 р., порівняно із 2019 р., покращилась не лише фінансова стійкість компанії ТОВ «Нова пошта», але і її рівень фінансової незалежності від зовнішніх джерел фінансування. Адже коефіцієнт автономії зріс із значення 24,60 у 2019 р. до рівня 33,27 у 2021 р. Але значення коефіцієнта автономії все-таки залишається нижчим за встановлене нормативне значення 0,5. Коефіцієнт фінансової залежності підприємства в аналізований період також значно перевищує рекомендоване значення. Це є свідченням того, що власного капіталу компанії катастрофічно не вистачає для фінансування усіх потреб діяльності. Коефіцієнт маневреності власного капіталу лише у 2021 р. відповідав рекомендованому значенню та становив 0,02. Коефіцієнт фінансового ризику, хоча й знизився з рівня 3,06 у 2019 р. до 2,01 у 2021 р., однак перевищував критичне рекомендоване значення. Тому керівництву

компанії слід вживати заходів щодо зниження рівня залежності діяльності ТОВ «Нова пошта» від зовнішніх залучених фінансових ресурсів, підвищення її фінансової автономії, зниження рівня фінансових ризиків й посилення його фінансової безпеки.

Далі проаналізуємо кадрову безпеку ТОВ «Нова пошта», що характеризує рівень кадрового забезпечення діяльності компанії та стан кадрових ресурсів. Для цього розрахуємо такі показники як: коефіцієнт плинності кадрів, фондоозброєність праці, продуктивність праці, частка оплати праці (з відрахуваннями на соціальні заходи) у випуску продукції. Результати проведених розрахунків зазначених показників представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Кадрова складова економічної безпеки ТОВ «Нова пошта» у 2019-2021 рр.

Показники	2019	2020	2021	2021/2019	
				Відхилення, +/-	Темп приросту, у %
Чисельність персоналу, чол.	27334	27176	29790	2456	8,98
Коефіцієнт плинності кадрів	0,008	0,006	0,004	-0,004	50,0
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	77,15	123,33	207,17	130,02	168,53
Середньорічна виручка від реалізації продукції на одного працівника, тис. грн/особу	492,18	691,98	699,68	207,5	42,16
Частка оплати праці (з відрахуваннями на соціальні заходи) у величині випуску продукції, у %	37,36	32,43	33,37	-3,99	—

Джерело: складено та розраховано автором за [18].

Насамперед варто відзначити зростання чисельності персоналу ТОВ «Нова пошта» у 2021 р., порівняно як із 2020 р., так і з 2019 р. Це відбулось по причині відкриття нових відділень. Значення коефіцієнта плинності кадрів ТОВ «Нова пошта» є доволі низьким і мало спадну тенденцію в аналізований період, що позитивно відобразилось на рівні кадрової складової економічної безпеки компанії. Разом із зростанням чисельності працівників відбулось і зростання фондоозброєності праці – на 168,53 % у 2021 р., порівняно з 2019 р.,

а також і середньорічної виручки від реалізації продукції на одного працюючого – на 42,16 % відповідно. Останнє вказує на підвищення продуктивності праці та ефективності роботи персоналу компанії. Разом з тим відбулось скорочення витрат на оплату праці у загальній величині випуску продукції. Причиною останнього є не стільки зниження рівня оплати праці працівників, скільки зміна структури витрат на реалізацію продукції підприємства. В цілому базуючись на результатах проведеного кількісного аналізу можна зробити висновок про належний рівень кадрової складової економічної безпеки ТОВ «Нова пошта».

За збереження і розвиток інтелектуального потенціалу підприємства, за охорону прав на інтелектуальну власність та за використання накопичуваних знань та професійного досвіду працівників відповідає інтелектуальна складова економічної безпеки. Рівень цієї складової економічної безпеки можна встановити за допомогою таких коефіцієнтів як: коефіцієнт кваліфікації працівників (показує, яку частку становлять працівники із вищою та фаховою передвищою освітою у їх загальній чисельності); інтелектуально-озброєність (відношення вартості інтелектуальної власності до сукупної чисельності персоналу) та ін.

Результати розрахунків коефіцієнтів, які характеризують інтелектуальну складову економічної безпеки ТОВ «Нова пошта», наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Окремі показники інтелектуальної складової економічної безпеки ТОВ «Нова пошта» у 2019-2021 рр.

Показники	2019	2020	2021	2021/2019	
				Відхилення, +/-	Темп приросту, у %
Сукупна чисельність працівників, чол.	27334	27176	29790	2456	8,98
Вартість інтелектуальної власності, тис. грн.	104485	108324	104440	-45	-
Коефіцієнт кваліфікації працівників компанії	0,84	0,86	0,91	0,07	8,33
Інтелектуально-озброєність, тис. грн./чол.	3,82	3,99	3,51	-0,31	-8,12

Джерело: складено та розраховано автором за [18].

