

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

на тему Управління економічною безпекою бізнесу за умов повосинного
відновлення за матеріалами ПрАТ «Оболонь»

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
II курсу, групи ПТМ – 22-1
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля
освітня програма «Економіка
та управління проектами
в підприємницькій діяльності»

А/з

Плис Владислав Андрійович

1. Науковий керівник

є.в. цигур. керівник

Гурочкіна Вікторія Віктрівна
д.е.н., професор

Керівник освітньо-
професійної програми

є.в. цигур. керівник

Гурочкіна Вікторія
Вікторівна,
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.

Слюсарева Л.В., д.е.н., професор

Ірпінь – 2024

Реєстрація № 42 31.01.2024 Павлюк
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту 31.01.2024 (підпис)
(до захисту, на доопрацювання) (дата)

Результат захисту 50 (ЗЕ) 02.02.2024р. (підпис)
(оцінка) (дата)

Голова ЕК:

Павлюк
(підпис)

Филюк Г.М., д.е.н., професор

Заступник голови ЕК

Лазебник Лазебник Л.Л., д.е.н., професор
(підпис)

Члени комісії:

Гурочкіна
(підпис)

Гурочкіна В.В., д.е.н., професор

Калач
(підпис)

Калач Г.М., к.е.н., доцент

Секретар комісії

Павлюк

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	10		ек. Ісиф підпис Гуржикова В.В. [Signature]
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	3		
5. Передзахист (якість та повнота представленого матеріалу, рішення щодо балів залишається за комісією)	від 1 до 10	5		
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50	28		
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1.Доповідь	від 0 до 10	5		[Signature] [Signature] [Signature] [Signature] [Signature] [Signature]
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	15		
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	0		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	25		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	50		

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

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЕКТС				
Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П. Голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
50	E	3	01.01.2024	 Манд
Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою		
90-100	A	5 (відмінно)		
80-89	B	4 (добре)		
70-79	C			
60-69	B	3 (задовільно)		
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 076 Підприємництво та торгівля

Освітньо-професійна програма

«Економіка та управління проектами в підприємницькій діяльності»

Затверджую

Завідувач кафедри  Л.В.Слюсарева

Завдання на випускню кваліфікаційну (дипломну) роботу здобувачу вищої освіти

Плис Владислав Андрійович

1. Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи

***на тему Управління економічною безпекою бізнесу за умов повоєнного
відновлення за матеріалами ПрАТ «Оболонь»***

Затверджена наказом ректора від 15 грудня 2022 р. № 1291

2 Строк здачі закінченої роботи 20 січня 2024 р.

3 **Цільова установка** проаналізувати особливості управління економічною безпекою досліджуваного підприємства

Мета роботи: полягає в аналізі управління економічною безпекою бізнесу. Завданнями роботи є дослідження стратегії економічної безпеки бізнесу: теорія та практика у довоєнний період; аналіз ролі та особливостей управління економічною безпекою бізнесу у воєнний період та опісля; характеристика методичних підходів до формування механізму управління економічною безпекою бізнесу в умовах невизначеності; проведення організаційно-економічної характеристики діяльності підприємства, структури бізнесу та аналіз сучасного стану ПрАТ «Оболонь» оцінка функціонування та адаптації бізнесу до реалій війни; аналіз механізму вибору та управління стратегією економічної безпеки в ПрАТ "Оболонь" в умовах невизначеності; дослідження пропозиції щодо вдосконалення механізму управління стратегією економічної безпеки бізнесу.

4. **Вихідні дані роботи складають** інтернет - ресурси, монографічна література та періодичні видання, чинне законодавство України, дані фінансово-господарської діяльності Прат "Оболонь"

Об'єкт дослідження: суспільні відносини, які виникають при дослідженні економічної безпеки бізнесу.

Предмет дослідження: є управління економічною безпекою бізнесу за умов повоєнного відновлення.

База дослідження: ПрАТ "Оболонь"

5. **Перелік графічного матеріалу** 3 таблиці, 4 рисунки,

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.	
2.	Опрацювання літературних джерел за напрямком дослідження	03.03.2023 р.	
3.	Підготовка теоретичного розділу та подання її керівнику	01.04.2023 р.	
4.	Апробація результатів дослідження теоретичного опрацювання матеріалу (підготовка статті та/або тез доповіді на науковій конференції)	19.05.2023 р.	
5.	Підготовка аналітичного розділу роботи та подання її керівнику	01.09.2023 р.	
6.	Підготовка III розділу дипломної роботи та подання її керівнику	06.10.2023 р.	
7.	Підготовка 100% дипломної роботи та подання її керівнику	01.12.2023 р.	
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	15.12.2023 р.	
9.	Попередній захист дипломної роботи	15.12.2023 р.	
10.	Отримання відгуку керівника дипломної роботи	19.01.2024 р.	
11.	Рецензування дипломної роботи	22.01.2024 р.	
12.	Представлення роботи для перевірки на плагіат	15.01.2024 р.	
13.	Захист дипломної роботи	02.02.2024 р.	

Дата видачі завдання 15 грудня 2022 р.

Керівник випускної
кваліфікаційної (дипломної) роботи є.с. Цигор. Кіртис

Гурочкіна Вікторія
Вікторівна,
д.е.н., професор

Керівник освітньо-
професійної програми

є.с. Цигор. Кіртис

Гурочкіна Вікторія
Вікторівна,
д.е.н., професор О

Отримав здобувач
вищої освіти

Плис

Плис Владислав Андрійович

ВІДГУК

наукового керівника на випускні кваліфікаційну (дипломну) роботу
за темою: «Управління економічною безпекою бізнесу за умов повосинного відновлення»
на прикладі ПрАТ «Оболонь» здобувача вищої освіти, групи ПТМ-22-1 Державного
податкового університету Пліса Владислава Андрійовича

Актуальність теми: В сучасних умовах глобальних, регіональних конфліктів, особливо у повоєнний період тема відновлення нерозривно пов'язана з економічною безпекою бізнесу, тому набуває значного значення. Актуальність дослідження даної проблеми в контексті ПрАТ "Оболонь" визначається не лише тим, що це підприємство є одним із ключових гравців в українському бізнес-середовищі, але й тим, що воно функціонує в умовах війни та характеризує стабільну роботу. Кожне підприємство країни після воєнних подій, стикнеться із значними викликами у сфері економіки, соціальних відносин та політики, тому відновлення економічної діяльності та підтримка стійкості в таких умовах визначатиме не лише подальший успіх самого підприємства, але й впливатимуть на загальний економічний стан країни. Управління економічною безпекою в цьому контексті передбачає вироблення та впровадження стратегій відновлення та розвитку економічної інфраструктури. Наприклад, розробка та реалізація програм підтримки для підприємств, які пережили воєнні дії, та стимулювання інвестицій в регіони з метою активізації економічного зростання.

Отже, тема управління економічною безпекою бізнесу в умовах повоєнного відновлення, особливо на прикладі ПрАТ "Оболонь", є вельми реальною та актуальною, оскільки вона дозволяє розглядати практичний внесок бізнесу в процес відновлення після конфліктних подій та впровадження ефективних стратегій управління ризиками в умовах невизначеності.

Загальна характеристика роботи: В роботі зроблено спробу навести огляд теоретико-методичних основ управління стратегією економічної безпеки бізнесу, сучасної практики управління стратегією економічної безпеки бізнесу (на прикладі ПрАТ «ОБОЛОНЬ») та пропозиції щодо вдосконалення механізму управління стратегією економічної безпеки бізнесу. Структурно кваліфікаційна (дипломна) робота складається із трьох розділів. У вступі кратко описано важливість теми, наведена орієнтовна мета, завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження. Робота має характеризує низький рівень розкриття досліджуваної теми. Має недоліки у оформленні та непослідовність у викладі теоретичного матеріалу, присутні помилки у розрахунках, скановані рисунки та таблиці з навчального посібника, відсутність додатків з вихідними даними для аналітичних розрахунків. Основним висновком роботи є пропозиція щодо «уникнення загроз економічній безпеці, при якій важливо визначити низку питань, які потребують особливої уваги», тому доцільно було б деталізувати пропозиції щодо вдосконалення механізму управління стратегією економічної безпеки бізнесу та конкретизувати їх реалізацію на прикладі ПрАТ «Оболонь».

Наукова і практична значимість роботи. На низькому рівні розкрито теоретичну сутність та практико-орієнтоване спрямування досліджуваної теми, слід виділити авторські зусилля щодо процесу оформлення випускної роботи у «останній момент». Рівень підготовки студента показав – низький рівень знань у сфері досліджуваної теми та низький рівень самостійного опанування методичних рекомендацій по виконанню кваліфікаційної роботи. Огляд інформаційних джерел та використання їх в своїй роботі дозволило зробити спробу обґрунтувати наведені у роботі висновки.

Відношення студента до виконання та загальна оцінка роботи. Кваліфікаційна (дипломна) робота виконана на низькому рівні, оригінальність тексту становить – 89,2%. За своїм змістом, випускна кваліфікаційна (дипломна) робота Пліса В.А слабо відповідає встановленим вимогам другого (магістерського) рівня вищої освіти, може бути допущена до публічного захисту та може претендувати на задовільну оцінку за умов нормальності відповідей на запитання комісії по темі роботи.

Керівник кваліфікаційної
(дипломної) роботи

Вікторія ГУРОЧКІНА,
д.е.н., професор, професор кафедри економіки,
підприємництва та бізнес-адміністрування ДПУ

РЕЦЕНЗІЯ

на випускню кваліфікаційну (дипломну) роботу

здобувача вищої освіти Державного податкового університету

Плиса Владислава Андрійовича,

на тему "Управління економічною безпекою бізнесу за умов повоєнного відновлення" (на прикладі діяльності ПрАТ "Оболонь")

У сучасних нестабільних умовах забезпечити успішність підприємства неможливо без якісної та ефективної системи управління економічною безпекою бізнесу. Відповідно реалізація системи управління є ключовим завданням, що забезпечить йому захист, прибутковість та конкурентоспроможність. Отже, враховуючи реалії сьогодення розвиток бізнесу та реалізація його підприємницького потенціалу неможлива без врахування безпекових аспектів діяльності підприємства. Підприємство відчуває необхідність забезпечення економічної безпеки виробничих та торговельних операцій сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності фірми на зовнішньому та внутрішньому ринках. Вирішення викликів безпеки, конкурентний тиск, економічна стабільність, політичні події та стратегічні рішення впливає на стабільність та успішність підприємства.

В дипломній роботі приділено увагу системі адаптації до конкретних умов підприємства, інновацій в управлінні ризиками, зокрема в умовах післявоєнного відновлення, інтеграції використання сучасних технологій.

Структурно дипломна робота складається із вступу, трьох взаємопов'язаних розділів, які безпосередньо присвячені темі дослідження, висновків, переліку опрацьованих літературних джерел.

У першому розділі розглянуто теоретичні основи управління стратегією економічної безпеки бізнесу. У другому розділі здійснено аналіз сучасної практики управління стратегією економічної безпеки бізнесу (на прикладі ПрАТ "Оболонь"), а третій розділ присвячено пропозиціям вдосконалення механізму управління стратегією економічної безпеки бізнесу.

Обґрунтованість пропозицій і висновків та їх практична цінність у роботі підприємства, установи, організації, органів ДПС України.

Висновки є логічним підсумком всієї роботи. Матеріал, викладений в роботі, базується на сучасних методиках економічних досліджень і має достатній ступінь достовірності, аргументації та обґрунтування.

Наявність недоліків. Випускна кваліфікаційна (дипломна) робота написана на відповідному рівні, що відповідає вимогам освітньо-професійного рівня «магістр». Водночас, у роботі зустрічаються недоліки в оформленні та має неточності у нумерації рисунків. У третьому розділі доцільно було б розкрити деталізований план дій в процесах релокації бізнесу та етапах подання на відшкодування збитків для бізнес структур. Варто було б зазначити програми фінансування та підтримки бізнесу у воєнний час, якщо такі є доступні на локальному рівні та міжнародному, і які умови потрібно виконати для цього.

Але ці зауваження не зменшують цінності роботи, що рецензується, яка є науковим дослідженням і представляє практичний інтерес для підприємства.

Загальний висновок і оцінка роботи. В цілому роботу можна вважати такою, що відповідає встановленим вимогам, вона заслуговує позитивної оцінки, а її автор – Плис В.А. присвоєння кваліфікації магістр з підприємництва, торгівлі та біржової діяльності.

Рецензент доктор економічних наук, професор кафедри маркетингу Хмельницького національного університету

(науковий ступінь, вчене звання, посада, місце роботи)


(підпис)

А.С. Тельнов

(ініціали, прізвище)

Підпис А.С. Тельнова засвідчує



Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 11:21:59 17.02.2024

Назва файлу з підписом: Диплом_Плис В._ПТМ 22-1.pdf.asice

Розмір файлу з підписом: 831.2 КБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: Диплом_Плис В._ПТМ 22-1.pdf

Розмір файлу без підпису: 1.2 МБ

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

Підписувач: ГУРОЧКІНА ВІКТОРІЯ ВІКТОРІВНА

П.І.Б.: ГУРОЧКІНА ВІКТОРІЯ ВІКТОРІВНА

Країна: Україна

РНОКПП: 2955406129

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 12:21:55 17.02.2024

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000172CEB005C6E9E04

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

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 14:16:20 17.02.2024

Назва файлу з підписом: диплом_Плис.pdf.asice

Розмір файлу з підписом: 854.2 КБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: диплом_Плис.pdf

Розмір файлу без підпису: 948.6 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): 14:16:20 17.02.2024

Сертифікат виданий: АЦСК АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Серійний номер: 248197DDFAB977E504000000EE561A01F0046704

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підписаний PDF-файл (PAdES)

Формат підпису: З повними даними для перевірки (PAdES-B-LT)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2023.12.21 13:00

АНОТАЦІЯ

Управління економічною безпекою бізнесу за умов повоєнного відновлення (назва кваліфікаційної роботи)

Мета роботи полягає в аналізі управління економічною безпекою бізнесу.

