

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ

ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему:

«Управління економічною безпекою підприємства в умовах диджиталізації (на матеріалах ТДВ «Хмельницьзалізобетон»)»

Виконав: студент 4 курсу

спеціальності 073 Менеджмент

Лук'янов Тарас

Керівник:

к.е.н., доцент, доцент кафедри

Процюк Н.Ю

Рецензент:

начальник планово-економічного
відділу ТДВ «Хмельницьзалізобетон»

Попова Н.С.

Анотація

Лук'янов Т.А. Управління економічною безпекою підприємства в умовах діджиталізації (на матеріалах ТДВ Хмельницькзалізобетон). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова. Хмельницький, 2026.

У роботі розглянуто теоретичні основи до визначення поняття економічної безпеки підприємства, визначені основні методичні підходи до формування стратегії економічної безпеки підприємства в умовах діджиталізації.

Також, було досліджено організацію економічної безпеки досліджуваного підприємства.

Здійснена оцінка стану економічної безпеки економічної безпеки досліджуваного підприємства.

Було запропоновано основні пропозиції та шляхи підвищення ефективності економічної безпеки підприємства, впровадження яких, сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню його стійкості до зовнішніх і внутрішніх загроз та забезпеченню ефективного функціонування в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: економічна безпека, діджиталізація, ризики, управління, переваги, розробка стратегій, цифрова трансформація.

Abstract

Lukianov T. A. Management of Enterprise Economic Security in the Conditions of Digitalization (Based on the Materials of CAR «Khmelnyskzalizobeton »). Qualification scientific work submitted as a manuscript. Bachelor's degree thesis in Specialty 073 Management. Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law. Khmelnytskyi, 2026.

The thesis examines the theoretical foundations of defining the concept of enterprise economic security and identifies the main methodological approaches to the formation of an economic security management strategy under conditions of digitalization.

The study also investigates the organization of economic security management at the enterprise under consideration. An assessment of the current state of economic security of the studied enterprise has been carried out.

Based on the results of the research, key proposals and measures aimed at improving the effectiveness of enterprise economic security management have been developed. The implementation of these recommendations will contribute to strengthening the company's competitive position, increasing its resilience to internal and external threats, and ensuring its efficient operation in the digital economy.

Keywords: economic security, digitalization, risks, management, advantages, strategy development, digital transformation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність та види економічної безпеки.....	8
1.2. Методичні підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства.....	13
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	
2.1. Організація системи управління економічною безпекою підприємства.....	18
2.2. Оцінка стану управління економічною безпекою підприємства.....	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	
3.1. Організаційні засади розвитку економічної безпеки підприємства.....	36
3.2. Економічне обґрунтування впровадження заходів щодо удосконалення економічної безпеки підприємства.....	42
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ.....	60

ВСТУП

Актуальність теми. Диджиталізація економіки створює нові можливості для підвищення ефективності управління, автоматизації виробничих процесів, оптимізації витрат і покращення комунікації з контрагентами. Водночас активне використання цифрових технологій супроводжується появою нових ризиків і загроз, пов'язаних із кібербезпекою, захистом інформації, технологічною залежністю та безперервністю функціонування підприємства.

За таких умов управління економічною безпекою підприємства стає одним із ключових напрямів забезпечення стабільного функціонування та довгострокового розвитку суб'єктів господарювання. Особливого значення набуває необхідність формування ефективної системи управління економічною безпекою, здатної своєчасно виявляти потенційні загрози, мінімізувати ризики та забезпечувати адаптацію підприємства до умов цифрової економіки. Важливість дослідження цієї проблематики зумовлюється також необхідністю підвищення конкурентоспроможності українських підприємств у сучасних умовах господарювання.

Теоретичні та практичні аспекти управління економічною безпекою підприємства досліджували багато вітчизняних і зарубіжних науковців, а саме: Захарчук Н., Ситник Г.В., Блакита Г.В., Гуляєва Н.М., Якименко Ю.М., Ярова Ю.О., Артеменко Л.П., Васильців Т.Г., Волошин В.І., Копитко М.І. та інші.

Значну увагу в наукових працях приділено питанням формування систем економічної безпеки, управління ризиками, фінансової стійкості підприємств та інформаційного захисту. Проте процеси диджиталізації економіки потребують подальшого дослідження особливостей управління економічною безпекою підприємств в умовах цифрової трансформації, що й обумовлює актуальність обраної теми бакалаврської роботи.

Мета та завдання роботи. Метою бакалаврської роботи є дослідження особливостей управління економічною безпекою підприємства в умовах диджиталізації та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи економічної безпеки підприємства, проведення комплексного

дослідження теоретичних засад і практичних аспектів формування та функціонування системи управління економічною безпекою підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети в роботі були визначені та послідовно вирішені такі **завдання**:

- дослідження особливостей управління економічною безпекою підприємства
- систематизувати етапи організації економічної безпеки підприємства;
- описати організацію системи управління економічною безпекою підприємства
- визначити основні загрози діяльності підприємства в сучасних умовах;
- оцінити ефективність управління економічною безпекою підприємства;
- сформулювати напрями удосконалення управління економічною безпекою підприємства в умовах диджиталізації.

Об'єктом дослідження є процес управління економічною безпекою підприємства в умовах диджиталізації.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління економічною безпекою підприємства в умовах цифрової трансформації.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань при написанні роботи використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: метод теоретичного узагальнення був використаний для дослідження сутності економічної безпеки, системно-структурний аналіз – для уточнення, впорядкування та систематизації етапів управління економічною безпекою; Метод аналізу та синтезу були використані для дослідження організаційної структури підприємства, будови його відділів, що дозволило зрозуміти систему управління підприємством та його безпекою; методи порівняльного та статистичного аналізу - для аналізу діяльності підприємства; графічно-аналітичний метод – для наочної ілюстрації за допомогою рисунків і

таблиць стану, проблем та напрямів удосконалення організації економічної безпеки підприємства.

Інформаційною базою роботи стали наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет з проблем організації стратегічного управління підприємствами, матеріали, статистичні та аналітичні дані ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Практичне значення одержаних результатів. Опрацьовані автором теоретичні положення та практичні рекомендації щодо процедури комплексного впровадження цифрових технологій у сфері управління, виробництва та інформаційної безпеки.

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, трьох розділів, які, у свою чергу, склалися з двох підрозділів, висновків, списку використаних джерел з 57 найменувань, додатків. Загальний обсяг роботи 68 сторінок.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та види економічної безпеки

В сучасних умовах розвитку економіки питання забезпечення економічної безпеки підприємства набуває особливої актуальності. Це пов'язано із нестабільністю ринкового середовища, високим рівнем конкуренції, впливом глобалізаційних процесів, військовими ризиками, а також активною цифровізацією бізнес-процесів. Диджиталізація значно розширює можливості підприємств, однак водночас створює нові загрози, пов'язані з інформаційною безпекою, витоком даних, кіберзлочинністю та залежністю від цифрових технологій [18].