Як свідчать показники в табл. 2.8, за період 2019-2021 рр. відбулась позитивна тенденція до зростання коефіцієнта кваліфікації працівників компанії до рівня 0,91 у 2021 р. Зростання чисельності кваліфікованих працівників сприяє кращому виконанню завдань та забезпечення вищих економічних результатів діяльності компанії. Щодо вартості інтелектуальної власності компанії, то впродовж аналізованого періоду остання не зазнала різких, кардинальних змін, знизившись лише на 45 тис. грн. Відмітимо, що вагому складову інтелектуальної власності, а саме 45,46 %, у 2020 р. становила ERP система в складі «Програмного забезпечення і ліцензії». Незважаючи на фактичну незмінність величини вартості інтелектуальної власності у 2019-2021 рр., відбулась тенденція до зниження рівня інтелектуально-озброєності до значення 3,51 тис. грн/чол. Це відбулось по причині зростання чисельності працюючих в компанії.

В цілому інтелектуальна складова економічної безпеки ТОВ «Нова пошта» перебуває на належному рівні та не становить загроз для подальшої ефективної діяльності компанії.

У складі економічної безпеки підприємства науковці виділяють ще таку складову як політико-правова. Основними загрозами економічній безпеці підприємства в цій площині є: порушення його юридичних прав та прав співробітників; слабка правова захищеність інтересів підприємства в документації (договірній та іншій діловій); ненавмисне або умисне розголошення важливих відомостей, що становлять комерційну таємницю; порушення правил патентного права. Політико-правову складову економічної безпеки підприємства можна охарактеризувати за допомогою таких показників як: частка арбітражних і судових справ у сукупній величині господарських договорів підприємства; питома вага виграних справ (судових та арбітражних) у загальній кількості усіх розглядуваних юридичних справ; частка штрафних санкцій (одержаних і сплачених) в сукупному обсязі зобов'язань підприємства за господарськими договорами.

Щодо політико-правової складової економічної безпеки ТОВ «Нова пошта», то варто відзначити, що в аналізований період компанія не мала жодних судових і арбітражних справ. Також згідно фінансової звітності компанії сплати штрафних санкцій за господарськими договорами у 2019-2021 рр. не було. В контексті політико-правової складової економічної безпеки ТОВ «Нова пошта» варто відзначити лише витрати компанії по претензіям, які є складовою інших операційних витрат. Величина цих витрат у 2021 р, порівняно із 2019 р., збільшилась на 53,16 %, а їх питома вага у загальній величині зобов'язань компанії скоротилась на 33,71 % до значення 3,54 % (табл. 2.9). Тобто, можна зробити висновок про те, що політико-правова складова становить абсолютну безпеку ТОВ «Нова пошта».

Таблиця 2.9

Витрати по претензіям ТОВ «Нова пошта» у 2019-2021 рр.

Показники	2019	2020	2021	2021/2019	
				Відхилення, +/-	Темп приросту, у %
Витрати по претензіям, тис. грн.	208164	293406	318828	110664	53,16
Загальна величина зобов'язань підприємства, тис. грн	3896669	5113479	9006903	5110234	131,14
Частка витрат по претензіям в сукупній величині зобов'язань підприємства, у %	5,34	5,74	3,54	-1,8	33,71

Джерело: складено та розраховано автором за [18].

Серед складових економічної безпеки підприємства також дослідники виокремлюють інноваційну. Остання характеризує перехід функціонування підприємства на якісно новий, кращий рівень та свідчить про наявність прогресивних, якісно нових змін в діяльності підприємства, які дають змогу підвищити результативність та ефективність його роботи. Інноваційну складову науковці пропонують визначати за допомогою частки інноваційних підходів, які застосовуються у виробничому, обслуговуючому та управлінському процесах, кількісно розрахувавши як питому вагу витрат на інновації у загальній суми витрат підприємства або ж у величині витрат на виробництво та реалізацію продукції.

Стосовно ТОВ «Нова пошта», то в попередньому розділі кваліфікаційної роботи нами було акцентовано увагу на значну увагу керівництва компанії до вдосконалення її діяльності, до модернізації та автоматизації логістичної інфраструктури, до впровадження цифрових технологій в обслуговування клієнтів. Загальна величина витрат на реалізацію проектів автоматизації діяльності ТОВ «Нова пошта» у 2021 р., порівняно з 2019 р., зросла майже в 4 рази. Зокрема у 2021 р. було втілено такі проекти: спроектовано, збудовано та впроваджено в роботу інноваційний автоматизований термінал у м. Дніпрі (ДАО); покращено процеси на таких інноваційних терміналах як ЛЕО, ХАІТ, ХІТ, національний термінал у м. Києві; автоматизовано регіональні термінали; проведено модернізацію відділень; виконано ремонтні роботи; реалізовано заходи, спрямовані на поліпшення умов праці тощо. Питома вага витрат на проекти автоматизації у сукупних витратах на виробництво та реалізацію продукцію зросла з 2,82 % у 2019 р. до 8,97 % у 2021 р. (табл. 2.10). Враховуючи окреслену динаміку варто відзначити той факт, що інноваційна складова має абсолютний стан безпеки, має досить високий рівень та є тим елементом, завдяки якому компанія ТОВ «Нова пошта» підтримує належний рівень економічної безпеки в цілому.

Таблиця 2.10

Аналіз інноваційної складової економічної безпеки ТОВ «Нова пошта» у
2019-2021 рр.