Завданнями роботи є: дослідження стратегії економічної безпеки бізнесу: теорія та практика у довоєнний період; аналіз ролі та особливостей управління економічною безпекою бізнесу у воєнний період та опісля; характеристика методичних підходів до формування механізму управління економічною безпекою бізнесу в умовах невизначеності; проведення організаційно-економічної характеристики діяльності підприємства, структури бізнесу та аналіз сучасного стану ПрАТ «Оболонь»; оцінка функціонування та адаптації бізнесу до реалій війни; аналіз механізму вибору та управління стратегією економічної безпеки в ПрАТ "Оболонь" в умовах невизначеності; дослідження пропозиції щодо вдосконалення механізму управління стратегією економічної безпеки бізнесу.

Предметом дослідження є система управління економічною безпекою бізнесу за умов повоєнного відновлення.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, які виникають при дослідженні системи управління економічною безпекою бізнесу.

Базою дослідження виступають: наукові публікації, статті, інтернет джерела, в тому числі теоретичні підходи, концепції, моделі, теорії та парадигми, які використовувалися в роботі інших вчених.

За результатами дослідження сформульовані висновки.

Одержані результати можуть бути використані на практиці, так як теоретичні положення роботи доведені до рівня узагальнень і практичних рекомендацій, що дає можливість удосконалити управління економічною безпекою бізнесу за умов повоєнного відновлення на підприємствах.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення, отримані результати та висновки досліджень оприлюднені та обговорені на міжнародних науково-практичних конференціях:

Кваліфікаційна робота містить 65 сторінки, 3 таблиці, 4 рисунки, список використаних джерел та літератури з 52 найменувань.

Ключові слова: економічна безпека, безпека бізнесу, повоєнного відновлення, адаптації бізнесу, управління стратегією економічної безпеки.

Рік виконання кваліфікаційної роботи - 2023-2024.

Рік захисту роботи - 2024.

ABSTRACT

Management of economic security of business under conditions of post-war recovery (title of qualification work)

The purpose of the work is to analyze the management of economic security of business.

The tasks of the work are: research on the strategy of economic security of business: theory and practice in the pre-war period; analysis of the role and features of managing the economic security of business during the war period and after it; characteristics of methodical approaches to the formation of a mechanism for managing the economic security of business in conditions of uncertainty; carrying out organizational and economic characteristics of the company's activity, business structure and analysis of the current state of PJSC "Obolon"; assessment of the functioning and adaptation of business to the realities of war; analysis of the mechanism of choosing and managing the strategy of economic security in PJSC "Obolon" in conditions of uncertainty; study of a proposal to improve the management mechanism of the strategy of economic security of business.

The subject of the study is the system of managing the economic security of business under the conditions of post-war recovery.

The object of research is social relations that arise during the study of the management system of economic security of business.

The basis of the research is: scientific publications, articles, Internet sources, including theoretical approaches, concepts, models, theories and paradigms that were used in the work of other scientists.

Based on the results of the research, conclusions are formulated.

The obtained results can be used in practice, since the theoretical provisions of the work have been brought to the level of generalizations and practical recommendations, which makes it possible to improve the management of economic security of business under the conditions of post-war recovery at enterprises.

Approbation of the results of the qualification work. The main provisions, obtained results and conclusions of the researches have been made public and discussed at international scientific and practical conferences:

The qualification work contains 64 pages, 3 tables, 4 figures, a list of used sources and literature from 45 items.

Keywords: economic security, business security, post-war recovery, business adaptation, economic security strategy management.

The year of the qualification work is 2023-2024.

The year of job protection is 2024.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ	8
1.1. Стратегії економічної безпеки бізнесу: теорія та практика у довоєнний період	8
1.2. Роль та особливості управління економічною безпекою бізнесу у воєнний період та опісля	14
1.3. Методичні підходи до формування механізму управління економічною безпекою бізнесу в умовах невизначеності	17
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ (НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»)	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства, структури бізнесу та аналіз сучасного стану ПрАТ «Оболонь»	27
2.2. Оцінка функціонування та адаптації бізнесу до реалій війни	36
2.3. Механізм вибору та управління стратегією економічної безпеки в ПрАТ "Оболонь" в умовах невизначеності	41
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ	47
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57

ВСТУП

Актуальність дослідження. Дослідження управління економічною безпекою бізнесу в умовах повоєнного відновлення є вкрай актуальним і має важливе значення для багатьох аспектів суспільства і економіки. Після війни чи конфлікту країна стикається зі значними викликами та завданнями в економічному, соціальному та політичному плані, і ефективне управління економічною безпекою стає ключовою складовою процесу відновлення.

Управління економічною безпекою включає в себе планування та реалізацію стратегій щодо відновлення та розвитку економічної інфраструктури, що є критично важливим після війни чи конфлікту. Розробка механізмів управління ризиками та забезпечення стійкості бізнес-середовища в умовах невизначеності і можливих загроз.

Дослідження ефективних стратегій для відновлення банківської системи, фінансового ринку та забезпечення стійкості національної валюти. Розробка заходів для привертання внутрішніх і зовнішніх інвестицій, що сприяє економічному відновленню та створює нові можливості для бізнесу.

Визначення стратегій для розвитку та підтримки малих і середніх підприємств, які можуть бути ключовими гравцями у відновленні. Забезпечення розвитку соціальної інфраструктури, такої як освіта, охорона здоров'я та соціальні послуги, для покращення якості життя населення.

Враховуючи велику кількість викликів, які виникають в умовах відновлення після конфлікту, дослідження управління економічною безпекою може внести вагомий внесок у сталість і процвітання після воєнного періоду.

Мета дослідження полягає в аналізі управління економічною безпекою бізнесу.

Для досягнення мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- дослідити стратегії економічної безпеки бізнесу: теорія та практика у довоєнний період;
- проаналізувати роль та особливості управління економічною безпекою бізнесу у воєнний період та опісля;
- охарактеризувати методичні підходи до формування механізму управління економічною безпекою бізнесу в умовах невизначеності;
- провести організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства, структури бізнесу та аналіз сучасного стану ПрАТ «Оболонь»;
- зробити оцінку функціонування та адаптації бізнесу до реалій війни;
- проаналізувати механізм вибору та управління стратегією економічної безпеки в ПрАТ "Оболонь" в умовах невизначеності;
- дослідити пропозиції щодо вдосконалення механізму управління стратегією економічної безпеки бізнесу.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, які виникають при дослідженні системи управління економічної безпеки бізнесу.

Предметом роботи є система управління економічною безпекою бізнесу за умов повоєнного відновлення.

Методи дослідження. З огляду на поставлені задачі, робота виконана за допомогою системного аналізу, сукупності загальнонаукових та спеціальних наукових методів. З метою розкриття сутності теми дослідження були використані методи: аналіз та синтез було використано при дослідженні наукової літератури, метод систематизації допомагав при формуванні підходів та виокремленні подібності думок, метод порівняння використовувався при аналізі міжнародних стандартів та вітчизняних положень, а метод узагальнення допоміг при формування висновків на основі виявлених переваг та недоліків на досліджуваному підприємстві.

Наукова новизна результатів полягає в обґрунтуванні теоретичних і практичних засад управління економічною безпекою бізнесу за умов повоєнного відновлення.

Практичне значення одержаних результатів полягає в доведенні теоретичних положень роботи до рівня узагальнень і практичних рекомендацій, що дає можливість удосконалити управління економічною безпекою бізнесу за умов повоєнного відновлення.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра, відповідно до мети, складається з 3 розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ

1.1. Стратегії економічної безпеки бізнесу: теорія та практика у довоєнний період

У сучасних умовах успішне функціонування суб'єктів господарювання та процес економічного розвитку значною мірою залежать від забезпечення їх економічної безпеки. Під економічною безпекою розуміється якісна характеристика економічної системи, яка визначає її здатність підтримувати нормальні умови функціонування, розвиватися в рамках поставлених перед системою цілей, а також у разі виникнення різноманітних загроз (зовнішніх і внутрішніх), система здатна протистояти їм і відновлювати свою працездатність [1, с. 170].

Пандемія COVID-19 та військові дії, що охопили країну, підштовхнули трансформаційні зміни в усіх сферах економіки та держави, породивши кризу та хаос. В таких умовах інституційне середовище, суб'єкти господарювання та суспільство в цілому перебувають під впливом великої кількості різноманітних факторів. Їх взаємодія та безпосередній вплив часто призводять до виникнення процесів, які є причиною стагнації та криз різного масштабу та інтенсивності. Це потребує перегляду сучасних і сучасних методів забезпечення та управління економічною безпекою українських підприємств в умовах дестабілізації розвитку, у таких умовах економічну безпеку підприємства та управління ним слід розглядати як адаптивний фактор. На відміну від звичайної системи, система, яка дозволяє враховувати дестабілізуючі фактори, негативно впливати на негативну дію ендегенних та екзогенних факторів зовнішнього середовища, а також самостійно змінюватися та навчатися. Усе це можливо внаслідок виникнення властивостей системи, детермінізму, реалізації процесів коеволюції

– взаємодетермінованої спроби зміни елементів, що складають цілісність системи, що розвивається [7, с. 440-441].

Сьогодні підприємства всіх форм власності та галузей змушені працювати в умовах невизначеності та ризику. Нестабільність економіки, коливання курсу національної валюти, інфляційні процеси, стрімке зростання рівня державного боргу, зниження інвестиційної привабливості регіонів, міграційні процеси, відтік інтелектуальної інформації, все це спочатку ускладнювалося негативним ефектом. Пандемія COVID-19 і воєнний стан, що триває в країні з 24 лютого 2022 року.

В таких умовах дестабілізуючого розвитку підприємства постають перед необхідністю забезпечити та підтримувати належний рівень, щоб продовжувати фінансово-господарську діяльність та мати можливість якомога швидше переорієнтувати існуючий бізнес на сучасні умови. з точки зору реалізації системного підходу, забезпечити якнайкраще забезпечення економічної безпеки.

Усе це вимагає від науковців і практиків посилити увагу до проведення досліджень і розробки практичних рекомендацій щодо забезпечення економічної безпеки підприємств України в умовах стабілізованого розвитку.

Економічна безпека - це стан захищеності найважливіших інтересів особистості, суспільства та держави від загроз та здатність економічної системи протистояти ризиком, які знищують структуру і статус та перешкоджають досягненню цілей розвитку [46, с. 8].

Економічна безпека підприємства - це стан захищеності корпоративних ресурсів та можливість запобігати, ослабляти існуючі небезпеки і загрози чи інші непередбачені обставини, водночас забезпечує досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції і господарського ризику. При цьому об'єктом економічної безпеки підприємства є безпосередньо потенціал підприємства [46, с. 9-10].

З огляду на те, що понад 70% підприємницького сектора України займає малий та середній бізнес, саме такі підприємства першими відчули на собі негативний вплив цих явищ і процесів. Як наслідок, ми спостерігаємо різкий відтік робочої сили, плинність кадрів, витік інформації через інтенсивні міграційні процеси, виробничі підприємства не працюють через швидке переміщення бізнесу тощо.

З метою забезпечення економічної безпеки на підприємстві доцільно використовувати системний підхід. Він передбачає тісний взаємозв'язок всіх елементів системи і гарантує комплексний ефект від її забезпечення.

Основними елементами системи економічної безпеки підприємства є:

- захист комерційної таємниці та конфіденційності інформації;
- комп'ютерна безпека та безпека зв'язку;
- інтелектуально-кадрова безпека;
- внутрішньовиробнича безпека;
- безпека будинків і споруд;
- фізична або силова безпека;
- техніко-технологічна та протипожежна безпека;
- безпека господарсько-фінансової діяльності;
- безпека перевезень вантажів та осіб;
- безпека рекламних, культурних, масових заходів, ділових зустрічей та переговорів;
- екологічна та радіаційно-хімічна безпека;
- конкурентна розвідка, інформаційно-аналітична робота [46, с. 12].

Крім того, спостерігається різке зниження інвестиційної активності та інвестиційної привабливості України, девальвація національної валюти, прискорення інфляції, зниження споживчого попиту, обмеження фінансових ресурсів, стрімке збільшення видатків державного бюджету з потреб оборони на

військову підтримку. Все це серйозно негативно впливає на рівень економічної безпеки українських підприємств і потребує невідкладного вирішення.

У 2022 році приватне споживання в Україні скоротиться на 50%, державне – на 10%, капітальні інвестиції – на 57,5%. Експорт товарів і послуг скоротився майже на 80%, імпорт – на 70%, а показники державного боргу до ВВП мають тенденцію до зростання з 50,7% до 90,7%. Дефіцит поточного рахунку платіжного балансу також становить 6,8% ВВП і очікується, що він збільшиться до 16,8% у 2023 році, фіскальний дефіцит (невійськовий) – 17,5% та 26,5% [8].

В таких умовах дуже актуальним є питання забезпечення та підтримання належного рівня економічної безпеки на рівні країни і особливо на підприємствах, адже саме цей сектор бізнесу є основним рушієм економіки країни, який забезпечує стабільність та стабільний розвиток у майбутньому, що дозволить державі виконувати свої функції та забезпечить стабілізацію соціально-економічної ситуації в регіоні. В умовах дестабілізуючого розвитку забезпечити належний рівень економічної безпеки можливо шляхом збереження та реалізації системного підходу.

Використання теорій систем, динаміки та синергетики для оцінки рівня впливу стабілізуючих факторів на стійкість і цілісність системи сприяє формуванню знань про поведінку системи до, під час і після пошкодження. Застосування системно-синергетичної методології у дослідженні ендогенних та екзогенних впливів на соціально-економічні системи є особливо актуальним у випадку біфуркації, оскільки поєднання теорії катастрофи та теорії хаосу дозволяє провести відповідний аналіз до ситуації [6].

Виникаючі властивості системи дозволяють досліджувати особливості та явища, які неможливо пояснити з позиції знань про елементи (підсистеми), що входять до складу складних систем. Інтегральні властивості систем, які не

можна віднести до властивостей окремих елементів, називають емерджентними (негативними) властивостями [5].

Необхідно відзначити особливості системи економічної безпеки кожного підприємства. Його повнота та ефективність значною мірою залежить від правової бази, яка використовується в регіоні, наявних у ньому матеріально-технічних, кадрових, інтелектуальних і фінансових ресурсів та ін.