Поняття “безпека” з грецької тлумачиться як «володіти ситуацією». Це розуміння акцентує увагу на тому, що безпека — це не просто відсутність загроз, а здатність контролювати, розуміти обставини та впевнено керувати подіями. [1]

Попри розмаїття думок і теоретичних підходів до тлумачення дефініції «економічна безпека підприємства», для глибшого та багатовимірного розуміння цієї складної категорії варто розглядати її крізь призму таких основних підходів:

- організований підхід акцентує увагу на важливості організованості, стратегічного планування та управлінської політики, що реалізується керівною ланкою підприємства. Ефективність подолання економічних ризиків і загроз значною мірою визначається кадровим і трудовим потенціалом, рівнем кваліфікації персоналу, а також ясністю та послідовністю стратегії розвитку, сформованої керівництвом [42];

- природний підхід акцентує увагу на природі економічної безпеки, її сутності, можливих наслідках та механізмах протидії загрозам, що виникають перед підприємствами, державою та суспільством загалом. Важливе місце займає створення сприятливих умов для відновлення і сталого функціонування всієї економічної системи. Ефективність цього підходу визначається через аналіз

показників макроекономічного зростання та процесів відтворення в суспільстві.[27]

- інформаційно-технологічний підхід орієнтований на забезпечення захисту інформаційних ресурсів, підтримку кібербезпеки та ефективну інтеграцію сучасних інформаційних технологій. Такий підхід включає реалізацію систем захисту даних, використання хмарних обчислювальних платформ, автоматизацію бізнес-процесів і впровадження інших заходів, спрямованих на підвищення стійкості підприємств до зовнішніх загроз, а також зміцнення їхньої конкурентоспроможності у динамічному цифровому середовищі.[20]

- Економіко-правовий підхід наголошує на необхідності функціонування підприємства в чітко визначеному правовому просторі, що передбачає дотримання всіх норм та законодавчих актів. При цьому увага фокусується не лише на відповідності національному законодавству, але й на інтеграції міжнародних стандартів і правил, які регулюють економічну діяльність. Формування ефективної правової бази сприяє забезпеченню прозорості та передбачуваності у діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє суттєво знизити ризики, пов'язані з неправомірними діями конкурентів, недобросовісною поведінкою партнерів або можливими зловживаннями з боку державних органів.[22]

- Відтворювальний підхід акцентує увагу на важливості процесів відновлення та модернізації ресурсного потенціалу підприємства, охоплюючи як матеріальні, так і нематеріальні активи, включаючи інтелектуальну власність, бренд, репутацію тощо. Раціонально організована система управління відтворенням ресурсів сприяє підвищенню стійкості підприємства до зовнішніх викликів, покращує його здатність до адаптації та формує підґрунтя для сталого розвитку протягом тривалого часу.[35]

Інтеграція вказаних підходів дає змогу сформувавши системне бачення економічної безпеки підприємства, що охоплює всі значущі сфери його функціонування. Завдяки такому комплекснику розробляються дієві стратегії

протидії загрозам і ризикам, які гарантують стійкість та конкурентні переваги компанії в умовах сучасних економічних турбулентностей.

У сучасних умовах господарювання економічна безпека підприємств є одним із ключових чинників їхнього стабільного функціонування та розвитку. Особливої актуальності це питання набуло в Україні внаслідок воєнних дій, економічної нестабільності, посилення конкурентної боротьби та активного впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси. [6]

Серед основних загроз економічній безпеці українських підприємств варто виділити інфляційні процеси, нестабільність валютного курсу, зниження платоспроможності споживачів, порушення логістичних ланцюгів, кібератаки, недобросовісну конкуренцію та дефіцит кваліфікованих кадрів. Значний вплив також мають наслідки воєнного стану, які проявляються у зростанні виробничих ризиків, руйнуванні інфраструктури та скороченні інвестиційної активності. [41]

Економічна безпека підприємства — це комплекс заходів, спрямованих на підтримання його стабільної роботи, мінімізацію ризиків, захист від несприятливих ринкових чинників та нівелювання їхнього впливу.

Функціональні складники економічної безпеки підприємства — це перелік ключових напрямів, які суттєво різняться між собою за своєю суттю та змістовним наповненням.[51]

Кожна з цих складових відіграє значущу роль у забезпеченні економічної безпеки підприємства, сприяючи раціональному використанню ресурсів, ефективному управлінню персоналом, розкриттю та розвитку потенціалу підприємства, впровадженню сучасних технологій, забезпеченню інформаційно-аналітичної підтримки, дотриманню чинного законодавства, створенню безпечних умов праці, відповідності екологічним стандартам, інтеграції інновацій і виробництву конкурентоспроможної інноваційної продукції.

Сутнісна характеристика функціональних складових економічної безпеки та їх завдання представлена у вигляді таблиці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Характеристика функціональних складових економічної безпеки та їх завдання

Функціональні складові	Характеристика	Завдання
1	2	3
Кадрова	характеризує рівень кадрового забезпечення підприємства, зокрема його спроможність формувати та розвивати кадровий потенціал.	досягнення максимальної ефективності у використанні корпоративних ресурсів, забезпечення високого рівня фінансової результативності діяльності підприємства та зміцнення його фінансової стабільності.
Фінансова	аналізує фінансовий стан підприємства. Про погіршення фінансової безпеки свідчать такі показники: зниження ліквідності, збільшення кредиторської і дебіторської заборгованості, а також зменшення фінансової стійкості.	спрямовано на досягнення максимально ефективного використання корпоративних ресурсів та забезпечення високих показників фінансової ефективності діяльності підприємства.
Технологічна	оцінює ступінь відповідності технологій підприємства найкращим світовим аналогам за критеріями оптимізації ресурсів та ефективності.	визначає якість виробничих процесів і основних засобів, їх відповідність ринковим вимогам та рівень захищеності технологічної сфери від впливу внутрішніх і зовнішніх загроз. Також охоплює здатність технологічної сфери підтримувати конкурентоспроможність підприємства, що потребує використання сучасних виробничих технологій і забезпечує конкурентоспроможність як продукції, так і підприємства загалом.
Ринкова	характеризує ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства до зовнішніх умов, зумовлених ринковим середовищем. Ознаками ослаблення ринкової безпеки є: зменшення частки підприємства на ринку, втрата конкурентних позицій, зниження спроможності протистояти тиску конкурентів, слабка адаптація до змін ринку та відставання від його вимог.	захист від помилок у виборі моделі поведінки на ринку, у товарній і збутовій політиці, політиці ціноутворення, а також уникнення виробництва неконкурентоспроможної продукції.

1	2	3
Інформаційна	характеризує захист інформаційних ресурсів підприємства	Інформаційне забезпечення функціонування підприємства, побудова ефективної системи захисту даних та гарантування інформаційної підтримки для всіх структурних підрозділів.
Правова	Всебічне правове забезпечення діяльності підприємства, дотримання чинного законодавства та гарантування правової захищеності всіх аспектів діяльності.	Комплексна правова підтримка функціонування підприємства і забезпечення відповідності чинному законодавству.
Інноваційна	характеризує рівень використання інновацій	Формування необхідних і достатніх передумов для розширення можливостей створення та ефективного використання інновацій, зокрема продуктових, технологічних, економічних, організаційних і соціальних, спрямоване на розробку та впровадження конкурентоспроможної продукції й технологій, відповідних світовим стандартам.
Екологічна	Мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище та дотримання екологічних норм є ключовими аспектами, що сприяють сталому розвитку підприємства. Негативні наслідки для економічної безпеки, пов'язані з цією сферою, включають ризики для здоров'я працівників, втрату прибутку через значні екологічні штрафи та збори, зниження конкурентоспроможності продукції, а також погіршення репутації підприємства.	Здійснення заходів із дотримання екологічних вимог, скорочення шкоди від забруднення довкілля та мінімізація руйнівного впливу виробничої діяльності на стан навколишнього середовища є невід'ємною частиною ефективного управління.