Показники	2019	2020	2021	2021/2019	
				Відхилення, +/-	Темп приросту, у %
Сума витрат на проекти автоматизації, тис. грн.	296000	645000	1474000	1178000	398,0
Витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	10504342	12877086	16441004	5936662	56,52
Коефіцієнт інноваційних підходів	2,82	5,01	8,97	6,15	218,1

Джерело: складено та розраховано автором за [18].

В цілому узагальнюючи результати аналізу всіх складових економічної безпеки ТОВ «Нова пошта» за період 2019-2021 рр. можна зробити висновок

про те, що більшість складових мають абсолютний рівень безпеки, у найгіршому стані фінансова складова економічної безпеки. Цього вдалося досягти за рахунок ефективної організації процесу управління ризиками як невід'ємної складової системи управління компанією. Працівниками ТОВ «Нова пошта» регулярно проводилась робота по виявленню, ідентифікації, оцінці ризиків і управління ними. Здійснення заходів по управлінню ризиками діяльності ТОВ «Нова пошта» відбувалось відповідно до затвердженої розпорядженням керівництва Політики управління ризиками. Ключові види ризиків діяльності ТОВ «Нова пошта» у 2021 р. і заходи по їх нейтралізації у зведеному вигляді представлено в додатку А.

Тобто, можна стверджувати про достатньо серйозну та комплексну роботу, яка постійно проводиться компанією заради нейтралізації впливу ризиків на господарську діяльність ТОВ «Нова пошта». Також відмітимо, що ще у 2021 р. компанією аналізувались ризики, пов'язані з поширенням території військового конфлікту, які можуть привести до ускладнення можливості здійснювати діяльність чи взагалі призупинити діяльність в окремих регіонах. В цілях мінімізації зазначеного вище ризику в компанії «Нова пошта» розпорядженням № 374 від 25.06.2021 р. було введено в дію Політику антикризового управління. Також було розроблено план дій на випадок його реалізації. Останній включає в себе ресурсний та операційно-логістичний плани стосовно організації зберігання та транспортування відправлень, основних засобів та цінного майна компанії. В цілях аналізу спроможності ТОВ «Нова пошта» здійснювати безперервну господарську діяльність в період можливих бойових дій, його керівництво підготувало фінансовий прогноз за базовим сценарієм, який охоплював період до кінця червня 2023 р. Останній показував здатність ТОВ «Нова пошта» продовжувати функціонувати в якості безперервно діючої компанії.

Отже, керівництво компанії ТОВ «Нова пошта» доклало значних зусиль для забезпечення її ефективного функціонування та розвитку на інноваційних засадах впродовж 2019-2021 рр., утримання конкурентних позицій та

завоювання нових ринків, підтримки економічної безпеки на належному рівні, а також здатності продовжувати господарську діяльність навіть в умовах повномасштабних бойових дій на українській території. Воєнні дії на території України стали серйозним викликом для діяльності ТОВ «Нова пошта» та її спроможності надавати послуги клієнтам з дотриманням власних принципів. У 2022 р. виникло ряд нових викликів і загроз, з якими керівництво компанії не стикалось в мирний час, і які вимагали швидких і неординарних рішень та реалізації заходів. У наступному розділі випускної кваліфікаційної роботи зупинимось на детальному аналізі проблем в діяльності ТОВ «Нова пошта» в умовах воєнного стану на території України та вжитих заходів щодо мінімізації ряду нових ризиків зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЛЕЖНОГО РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА» У ПОВОЄННИХ УМОВАХ

3.1. Проблеми та шляхи мінімізації ризиків діяльності ТОВ «Нова пошта»

Початок повномасштабної війни став важким випробуванням для «Нової пошти». Багато відділень та співробітників опинилися на окупованих територіях, а через значне падіння рівня прибутків компанії довелося відправити ІТ-департамент у неоплачувані відпустки або зменшити зарплату.

Мережа «Нової пошти» за час повномасштабної війни зазнала чотирьох великих цілеспрямованих ударів, які завдали значних руйнувань сортувальним центрам (у Полтаві, Дніпрі та двічі в Коротичі на Харківщині), ще близько сотні відділень у країні були пошкоджені внаслідок непрямих влучань. Оператор «Нова пошта» після удару ворога по терміналу на Харківщині, що спричинив жертви, перегляне режим роботи терміналів у найбільш небезпечних регіонах та планує облаштувати в них "капсули безпеки" [16].

Описана вище тенденція була спричинена значними ризиками функціонування ТОВ «Нова пошта» на початку повномасштабного вторгнення росії, а покращення ситуації пояснюється поступовою адаптацією бізнесу до нових умов діяльності. Для оперативного відновлення економічної активності до довоєнного рівня необхідно чітко розуміти з якими ризиками стикаються на даний момент підприємства, а також сформулювати шляхи для їх подолання.

Проаналізувавши діяльність підприємства ТОВ «Нова Пошта», можна зробити висновок, що для досліджуваного підприємства можуть нести загрозу:

- зниження намічених обсягів вантажоперевезень внаслідок зменшення

продуктивності праці, втрат робочого часу може спричинити простою автотранспорту, недоотримання запланового обсягу прибутку або недовикористання виробничих потужностей;

- зниження тарифів на перевезення у зв'язку з недостатньою якістю, зменшення попиту, несприятлива зміна ринкової кон'юнктури, цінова політика, інфляція, яка призводить до ймовірних втрат;

- інші зростаючі витрати, які можуть бути внаслідок високих транспортних витрат, накладних витрат, торгових витрат та інших побічних витрат;

- сплата зростаючих відрахувань й податків, якщо в процесі здійснення бізнес-плану ставки відрахувань та податків стануть збільшеними.