Враховуючи умови довоєнного періоду, де виникають надзвичайні ситуації та ризики, бізнес повинен приділяти особливу увагу стратегіям економічної безпеки:

1. Ризик-орієнтоване планування:

- Оцінка ризиків. Потрібно визначати основні економічні, політичні та соціальні ризики, які можуть вплинути на бізнес.
- Розробка планів надзвичайних ситуацій. Потрібно створювати стратегії відновлення та плани надзвичайних ситуацій для мінімізації можливих збитків.

2. Фінансова стабільність:

- Диверсифікація інвестицій. Потрібно розглядати можливість розподілу інвестицій на різні галузі для зменшення ризиків.
- Ефективне фінансове управління. Потрібно дотримуватися консервативних стратегій управління грошовими потоками та борговим навантаженням.

3. Локалізація та резервування:

- Локалізація виробництва. Потрібно розглянути можливість локалізації виробництва для зменшення впливу глобальних та регіональних турбуленцій.
- Створення запасів. Потрібно забезпечити наявність необхідних резервів сировини, матеріалів та інших ресурсів.

4. Сталість ланцюжків постачання:

- Диверсифікація постачальників. Потрібно уникати залежності від одного або декількох постачальників.
- Розбудова взаємовигідних відносин. Зміцнювати відносини з постачальниками та робити їх стійкими до змін на ринку.

5. Технологічна резилієнтність:

- Захист інформації. Забезпечувати високий рівень кібербезпеки для захисту конфіденційної інформації.
- Впровадження нових технологій. Використовувати інновації для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

6. Управління людськими ресурсами:

- Підготовка персоналу. Потрібно надавати персоналу навички та навчання для реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
- Стратегії залучення та утримання персоналу. Розробити стратегії для збереження та мотивації кваліфікованого персоналу.

7. Збалансоване законодавство та зв'язки з громадськістю:

- Додержання законодавства. Всі дії повинні відповідати внутрішньому та міжнародному законодавству.
- Гармонійні відносини з громадськістю. Потрібно будувати взаємовигідні стосунки з громадськістю та іншими стейкхолдерами.

Отже, вищезазначені стратегії мають допомогти бізнесу в Україні впоратися з економічними викликами в довоєнний період і підготувати його до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. При цьому важливо враховувати конкретні умови та особливості галузі, в якій працює бізнес.

1.2. Роль та особливості управління економічною безпекою бізнесу у воєнний період та опісля

Економіка України перебуває у стані перманентної кризи. Період з 2008 року супроводжувався появою чотирьох масштабних криз. Перша з них пов'язана зі світовою фінансовою кризою 2008 року. Після нетривалого відновлення економіка занурилася в кризу 2014 року, спровоковану початком гібридної війни Росії проти України. Коронакриза в економіці 2020-2021 років спричинила негативні наслідки для українського бізнесу та кризовий стан багатьох суб'єктів господарювання. А наймасштабнішою за наслідками є криза, яка почалася в лютому 2022 року і пов'язана з масштабним вторгненням Росії, військовими діями, руйнуванням промисловості та інфраструктури, окупацією території, посиленням невизначеності у веденні бізнесу. У такому зовнішньому контексті суб'єкти господарювання стикаються з реальними загрозами своїй економічній безпеці та потребують адекватного реагування на кризові виклики для збереження своєї конкурентоспроможності та статусу на ринку.

Військова агресія Російської Федерації проти України докорінно змінила ситуацію, яка загрожує національній безпеці країни. Перші тижні війни були пов'язані з окупацією територій, знищенням майна промислових підприємств та об'єктів інфраструктури, житла, масовим переселенням жителів різних регіонів, особливо прифронтових і районів, де ведуться активні бойові дії, тощо. Водночас відбувся різкий економічний спад через скорочення ділової активності та неможливість ведення бізнесу в зоні бойових дій, що призвело до значних втрат податкових та митних надходжень до державного та місцевих бюджетів. Загалом 2022 рік відзначився пошкодженням або руйнуванням промислових об'єктів на сході та півдні країни, серйозними труднощами у транспортній логістиці, різким скороченням державних капітальних інвестицій, а також значною втратою експортного потенціалу України.

Проте, незважаючи на руйнівні наслідки війни, економіка України зберегла макроекономічну стабільність до 2022 року. Так, згідно з детальним дослідженням Національного інституту стратегічних досліджень [11], українська економіка увійшла в 2023 рік з певним помірно стабільним потенціалом відновлення та обережним оптимізмом щодо поступового економічного зростання.

Системна макроекономічна допомога МВФ та інших іноземних партнерів, професіоналізм уряду та парламенту, адаптація суб'єктів господарювання до кризових умов залишаються основними чинниками, що забезпечують відносну стабільність української економіки під час війни.

Майже через півтора року після початку повномасштабної війни дослідження низки зарубіжних аналітичних агентств та вітчизняних науковців дозволяють говорити про стабілізацію рівня економічної безпеки в умовах повномасштабної війни [9, 10].

Так, опитування спеціальних експертів, проведене Національним інститутом стратегічних досліджень у березні 2023 року, показало зниження загального рівня сприйняття ризику. Загалом, порівняно з 2022 роком, кількість небезпек (катастрофічний вплив/ймовірність виникнення) у найнебезпечнішій зоні зменшилася з одинадцяти до однієї. На думку експертів, високий рівень дефіциту державного бюджету є однією з найактуальніших загроз.

Проте слід зазначити, що бізнес-структури України набули певного досвіду реагування на кризові ситуації, що загрожують економічній безпеці, спричинені воєнним станом та наслідками військових дій. Українські підприємства демонструють високий рівень гнучкості в умовах невизначеності та кризи, гнучкості у збереженні економічної безпеки. Проте зрозуміло, що робота в умовах перманентної кризи потребує впровадження нових підходів до управління економічною безпекою. У сучасній ситуації домінування екзогенних загроз економічній безпеці призводить до звуження можливостей

адаптації суб'єктів господарювання до зовнішніх умов. У відповідь на зростання невизначеності, розширення та посилення загроз економічній безпеці розробка та впровадження методів швидкого реагування та адаптації сприятиме підтримці конкурентоспроможності та внутрішнього потенціалу в роботі суб'єктів господарювання.

У воєнний період і в післявоєнний період, управління економічною безпекою бізнесу набуває особливого характеру через ризики та виклики, які виникають у зв'язку з воєнним конфліктом [2].

Роль та особливості управління економічною безпекою бізнесу у воєнний період та після його завершення: забезпечення виживання (однією з основних ролей є забезпечення виживання бізнесу в умовах нестабільності, руйнувань та невизначеності, які є характерними для воєнних конфліктів), мінімізація ризиків (управління ризиками стає ключовим завданням, оскільки воєнні дії можуть призвести до різких змін в економічному середовищі), стійкість до надзвичайних ситуацій (підприємства повинні бути готовими до реагування на надзвичайні ситуації, такі як обмеження виробництва, евакуація, зупинка постачання тощо), адаптація бізнес-моделі (в умовах конфлікту може виникати необхідність адаптувати бізнес-модель, переорієнтувати виробництво та змінювати стратегію залежно від обставин), залучення до заходів безпеки (підприємства повинні дотримуватися заходів безпеки та співпрацювати з органами безпеки для забезпечення захисту працівників та ресурсів), відновлення та реконструкція (у період після воєнного конфлікту бізнес повинен брати участь у процесах відновлення та реконструкції, що може включати в себе відновлення інфраструктури та господарської діяльності), стабілізація фінансів (важливо відновити фінансову стабільність підприємства та вирішити питання, пов'язані з кредитами та фінансовою підтримкою), співпраця з органами влади (бізнес повинен активно взаємодіяти з органами влади, щоб забезпечити безпеку та стабільність у регіоні), залучення інвестицій

(робота над залученням іноземних інвестицій для відновлення економіки та розширення бізнесу), міжнародна торгівля (участь у міжнародній торгівлі для розвитку нових ринків та ресурсів), корпоративна відповідальність (врахування соціальних та екологічних аспектів у діяльності підприємства, щоб забезпечити сталість розвитку).

Отже, управління економічною безпекою у воєнний період та опісля вимагає від бізнес-лідерів гнучкості, стратегічного планування та вміння адаптуватися до змін. Збалансоване поєднання прагматичних заходів із здатністю до інновацій та взаємодії з різними стейкхолдерами може сприяти виживанню та успішному розвитку бізнесу в умовах непевності та ризику воєнного чи післявоєнного періоду.

1.3. Методичні підходи до формування механізму управління економічною безпекою бізнесу в умовах невизначеності

Невизначені умови, що супроводжують роботу підприємств, вимагають створення ефективної системи управління фінансовою безпекою, яка дозволяє своєчасно контролювати та нейтралізувати певні ризики та загрози, запобігає виникненню кризових ситуацій та підвищує фінансову стійкість, платоспроможність та ліквідність, прибутковість та бізнес. діяльність., поліпшення майнового стану, загальне зміцнення фінансових можливостей суб'єктів господарювання, забезпечення його подальшого успішного розвитку [12, с. 194].

Що стосується проблем методичного забезпечення економічної безпеки підприємств, то слід зазначити, що загальноприйнятої методики комплексної оцінки економічної безпеки підприємства з урахуванням усіх критеріїв та особливостей роботи не існує, відсутність зв'язків. події, пов'язані з оцінкою рівня окремих складових економічної безпеки, які мають особливе значення

для підприємств даної галузі, неоднозначність визначення показників складу економічної безпеки підприємства, їх градації та трактування, а також як незавершеність наукових досліджень щодо визначення впливу факторів на рівень економічної безпеки підприємства.

Необхідним є формування переліку вимог, якому має відповідати методика оцінки рівня економічної безпеки вітчизняних підприємств, а саме:

1. Динамічність (врахування змінного середовища існування підприємства).
2. Репрезентативність (відображення найбільш суттєвих показників, що впливають на рівень економічної безпеки підприємства).
3. Достовірність (адекватність відображення стану складової безпеки).
4. Інформаційна доступність (використання під час розрахунку офіційних статистичних даних, звітності підприємства та публічних експертних оцінок).
5. Врахування найбільш важливих складових економічної безпеки для підприємства [47, с. 162].

При формуванні системи оцінки економічної безпеки підприємства необхідно досягти узгодженості цілей і методів підприємства. Результати оцінки економічної безпеки є важливими для визначення стійкості її розвитку в поточному та перспективному періодах, а від її рівня залежить оцінка можливостей підприємства щодо забезпечення виконання поставлених цілей і досягнень. запланованих результатів з урахуванням внутрішніх і зовнішніх загроз.

Методи забезпечення економічної безпеки мережі безпосередньо пов'язані з напрямками забезпечення економічної безпеки мережі, їх поділяють на дві основні групи: спрямовані на забезпечення безпеки інтеграційного процесу та спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності. виробництва. вітчизняних підприємств. Водночас вони виступають методами прямих дій і безпосередньо впливають на процес забезпечення економічної безпеки, а також заходами (напрямами) загальних дій, що впливають на галузь і підвищують її стабільність, конкурентоспроможність, техніко-технологічний

стан, фінансовий і економічний статус. та економічні показники, рівень регулювання, державної підтримки та інституційного забезпечення, отже, підвищуючи рівень ефективності галузі, впливають на стан її економічної безпеки, зміцнюючи та покращуючи її.

Використання структурного підходу до вивчення та формування методів забезпечення економічної безпеки дозволяє створювати та розподіляти методи за напрямками та рівнями управління.

Інституційне, організаційне управління, адміністративні методи забезпечують реалізацію основних функцій управління: ініціювання, організаційного планування, координації, мотивації та контролю, причому реалізація цих функцій відбувається на кожному рівні їх використання [48].

Так, за напрямками управління економічною безпекою їх поділяють на інституційне управління, організаційне управління, управління інфраструктурою, інформаційне управління, управління інноваційною безпекою, управління промисловою безпекою, методи управління розвитком.

На державному рівні інституційні методи відображають дії органів законодавчої та виконавчої влади, державних органів щодо забезпечення стабільності та економічного розвитку вітчизняної економіки та їх передових галузей, результатом яких є підвищення рівня економічної безпеки. у напрямку міжнародного співробітництва, здійснення цілеспрямованих заходів державної політики, спрямованих на інтеграцію країни в міжнародне співтовариство та розвиток економічного, інноваційного, соціального потенціалу країни на міжнародній арені, створення та запровадження нових механізмів стимулювання тіньової економіки, створення та реалізація нових механізмів стимулювання розвитку тіньової економіки. злочинності, корупції, бізнесу та забезпечення економічної безпеки мережі здійснення діяльності, безпосередньо пов'язаної з веденням, розроблення та прийняття державної концепції та стратегії забезпечення економічної безпеки галузей тощо.

Ефективними засобами реалізації інституційних методів на галузевому рівні є створення та розвиток галузевих об'єднань: галузевих асоціацій,

асоціацій, господарських об'єднань, робота яких полягає в об'єднанні підприємств галузі для досягнення спільних економічних інтересів та об'єднанні зусиль для забезпечення розвитку виробництва. . промислові підприємства та їх економічна безпека.

На рівні кожного підприємства інституційні методи реалізуються шляхом створення або внесення необхідних змін до організаційних документів колективного договору, що визначають принципи створення економічної безпеки, розробки та прийняття концепції. стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства [49].

Організаційні методи на державному рівні здійснюються шляхом розробки та реалізації державних програм створення потужних об'єднань підприємств і виробничих об'єднань у межах галузі, реалізації державної політики щодо подальшої кластеризації економіки. На галузевому рівні засобами їх реалізації є ініціювання та створення галузевих рад із забезпечення економічної безпеки при галузевих асоціаціях, спілках чи господарських асоціаціях як головного органу управління в управлінні економічною безпекою галузі, а також відділу або служба забезпечення економічної безпеки галузі. забезпечити економічну безпеку. Організаційні заходи передбачають налагодження зв'язку та взаємодії між службами економічної безпеки мережі та між службами економічної безпеки підприємств та їх взаємодію з суб'єктами економічної безпеки зовнішнього середовища. Організаційні методи на рівні підприємств реалізуються шляхом створення та функціонування їх організаційних функціональних структур на підприємствах, відповідальних за забезпечення економічної безпеки підприємства.