Примітка. Складено автором на основі [4, 20, 30,53]

Отже, економічна безпека підприємства є комплексною системою, яка охоплює різні напрями діяльності підприємства та забезпечує його стабільне функціонування в умовах сучасних викликів. В умовах діджиталізації особливого значення набувають інформаційна та технологічна складові економічної безпеки, оскільки саме цифрові технології стають основою функціонування сучасного бізнесу. Ефективне управління економічною

безпекою дозволяє підприємству своєчасно реагувати на загрози, підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

1.2. Методичні підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства

Оцінювання рівня економічної безпеки підприємства є важливим етапом управління діяльністю суб'єкта господарювання, оскільки дозволяє своєчасно виявляти загрози, визначати слабкі місця у функціонуванні підприємства та формувати ефективні механізми захисту його ресурсів. В умовах діджиталізації економіки необхідність постійного моніторингу рівня економічної безпеки значно зростає, адже цифрове середовище характеризується високою динамічністю та появою нових ризиків, пов'язаних із кіберзагрозами, інформаційними витоками та цифровими шахрайствами [44].

Проте, на сьогодні відсутній єдиний науково обґрунтований підхід і методика для оцінювання економічної безпеки підприємства. Це пояснюється невизначеністю критеріїв та недостатньою розробленістю методичної бази, необхідної для розрахунку її складових. Існуючі методичні підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства можна умовно поділити на три основні групи: [23]

1. Підходи, що базуються на комбінуванні загальновідомих і перевірених на практиці методик.

2. Підходи, які передбачають створення індивідуальної авторської методики з докладними розрахунками функціональних компонентів безпеки.

3. Підходи, орієнтовані на визначення комплексного критерію через аналіз рівнів ключових показників діяльності підприємства та їхнього ранжування.

Основні методичні підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства, їх переваги та недоліки представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. Основні методичні підходи до оцінювання рівня економічної безпеки

Підхід	Характеристика	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Ресурсно-функціональний	передбачає визначення складових економічної безпеки підприємства (функціональних підсистем) та показників, які використовуються для подальшого їх аналізу й обчислення інтегрального показника рівня економічної безпеки підприємства	дозволяє детально вивчати кожен функціональну складову, враховуючи специфіку галузі.	спостерігається невідповідність отриманих результатів реальному рівню економічної безпеки підприємства через використання ретроспективних значень показників.
Інфраструктурний	визначає економічну безпеку як здатність системи за рахунок забезпечуючих її факторів досягати певних заданих цілей, пов'язаних з якістю продукції (послуг), обсягами ринку, тощо.	Застосування в дослідницькій сфері забезпечує можливість отримання достовірних результатів щодо оцінки рівня економічної безпеки організації.	Процес аналізу характеризується високим ступенем складності, зокрема завдяки активному використанню методів математичного аналізу.
Ризиковий	передбачає ідентифікацію та всебічний аналіз як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що формують загрози для безпеки підприємства. У процесі реалізації цього завдання застосовуються методи кількісної та якісної оцінки, спрямовані на визначення конкретних ризиків.	надає можливість здійснити оцінку специфічних ризиків, які можуть негативно впливати на економічну безпеку підприємства, забезпечуючи основу для розробки ефективних управлінських рішень.	характеризується наявністю труднощів у формалізованому описі динамічних властивостей підприємства, які безпосередньо впливають на досягнення та підтримку стану безпеки в контексті взаємодії з факторами, що мають дестабілізуючий характер.
Програмно-цільовий	Базується на інтеграції показників, які відображають рівень економічної безпеки підприємства.	Дозволяє сформулювати більш аргументовані висновки щодо загального стану економічної безпеки підприємства.	Проблеми пов'язані з визначенням граничних значень показників економічної безпеки суб'єкта господарювання.

Примітка. Складено автором на основі [5, 12, 29, 44]

Забезпечення економічної безпеки має здійснюватися за такими функціональними складовими: інноваційна, виробнича, правова, інформаційна, фінансова, екологічна, , інтелектуальна, силова та кадрова, показники оцінки яких представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3. Показники оцінки складових економічної безпеки

Складові економічної безпеки	Показники
1	2
Інноваційна	- коефіцієнт впровадження нових інноваційних видів продукції; - частка інноваційних підходів, які використовуються у виробничому, управлінському та обслуговуючому процесі
Фінансова	- оцінка ліквідності активів; - оцінка фінансової стійкості; - оцінка рентабельності; - оцінка ділової активності.
Інформаційна	- коефіцієнт точності інформації; - коефіцієнт суперечності інформації.
Правова	- питома вага судових й арбітражних справ у загальній сумі господарських договорів підприємства; - питома вага одержаних і сплачених штрафних санкцій в загальній сумі зобов'язань за господарськими договорами підприємства; - частка витрат на юридичне забезпечення діяльності підприємства в загальній структурі його виробничих витрат.
Інтелектуальна	- показник освітнього рівня; - питома вага інженерно-технічних і наукових працівників; - плинність працівників високої кваліфікації.
Силова	- забезпеченість працівників підприємства службою охорони; - частка витрат на охорону підприємства в загальній структурі виробничих витрат.
Екологічна	- коефіцієнт забруднення середовища; - коефіцієнт захисту середовища.
Виробнича	- коефіцієнт зносу основних засобів; - коефіцієнт оновлення основних засобів; - коефіцієнт вибуття основних засобів; - фондвіддача

Примітка. Складено автором на основі [41, 21, 13, 36, 48]

Запропоновані показники дадуть змогу оцінити рівень функціональних складових економічної безпеки підприємства, виявити можливі загрози та

застосувати відповідні заходи для підвищення ефективності управління економічною безпекою підприємства.

Основні завдання системи управління економічною безпекою підприємства представлено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 Основні завдання системи управління економічною безпекою промислового підприємства

Завдання	Характеристики
1	2
Прогнозування подій	розробка прогнозів з урахуванням загальноекономічних тенденцій і можливих сценаріїв розвитку подій
Моделювання впливу змін	оцінка можливого впливу змін у зовнішньому середовищі на діяльність підприємства
Моніторинг середовища	Збір, аналіз та регулярний моніторинг показників, які відображають стан внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.
Збереження активів	Забезпечення збереження матеріальних ресурсів підприємства від можливих втрат або пошкоджень.
Захист інформації	Забезпечення конфіденційності комерційних таємниць та ефективний захист інформаційних ресурсів підприємства є важливими аспектами сучасного управління. Ці завдання мають ключове значення для збереження конкурентоспроможності, підтримки репутації та мінімізації ризиків, пов'язаних із витоком або неправомірним використанням інформації.
Протидія загрозам	Ідентифікація, запобігання та припинення потенційних неправомірних дій, які можуть здійснюватися працівниками, конкурентами чи контрагентами.