Діяльність будь-якого підприємства як і діяльність ТОВ «Нова Пошта», заснована на договорах, своєчасне виконання яких партнерами і контрагентами являється одним з пріоритетних умов сталості та прогнозованої роботи підприємства. Тому ризики, що пов'язані з невиконанням договорів також є перспективними для ТОВ «Нова Пошта». Серед таких можна зазначити ризик виникнення дебіторської заборгованості, ризик укладання договору з неплатоспроможним партнером, ризик відмови партнера від укладення договору після переговорів тощо.

До незалежних від компанії ТОВ «Нова пошта» причин виникнення різних ризиків слід віднести в першу чергу непрогнозовану неплатоспроможність партнерів, так як неспроможність одного підприємства позначається на фінансовому стані його партнерів, і так далі по ланцюжку аж до платоспроможності потенційних клієнтів, що не отримують оплату праці на досліджуваному підприємстві.

Компанії ТОВ «Нова Пошта» з метою уникнення внутрішніх ризиків, потрібно виявляти активність в напрямку розвитку своєї діяльності, при цьому змінивши принципи управління діяльністю підприємства. Також потрібно поліпшувати процес прийняття управлінських рішень. Вся відповідальність за прийняття рішень лежить на менеджменті підприємства.

Треба підібрати відповідний системний підхід для прийняття послідовних і обґрунтованих рішень. Коли в компанії виникає та чи інша проблема, виникає довгий процес її моніторингу, передачі із одної ланки управління в іншу ланку, на кожному етапі такого ланцюжка управління підприємством відбувається процес обговорення проблеми, у той час як необхідно приймати вірне рішення та не зупиняти діяльність підприємства загалом. Ланцюг інформування керівних органів ТОВ «Нова Пошта» достатньо складний, структурований та потребує певного часу перед тим, як вищі органи влади будуть проінформовані про потребу проблеми в роботі. Виникає високий внутрішній ризик неефективного управління. Тому, у термін коли мережа відділень компанії ТОВ «Нова Пошта» стає більш розширеною, постійно оновлюється парк автотранспорту, про що також свідчать значне збільшення показників основних засобів фінансової звітності підприємства у 2021 році у порівнянні з 2020, 2019 р., треба удосконалювати систему інформатизації вищого керівництва для прийняття своєчасних рішень по результативному управлінню компанією. Адже, ефективне управління означає одержання стабільного доходу, успішний розвиток компанії – це стратегія успішності завжди.

Згідно до статистики найбільш цікаві ідеї, які будуть направлені до спеціального відділу, що працюють над якістю наданих послуг та розташований у місті Києві. В разі успішності такої ідеї, вона буде направлена до Ради директорів, що будуть приймати остаточне рішення щодо втілення її в життя, а також надання премії персоналу. Це також значно буде стимулювати персонал щодо розробки рекомендацій стосовно покращення якості наданих послуг підприємства.

Дослідивши роботу підприємства в різних підрозділах, був замічений певний недолік, що функціональний кадровий склад займаються лише локальними завданнями свого підрозділу, а досягнення певної мети не завжди призводить до цілі компанії.

Таким чином, одним із запропонованих заходів щодо управління

ризиком в компанії ТОВ «Нова Пошта» для найбільш результативної реалізації даної функції, є виділення в системі управління компанією окремого структурного підрозділу – це відділ управління ризиком (ОУР).

Цей проект обов'язково повинен включати розробку організаційної структури відділу ОУР, розробку управлінської процедури та карти організації праці на робочому місці. Даному відділу необхідно, в обов'язковому порядку, прийняти до уваги спеціальну програму цільових заходів з управління ризиковими ситуаціями на підприємстві, адже служба безпеки ТОВ «Нової Пошта» не здатна вирішувати такі складні завдання. Наявність даного відділу в компанії буде гарантувати зростаюча стабільність та захищеність від внутрішніх та зовнішніх ризиків. Беручи до уваги рекомендації наукової фахової економічної літератури з управління проектними ризиками, управління ризиками, а також негативні сторони, які виявлені безпосередньо в досліджуваній компанії, потрібно щоб відділ управління ризиком складався з таких основних виконавчих груп - аналітиків ризику, моніторингової діяльності компанії та її середовища його функціонування, планування антиризикових заходів та управління в кризових ситуаціях, що задіяні в процесі управління ризиком та пов'язані інформаційними потоками.

Організаційна схема майбутнього відділу управління ризиком передбачає: начальника відділу, ризик менеджера та економіста (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Розрахунок потреб у персоналі та фонду оплати праці відділу
управління ризиком

Посада	Кількість	Річна оплата праці, тис.грн.
Начальник відділу	1	420
Ризик-менеджер	1	336
Економіст	1	288
Всього	3	1044

Джерело: розроблено автором

Як свідчать дані із табл. 3.1., підприємству потрібно 1044 тис. грн. кожного року на впровадження нового відділу на ТОВ «Нової Пошта».