Процеси впливу на економіку та їх ефективна реалізація здійснюються за допомогою методів управління інфраструктурою, яка складається з розвитку транспортної, соціальної, логістичної інфраструктури країни, систем і комунікацій на державному рівні, які сприяють інтеграційному процесу. забезпечення економіки країни та безпеки інтеграційного процесу. На галузевому рівні засобами реалізації цих методів є розвиток інфраструктури

галузі, що сприяє ефективному розвитку галузі, та інфраструктури, що забезпечує економічну безпеку галузі, що об'єднує самі підприємства, недержавні та державні органи та структури забезпечення економічної безпеки. На рівні підприємства – це розвиток виробничої, сервісної, соціальної інфраструктури, комунікацій, систем і мереж, комунікаційної безпеки, засобів зв'язку, засобів обміну та забезпечення інформацією, а також процесу інформаційно-аналітичного забезпечення на підприємстві. та проведення узгодженої комунікаційної політики підприємства.

На державному рівні адміністративні організаційно-управлінські методи в управлінні інформацією реалізуються через реалізацію державної політики управління та захисту інформації, на мережевому рівні їх реалізація реалізується шляхом розробки та реалізації мережевих програм захисту інформації. та інформаційні ресурси. програмне забезпечення, прикладні технології, технічні, аналітичні, програмні методи, засоби та засоби; для забезпечення інформаційної безпеки повинні використовуватися однакові засоби на рівні кожного окремого підприємства мережі; Доцільно вживати заходів щодо захисту комерційної таємниці підприємств, моніторингу ринкових показників та стану та рівня технічних засобів захисту інформації, баз даних та інформаційних ресурсів.

Адміністративні методи управління інноваційною діяльністю на державному рівні здійснюються шляхом системної реалізації державної інноваційної політики, спрямованої на поступальний інноваційний розвиток галузі та підприємств, що входять до її складу, та забезпечення безпеки процесу інноваційного розвитку. На галузевому рівні управління інноваційною діяльністю полягає в розробці та реалізації галузевих програм інноваційного розвитку та спільному виконанні промисловими підприємствами великих інноваційно-інвестиційних проектів. Інструментами інноваційного розвитку на рівні підприємства є окремі проекти, розробка та реалізація яких пов'язана з серйозними ризиками та дією як стабілізуючих, так і дестабілізуючих факторів

і вимагає реалізації програм забезпечення економічної безпеки підприємств у процесі виробництва. здійснення інноваційної діяльності [50].

Організаційно-управлінські методи в управлінні виробництвом на державному рівні можуть бути реалізовані шляхом проведення системної державної промислової політики, спрямованої на вдосконалення галузі та сприяння її ефективному розвитку. Засобами забезпечення економічної безпеки на галузевому рівні є концентрація виробництва і виробничих потужностей, спеціалізація виробництва на випуск окремих видів продукції, розвиток галузевої кооперації, що дозволяє планувати і систематизувати наявний матеріал. і акумулює фінансові ресурси та допомагає у розвитку виробництва. Ефективним засобом забезпечення економічної безпеки, який може бути використаний на цьому рівні, є супровід процесу сертифікації виробництва, виробничих процесів і продукції, що випускається підприємств вітчизняної промисловості, відповідно до міжнародних стандартів якості. Такі заходи можуть організовувати торгово-промислові палати, профспілки та їхні функціональні підрозділи. Засобами реалізації цих методів на рівні підприємств є поточний ремонт, оновлення та модернізація виробничих потужностей, впровадження процесів автоматизації виробництва, існуючих ліній і конвеєрів, впровадження сучасних виробничих технологій і систем контролю якості виробничого процесу, а також сертифікація підприємств [51].

Економічні методи характеризуються намаганням опосередковано впливати, використовуючи економічний інтерес і матеріальну зацікавленість, прибуток, прибуток або економію ресурсів витрат.

Комплексний аналіз та оцінка фінансового стану досліджуваного підприємства дозволили сформувати вихідну множину показників- індикаторів, які можна використати для здійснення оцінки рівня його фінансової безпеки.

Оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства можна здійснити за допомогою показників майнового стану, показників ліквідності та

платоспроможності, показників дебіторської та кредиторської заборгованостей, показників ділової активності, показників рентабельності підприємства та показників фінансової стійкості із застосуванням скоригованих методів оцінки.



Рис.1.3 Показники оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства

Скорингові методи оцінки рівня фінансової безпеки базуються на підрахунку балів за кожною позицією показників, за якими оцінюється фінансова безпека. Скорингові методи включають в себе експертний аналіз, який передбачає опитування експертів (кваліфікованих фахівців) з подальшою математичною обробкою результатів дослідження.

До групи скорингових методів оцінки можна віднести ранговий метод або метод балів. Даний метод дає змогу встановити важливість кожного показника фінансової безпеки підприємства у формуванні її загального рівня на підставі вагових коефіцієнтів, присвоїти кожному показнику певну кількість балів, відповідно до інтервалів їх значень, а також провести інтегральну оцінку фінансової безпеки підприємства.

На основі цього методу можливо виконати ранжування як окремих показників, так і груп найбільш значимих показників для оцінки фінансової безпеки підприємства. Так, якщо показник має значення вище нормального, то йому присвоюється I клас; нижче нормального, але вище критичного – II клас; нижче критичного – III клас.

Інтегральна оцінка безпеки дається в балах і визначається як сума добутків рейтингу кожного показника на клас:

$$B = \sum Pei * K_{li},$$

де B – сума балів;

Pei – рейтинг i -го показника;

K_{li} – клас i -го показника.

Рейтинг показника визначається відповідно до цілей дослідження і важливості показника для обраного напрямку дослідження. Сумарний рейтинг показників завжди складає 100, тобто кожному показнику присвоюється певне числове значення менше ста, яке відображає важливість даного показника. Таким чином, для показників, усі значення яких відповідають I класу, кількість балів дорівнює 100, II класу – 200, III класу – 300.

№	Показники	2020	2021	2022
1.	Дохід (виручка)	5 549 706	5 986 592	8 649 174
2.	Чистий прибуток	5 977 856	6 147 676	8 684 597
3.	Власний капітал	2 275 607	2 542 672	3 665 011
4.	Валюта балансу	5 425 815	5 793 443	6 055 196
5.	Позиковий капітал	609 731	677 838	562 519
8.	Необоротні активи	4 057 998	4 154 636	3 946 857
9.	Фінансовий результат від звичайної діяльності	290 151	338 614	-130 821
10.	Дебіторська заборгованість	286 204	417 089	580 193
11.	Поточні зобов'язання	2 088 817	2 184 448	1 403 780
12.	Величина запасів	914 584	1 040 911	1 134 000
13.	Основні засоби (первісна вартість)	10 634 650	12 043 666	12 120 790
14.	Оборотні активи	1 367 817	1 638 807	2 108 339
15.	Грошові активи	10 695	29 122	152 794
16.	Собівартість продукції	4 070 109	4 877 463	5 751 536

Рис 1.4 Вхідні дані звітності ПрАТ «Оболонь» 2020-2022 р.[52].

Формування механізму управління економічною безпекою бізнесу в умовах невизначеності є важливим завданням для підприємств [3].

Методичні підходи, які можуть бути використані в цьому процесі:

1. Аналіз економічного середовища. Визначення ключових факторів, які можуть впливати на економічну безпеку бізнесу. Ретельний аналіз

кон'юнктури ринку, законодавства, технологічних змін і інших зовнішніх чинників.

2. Система моніторингу та раннього попередження. Визначення ключових показників економічної безпеки та розробка механізму їхнього моніторингу. Застосування методів раннього виявлення можливих проблем, таких як аналіз трендів, експертні оцінки, дослідження ринків.
3. Стратегічне планування. Розробка різних сценаріїв для врахування невизначеності. Визначення можливих варіантів розвитку подій та адаптація стратегії до різних сценаріїв.
4. Гнучкість та адаптивність. Розробка гнучких методів управління, які дозволяють швидко реагувати на зміни в економічному середовищі. Систематичний аналіз можливих змін і розробка стратегій для їх впровадження.
5. Фінансова стійкість. Забезпечення достатньої ліквідності та резервів для непередбачених обставин. Мінімізація фінансових ризиків через диверсифікацію інвестицій, застосування фінансових інструментів забезпечення тощо.
6. Розвиток кадрів та комунікації. Підготовка персоналу до роботи в умовах невизначеності. Забезпечення швидкого обміну інформацією всередині організації та зовнішніми стейкхолдерами.
7. Страхування та захист активів. Використання страхових продуктів для захисту від фінансових втрат. Розробка стратегій для юридичного захисту бізнесу в умовах невизначеності.
8. Співпраця та партнерство. Співпраця з іншими підприємствами та індустрійними групами для обміну інформацією та ресурсами. Встановлення довгострокових партнерств для спільного вирішення проблем і ризиків.

Використання методів управління розвитком дозволяє підвищити рівень конкурентоспроможності та якості промислових підприємств і продукції, акумулювати ресурси, оптимізувати ресурси підприємства, розвивати техніко-технологічні процеси та систему забезпечення економічної безпеки підприємств. промисловості.

Методи розкривають засоби, що застосовуються для забезпечення економічної безпеки, та визначають, як саме здійснюється дане забезпечення. Основними групами методів, що застосовуються для забезпечення економічної безпеки галузі, є інституційні, організаційно-розпорядчі, адміністративні методи; економічні; нормативно-правові методи; технічно-спеціальні методи; маркетингові методи; соціально-психологічні; ідеологічні методи; методи управління розвитком.

Отже, вищезазначені методичні підходи можуть бути адаптовані до конкретних умов і особливостей підприємства, а також регіонального та галузевого контексту. Важливо постійно оновлювати стратегії та механізми управління відповідно до змін у економічному середовищі.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ (НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»)

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства, структури бізнесу та аналіз сучасного стану ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» знаходиться в м. Києві, вул. Богатирська, 3. Підприємство здійснює свою діяльність керуючись Конституцією України [16], Цивільним кодексом України [24], Господарським кодексом України [15], Законом України «Про акціонерні товариства» [19], Законом України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» [17] та інших нормативних актів, чинних на території України.

Історія ПрАТ «Оболонь» бере початок в 1974 році, коли розпочався налив майданчика для будівництва броварні. В 1980 р. відбувається офіційне відкриття Київського пивзаводу № 3, що було приурочено до 22 Олімпійських ігор та виробництво першої партії пива. В 1986 р. на базі Київського пивзаводу № 3 створено об'єднання «Оболонь», до якого увійшли Київський пивзавод № 1, Київський пивзавод № 2 та Фастівський пивзавод.

У 1993 р. приватизоване підприємство отримує юридичний статус закритого акціонерного товариства. У 1998 р., вперше в галузі, ЗАТ «Оболонь» отримує міжнародний сертифікат на систему управління якістю ISO-9001 версії 1994 р., що засвідчує високий рівень усіх процесів та спроможності українського підприємства випускати продукцію світового рівня якості.

В 2004 р. запущено найбільшу лінію розливу пива у Європі, потужність якої склала 110 тис. пляшок за годину. Після запуску нової лінії розливу завод «Оболонь» увійшов до трійки найпотужніших пивоварних заводів у Європі.

В 2008 р. ЗАТ «Оболонь», першим серед підприємств харчової промисловості, сертифікувало чотири системи управління. ЗАТ «Оболонь»

підтвердила відповідність вимогам ДСТУ ISO 9001:2001 (Система управління якістю), ДСТУ ISO 22 000:2007 (Система управління безпечністю харчових продуктів), ДСТУ ISO 14 001:2006 (Система екологічного керування), ДСТУ-П OHSAS 18 001:2006 (Система управління безпекою та гігієною праці).

Сьогодні ПрАТ «Оболонь» – є одним з провідних пивоварних підприємств на ринку України, яке набуло популярності серед покупців, завдяки широкому та якісному асортименту продукції, та ретельному підходу до її виготовлення, адже вся продукція ПрАТ «Оболонь» відповідає стандартам якості.

ПрАТ «Оболонь» є одним із провідних підприємств з виробництва пива та безалкогольних мінеральних напоїв, а також активно співпрацює з міжнародними організаціями та експортує продукцію більш ніж у 60 країн світу. З кожним роком компанія розширює свої фінансові можливості, збільшує власний капітал, створює значні активи. На формування структури ПрАТ «Оболонь» вплинули різні стратегії розвитку, пов'язані з інноваційними відносинами, екологічною та соціальною безпекою.

ПрАТ «Оболонь» на сьогоднішній день є дуже потужною корпорацією, яка завдяки своїм підрозділам та ефективній роботі широко поширює свою продукцію як на внутрішньому ринку, так і за кордоном. Управління самою корпорацією здійснюється на основі змішаної структури управління, яка включає матричні та лінійні елементи.