Примітка. Складено автором на основі [17, 26, 37]

Економічна безпека підприємства включає комплекс заходів, спрямованих на підтримання стабільного функціонування організації, зменшення реальних загроз, захист від негативного впливу ринкового середовища та нейтралізацію його наслідків. Управління економічною безпекою є важливою складовою системи менеджменту промислового підприємства, яка забезпечує його адаптацію в умовах нестабільності та ризиків.

Основна мета управління економічною безпекою полягає у розробці та впровадженні ефективної системи, здатної забезпечити сталий економічний розвиток підприємств навіть за умов викликів і невизначеності як у

короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі. Така система має також передбачати можливість своєчасного виявлення внутрішніх і зовнішніх загроз, прогнозування їхнього виникнення та мінімізацію їх негативного впливу на діяльність організації.[7, 38]

Встановлено, що комплексне використання зазначених підходів забезпечує формування цілісного бачення економічної безпеки підприємства, охоплюючи всі ключові аспекти його діяльності. Системний характер такого підходу сприяє створенню ефективної стратегії захисту від різноманітних загроз і ризиків, що, у свою чергу, підвищує стійкість та конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасного нестабільного економічного середовища. Проведено аналіз основних функціональних складових економічної безпеки підприємства і визначено їхні основні завдання.

Базуючись на проведеному аналізі літературних джерел, розроблено критерії для оцінки функціональних компонентів економічної безпеки. Обчислення цих показників сприятиме визначенню рівня цих складових, своєчасному виявленню загроз та вжиттю необхідних заходів для їх зменшення.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

2.1. Організація системи управління економічною безпекою підприємства

ТДВ «Хмельницькзаліобетон», одна з найбільших будівельних компаній України, є одним з провідних виробників будівельних матеріалів та залізобетонних конструкцій для житлового, соціально-побутового, сільськогосподарського, енергетичного та приватного будівництва в Хмельницькому та по всій Україні. Компанія пояснює, що успішно працює в місті завдяки лідируючим позиціям у виробництві. [35]

Цього року ТДВ «Хмельницькзаліобетон» відзначило свої 70 років, так як завод утворився ще у далекому 1956 року. Новітня історія розпочалась у 1994 році, коли було створено відкрите акціонерне товариство «Хмельницькзаліобетон» відповідно до рішення Української державної будівельної корпорації від 31 березня 1994 року №128 шляхом перетворення державного підприємства - Хмельницького державного заводу залізобетонних і будівельних конструкцій у відкрите акціонерне товариство, відповідно до Указу Президента "Про корпоратизацію підприємств" від 15.06.1993 р.. У 2010 році загальними зборами акціонерів відкритого акціонерного товариства «Хмельницькзаліобетон» було прийнято рішення щодо припинення відкритого акціонерного товариства «Хмельницькзаліобетон» шляхом реорганізації у товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзаліобетон» («за» таке рішення виступили 97,66 %, від голосів акціонерів, які брали участь у зборах).

Підприємство розташоване у місті Хмельницькому по вулиці Чорновола, 31. Воно діє у відповідності до Цивільного Кодексу України, Господарського Кодексу України, Закону України «Про господарські товариства» та інших законів України.[34]. Організаційну структуру підприємства представлено в Додатку А.

Відповідно до статуту ТДВ «Хмельницькзалізобетон», метою його діяльності є задоволення потреб суспільства у товарах та послугах підприємства, отримання прибутку та реалізація економічних і соціальних інтересів засновників підприємства [43]. Загальна характеристика підприємства представлена у Додатку Б.

На даному етапі розвитку основними напрямками діяльності підприємства:

- виробництво будівельних конструкцій та виробів;
- виробництво залізобетонних виробів та деталей, бетонних виробів;
- виробництво та ремонт металоконструкцій і металовиробів;
- виробництво вікон та дверей з деревини;
- виробництво електрозварювальні роботи;
- виробництво товарів народного споживання, в тому числі продуктів харчування;
- виготовлення засобів індивідуального захисту та спецодягу;
- будівельна діяльність – вишукувальні та проектні роботи для будівництва, зведення несучих та огорожуючих конструкцій, будівництво та монтаж інженерних і транспортних мереж;
- надання послуг з перевезення пасажирів і вантажів автомобільним транспортом загального користування;

Основними ринками збуту для підприємства є місто, область та області України. Основні клієнти - будівельні організації області та індивідуальні замовники. Особливий стан розвитку галузі виробництва залежить від роботи будівельного комплексу країни. Основними конкурентами є підприємства області, які виробляють аналогічну продукцію.

Аналіз основних техніко-економічних показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон», можемо спостерігати у Додатку В.

Проведений аналіз основних техніко-економічних показників підприємства за 2022–2024 рр. свідчить про позитивну динаміку розвитку та підвищення ефективності його діяльності.

Насамперед спостерігається суттєве зростання чистого доходу від реалізації продукції: у 2023 році він зріс на 47,3% порівняно з 2022 роком, а у 2024 році — ще на 34,9%. Це свідчить про розширення обсягів діяльності підприємства та зміцнення його позицій на ринку. Важливим показником ефективності є чистий прибуток, який у 2024 році зріс більш ніж у 2,5 раза порівняно з 2023 роком. Така динаміка свідчить про покращення фінансових результатів та підвищення результативності управління витратами. (Додаток Г)

Аналіз рентабельності продукції показує, що у другому періоді її рівень знизився з 5,88% до 5,42%, тобто до 92,18% від попереднього значення. Це могло бути наслідком збільшення виробничих витрат або зниження темпів росту прибутку. Однак у третьому періоді рентабельність різко зросла до 10,63%, що майже вдвічі більше порівняно з попереднім періодом (196,13%). Така тенденція свідчить про суттєве підвищення прибутковості продукції та ефективності господарської діяльності підприємства.

Подібна ситуація спостерігається і щодо рентабельності продажу. У другому періоді показник знизився з 4,754% до 4,48% (94,24%), однак у третьому періоді він зріс до 8,42%, або на 87,95% порівняно з попереднім роком. Це означає, що підприємство отримує значно більший прибуток з кожної гривні реалізованої продукції, що характеризує позитивні зміни у системі управління витратами та реалізацією продукції.

Отже, у 2022–2024 роках підприємство не лише нарощує загальні обсяги реалізації, а й поступово змінює структуру продукції, що характеризує його як таке, що розвивається та адаптується до змін ринкової кон'юнктури.

Ефективне управління економічною безпекою також передбачає постійний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Це дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, пов'язані з фінансовими ризиками, змінами на ринку, кадровими проблемами, інформаційними загрозами або недоліками у виробничих процесах. Важливим завданням є не лише реагування на вже існуючі проблеми, але й розроблення превентивних заходів, які спрямовані на запобігання можливим негативним наслідкам.