Ризик являється обов'язковим структурним елементом бізнесу. Підприємницьку діяльність неможливо уявити без ризику в бізнесі, тому при прогнозуванні майбутньої діяльності важливим є врахування й оцінка ризиків. Проблемне питання створення ефективного ризикового управління є актуальним і своєчасним й потребує негайного вирішення, адже процес становлення практики управління ризиками в компанії ще не завершений, а завдання створення єдиної методики не може бути вирішене, оскільки кожне підприємство унікальне, орієнтоване на власну ринкову сферу, можливостей свого кадрового складу, конкурентів тощо.

3.2. Обґрунтування напрямів забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах воєнного стану

Варто зазначити, що кожна держава схильна до різних видів загроз, ризиків, а тому має різні стандарти побудови економічної безпеки країни. Однак під час війни виникають специфічні ризики, що ускладнюють формування і забезпечення економічної безпеки компанії в умовах воєнного стану. Такі ризики є різними в залежності від особливостей протікання військових дій. Впровадження воєнного стану в державі стало причиною появи різних обмежень, а також переформатувань в галузях промисловості для військових потреб. Сам по собі воєнний стан безумовно має вплив на економіку, однак цей вплив не є значним, особливо на фоні того, що кількість територій, де не ведуться активні військові дії, постійно збільшується. Куди негативнішими є наслідки для економічного сектору в умовах повномасштабної війни, коли активні бойові дії не дозволяють бізнесу працювати взагалі. Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну призвело не тільки до руйнувань та тисяч смертей серед мирного

населення та військових, однак спричинило і проблеми, які загрожують економічній безпеці підприємства.

В умовах воєнного стану досить гостро стоїть питання забезпечення економічної безпеки на підприємствах, що зазнають досить великих збитків через проблеми з електроенергією, ворожі прильоти, відсутність сировини, відтік робочих кадрів закордон тощо. Забезпечення економічної безпеки є досить важливою основою роботи кожного підприємства, структурного підрозділу, а особливо під час воєнного стану. Адже саме від економічної безпеки залежить захист, реагування на чинники ринкового середовища, ефективність фінансово-господарської діяльності, стабільність роботи компанії.

Якщо економічний розвиток країни опирається на потужну базу бізнесменів, які спроможні успішно добиватися поставленої мети, то є надія, що хоча б частина економічних потреб соціуму буде задовольнятися своєчасно та повною мірою. Ведення підприємницької діяльності є запорукою того, що державний бюджет буде наповнюватися, а бізнесмени зберігатимуть свою платоспроможність в подальшому. Отже, розвиток економічних процесів в країні, що знаходиться у стані війни залежить від стратегічного напрямку підтримки підприємницької діяльності, а питання безпеки бізнесу під час воєнного стану є актуальним і своєчасним, як ніколи, зважаючи на той факт, що правильне управління безпекою підприємницької діяльності беззаперечно створює основу для забезпечення відродження економіки країни в цілому.

До головних особливостей забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах воєнного стану необхідно віднести:

- аналіз асортименту підприємницького утворення, її оптимізація на користь найбільшого попиту з боку споживачів категорій товарів і послуг;
- провадження обґрунтованого розвитку персоналу, як в контексті забезпечення фізичної захищеності кадрового складу, так і щодо оптимізації

структури його кількісного і якісного складу, залучення дистанційних форм трудової діяльності персоналу;

- організація адаптивної логістичної діяльності, комплексний аудит існуючої системи забезпечення і постачання, формування резервних планів на випадок виникнення непередбачених обставин;

- забезпечення інтеграції ризику в управління у бізнес-процеси компанії [17];

- дебюрократизація системи адміністрування підприємством, яка включає в себе не лише зміну прийнятих управлінських підходів, але й поступову цифровізацію процесів управління компанією;

- сценарне моделювання компанії повноцінного функціонування підприємства на випадок руйнації складових структурних елементів виробничої інфраструктури [19];

- аналіз перспектив здійснення релокації підприємства в умовах війни, складання обґрунтованого плану реалізації даних заходів у випадку територіального наближення активних бойових дій до розташування підприємства.

В умовах воєнного стану важливими є не лише дії на рівні окремих суб'єктів підприємницької діяльності, але й комплексні дії на рівні держави, спрямовані на підвищення адаптивності бізнесових структур та мінімізацію ризиків. Спираючись на досвід Ізраїлю, що тривалий час знаходиться в стані військового конфлікту з оточуючими його ворожими арабськими державами, можна дійти висновку, що дієвим в таких умовах є системно-орієнтований підхід, який характеризує особливості підтримки державою підприємницької діяльності. Крім того, основним принципом ведення підприємницької діяльності в цій країні є ризикованість та орієнтація не на втрати, а на нові здобутки [12].

Від початку повномасштабної війни українські компанії активно користуються програмою підтримки з релокації бізнесу в Україні, яку координує Міністерство економіки України. З квітня 2023 року ДП

«Прозорро.Продажі» з ініціативи Мінекономіки, за підтримки Міністерства цифрової трансформації України та національного проекту з розвитку підприємництва та експорту «Дія.Бізнес» запустили платформу цифрової взаємодії для допомоги з релокації бізнесу [15].