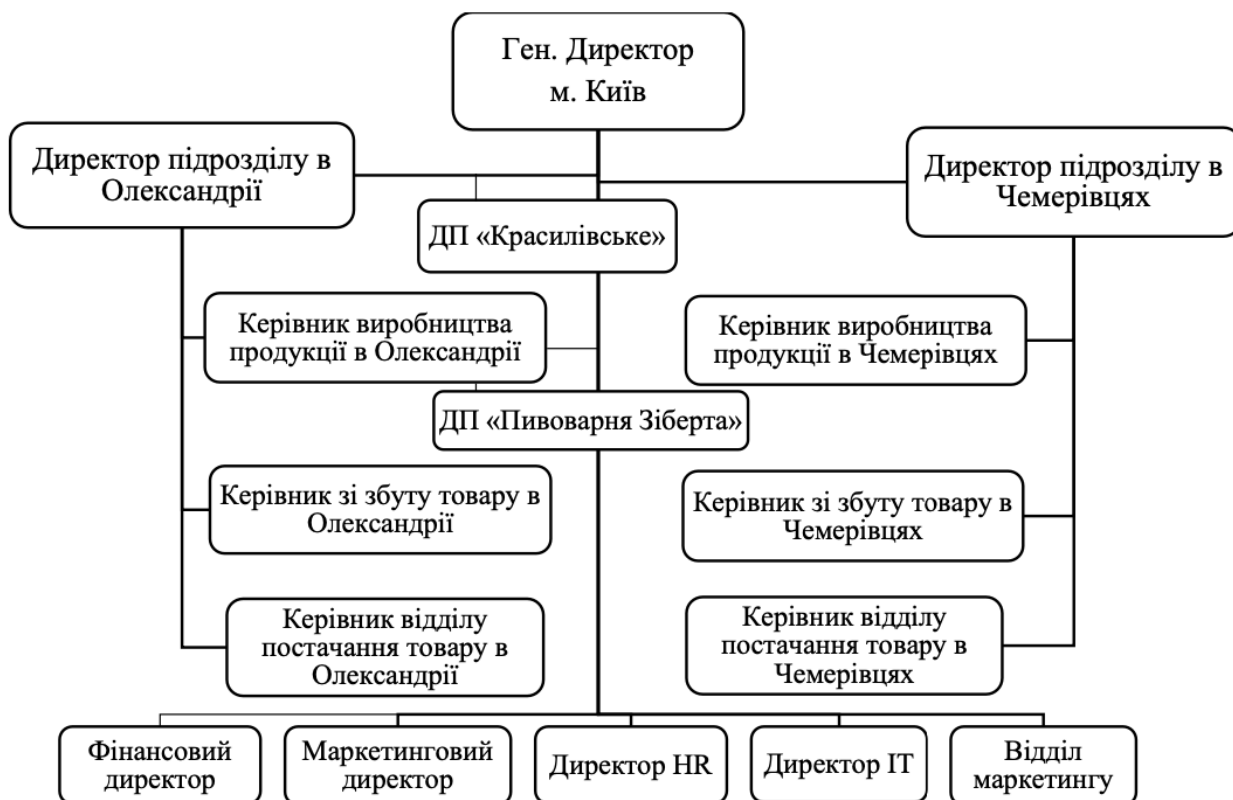


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Оболонь» [14].

З рис 2.1 бачимо, що вищим органом товариства виступають Загальні збори акціонерів, які приймають рішення щодо ведення та функціонування підприємства, а також відповідають за аналіз та розгляд фінансової звітності, та обрання осіб на керівні посади.

До складу Наглядової ради, входить Голова Наглядової ради та 12 членів, завдяки яким здійснюється захист інтересів акціонерів товариства, приймаються основні рішення щодо управління товариством, однієї з головних функцій виступає регулювання та контроль діяльності Виконавчого органу.

Генеральний директор підприємства, виступає Виконавчим органом, який визначає цілі та стратегії планування, а також завдяки прийняттю доцільних фінансових рішень, проводить оперативне планування та несе відповідальність за безпеку праці на ПрАТ «Оболонь» [14].

Органом який проводить плановий аналіз та спеціальні перевірки фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» є Ревізійна комісія. Ревізійна комісія складається з Голови Ревізійної комісії та шести членів.

Основні системи управління, які діють у ПрАТ «Оболонь»:

- Система управління якістю (ISO 900:2008)
- Система управління безпечністю харчових продуктів (ISO 22 000:2005).
- Система екологічного керування (ISO 14 001:2004).
- Система управління безпекою та гігієною праці (OHSAS 18 001:2007).

Завдяки ефективній системі управління, у 2020 році підприємство увійшло в ТОП–25 інноваційних компаній України та ТОП–50 найкращих компаній, підприємство забезпечує довіру до виготовленої продукції та надійність її споживання, а також приймає участь у збереженні довкілля, та забезпеченні якісної трудової діяльності для власних робітників [15].

За 2018– 2022 років таке виробництво в середньому займало 59,3% всього продуктового портфеля ПрАТ «Оболонь». Останніми роками досліджуване підприємство займало третє місце у рейтинговому списку з виробництва пива на вітчизняному ринку [18], на нього припадало 62% від усього експорту українського пива. Ця обставина зробила ПрАТ «Оболонь» найбільшим експортером пива в Україні [23].

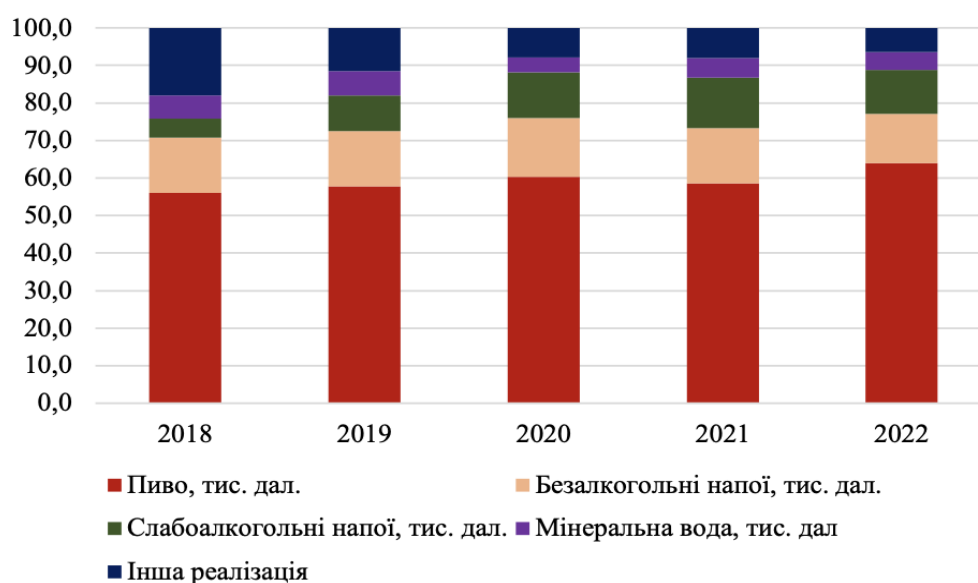


Рисунок 2.2 – Структура і динаміка продуктового портфеля ПрАТ «Оболонь» протягом 2018–2022 років, % [44]

24 лютого 2022 р. Російська Федерація розпочала військове вторгнення в Україну. Внаслідок цього фінансове становище ПрАТ «Оболонь» характеризувалось складними показниками. Підприємство відчувало дефіцит оборотного капіталу і ліквідності, у той же час, коли рахунки, не оплачені клієнтами, збільшувались. Тому для покращення ситуації, яка склалася було запущено благодійну NFT Акцію з використанням токен (компактний пристрій у вигляді USB-флешки, призначений для забезпечення інформаційної безпеки користувача, віддаленого доступу до інформації та використовується для ідентифікації його власника) [21] наприкінці травня 2022 р., прив'язаний до унікальних етикеток пива. Акція була проведена в інших країнах з метою допомоги Україні, накопичення фондів для оплати праці персоналу та можливості створення запасу питної води [22].

Далі можна проаналізувати динаміку та структуру доходів ПрАТ «Оболонь» за період 2020–2022 рр., тис. грн. Загальна сума доходів ПрАТ «Оболонь» з 2020 р. по 2022 р. зросла на 3 509 548 тис. грн. Це свідчить про те, що ПрАТ «Оболонь» збільшило свої виробничі потужності протягом досліджуваного періоду. Найбільш питому вагу у загальній структурі доходів займав чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Таблиця 2.3 - Динаміка та структура доходів ПрАТ «Оболонь» за період 2020–2022 рр., тис. грн. [20]

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2021 до 2020	Абсолютне відхилення 2022 до 2021	Відносне відхилення 2021 до 2020	Відносне відхилення 2022 до 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5 549 706	5 986 592	8 649 174	436 886	2 662 582	7,87%	44,47%
Інші операційні доходи	74 094	128 230	19 467	54 136	-108 763	73,11%	-84,84%
Дохід від участі в капіталі	0	0	0	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	338 280	174	15 956	-338 106	15 782	-99,95%	9 080,46%
Інші доходи	15 776	32 680	0	16 904	-32 680	107,17%	-100%
Разом	5 977 856	6 147 676	8 684 597	169 820	2 536 921	2,84%	41,23%

Інші операційні доходи займали теж значну питому вагу у загальній структурі доходів, їх динаміка характеризується позитивними показниками, хоча у 2022 р. вони суттєво знизилися. Що ж стосується інших фінансових доходів, то їх динаміка була досить неоднозначною. Так, якщо у 2020 р. – 338 280 тис. грн, а у 2021 р. знову значно скоротилася і становила 174 тис. грн. Таким чином, з проведеного аналізу можна зауважити, що основну частку доходів на ПрАТ «Оболонь» формує виручка від продажу продукції. На другому місці – інші операційні доходи.

Для оцінки економічної безпеки підприємства "ПрАТ Оболонь" можна врахувати ряд показників, взятих з таблиці 2.1:

1. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції. Чистий дохід збільшився значно протягом періоду 2020–2022 рр., що може свідчити про зростання обсягів продажу або збільшення цін на продукцію.

2. Динаміка інших операційних доходів. Інші операційні доходи спочатку зменшилися, але потім знову зросли. Це може бути пов'язано зі змінами в бізнес-моделі чи стратегії компанії.
3. Динаміка інших фінансових доходів. Інші фінансові доходи також зросли від 2020 до 2022 рр. Це може бути пов'язано з фінансовими операціями або управлінням активами.
4. Динаміка інших доходів. Здається, що інші доходи мають значний вплив, але у 2022 році цей показник став нульовим. Важливо визначити причини цього зменшення та його вплив на економічну безпеку.

Загальний аналіз

1. Приріст чистого доходу. Загальна тенденція зростання чистого доходу є позитивною для економічної безпеки підприємства.
2. Диверсифікація доходів. Різноманіття джерел доходів, включаючи операційні та фінансові, може зменшити ризики та забезпечити стійкість.
3. Фінансові доходи. Важливо зрозуміти, чи фінансові операції призводять до стійкого доходу та чи несуть вони фінансові ризики.
4. Зменшення інших доходів у 2022 році. Це може бути наслідком різних чинників, і його важливо ретельно дослідити для оцінки впливу на економічну безпеку.

Тепер можна зробити аналіз динаміки та структури витрат ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 2.2 - Динаміка та структура витрат ПрАТ «Оболонь» за період 2018–2022 рр., тис. грн. [20]

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2021 до 2020	Абсолютне відхилення 2022 до 2021	Відносне відхилення 2021 до 2020	Відносне відхилення 2022 до 2021
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-4 070 109	-4 877 463	-5 751 536	-807 354	-874 073	19,86%	17,91%
Адміністративні витрати	-361 150	-423 695	-470 629	-62 545	-46 934	17,31%	11,07%
Витрати на збут	-719 636	-790 218	-684 010	-70 582	106 208	9,81%	-13,45%
Інші операційні витрати	-6 593	-18 439	-53 606	-11 846	-35 167	79,83%	91,49%
Фінансові витрати	-255 444	-188 451	-128 689	66 993	59 762	-26,24%	-31,72%
Інші витрати	-238 394	0	-150 513	238 394	-150 513	-	-
Разом	-5 651 326	-6 298 266	-7 238 983	-646 940	-940 717	11,44%	14,95%

Як видно з даних Таблиці 2.2, найбільшу питому вагу в структурі витрат ПрАТ «Оболонь» займала собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг). Другими за питомою вагою були витрати на збут. Впродовж 2020–2022 рр. адміністративні витрати займали також досить вагоме місце в загальній структурі витрат ПрАТ «Оболонь» та характеризувались поступовими темпами зростання. Що ж стосується фінансових витрат, то вони також займали вагому частку в загальній структурі витрат ПрАТ «Оболонь». Інші операційні витрати, до яких варто віднести собівартість реалізованих виробничих запасів, штрафи, витрати пов'язані з утриманням об'єктів соціально-культурного призначення, адміністративні відрахування займали незначну частку в загальній структурі витрат досліджуваного підприємства, особливо це простежується у 2020 р.

Для визначення економічної безпеки підприємства "ПрАТ Оболонь" можна проаналізувати структуру та динаміку витрат протягом періоду з 2020 по 2022 рік:

1. Динаміка собівартості реалізованої продукції. Загальна тенденція збільшення собівартості реалізованої продукції може бути негативною для економічної безпеки.
2. Динаміка адміністративних та витрат на збут. Обидва показники показують зростання протягом періоду. Це може бути результатом збільшення обсягів роботи або витрат на управління та збут.
3. Динаміка інших операційних витрат. Інші операційні витрати збільшилися в 2022 році.
4. Динаміка фінансових витрат. Фінансові витрати зменшилися протягом періоду, що може бути позитивним фактором для економічної безпеки.
5. Динаміка інших витрат. Інші витрати показують зменшення в 2022 році після значного зростання у попередні роки.

Загальний аналіз

1. Співвідношення собівартості та доходів. Збільшення собівартості може вказувати на проблеми з ефективністю виробництва чи збуту.
2. Витрати на управління. Зростання адміністративних та витрат на збут вимагає уваги до оптимізації бізнес-процесів.
3. Операційні витрати. Важливо визначити природу збільшення інших операційних витрат і їх вплив на ефективність.
4. Фінансова стійкість. Зменшення фінансових витрат може свідчити про покращення фінансової стійкості.
5. Ефективне управління витратами. Загальна тенденція збільшення витрат може вимагати уваги до ефективного управління витратами.

Отже, можна підсумувати, що у 2022 р. доходи ПрАТ «Оболонь» перевищували його витрати. У 2021 р. простежується дефіцит фінансових ресурсів, що призвело до збитковості досліджуваного підприємства у ці періоди.

Таким чином, ПрАТ «Оболонь» є одним із провідних пивних підприємств на ринку України, яке завоювало популярність серед покупців, завдяки широкому та якісному асортименту продукції, а також ретельному підходу до її виробництва, адже вся продукція ПрАТ відповідають стандартам якості «Оболонь». Основною продукцією ПрАТ «Оболонь» є пиво, мінеральні води, безалкогольні та слабоалкогольні напої. ВАТ «Оболонь» займає одну з лідируючих позицій на вітчизняному ринку. Доведено перевищення доходів ПрАТ «Оболонь» над витратами у 2022 році. Проте у 2021 році був дефіцит коштів, що призвело до збитковості ПрАТ «Оболонь».

2.2. Оцінка функціонування та адаптації бізнесу до реалій війни

Війна – це завжди час великих змін, які впливають на всі аспекти життя, включаючи економіку та бізнес. Україна пережила кілька військових конфліктів у своїй історії, тому їй необхідно звернути особливу увагу на ризики та можливості, які вони створюють для бізнесу. Керівники українських підприємств не мають досвіду управління економікою в таких складних умовах.