Організація системи управління економічною безпекою ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має комплексний характер і є складовою загальної системи менеджменту підприємства. Як виробник залізобетонних конструкцій, підприємство функціонує в умовах високої матеріаломісткості виробництва, залежності від вартості енергоресурсів і сезонних коливань попиту, що зумовлює підвищену потребу у формуванні ефективного механізму економічного захисту.

Система управління економічною безпекою спрямована на забезпечення фінансової стійкості, мінімізацію ризиків господарської діяльності, збереження майнового комплексу та підтримання конкурентоспроможності підприємства на регіональному ринку будівельних матеріалів.

У ТДВ «Хмельницькзалізобетон» система економічної безпеки не існує ізольовано, а інтегрована у структуру управління підприємством. Основними суб'єктами управління є керівництво та функціональні підрозділи.[53]

Ключову роль відіграє директор підприємства. Він визначає стратегічні орієнтири розвитку, затверджує політику економічної безпеки, приймає рішення щодо інвестицій, кредитування, формування резервів та антикризових заходів. До його повноважень належить координація діяльності всіх підрозділів у сфері мінімізації ризиків та забезпечення стабільності роботи підприємства.

Фінансово-економічна служба (головний бухгалтер, економіст) відповідає за фінансову складову безпеки. Її функції включають аналіз ліквідності, платоспроможності, рентабельності, контроль за рухом грошових коштів, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, складання бюджетів і фінансових прогнозів. Саме ця служба здійснює постійний моніторинг фінансових ризиків та готує аналітичні матеріали для керівництва.

Юридичний супровід забезпечує правову безпеку підприємства. Юрист здійснює експертизу договорів постачання та реалізації продукції, контролює виконання зобов'язань контрагентами, веде претензійно-позовну роботу, представляє інтереси підприємства у взаємодії з контролюючими органами та в судових інстанціях.

Виробничі підрозділи відповідають за ресурсну безпеку. Начальники цехів і служба постачання контролюють обсяги та якість сировини, дотримання технологічних норм, ефективність використання обладнання, збереження матеріальних цінностей. Це дозволяє мінімізувати виробничі втрати, перевитрати матеріалів та простої.

Відділ кадрів забезпечує кадрову безпеку підприємства. Його діяльність спрямована на підбір кваліфікованого персоналу, контроль трудової дисципліни, оформлення договорів про матеріальну відповідальність, формування системи мотивації, що зменшує ризик внутрішніх зловживань.

Для того, щоб детальніше зрозуміти, які функції та повноваження мають дані суб'єкти управління економічною безпекою, пропонуємо розглянути таблицю 2.1.

Таблиця 2.1. Суб'єкти управління економічною безпекою підприємства та їх функції

Суб'єкт управління	Основні функції	Повноваження
1	2	3
Директор підприємства	Загальне керівництво системою економічної безпеки; визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства; прийняття ключових управлінських рішень	Затвердження внутрішніх положень щодо безпеки; прийняття управлінських рішень щодо фінансової, кадрової та виробничої політики; контроль діяльності підрозділів
Фінансовий відділ	Контроль фінансових потоків; аналіз фінансового стану підприємства; попередження фінансових ризиків	Формування фінансової звітності; контроль витрат і доходів; участь у фінансовому плануванні та бюджетуванні
Бухгалтерія	Ведення бухгалтерського обліку; контроль за правильністю фінансових операцій; забезпечення достовірності фінансової інформації	Складання фінансової та податкової звітності; контроль за дотриманням фінансової дисципліни; взаємодія з контролюючими органами
Відділ кадрів	Формування кадрової політики; контроль за підбором та використанням персоналу; попередження кадрових ризиків	Прийом і звільнення працівників; ведення кадрової документації; організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу
Юридичний відділ	Правовий захист інтересів підприємства; аналіз та мінімізація юридичних ризиків	Представництво інтересів підприємства в суді; підготовка та перевірка договорів; контроль за дотриманням законодавства

1	2	3
Виробничий відділ	Контроль виробничих процесів; забезпечення ефективного використання ресурсів; запобігання виробничим ризикам	Планування виробництва; контроль якості продукції; оптимізація використання матеріальних ресурсів
Служба безпеки (або відповідальна особа)	Захист матеріальних, інформаційних та комерційних ресурсів підприємства; запобігання внутрішнім і зовнішнім загрозам	Контроль доступу до інформації; проведення внутрішніх перевірок; взаємодія з правоохоронними органами

Примітка. Складено автором за даними підприємства

Система управління економічною безпекою підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» формується на основі взаємодії різних структурних підрозділів, кожен з яких виконує специфічні функції щодо запобігання ризикам та загрозам. Ключову роль у цьому процесі відіграє керівництво підприємства, яке визначає стратегічні напрями розвитку та координує діяльність усіх служб. Водночас фінансові, кадрові, юридичні та виробничі підрозділи забезпечують контроль за відповідними сферами діяльності, що дозволяє своєчасно виявляти можливі загрози та мінімізувати їх вплив.

Таким чином, ефективність системи економічної безпеки підприємства залежить від чіткого розподілу функцій і повноважень між суб'єктами управління, а також від налагодженої взаємодії між ними. Комплексний підхід до організації такої системи сприяє підвищенню стабільності функціонування підприємства, зниженню рівня ризиків та забезпеченню його сталого розвитку.

Для забезпечення стабільної діяльності та захисту ресурсів підприємства важливим є застосування різних методів управління економічною безпекою. На підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон» такі методи (табл. 2.2), які спрямовані на запобігання фінансовим, виробничим, кадровим та інформаційним ризикам. Вони реалізуються через систему контролю, планування, аналізу та організаційних заходів, що дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та мінімізувати їх вплив.

Таблиця 2.2. Методи управління економічною безпекою підприємства

Метод управління	Характеристика методу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Фінансовий контроль	Передбачає контроль фінансових потоків, витрат, доходів та інше	Дозволяє виявляти фінансові порушення; підвищує ефективність використання коштів	Потребує постійного аналізу великого обсягу інформації
Економічний аналіз	Аналіз показників діяльності підприємства, прибутковості, рентабельності, ліквідності	Сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень; дозволяє прогнозувати ризики	Залежить від достовірності та повноти інформації
Організаційно-адміністративний метод	Регулювання діяльності підприємства через накази, інструкції, внутрішні положення	Забезпечує чітку дисципліну та контроль виконання рішень	Може знижувати гнучкість управління
Кадровий контроль	Включає підбір персоналу, оцінку кваліфікації працівників та контроль трудової дисципліни	Сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу; зменшує кадрові ризики	Потребує значних витрат часу та ресурсів
Інформаційний захист	Обмеження доступу до конфіденційної інформації та контроль її використання	Захищає комерційну та виробничу інформацію підприємства	Вимагає технічних засобів і постійного контролю
Планування та прогнозування	Розроблення стратегічних і поточних планів діяльності підприємства	Дозволяє передбачити можливі ризики та підготувати заходи реагування	Прогнози можуть бути неточними через зміну зовнішніх умов

Примітка. Складено автором на основі [6]

Отже, система управління економічною безпекою підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» базується на використанні комплексу взаємопов'язаних методів, які охоплюють фінансову, організаційну, кадрову та інформаційну сфери діяльності. Кожен із цих методів має свої переваги та певні обмеження, проте їх комплексне застосування дозволяє забезпечити ефективний контроль за діяльністю підприємства та своєчасно реагувати на можливі загрози.