Інструментом управління безпекою підприємницької діяльності в умовах воєнного стану може стати IT-платформа LIGA360. Використання такої системи дає змогу отримувати автоматичні сповіщення про зміни в партнерів й конкурентів, здійснювати моніторинг та аналіз правового поля, забезпечувати захист майна компанії. З метою уникнення рейдерського захоплення в якості інструменту для захисту майна підприємця доцільно застосовувати сервіс SMS-Маяк, який дозволяє здійснювати контроль за нерухомістю шляхом миттєвого отримування сигналів про зміни в Реєстрі речових прав і таким чином вчасно зупинити незаконні дії. Отже, лише комплекс дій антисипативного управління окремого суб'єкту підприємницької діяльності та держави дозволять сформувати належний рівень безпеки як здатності протистояти дестабілізуючим чинникам зовнішнього оточення.

В сучасних умовах, що не сприяють захищеності підприємців, заходи по запобіганню загроз з боку зовнішнього і внутрішнього середовища є складно прогнозованими, а відповідно ускладнюється процес протистояння дестабілізуючим чинникам, які порушують нормальну виробничу та іншу діяльність, постає потреба управління цим складним явищем. Таким чином, встановлено необхідність дослідження в умовах воєнного часу слабких сигналів внутрішнього і зовнішнього оточення ведення підприємницької діяльності, а також здійснення на основі їхнього аналізу антисипативного управління для досягнення високого ступеня функціонування суб'єкта підприємницької діяльності в умовах воєнного стану з метою забезпечення адекватного управління безпекою підприємницької діяльності.

ВИСНОВКИ

У випускній (кваліфікаційній) роботі на підставі проведених досліджень зроблено теоретичне обґрунтування та практичне вирішення актуального завдання щодо шляхів посилення економічної безпеки підприємства у повоєнних умовах за матеріалами ТОВ «Нова пошта».

Розкрито економічну сутність економічної безпеки підприємства та її складові елементи. Результати досліджень дозволяють зазначити, що серед науковців немає єдиної думки щодо визначення сутності економічної безпеки та її складових елементів. Економічна безпека — стан економіки, при якому забезпечується досить високе та стійке економічне зростання; ефективне задоволення економічних потреб; контроль держави за рухом і використанням національних ресурсів; захист економічних інтересів країни на національному і міжнародному рівнях.

Охарактеризовано методи проведення оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. Методики оцінювання умов функціонування підприємства є загальноприйнятими. З погляду дослідження, найбільш оптимальним та об'єктивним є метод визначення типу фінансової стійкості підприємства, сутність цього методу полягає в наступному: абсолютними показниками фінансової стійкості будуть показники, які характеризують міру забезпеченості запасів джерелами їхнього фінансування.

Визначено джерела та фактори загроз економічній безпеці підприємства в умовах воєнного стану. Функціонування сучасних підприємств відбувається у складних умовах невизначеності, під впливом різних за формою і силою впливу загроз та небезпек. Втрати, що потенційно може отримати чи отримує підприємство можуть спричинити втрату доходів, обмеження діяльності, руйнацію структури. У зв'язку із цим важливим є постійне відстеження, ідентифікація та нейтралізація загроз і небезпек в середовищі. При побудові системи управління економічною безпекою підприємства варто

використовувати ідентифікацію загроз завдяки чому можна вирішити багатогранні проблеми.

В роботі проведено аналіз діяльності підприємства ТОВ «Нова пошта» та оцінено стан його економічної безпеки. Відзначено, що наразі ТОВ «Нова Пошта» являється великим поштово-вантажним підприємством, яке здійснює свою діяльність на ринку України в кожному регіоні, а також на ринках кількох європейських країн. Досліджуване підприємство активно нарощує кількість своїх відділень на території нашої країни та є лідером на українському ринку експрес-доставок. ТОВ «Нова пошта» – це один із найбільших платників податків і роботодавців в Україні. Дане підприємство має найсучасніші сортувальні термінали, активно розвиває цифрову логістичну інфраструктуру та постійно вкладає значні фінансові ресурси в інноваційну діяльність. Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова пошта» показав, що у 2019-2021 рр. відбувалась позитивна тенденція до зростання доходу від реалізації продукції та чистого прибутку підприємства. Показники рентабельності також мали позитивну динаміку, що підтверджує той факт, що діяльність ТОВ «Нова пошта» в аналізований період в цілому була успішною.

Стан економічної безпеки ТОВ «Нова пошта» в роботі було оцінено шляхом визначення рівня її окремих складових, а саме таких як: фінансова, кадрова, інтелектуальну, політико-правова та інноваційна. Для проведення такої оцінки для кожної із складових економічної безпеки було застосовано ряд показників – як абсолютних, так і відносних. Результати проведеної оцінки свідчать про те, що більшість досліджених складових мали абсолютний рівень безпеки, окрім фінансової складової економічної безпеки ТОВ «Нова пошта». Для останньої характерним були вкрай низький рівень фінансової автономії досліджуваного підприємства та високий ступінь його фінансової залежності від зовнішніх джерел фінансування, навіть не зважаючи на позитивну динаміку цих показників в період 2019-2021 рр. У зв'язку з цим першочерговим завданням, яке наразі постає перед

керівництвом ТОВ «Нова пошта», є мінімізації фінансових ризиків і забезпечення належного рівня фінансової безпеки підприємства. Іншим вкрай важливим завданням є налагодження дієвої системи управління новими ризиками та загрозами діяльності ТОВ «Нова пошта», що виникли та й надалі з'являються внаслідок повномасштабних бойових дій на території України.