Водночас вони недостатньо обізнані з управлінням кризою такого масштабу, оскільки зараз бізнес наражається не лише на економічні ризики, а й на фізичне знищення та захоплення, що безпосередньо загрожує життю.

Оцінка ефективності бізнесу та адаптації до реалій війни зазвичай є складним завданням, оскільки вимагає врахування багатьох факторів, які можуть бути унікальними для конкретної ситуації. Війна має значний вплив на різні аспекти бізнесу, включаючи фінанси, виробництво, логістику, маркетинг і людські ресурси.

Ключові аспекти, які можна врахувати при оцінці функціонування та адаптації бізнесу до умов війни:

1. Безпека та інфраструктура. Оцінка ризиків для співробітників і фізичних ресурсів підприємства. Аналіз можливостей для покращення безпеки інфраструктури.
2. Фінансовий стан. Оцінка фінансової стабільності та резервів для управління економічними труднощами. Пошук додаткових джерел фінансування та розгляд можливостей для зменшення витрат.
3. Логістика та постачання. Реорганізація логістичних процесів для забезпечення надійності постачань. Вивчення альтернативних джерел сировини та постачальників.
4. Маркетинг та бренд. Аналіз впливу воєнної ситуації на обсяги збуту і споживчі вподобання. Розробка стратегій маркетингу, які відповідають новим реаліям.
5. Кадри та управління персоналом. Забезпечення психологічної підтримки для персоналу. Розгляд можливостей для перепідготовки та реорганізації робочих процесів.
6. Правові та регуляторні аспекти. Адаптація до нових правових умов та регуляцій, пов'язаних з воєнним станом. Моніторинг змін у законодавстві, що може вплинути на діяльність підприємства.

Оцінка функціонування та адаптації бізнесу до реалій війни має бути індивідуальною та орієнтованою на конкретні обставини. Залежно від галузі та регіону, в якому діє підприємство, можуть знадобитися різні стратегії та підходи.

Під час війни український бізнес зазнав серйозної шкоди. Зокрема, за даними експертів «Градус» і «КУС Бізнес», близько 85% підприємств вийшли на часткову або повну зупинку, з них 1% припинили роботу і не планують починати знову, а 35% тимчасово припинили роботу. операцій до кінця війни.

Крім того, 86% підприємств працюють з меншим навантаженням порівняно з довоєнним періодом, а 33% підприємств не можуть виплачувати заробітну плату працівникам, 29% не можуть сплачувати плату за послуги постачальникам. У перший місяць війни частка скороченого особового складу роти становить 21 % [26, 27].

Що стосується ПрАТ «Оболонь», то дані рис. 2.3 свідчать, що середньооблікова кількість персоналу мала тенденцію до зменшення. Як зазначено в офіційних даних: «Особливо різке зменшення відбулося у 2022 році, що пов'язано з війною в Україні. З метою залучення, збереження і мотивування керівників, які мають необхідні навички, знання та компетенції, до досягнення цілей, визначених Корпоративною стратегією Групи, та встановлення єдиних принципів визначення винагороди керівників, з 2020 року впроваджено політику щодо встановлення розміру базової винагороди та систему управління змінною частиною винагороди керівників – преміювання за досягнення цілей та ключових результатів. Встановлено цілі керівникам» [25].



Рисунок 2.4 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ПрАТ «Оболонь» за 2020-2022 роки [25]

Також слід проаналізувати географічний розподіл реалізації продукції ПРАТ «Оболонь» у 2022 році.

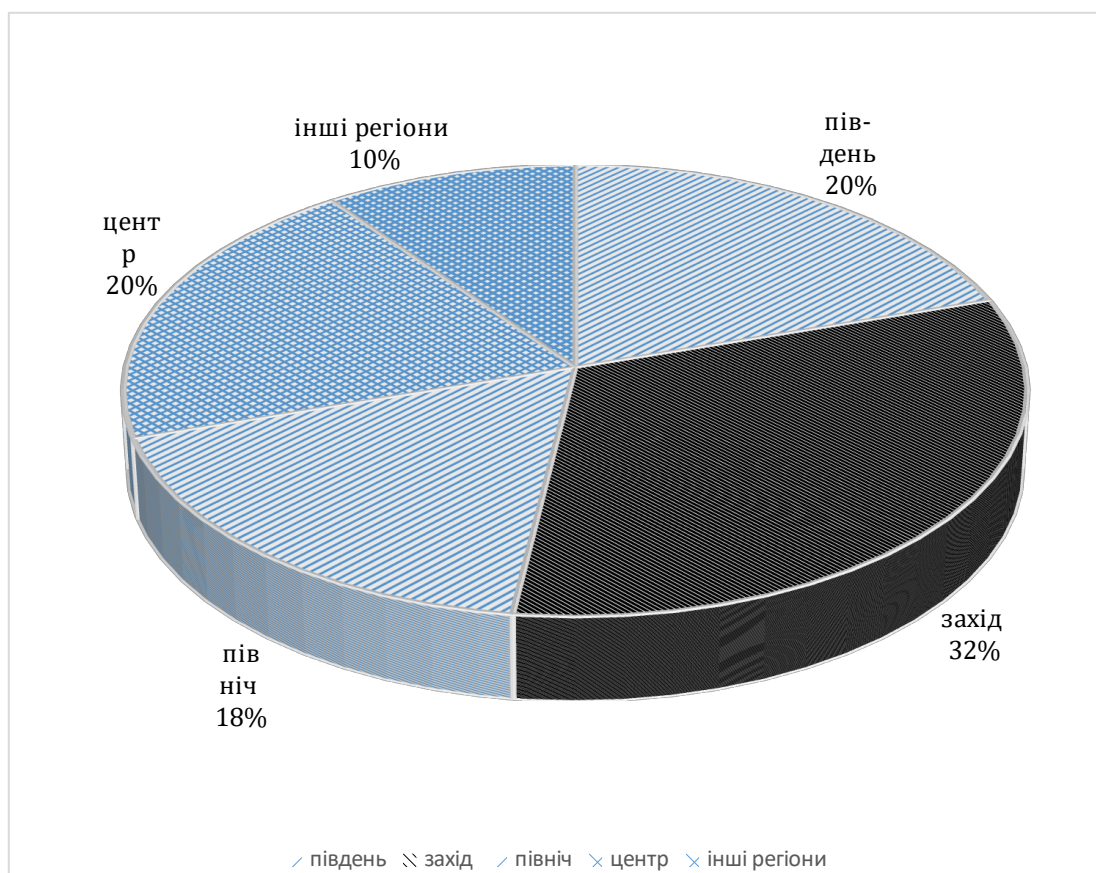


Рисунок 2.5 – Географічний розподіл реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» у 2022 році, % [25]

Найбільші обсяги реалізації продукції спостерігаються на заході України, що пов'язано з міграцією населення з півдня по країні внаслідок війни в Україні.

Реалії сьогодення ставлять перед бізнесом та владою низку викликів та викликів, ключовим серед яких є функціонування підприємств в умовах бойових дій.

Підприємства мають відновити свою роботу – це запорука наповнення державного бюджету, збереження платоспроможності населення, зміцнення

економічної стабільності держави, а отже її здатності ефективно протистояти агресору.

Щоб мінімізувати ризики та максимізувати можливості, компанії повинні зосередитися на плануванні та стратегічному управлінні.

Наприклад, компанії повинні ретельно аналізувати ринок і визначати потреби виробництва товарів і послуг в умовах війни. Це дозволяє підприємствам бути готовими до змін попиту на товари та послуги, а також забезпечити збалансовану підготовку виробництва.

	2020	2021	2022
Показники рентабельності			
Рентабельність власного капіталу	2,63	2,42	2,37
Рентабельність активів	0,05	0,06	-0,02
Рентабельність діяльності	1,08	1,03	1,00
Рентабельність продажу	1,47	1,26	1,51
Показники фінансової стійкості			
Коеф-нт співвідношення позикових і власних коштів	0,27	0,27	0,15
Коеф-нт автономії	0,42	0,44	0,61
Коеф-нт маневреності власних коштів	0,00	0,00	0,00
Коеф-нт ефективності використання власних коштів	2,63	2,42	2,37
Коеф-нт використання фінансових ресурсів	2,07	1,91	2,05
Показники ділової активності			
Коеф-нт оборотності активів	1,02	1,03	1,43
Коеф-нт оборотності оборотних засобів	4,06	3,65	4,10
Коеф-нт оборотності дебіторської заборгованості	19,39	14,35	14,91
Коеф-нт оборотності кредиторської заборгованості	1,36	1,23	1,50
Коеф-нт оборотності матеріальних запасів	6,07	5,75	7,63
Коеф-нт оборотності основних засобів	0,52	0,50	0,71
Коеф-нт оборотності власного капіталу	2,44	2,35	2,36
Показники платоспроможності			
Коеф-нт загальної ліквідності	0,65	0,75	1,01
Коеф-нт швидкої ліквідності	0,22	0,27	0,69
Коеф-нт абсолютної ліквідності	0,01	0,01	0,11

Рис. 2.6

Отже, ризики та можливості ведення бізнесу у воєнний час є складними та різноманітними. Щоб мінімізувати ризики та максимізувати можливості, підприємства повинні зосередитися на плануванні та стратегічному управлінні, а також бути готовими до потенційних ризиків і враховувати їх під час планування та розробки стратегії.

2.3. Механізм вибору та управління стратегією економічної безпеки в ПрАТ "Оболонь" в умовах невизначеності

Стратегічне управління має справу з цією невизначеністю під час розробки стратегії та прийняття рішень, щоб визначити «правильний» варіант стратегії. Місія Trusted Company пропонує конкретні відправні точки для підвищення стійкості стратегії, фінансової стабільності та надійності.

Власники хочуть, щоб компанія була успішною в довгостроковій перспективі. Однак ризики, пов'язані з веденням бізнесу, можуть призвести до криз, які вплинуть на успіх або, у гіршому випадку, призведуть до банкрутства. Однак більшість людей не люблять мати справу з невизначеністю, тому необхідне стратегічне управління невизначеністю під відповідальністю ради директорів або керівництва. Це фундаментальне питання корпоративного управління. Необхідно аналізувати стратегічний ризик і лише на цій основі подальший розвиток корпорації [28].

Управління безпекою на підприємстві включає в себе ряд ключових аспектів:

1. Політика безпеки. Розробка та впровадження політики, яка визначає загальні принципи та цілі безпеки на підприємстві.
2. Ризик-орієнтований підхід. Оцінка ризиків та розробка стратегій їх управління для запобігання небезпекам.
3. Системи контролю та моніторингу. Впровадження систем та процедур для постійного контролю за безпекою та вчасного виявлення потенційних загроз.
4. Навчання та свідомість. Забезпечення навчання персоналу та збільшення їхньої свідомості щодо безпекових стандартів та процедур.
5. Інцидент-менеджмент. Розробка планів дій та процедур для реагування на можливі інциденти та швидкого відновлення після їхнього виникнення.

6. Фізична безпека. Захист майна, обладнання та приміщень за допомогою технічних та фізичних засобів.
7. Інформаційна безпека. Захист інформації та даних від несанкціонованого доступу та витоку.
8. Співпраця зі сторонніми структурами. Взаємодія з органами державного управління, правоохоронними органами та іншими зацікавленими сторонами для забезпечення безпеки.

У контексті виробництва пива в ПрАТ "Оболонь" або будь-якого іншого підприємства, механізм вибору та управління стратегією економічної безпеки в умовах невизначеності може бути складним і вимагати системного підходу.

Загальний огляд такого механізму:

1. Аналіз зовнішнього середовища. Слід враховувати зміни в економіці, валютних курсах, інфляції. Слідкувати за змінами в споживчих вподобаннях, конкуренції та інших ринкових факторах. Оцінити вплив нових законодавчих змін та політичних подій на діяльність підприємства.
2. Внутрішній аудит. Оцінити фінансовий стан підприємства та його ліквідність. Аналізувати наявні ресурси, включаючи персонал, технічні засоби та технології.
3. Визначення ризиків. Визначити потенційні небезпеки, які можуть впливати на виробництво пива. Розподілити ризики на категорії відповідно до їхнього впливу та ймовірності.
4. Стратегії економічної безпеки. Розглянути можливості розширення асортименту продукції або входження на нові ринки. Призначити ресурси для швидкої адаптації до змін у споживчих та ринкових умовах. Створити фінансові та інші резерви для згладжування впливу невизначеності.
5. Механізми управління стратегією. Слідкувати за змінами в середовищі та ефективністю стратегії. Забезпечити внутрішню та зовнішню

комунікацію для швидкої реакції на події. Забезпечити персонал необхідними знаннями та навичками для впровадження стратегії.

6. Сценарійне планування. Створити різні сценарії розвитку подій та визначте, як вони впливають на бізнес. Розробити плани дій для кожного сценарію.
7. Оцінка ефективності. Використовувати КРІ для вимірювання ефективності впровадженої стратегії. Проводити регулярні огляди стратегії та вносити корективи за необхідності.

В умовах невизначеності важливо мати гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі. Механізм управління стратегією економічної безпеки повинен бути адаптований до конкретних умов діяльності підприємства та його галузі.

Корпоративна стратегія враховує існуючі можливості та загрози (ризики), особливо економічні екстремальні ризики. Це істотно покращує стабільність компанії, таким чином зменшуючи ризик неплатоспроможності та забезпечуючи успіх, лише якщо стратегія є відповідною та вільно регулюється.

Ціль має бути систематичною, сприяючи підвищенню сталості та міцності бізнес-моделей. Мета полягає не в уникненні всіх ризиків, а в їх оптимізації.

Профіль ризик-винагорода розглядає визначені цілі безпеки як вторинні критерії прийнятного рівня ризику. Проте висока безпека життя і, отже, стійкість базується на «надійній» корпоративній стратегії, пов'язаній з достатньо високим потенціалом покриття ризиків [28].