Поєднання фінансового контролю, економічного аналізу, кадрового управління та системи планування створює умови для підвищення стабільності функціонування підприємства, раціонального використання ресурсів і зміцнення

його конкурентних позицій на ринку. Таким чином, ефективна організація методів управління економічною безпекою сприяє зниженню ризиків та забезпеченню сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.3. Інформаційне забезпечення управління економічною безпекою підприємства

Джерело інформаційного забезпечення	Характеристика
1	2
Бухгалтерська та фінансова звітність	Дані бухгалтерського обліку, фінансової звітності, інформація про доходи, витрати, активи та зобов'язання
Виробнича інформація	Дані про обсяги виробництва, використання матеріалів, стан обладнання та якість продукції
Кадрова інформація	Дані про чисельність персоналу, кваліфікацію працівників, продуктивність праці та трудову дисципліну
Нормативно-правова інформація	Закони, нормативні акти, внутрішні положення та інструкції підприємства
Ринкова інформація	Дані про стан ринку будівельних матеріалів, конкурентів, попит та пропозицію
Інформаційні системи управління	Використання комп'ютерних програм для обліку, аналізу та зберігання даних

Примітка. Складено автором за даними підприємства

Отже, інформаційне забезпечення управління економічною безпекою підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» формується на основі використання різних джерел інформації, які охоплюють фінансову, виробничу, кадрову, нормативну та ринкову сфери діяльності. Кожен із цих елементів відіграє важливу роль у процесі контролю та аналізу діяльності підприємства.

Комплексне використання бухгалтерської звітності, виробничих показників, кадрової інформації та даних про ринкове середовище дозволяє керівництву підприємства своєчасно виявляти можливі загрози та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Таким чином, організація системи управління економічною безпекою ТДВ «Хмельницькзалізобетон» повинна мати комплексний характер і охоплювати фінансову, виробничу, кадрову, інформаційну та правову складові. Вона має бути інтегрованою у загальну систему управління підприємством, ґрунтуватися на принципах системності, безперервності, превентивності та адаптивності. Лише за умови скоординованої роботи всіх підрозділів підприємство зможе

забезпечити стабільність функціонування, мінімізувати ризики та створити передумови для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

2.2. Оцінка стану управління економічною безпекою підприємства

Стан управління економічною безпекою підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в умовах диджиталізації формується під впливом сучасних технологічних змін, розвитку інформаційних систем та необхідності забезпечення стабільності діяльності в умовах динамічного ринкового середовища. Для підприємств будівельної галузі цифрова трансформація стає важливим фактором підвищення ефективності управління ресурсами, контролю фінансових потоків та мінімізації економічних ризиків.

У сучасних умовах диджиталізації управління економічною безпекою підприємства передбачає використання інформаційних технологій для збору, обробки та аналізу даних, що забезпечує більш оперативне прийняття управлінських рішень. На підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон» важливим напрямом є автоматизація фінансово-економічних процесів, ведення електронного документообігу, а також використання сучасних програмних продуктів для бухгалтерського обліку, планування виробництва та контролю використання матеріальних ресурсів. Це дозволяє підвищити прозорість діяльності підприємства, зменшити ймовірність помилок у фінансових операціях та покращити контроль за витратами.[28]

Значну роль у забезпеченні економічної безпеки відіграє цифровізація управлінських процесів. Використання спеціалізованих інформаційних систем сприяє підвищенню ефективності планування виробництва, контролю запасів сировини, моніторингу виконання контрактів та аналізу фінансових результатів.[52] Для підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» це особливо важливо, оскільки виробництво залізобетонних конструкцій потребує точного планування використання матеріалів, енергетичних ресурсів і виробничих потужностей. Для того, щоб оцінити стан економічної безпеки підприємства,

пропоную провести комплексний аналіз складових економічної безпеки, таких як: фінансова, кадрова, оборотні активи та виробнича.

Проведемо комплексний аналіз складових економічної безпеки.

Таблиця 2.4. Аналіз динаміки фінансових результатів ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показник	2022	2023	2024	Темп росту %
1	2	3	4	5
Чистий дохід	576782	849716	1146513	198,7
Собівартість реалізації	472386	702409	903867	191,4
Валовий прибуток (збиток)	104351	147307	242646	232,5
Чистий прибуток	27429	38102	96544	352
Активи підприємства	517642	615864	725556	140,2

Примітка. Складено автором на основі фінансової звітності 2022-2024 рр.

За аналізований період 2022–2024 рр. підприємство демонструє позитивну динаміку фінансових результатів. Найбільш суттєве зростання спостерігається за показником чистого прибутку (352%), що свідчить про підвищення ефективності діяльності та покращення рентабельності. Валовий прибуток також зріс більш ніж у 2,3 рази, що вказує на збільшення операційної ефективності.

Чистий дохід підприємства майже подвоївся, що відображає розширення обсягів реалізації продукції.

Загалом, збільшення активів на 40,2% та позитивна динаміка прибутковості свідчать про зміцнення фінансової складової економічної безпеки підприємства, підвищення його стійкості та інвестиційної привабливості.

Таблиця 2.5. Аналіз кадрової складової економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення (2024-2022)
1	2	3	4	5
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	438	440	443	+5

Прийнято працівників, осіб	30	35	40	+10
Звільнено працівників, осіб	25	33	30	+5
Коефіцієнт плинності кадрів, %	5,7	7,5	6,8	+1,1
Середньомісячна заробітня плата, грн	17272	22801	31950	+14678
Продуктивність праці, грн/особу	1316,7	1931,2	2587,8	+1271,2

Примітка. Складено автором на основі звіту з праці 2022-2024 рр.

Аналіз кадрової складової економічної безпеки підприємства (таблиця 2.5) свідчить про поступове зміцнення трудового потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон». У 2022–2024 рр. спостерігається незначне зростання чисельності персоналу, що вказує на розширення виробничої діяльності.

Заробітна плата зросла більш ніж на 85%, що є позитивним фактором підвищення мотивації працівників та зменшення ризику втрати кваліфікованих кадрів. Продуктивність праці демонструє стійке зростання, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів та загальне покращення організації виробничих процесів.

Коефіцієнт плинності кадрів коливається в межах 5,7–7,5%, що є відносно помірним рівнем і не несе критичних загроз для кадрової стабільності підприємства. Незначне зростання прийому та звільнення працівників свідчить про оновлення кадрового складу без втрати стабільності.

У цілому кадрова складова економічної безпеки підприємства характеризується як стабільна з позитивною динамікою ефективності та підвищенням трудової віддачі персоналу.

Продовжимо, аналізувати складові економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетону», і наступне пропоную проаналізувати – структуру оборотних активів (Додаток Є).