Проаналізувавши діяльність підприємства ТОВ «Нова Пошта», можна зробити висновок, що для досліджуваного підприємства можуть нести загрозу:

- зменшення намічених обсягів вантажоперевезень внаслідок зниження продуктивності праці, втрат робочого часу може призвести до недоотримання запланованого обсягу прибутку, простою автотранспорту чи недовикористання виробничих потужностей;
- падінням попиту, зниження тарифів на перевезення у зв'язку з недостатньою якістю, несприятливим зміною ринкової кон'юнктури, цінової політики, інфляцією, що призводить до ймовірних втрат;
- інші збільшені витрати, що можуть бути внаслідок високих транспортних витрат, накладних, торгових витрат та інших побічних витрат;
- сплата підвищених відрахувань та податків, якщо в процесі здійснення бізнес-плану ставки відрахувань і податків стануть занадто великими.

Встановлено необхідність дослідження в умовах воєнного часу слабких сигналів внутрішнього та зовнішнього середовища ведення підприємницької діяльності, а також здійснення на основі їхнього аналізу антисипативного управління для досягнення високого рівня функціонування суб'єкта підприємницької діяльності в умовах воєнного стану з метою забезпечення адекватного управління безпекою підприємницької діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безкоровайний М. Стійкий бізнес як основа забезпечення економічної безпеки підприємства. Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: матеріали XIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 27-28 жовтня 2022 р.: Дніпро: ДДАЕУ, 2022. С. 114-115.
2. Варналій З. С. Економічна та фінансова безпека України в умовах глобалізації: монографія. Київ: Знання України, 2020. 423 с
3. Вербицька Г.Л. Управління економічним ризиком. Фінанси України. 2019. № 4. С. 34-41.
4. Герасімова О. Адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища як засіб забезпечення його економічної безпеки. Інфраструктура ринку. 2017. Випуск 6. С. 141–146.
5. Дуб Б. С. Поняття економічної безпеки підприємства в контексті розвитку сучасної української економічної науки. Вісник Черкаського національного університету. 2016. № 4. С. 7–21.
6. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник / [Небава М. І., Міронова Ю.В.] Вінниця: ВНТУ. 2017. 473 с.
7. Зянько В.В., Ревенко В.С. Раціоналізація бізнесової поведінки підприємств України шляхом аналізу переваг та небезпек конкурентної розвідки та промислового шпигунства. Причорноморські економічні студії, 2016. №6. С. 192-196 URL: <http://bses.in.ua/journals/2016/6-2016/41.pdf>
8. Ілляшенко С.М. Управління знаннями в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. Бізнес-інформ. 2019. №6. С. 258 – 265.
9. Козаченко Г. В., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність і механізм забезпечення: монографія. Київ: Лібра, 2013. 280 с.
10. Колодяжна І. В., Букріна К. А. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. Науковий вісник Ужгородського

національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 23, частина 1. С. 135–140.

11. Коноваленко Х. Як Нова пошта відновлює бізнес під час війни. URL: <https://speka.media/yak-nova-posta-vidnovlyuje-biznes-pid-cas-viini-9d31qp>

12. Костенко Ю., Короленко О., Гузь М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>

13. Кравчик Ю., Каткова Т. Структурно-функціональна характеристика економічної безпеки промислового підприємства. Innovation and Sustainability. 2022. № (1). С. 84–95.

14. Лебедко С. А. Формування механізму забезпечення економічної безпеки транспортних підприємств. Економіка та держава. 2020. № 8. С. 89–94.

15. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-05/executive-1.pdf>.

16. Нова пошта має намір встановити у відділеннях "капсули безпеки": у чому рішення. URL: <https://rubryka.com/2023/10/24/nova-poshta-maye-namir-vstanovyty-u-viddilennyah-kapsuly-bezpeky-u-chomu-rishennya/>

17. Оніщенко С. Виклики та загрози соціально-економічній безпеці України в умовах воєнного стану. Науковий журнал «Економіка і регіон». Полтава: ПНТУ, 2023. Т. (1(88)). С. 135–143. doi:[https://doi.org/10.26906/EiR.2023.1\(88\).2888](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.1(88).2888).

18. Офіційний сайт ТОВ «Нова пошта» URL: <https://novaposhta.ua>.

19. Офіційна інформація YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31316718

20. Пойда-Носик Н. Н. Фінансова безпека акціонерних товариств: теоретико-методологічний та практичний аспекти системного підходу. Монографія. Чернігів : ЧНТУ, 2020. 304 с.

21. Смірная С.М. Формування стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства. Modern Economics. 2018. Вип. 8. С. 190–198.