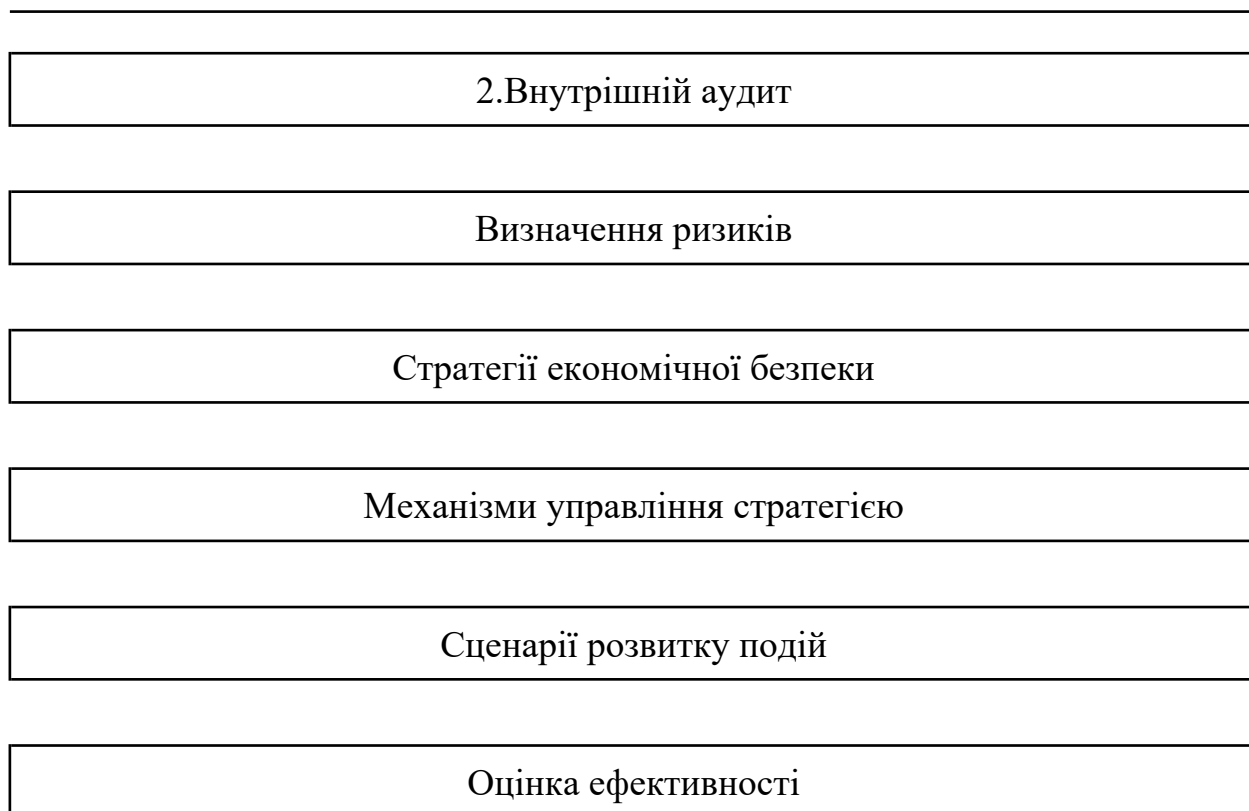


Рисунок 2.7. - Стратегія економічної безпеки в ПрАТ "Оболонь" в умовах невизначеності

Ідея «надійної компанії» стає можливою, коли створюється «індикатор надійності», який стає інструментом вимірювання. Цей показник рекомендований для оцінки компанії з точки зору стійкої безпеки акцій.

Поняття «надійна компанія» класифікується як сучасне уявлення про «стратегічний ризик-менеджмент». Надійні компанії мають розумну стратегію, яка забезпечує фінансову стабільність, а отже, кредитоспроможність і безпеку майбутнього виживання.

Крім того, вони мають відповідні навички для роботи з можливостями та загрозами (ризиками), яким вони можуть запобігти. Через невраховані ризики бізнес-стратегія знаходиться під загрозою, або через неправильні рішення в «бізнес-рішеннях», ризики яких неправильно оцінені, криза або навіть банкрутство.

Надійні компанії демонструють високу фінансову стійкість.

Фінансова стабільність означає, що компанія має адекватне потенційне покриття ризиків для набору можливих стресових сценаріїв, а також хороший і стабільний рейтинг, а отже, низьку ймовірність неплатоспроможності, і тому є привабливою інвестицією.

Фінансова стійкість є частиною управлінського компоненту моделі ESG (економічної, соціальної, управлінської). Висока фінансова стійкість забезпечується, якщо [28, 29]:

1. У довгостроковій перспективі (принаймні) реальна діяльність компанії не знизиться (а в середньостроковій перспективі рентабельність власного капіталу перевищить рівень інфляції).
2. Залежна від ризику ймовірність (p) ризику є низькою (наприклад, $< 1\%$).
3. Ризик прибутку, тобто швидкість зміни «прийнятої» норми прибутку для власника (наприклад, $V < 40\%$).
4. Рентабельність інвестицій компанії більша, ніж вартість капіталу, заснована на ризику.

Таким чином, висока фінансова стабільність означає, що компанія має низький ризик неплатоспроможності та сприятливу загальну безпекову позицію. Забезпечення високої фінансової стабільності може розглядатися власниками як обмеження бізнес-ризиків («Концепція перш за все безпеки»). Це може бути емпіричним і показує, що компанії з високою фінансовою стабільністю також мають високу можливість на фондовому ринку отримати надлишкові прибутки з поправкою на ризик. Однак сильна компанія не є фінансово надійною компанією. Стійкість насамперед відображає фінансовий вплив корпоративної стратегії. Тому для довгострокової фінансової безпеки надійні компанії повинні створювати надійні корпоративні стратегії.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ

Стратегічне планування та управління для багатьох українських підприємств є новим, незвичним, але таким, що набирає силу явищем. Необхідність в ньому проявляється як в процесі переходу від планової економіки до ринкової, так і в складних, нестабільних умовах розвитку світової економіки. Важливість стратегічного управління обумовлюється також тим, що темпи змін зовнішнього середовища за швидкістю прояву часто випереджають відповідну реакцію підприємства, у зв'язку з чим зростає частота появи несподіваних, непередбачуваних для підприємства труднощів. Стратегічне управління покликане розширити горизонти передбачення, створити можливості своєчасної реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища на ринках товарів, послуг і технологій, в науково-технічній, соціальній і політичній сферах.

В ринкових умовах кожне підприємство самостійно будує своє майбутнє і в перспективі його може супроводжувати як успіх, так і статися банкрутство. В цих умовах перед підприємством стоять завдання з дослідження ринку і виявлення потреб споживачів, а цим самим забезпечення існування в довгостроковій перспективі; визначення цілей розвитку підприємства; визначення обсягів виробництва; налагодження ефективних зв'язків з партнерами; забезпечення конкурентоспроможності підприємства за допомогою виважених стратегій і досягнення конкурентних переваг; уміння управляти власними фінансами та ефективним використанням вкладених інвестицій; визначення необхідного кадрового складу та його високого професійного рівня; ефективного використання інновацій технічного, технологічного, економічного та соціального спрямування. Тобто у процесі

функціонування перед підприємством постають різні завдання, що в остаточному підсумку позначаються на зміні системи управління. До основної об'єктивної проблеми варто віднести постійно зростаючу нестабільність (непередбачуваність, новизну, складність) зовнішнього середовища, практичне вирішення якої вимагає розробки більш складних і деталізованих систем управління та залежить від ступеня засвоєння керівниками організацій методології і методів стратегічного управління.

Формування вдалої стратегії залежить від постійного аналізу таких елементів підприємства як фінансовий стан організації, який визначає, яку стратегію вибере керівництво в майбутньому; виробництво - має велике значення для своєчасної адаптації внутрішньої структури організації до змін зовнішнього оточення і її виживання в конкурентному середовищі; персонал; організаційна культура та імідж організації.

Умовами успіху реалізації стратегії вважаються: забезпечення відповідності стратегії середовища; впевненість персоналу й менеджерів у своїх здібностях; готовність фірми до змін. Проблемами, пов'язаними з реалізацією стратегії, є: її невідповідність структурі фірми; високий ризик; відсутність навичок; слабкість інформаційних систем; недосконалість методів діяльності [35].

Необхідність підтримки стратегічної орієнтації підприємства робить стратегічне управління процесом безперервним і динамічним. На даний момент основними завданнями економічної безпеки в менеджменті є забезпечення стабільної та ефективної діяльності, стабільного зростання, формування потужного потенціалу та динамічного розвитку підприємства в майбутньому. Рационально використовувати всі ресурси підприємства можна за рахунок підвищення ефективності роботи, зменшення негативних факторів, що впливають на економічну безпеку підприємства, створення: фінансової стабільності та свободи; конкурентні якості; інновації та інвестиції; ефективне

управління; юридичний супровід; інформаційна безпека; компетентний персонал, капітал, власність і комерційні інтереси.

Сучасна економіка розвивається в умовах мінливого і непередбачуваного впливу середовища на діяльність підприємств. Все більше зростає залежність між кількістю та силою факторного впливу і ефективністю їх господарської діяльності. В таких умовах найважливішими властивостями економічної діяльності є стійкість і безпека. Економічна безпека є складним і багатофакторним явищем, яке характеризується різними критеріями, ознаками та формами прояву. Чим складнішою є структура підприємства, тим ширшими є як джерела небезпек та ризиків, так більшою є і кількість їх носіїв (персонал, інформація, матеріальні та нематеріальні ресурси тощо). Отже, тим складнішими є процеси та інструменти, які формують економічну безпеку діяльності підприємства.

Оцінка економічної безпеки підприємства проводиться з урахуванням дослідження порогового рівня економічної безпеки підприємства. Його моніторинг ґрунтується на логіці аналізу загроз економічній безпеці та базується на:

- виявлення слабких місць у роботі компанії;
- розрізняти їх об'єктивний і суб'єктивний вплив;
- визначення комплексу методів запобігання загрозам економічній безпеці;
- аналіз вжитих заходів щодо усунення ризиків;
- визначення витрат на заходи із забезпечення економічної безпеки.

Основною необхідністю розробки політики економічної безпеки в менеджменті є визначення факторів здатності підприємства протистояти негативним прогнозам та стабільно стійкій діяльності.

Щоб вдосконалити механізм управління стратегією економічної безпеки бізнесу ПрАТ "Оболонь", який виробляє пиво та безалкогольні напої, слід розглянути наступні пропозиції:

1. Аналіз ринку та споживачів:
 - Провести глибинний аналіз ринку пива та безалкогольних напоїв для виявлення нових можливостей та конкурентних переваг.
 - Взаємодіяти зі споживачами для збору фідбеку та реакції на продукцію.
2. Інновації у виробництві:
 - Впровадження нових технологій та інновацій у виробничий процес для підвищення ефективності та якості продукції.
 - Розробка нових продуктів або вдосконалення існуючих на основі споживчих тенденцій.
3. Сталість постачання сировини:
 - Забезпечення сталого та надійного ланцюга постачання сировини для запобігання перервам у виробництві.
 - Вивчення можливостей для локалізації постачання та розширення джерел сировини.
4. Стратегічне партнерство:
 - Укладення стратегічних партнерських угод з постачальниками, дистриб'юторами та іншими гравцями в галузі.
 - Співпраця з технічними та маркетинговими експертами для спільної розробки та впровадження інновацій.
5. Маркетинг та брендування:
 - Розробка стратегії маркетингу та брендування, яка відображає цінності та унікальність продукції.
 - Використання цифрових медіа та соціальних мереж для активної реклами та взаємодії з клієнтами.
6. Управління ризиками:
 - Вивчення та оцінка економічних, фінансових та виробничих ризиків.
 - Розробка плану реагування на кризові ситуації та забезпечення стійкості у важких умовах.

7. Кадровий розвиток:

- Інвестування в навчання та розвиток персоналу для забезпечення високого рівня професійної кваліфікації.
- Створення стимулюючих програм для збереження та повертання талановитого персоналу.

8. Сталість цін:

- Збереження конкурентоспроможних цін на продукцію та вивчення можливостей для оптимізації витрат.

9. Екологічна відповідальність:

- Врахування принципів сталого розвитку та зменшення впливу виробництва на довкілля.
- Активна участь у екологічних та соціальних ініціативах.

Ці пропозиції спрямовані на вдосконалення стратегії економічної безпеки бізнесу у виробництві пива та безалкогольних напоїв.

Важливість використання комплексного підходу в політиці економічної безпеки полягає в удосконаленні управління та зосередженості на розробці ефективних методів підвищення фінансово-економічної та виробничої активності [30]. Основним завданням політики економічної безпеки в менеджменті є динамічне та стійке зростання компанії. На нашу думку, важливими шляхами розвитку управління економічною безпекою підприємства є: концентрація ресурсів (капітал, інновації, персонал, інвестиції, інформація, технології); ефективне планування фінансово-господарської роботи; комплекс заходів щодо забезпечення економічної безпеки; постійний моніторинг стану економічної безпеки.

Аналіз наукових результатів літературних джерел дозволив виділити такі основні загрози фінансово-економічній безпеці підприємств: макроекологічні загрози: стан національної економіки, рівень податкового навантаження, курсові зміни, висока інфляція, фінансова залежність від інших країн,

несприятливий інвестиційний клімат, відтік кваліфікованих кадрів і скорочення робочої сили; Мікроекологічні загрози: зростання споживчих цін, зниження якості сировини і матеріалів, відсутність підприємницької активності учасників ринку; Загрози у внутрішньому середовищі: неефективне використання фінансових і матеріальних ресурсів, низька кваліфікація персоналу, відсутність резервів і страхового фонду, низька конкурентоспроможність продукції [32].

Для ефективного управління фінансово-економічною стабільністю необхідна ефективна система управління фінансами, здатна забезпечити компроміс між інтересами розвитку підприємства, достатнім обсягом фінансових ресурсів і платоспроможністю. Основними стратегічними цілями підприємства повинні бути максимізація прибутку, оптимізація структури капіталу та забезпечення економічної стабільності, забезпечення інвестиційної привабливості підприємства та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Процес забезпечення економічної безпеки підприємства досить складний і включає широкий набір елементів, найбільш оптимальне поєднання яких дозволяє підприємству забезпечити свій сталий розвиток. Тому необхідно забезпечити фінансово-економічну безпеку підприємства, щоб забезпечити його безперервну роботу та уникнути зовнішніх і внутрішніх загроз. З іншого боку, для ефективної реалізації економічної безпеки підприємства необхідно розробити та впровадити механізм забезпечення економічної безпеки підприємства.