У цілому структура оборотних активів є стабільною та відносно збалансованою, що позитивно характеризує фінансову складову економічної безпеки підприємства та його здатність забезпечувати безперервність операційної діяльності. Провівши аналіз структури оборотних активів підприємства, доцільно буде проаналізувати показники ефективності використання оборотних активів (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6. Показники ефективності використання оборотних активів ТДВ «Хмельницькзалізобетону»

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
1	2	3	4
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,8	2,17	2,54
Тривалість одного обороту, днів	202,7	168,2	143,7
Оборотність запасів	3,46	4,18	5,01
Оборотність дебіторської заборгованості	13,1	16,05	19,03

Примітка. Складено автором на основі звіту про фінансовий стан 2022-2024рр.

Отримані результати свідчать про достатньо високий рівень економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у частині управління оборотними активами. Підприємство демонструє позитивну тенденцію до прискорення оборотності оборотного капіталу, запасів та дебіторської заборгованості, що забезпечує покращення ліквідності, зміцнення фінансової стійкості та підвищення ефективності господарської діяльності. Це створює сприятливі умови для подальшого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Далі, пропоную оцінити виробничі ризики економічної безпеки (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7. Виробничі ризики економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Ризик	Ймовірність	Вплив	Рівень
1	2	3	4
Зношеність обладнання	Висока	Високий	Критичний
Перебої постачання сировини	Середня	Високий	Високий
Зростання енерговитрат	Висока	Середній	Високий
Прості виробництва	Середня	Середній	Середній

Примітка. Розроблено автором за даними підприємства

Результати комплексного аналізу свідчать, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має достатній рівень економічної безпеки та володіє значним потенціалом для подальшого розвитку. Водночас збереження позитивних тенденцій потребує реалізації заходів щодо цифровізації управлінських процесів, модернізації виробничої бази, підвищення ефективності внутрішнього контролю та удосконалення системи управління ризиками, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства та підвищенню його стійкості в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Продовжимо досліджувати стан управління економічною безпекою підприємства, а саме – рівень цифровізації ТДВ Хмельницькзалізобетону (табл. 2.8).

Таблиця 2.8. Оцінка рівня цифровізації ТДВ Хмельницькзалізобетону

Напрямок цифровізації	Наявні технології	Рівень впровадження	Вплив на економічну безпеку
1	2	3	4
Електронний документообіг	Використання електронної пошти, цифрових документів, частково електронних договорів	Середній	Підвищує швидкість обміну інформацією та зменшує ризик втрати документів
Автоматизація виробництва	Використання сучасного виробничого обладнання та автоматизованих ліній	Середній	Підвищує продуктивність праці та зменшує ризик виробничих помилок
Системи управління підприємством (ERP/облікові системи)	Використання бухгалтерських програм, систем обліку ресурсів та фінансових операцій	Середній	Забезпечує контроль фінансових потоків і підвищує прозорість діяльності

1	2	3	4
Системи кібербезпеки	Антивірусне програмне забезпечення, базові засоби захисту інформації	Низький	Частково захищає інформаційні ресурси, але потребує посилення системи кібербезпеки
Онлайн-комунікації з клієнтами	Офіційний сайт підприємства, електронна пошта, телефонні та онлайн-запити	Середній	Покращує взаємодію з клієнтами та партнерами, підвищує конкурентоспроможність
Цифровий маркетинг та інформаційна присутність	Вебсайт підприємства, онлайн-каталоги продукції	Низький	Обмежує можливості залучення нових клієнтів через цифрові канали

Примітка. Складено автором на основі [40]

Оцінка рівня цифровізації ТДВ «Хмельницькзалізобетон» свідчить про середній рівень використання цифрових технологій у діяльності підприємства. Найбільш розвиненими є напрями автоматизації виробництва, використання облікових систем та електронних засобів комунікації. Це сприяє підвищенню ефективності управління виробничими процесами, контролю фінансових ресурсів та оперативності взаємодії з партнерами.

Для визначення впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства використаємо PEST-аналіз цифрового середовища (табл.2.9)

Таблиця 2.9. PEST-аналіз цифрового середовища

Фактор	Характеристика впливу	Вплив на економічну безпеку
1	2	3
Р – Політичні та правові фактори	Державна політика цифровізації економіки, розвиток електронного урядування, електронні тендери та цифрові будівельні реєстри. Нормативні вимоги щодо кібербезпеки та захисту інформації.	Сприяє прозорості діяльності підприємства, але потребує адаптації інформаційних систем та додаткових витрат на цифрову безпеку.
Е – Економічні фактори	Зростання ролі цифрових технологій у виробництві та логістиці, розвиток автоматизованих систем управління виробництвом, електронної комерції та онлайн-комунікацій із клієнтами.	Підвищує ефективність управління підприємством і зменшує операційні витрати, але потребує інвестицій у IT-інфраструктуру.

1	2	3
S – Соціальні фактори	Підвищення цифрової грамотності працівників, використання електронних сервісів, дистанційна взаємодія з клієнтами та партнерами.	Вимагає підготовки персоналу до роботи з цифровими системами, що підвищує ефективність управління та безпеки бізнес-процесів.
T – Технологічні фактори	Використання сучасного обладнання, автоматизованих виробничих ліній, інформаційних систем управління підприємством, цифрового моніторингу виробництва.	Забезпечує підвищення продуктивності та якості продукції, але створює ризики кіберзагроз і витоку інформації.

Примітка. Складено автором за даними підприємства

Подальший розвиток підприємства повинен бути спрямований на технічну модернізацію, підвищення ефективності використання ресурсів, оновлення кадрового складу та впровадження інноваційних управлінських рішень. Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства та підвищенню його економічної стійкості.

Далі, проаналізуємо внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства за допомогою SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз - це ефективний інструмент бізнес планування, який використовується в бізнесі для формування стратегії. Цей інструмент допомагає проаналізувати внутрішнє середовище (сильні та слабкі сторони), які впливають і зовнішнє середовище (можливості та загрози), які можуть мати вплив на організацію[47].

Після того, як буде проведено SWOT-аналіз ТДВ «Хмельницькзалізобетон», можна буде сформулювати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей.

Для проведення SWOT-аналізу необхідно визначити перелік сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз, які визначають функціонування підприємства (Додаток Г).

Результати SWOT-аналізу свідчать про те, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має достатній потенціал для подальшого розвитку та зміцнення своїх конкурентних позицій. Для підвищення рівня економічної

безпеки підприємству доцільно зосередити увагу на модернізації виробництва, удосконаленні кадрової політики, зменшенні фінансових ризиків, диверсифікації постачальників та розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню фінансової стійкості, ефективності діяльності та забезпеченню стабільного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Незважаючи на позитивну динаміку фінансово-господарської діяльності підприємства у 2022–2024 роках, проведений аналіз дозволив виявити низку проблем та потенційних загроз економічній безпеці ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Найбільш суттєвою загрозою є високий рівень зношеності виробничого обладнання. Проведена оцінка виробничих ризиків показала, що даний ризик має високий рівень ймовірності та критичний вплив на діяльність підприємства. Застарілі виробничі потужності можуть призводити до збільшення витрат на ремонт, простоїв виробництва, зниження продуктивності праці та погіршення якості продукції. Підприємство залишається залежним від стабільності постачання сировини та матеріалів. В умовах воєнного стану, порушення логістичних ланцюгів та нестабільності ринку існує ризик перебоїв із поставками, що може негативно вплинути на виконання договірних зобов'язань та виробничих планів. Також, суттєвий вплив на економічну безпеку підприємства справляє постійне зростання вартості енергоресурсів. Враховуючи високу енергоємність виробництва залізобетонних конструкцій, підвищення тарифів на електроенергію та паливо безпосередньо збільшує собівартість продукції та знижує рівень конкурентоспроможності підприємства. Аналіз організації системи економічної безпеки показав відсутність окремого структурного підрозділу або спеціалізованої служби економічної безпеки. Виконання відповідних функцій покладене на різні структурні підрозділи підприємства, що може ускладнювати координацію заходів із виявлення, моніторингу та нейтралізації ризиків.