22. Соломіна Г.В. Забезпечення фінансово–економічної безпеки підприємництва. навч. посіб. Дніпро: ДДУВС, 2018. 234 с.
23. Сосновська О.О. Система економічної безпеки підприємств зв'язку. Монографія. Київ : «Центр учбової літератури». 2019. 440 с.
24. Тимошенко О. В., Олешко А. А. Державна політика економічної безпеки України в умовах глобальної нестабільності. Економіка та держава. 2018. № 9. С. 30–33.
25. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Концептуальні засади забезпечення економічної безпеки підприємництва в умовах воєнного стану. Науковий погляд: економіка та управління, 2022. № 3 (79). С. 97–102.
26. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. Вип 2. С. 9-13.
27. Чайкіна, А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 39. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1337>
28. Черниш О. В., Тарасенко І. О. Фінансова безпека підприємства в умовах кризового середовища. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 5. С. 117–119.
29. Чуприна А. Релокація бізнесу: Державна підтримка та досвід компаній URL: <https://eba.com.ua/relokatsiya-biznesu-derzhavna-pidtrymka-ta-dosvid-kompanij>
30. Яковюк І. В., Туренко А. Ю. Економічна безпека України як передумова забезпечення її суверенітету. Проблеми законності. 2021. № 154. С. 8–36. doi: 10.21564/2414-990X.154.238747.
31. Bernal-Conesa J. A. Impacts of the CSR strategies of technology companies on performance and competitiveness. / J. A. Bernal-Conesa, A. J. Briones-Penalver, C. de Nieves-Nieto, //Tourism & Management Studies, 13(4),

2017. pp. 73-81. Retrieved from
https://tmstudies.net/index.php/ectms/article/viewFile/1043/pdf_72

32. Blakyta G., Ganushchak T. Enterprise financial security as a component of the economic security of the state. *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. Vol. 15. Issue 2. P. 248–256.

33. Gates, S. Incorporating Strategic risk into ERM: A survey of current corporate practice. *Journal of Applied Corporate Finance*. 2016. vol. 26. no. 18. pp 81 -90.

34. Varnalii, Z., & Bondarenko, S. (2023). Financial security of Ukrainian enterprises during the war and post-war period. *University Economic Bulletin*, (56), 106-113. <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-56-106-113>

35. Silver, L., Berggren, B., & Fili, A. (2016). The role of crowdfunding in entrepreneurial ventures: an analysis of recent trends in Sweden. *Investment Management and Financial Innovations* (open access), 13(1-1). [https://doi.org/10.21511/imfi.13\(1-1\).2016.09](https://doi.org/10.21511/imfi.13(1-1).2016.09).

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Ключові ризики, що впливали на ТОВ «Нова пошта» у 2021 р. та
напрями управління ними

№ п/п	Вид ризику	Вплив ризику	Заходи з управління ризиком щодо його зменшення
1.	Ризики втрат, пов'язані з кібератаками	Не мали істотного впливу на діяльність компанії. Протягом року значна кількість кібератак була націлена на ПЗ працівників компанії.	Було додатково придбано програмне забезпечення для управління інформаційною безпекою, яка дозволяє виявити кібератаки на ранніх стадіях. Також проводяться зовнішні та внутрішні аудити кібербезпеки, організовуються щоквартальні тести на наявність вразливостей інформаційних систем.
2.	Ризики, пов'язані з відмовою обладнання	Внаслідок подальшої механізації терміналів і депо та повної автоматизації деяких процесів, зростає значущість можливих негативних наслідків від відмови чи збоїв в роботі обладнання на окремих об'єктах	Компанія підключає резервні лінії електромереж або генератори, розробляє альтернативні методи обробки вантажів.
3.	Фінансові ризики (ринковий ризик, кредитний ризик, ризик ліквідності)	Істотний вплив на діяльність компанії мали втрати, пов'язані зі збільшенням цін на постачальників, недотриманням клієнтами своєчасної та повної оплати за надані послуги з перевезення відправлень, втрати пов'язані з коливанням валютних курсів. Ризик ліквідності пов'язаний із сезонністю діяльності компанії.	Здійснюється диверсифікація кредитного портфелю, постачальників і обслуговуючих банків щодо операційної діяльності компанії, укладаються довгострокові угоди з контрагентами з метою фіксації цін, строків розрахунків, а також діє система лімітів залучення/розміщення коштів за окремими інструментами і/або термінами.
4.	Ризики втрат, пов'язані зі змінами в законодавстві	Можливе внесення змін до законодавства про поштовий зв'язок, посилення регуляції у вказаній сфері та про оплату за використання автомобільних доріг.	Можливі негативні зміни враховуються при розробці щорічного бізнес-плану. Компанія займає активну позицію у відстоюванні своїх інтересів через участь у діяльності АСС, СУП та шляхом комунікації з суб'єктами законодавчої ініціативи.
5.	Ризики втрат, пов'язані із збоями в	Вірогідність їх реалізації підвищується у періоди раптового істотного	Здійснюється комплекс дій з підготовки під'їзних шляхів і транспортних засобів до осінньо-

	логістичному ланцюзі	погіршення погодніх умов, а також у разі значного збільшення обсягу перевезень, до якого можуть бути неготовими ключові перевізники	зимового періоду та залучаються додаткові перевізники.
--	----------------------	---	--

Джерело: систематизовано автором