Отже, основою механізму забезпечення економічної безпеки підприємства є системне поєднання конкретних засобів, методів, важелів та інформаційно-аналітичних матеріалів, створених на основі принципу забезпечення економічної безпеки як об'єктивного права власності. Створюється правлінням провайдера з метою реалізації та захисту фінансових інтересів суб'єктів компанії.

Щоб уникнути загроз економічній безпеці, важливо визначити низку питань, які потребують особливої уваги:

- забезпечувати та підтримувати високий рівень кваліфікації працівників у будь-який час;
- забезпечити розвиток техніко-технологічної компетентності та потенціалу підприємства для досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності;
- підвищення ефективності управління;
- забезпечення економічної стабільності та економічного зростання підприємства.

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставлених завдань було всебічно і повно проведено аналіз управління економічною безпекою бізнесу за умов повоєнного відновлення.

Стратегії мають допомогти бізнесу в Україні впоратися з економічними викликами в довоєнний період і підготувати його до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. При цьому важливо враховувати конкретні умови та особливості галузі, в якій працює бізнес.

Управління економічною безпекою у воєнний період та опісля вимагає від бізнес-лідерів гнучкості, стратегічного планування та вміння адаптуватися до змін. Збалансоване поєднання прагматичних заходів із здатністю до інновацій та взаємодії з різними стейкхолдерами може сприяти виживанню та успішному розвитку бізнесу в умовах непевності та ризику воєнного чи післявоєнного періоду.

Вищезазначені методичні підходи можуть бути адаптовані до конкретних умов і особливостей підприємства, а також регіонального та галузевого контексту. Важливо постійно оновлювати стратегії та механізми управління відповідно до змін у економічному середовищі.

ПрАТ «Оболонь» – є одним з провідних пивоварних підприємств на ринку України, яке набуло популярності серед покупців, завдяки широкому та якісному асортименту продукції, та ретельному підходу до її виготовлення, адже вся продукція ПрАТ «Оболонь» відповідає стандартам якості. Головними видами продукції ПрАТ «Оболонь» є пиво, мінеральна вода, прохолоджувальні та слабоалкогольні напої. На вітчизняному ринку ПрАТ «Оболонь» займає одну із лідируючих позицій. Доведено, що протягом 2019–2020 рр. та 2022 р. доходи

ПрАТ «Оболонь» перевищували його витрати. Але у 2018 р. та 2021 р. простежувався дефіцит коштів, що призвело до збитковості ПрАТ «Оболонь».

Ризики та можливості ведення бізнесу в умовах воєнного часу є складними та різноманітними. Для зменшення ризиків та максимального використання можливостей, бізнес повинен приділяти увагу плануванню та стратегічному управлінню, а також готуватися до можливих ризиків та враховувати їх при плануванні та розробці своєї стратегії.

Висока фінансова стійкість означає, що компанія має низький ризик неплатоспроможності та має сприятливу загальну позицію щодо безпеки. Забезпечення високої фінансової стійкості може розглядатися власниками як обмеження підприємницьких ризиків («Концепція безпеки перш за все»). Воно може бути емпіричним і показувати, що компанії з високою фінансовою стійкістю також має високий рівень можливості на фондових біржах генерувати надлишкові доходи з поправкою на ризик. Однак міцна компанія — це більше ніж фінансово стійка компанія. Стійкість є перш за все відображенням фінансового впливу корпоративної стратегії. Відповідно, для довгострокової фінансової безпеки надійні компанії мають формувати надійні корпоративні стратегії.

Основою механізму забезпечення економічної безпеки підприємства є системне поєднання конкретних засобів, методів, важелів та створених на основі принципу забезпечення економічної безпеки інформаційно-аналітичних матеріалів, які об'єктивно існують як майнові права та створюються правлінням забезпечувача для суб'єктів товариства з метою реалізації та захисту їх фінансових інтересів.

Важливо визначити коло питань, яким слід приділити особливу увагу для запобігання загрозам економічної безпеки:

- забезпечення та підтримання високого рівня кваліфікації співробітників у будь-який час;

- забезпечення розвитку технічної та технологічної компетенції та потенціалу компанії для досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності;
- підвищення ефективності управління;
- забезпечення економічної стабільності та економічного зростання підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кириченко О. А. Методологічні основи економічної безпеки суб'єктів господарювання в трансформаційній економіці. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 12. С. 43-57.
2. Андрушків Б.М. Економічна та майнова безпека бізнесу: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 180 с.
3. Кім Ю. Г. Формування системи фінансової безпеки транспортно експедиційного підприємства: монографія. Київ: ЗАТ «Дорадо», 2017. 170 с.
4. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія/ В. М. Геєць, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк. Харків: ІНЖЕК, 2016. 240 с.
5. Diachenko K. S. Complex approach to the organization system of economic security of social and economic systems of the building industry. Проблеми адаптації соціально-економічних систем до екзогенних змін: монографія / за заг. ред. Л.Л.Калініченко. Харків: ФОП Панова А.М., 2019. С. 80-93.
6. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Іванчик Т. В. Фактори впливу на формування прибутку підприємств. *ModernEconomics*. 2019. № 14. С. 81-86.
7. Прохорова В. В., Мушнікова С. А. Коеволюційна основа управління економічною безпекою підприємств. *Бізнес-інформ*. 2020. № 12. С. 440-445.
8. Світовий банк чекає на падіння ВВП України в 2022 році на 45,1% і зростання бідності в 11 разів. URL:

- <https://interfax.com.ua/news/economic/823064.html> (дата звернення: 30.12.2023).
9. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/news/> (дата звернення: 30.12.2023).
10. Офіційний сайт Державної податкової служби. URL: <https://tax.gov.ua/nove-pro-podatki--novini-/582714.html> (дата звернення: 30.12.2023).
11. Актуальні виклики та загрози економічній безпеці України в умовах воєнного стану. Експертно-аналітична доповідь / URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-05/executive-1.pdf> (дата звернення: 30.12.2023).
12. Захарова Н.Ю., Рубцова Н.М. Передумови забезпечення фінансової безпеки аграрних підприємств. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2017. № 1-2 (33-34). С. 194-201.
13. ПрАТ «ОБОЛОНЬ». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8325691> (дата звернення: 10.01.2024).
14. Інформаційна сторінка «Цікавий Київ – Історія київських пивзаводів Київ». URL: <https://www.interesniy.kiev.ua/istoriya-kiyivskih-pivzavodiv-obolon/> (дата звернення: 10.01.2024).
15. Господарський кодекс України: від 2003 р. № 18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 10.01.2024).
16. Конституція України: від 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 10.01.2024).

17. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки: Закон України від 2006 р. № 31. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text> (дата звернення: 10.01.2024).
18. Ринок пива України 2021. Пивне діло. Міжнародний аналітичний журнал. URL: <https://pivnoe-delo.info/2021/10/16/rynok-piva-ukrainy-2021/> (дата звернення: 10.01.2024).
19. Про акціонерні товариства: Закон України від 2008 р. № 50-51. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text> (дата звернення: 10.01.2024).
20. Сайт підприємства ПрАТ «Оболонь»: акціонерам. URL: <https://obolon.ua/ua/about/shareholders> (дата звернення: 10.01.2024).
21. Що таке токен для КЕП (ЕЦП)? URL: <http://surl.li/cdwia> (дата звернення: 10.01.2024).
22. Як «Оболонь» в умовах війни відновлює виробництво пива. URL: <http://surl.li/gzvcp> (дата звернення: 10.01.2024).
23. Exports of Ukrainian beer increase. 2021. URL: <https://www.kyivpost.com/business/exports-of-ukrainian-beer-increase.html> (дата звернення: 10.01.2024).
24. Цивільний кодекс України: від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 10.01.2024).
25. Офіційний сайт ПАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/ua> (дата звернення: 10.01.2024).
26. Тарасовський Ю. Малий та середній бізнес за місяць втратив \$80 млрд. Як підприємці працюють в умовах війни. URL: <https://forbes.ua/news/maliy-ta-seredniy-biznes-za-misyats-vtrativ-cherez-viynu80-mlrd-yaki-problemi-ta-ochikuvannya-pidpriemstv-25032022-5015> (дата звернення: 10.01.2024).

- 27.Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.01.2024).
- 28.Gleißner, Risk Management Association e.V. (RMA), Managemententscheidungen unter Risiko. Haftung – Recht – Business Judgement Rule, 2019, P. 1243-1258.
- 29.Kühne und Lienhard, Der Sanierungsberater 2020, P. 144–149.
- 30.Меліхова Т.О. Оцінка рівня фінансової безпеки підприємства як основний складник економічної безпеки: узагальнення наявних методичних підходів та критичний аналіз. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Випуск № 1(63). С. 87-91.
- 31.Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади : монографія. Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків : Щедра садиба плюс, 2019. 195 с.
- 32.Безбородова Т. В. Сутність та необхідність аналізу фінансового стану. *Економіка. Управління. Інновації*. Випуск. 2021.№. 1. С. 11.
- 33.Бержанір І.А., Вінницька О.А., Гвоздей Н.І. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства. *Молодий вчений*. 2020. №2(54). С. 682–686.
- 34.Бланк І.О., Ситник Г.В. Управління фінансами підприємства: підручник. Київ: Київ. нац. торг.–екон. ун–т, 2018. 780 с.
- 35.Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 272 с.
- 36.Danilova E.I., Marchenko V.M.Methodological bases for planning the economic safety of an enterprise. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, Volume X, Issue 4(42), Summer 2019.
- 37.Danilova E.I., Marchenko V.M. Methodology of Structural and Functional Approach to Management of the Enterprise Economic Safety. *Journal of*

- Advanced Research in Law and Economics, Volume X, Issue 2(40), Spring 2019.
38. Danilova E.I., Marchenko V.M. Planning of Enterprise Economic Safety on the Basis of System-Structural Approach. Journal of Advanced Research in Law and Economics, Volume X, Issue 1(39), Spring 2019, pp.104-114.
 39. Danilova E.I. Prospects for the organization of production of ground support equipment for aircraft in Ukraine. "Air Transport". Tbilisi, 2016, № 1(11), pp. 42-48.
 40. Foresight and construction of the strategies 247f socio-economic development of Ukraine on mid-term (up to 2020) and long-term (up to 2030) time horizons. Scientific advisor of the project acad. Of NAS of Ukraine M. Zgurovsky. International Council for Science(ICSU); Committee of the System Analysis of the Presidium of NAS of Ukraine; National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»; Institute for Applied System Analysis of MES of Ukraine and NAS of Ukraine; World Data Center for Geoinformatics and Sustainable Development; Agrarian Superstate Foundation. 2nd ed. Kyiv : NTUU «Igor Sikorsky KPI», Publ. house «Polytechnica», 2016. 184 p.
 41. MacFarlane, S. Neil; Yuen FoongKhong S. Neil, MacFarlane; Yuen FoongKhong. eds. Human security and the UN: a critical history. United Nations intellectual history project (illustrated ed.). Indiana University Press.
 351. Manage risk, Glossary, available at: URL: http://www.mrcmarkets.ru/beginners/glossary/u/upravlenie_riskom.php
 42. Memorandum Establishing the Council on International Economic Policy URL: www.presidence.ucsb.edu/ws/index.php&pid=3021.
 43. Presidential Documents. URL: <http://www.archives.gov/federal-register/executive-orders/pdf/12835.pdf>).

44. The Global Risks Report 2017. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2017> Volume X, Issue 4 (42), Summer 2019. PP.
45. Zachosova N. V. Characteristics of threats to economic security of financial institutions in Ukraine. Information aspects of socio-economic systems' development / ed. by A. Ostenda and T. Nestorenko. Katowicach : Wydawnictwo Wyższej Szkoły Technicznej, 2016. Series of monographs. Monograph 5. P. 168-176.
46. Моделювання економічної безпеки підприємств : навч. посіб. / Залізко В. Д., Гурочкіна В. В. Ірпінь : Університет ДФС України, 2018. 188 с.
47. Черняк Г. М. Оцінювання рівня економічної безпеки енергетичних підприємств в умовах євроінтеграції Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2015. № 12. С. 159-166.
48. Овчаренко Є.І. Система економічної безпеки підприємства: формування та цілепокладання: монографія. Лисичанськ: ПромЕнерго, 2015. 483 с.
49. Рудковський О.В. Структура системи економічної безпеки підприємства. Вісник Національного транспортного університету. 2015. № 29(2). С. 93–99.
50. Пономаренко А.І. Система економічної безпеки фірми. Шлях України до економічної безпеки: матер. наук.-практ. конф. Харків, 2016. 302 с.
51. Юрків Н.Ю. Забезпечення економічної безпеки реального сектору економіки України: автореф. дис. ... д-ра екон. наук. Київ, 2016. 37 с.
52. Гурочкіна В В , Залізко В.Д.Моделювання економічної безпеки.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця - Загальна характеристика ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Повне найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"
Скорочена назва	ПРАТ "ОБОЛОНЬ"
Найменування іноземною мовою	Повне найменування іноземною мовою PRIVATE JOINT-STOCK COMPANY "OBOLON" Скорочене найменування іноземною мовою PRJSC "OBOLON"
Код ЄДРПОУ	05391057
Уповноважені особи	БУЛАХ ІГОР ВАСИЛЬОВИЧ — 08.04.2014, керівник
Розмір статутного капіталу	32 512 700,00 грн
Організаційно-правова форма	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
Види діяльності	Основний: 11.05 Виробництво пива Інші: 31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі 10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків 11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв 11.06 Виробництво солоду 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки 22.22 Виробництво тари з пластмас 22.29 Виробництво інших виробів із пластмас 43.13 Розвідувальне буріння 46.34 Оптова торгівля напоями 82.92 Пакування 93.11 Функціонування спортивних

	споруд 93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах 49.50 Трубопровідний транспорт 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах 71.20 Технічні випробування та дослідження 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у. 35.13 Розподілення електроенергії 38.22 Оброблення та видалення небезпечних відходів 38.32 Відновлення відсортованих відходів 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель
--	--