На підприємстві недостатньо розвинена система управління ризиками. Аналіз ризиків здійснюється переважно в межах поточної діяльності, однак відсутній комплексний механізм їх постійного моніторингу, оцінювання та прогнозування, що знижує рівень готовності підприємства до можливих кризових ситуацій. Незважаючи на використання сучасних програмних продуктів та елементів автоматизації, рівень цифровізації бізнес-процесів залишається недостатнім. Відсутність інтегрованих інформаційних систем управління, таких як ERP або CRM-рішення, обмежує можливості оперативного контролю ресурсів та підвищує ризик інформаційних втрат.

Підсумовуючи вище сказане, основними проблемами економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є зношеність виробничих потужностей, недостатній рівень цифровізації управлінських процесів, відсутність комплексної системи управління ризиками, залежність від постачальників сировини та енергоресурсів, а також недосконалість організаційного забезпечення економічної безпеки. Виявлені проблеми потребують розроблення та впровадження комплексу організаційних, економічних та цифрових заходів, спрямованих на підвищення стійкості підприємства до внутрішніх і зовнішніх загроз та зміцнення його конкурентних позицій.

Отже, проведений аналіз системи управління економічною безпекою ТДВ «Хмельницькзалізобетон» дозволив оцінити її поточний стан та визначити основні тенденції розвитку підприємства в умовах диджиталізації. Дослідження показало, що підприємство демонструє позитивну динаміку фінансово-економічних показників, зокрема зростання обсягів реалізації продукції, чистого прибутку та показників рентабельності, що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності та зміцнення його ринкових позицій.

Встановлено, що система управління економічною безпекою підприємства має комплексний характер та охоплює фінансову, виробничу, кадрову, інформаційну і правову складові. Важливу роль у забезпеченні економічної безпеки відіграє взаємодія керівництва, фінансово-економічних, виробничих,

кадрових та юридичних підрозділів, що сприяє своєчасному виявленню ризиків і прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Проведений PEST- та SWOT-аналіз підтвердив наявність значного потенціалу для подальшого розвитку підприємства. Серед основних переваг ТДВ «Хмельницькзалізобетон» варто відзначити стабільне фінансове становище, високий рівень якості продукції, позитивну ділову репутацію, наявність сучасної виробничої бази та досвідчений персонал. Водночас підприємство стикається з низкою викликів, пов'язаних із необхідністю подальшої цифровізації бізнес-процесів, підвищення рівня інформаційної безпеки, модернізації виробництва та адаптації до змін зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

3.1. Організаційні засади розвитку економічної безпеки підприємства

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки ефективно управління економічною безпекою підприємства потребує активного використання інформаційних технологій, автоматизації управлінських процесів та підвищення рівня захисту інформаційних ресурсів. Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон», яке функціонує у матеріаломісткій галузі виробництва будівельних матеріалів, питання цифровізації системи управління безпекою є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності та стабільності діяльності.

Економічна безпека підприємства є однією з ключових умов стабільного функціонування та довгострокового розвитку суб'єкта господарювання в сучасних умовах. Для підприємств промислової сфери, зокрема виробників залізобетонних конструкцій, питання забезпечення економічної безпеки набуває особливого значення через високий рівень конкуренції, залежність від вартості сировини, енергоресурсів, коливань попиту на будівельному ринку та впливу зовнішніх економічних факторів. Саме тому для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» формування ефективної системи економічної безпеки є необхідною умовою підтримання конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

Для забезпечення сталого розвитку підприємства вирішальним чинником виступає гарантування його економічної безпеки, що передбачає створення цілісної концепції формування відповідної політики. Запропоновані підходи концептуального характеру сприяють можливості діагностики рівня управління економічною безпекою підприємства, застосовуючи інтегральний метод, який базується на детальному аналізі стану та динаміки фінансово-економічної діяльності.

Основою цих підходів є ідентифікація як зовнішніх, так і внутрішніх загроз, які перебувають у взаємозв'язку з рівнем розвитку держави, регіону та самого підприємства. В рамках концепції управління економічною безпекою доцільно визначити алгоритм побудови системи управління, що складається з наступних ключових етапів:

1. Аналіз специфіки діяльності підприємства: Оцінювання його ринкової позиції, дослідження моделі найму персоналу, а також складу та структури трудового колективу для формування основи безпекового управління.

2. Моніторинг загроз: Постійне відстеження як зовнішніх, так і внутрішніх загроз, що впливають на операційну діяльність підприємства. Основну увагу слід приділяти аналізу історичних ризиків, виявленню їх причин та розробці превентивних заходів для їх мінімізації чи усунення.

3. Аудит діяльності за минулі періоди: Здійснення ретельного аудиту стану економічної безпеки за попередні роки, аналіз застосованих заходів для протидії загрозам та оцінювання їхньої ефективності.

4. Розробка моделі управління економічною безпекою: Формування оновленої системи включатиме усунення виявлених недоліків, впровадження інноваційних методів, визначення необхідних ресурсів для реалізації заходів і розрахунок відповідного бюджету.

5. Формування стратегії управління: Розроблення інтегрованої сучасної моделі стратегії управління економічною безпекою з урахуванням прогнозованого бюджету.

6. Деталізація стратегічного плану: Створення комплексної стратегії управління з урахуванням специфіки діяльності підприємства, прогнозних викликів та можливостей розвитку. Запропонована стратегічна модель управління економічною безпекою орієнтована на використання ризик-орієнтованого підходу для оптимізації усіх бізнес-процесів підприємства. Запропонована модель працює через взаємодію взаємопов'язаних процесів, які формують інтегровану систему управління ризиками, впроваджену в бізнес-процеси підприємства. Стратегічна модель управління економічною безпекою

підприємства має спиратися на такі основні етапи: визначення цілей, ідентифікацію ризиків і факторів, що їх викликають, аналіз та оцінку цих ризиків, планування і впровадження заходів з управління ними, а також забезпечення постійного моніторингу, звітності, інформаційної підтримки та налагодження результативних комунікацій. Напрями зміцнення економічної безпеки підприємства в результаті впровадження системи CRM + ERP представлено на рисунку 3.1.

Стратегічна модель управління економічною безпекою сприяє створенню цілісної системи, яка ефективно захищає економічні інтереси підприємства від різноманітних внутрішніх і зовнішніх загроз. Окрім цього, вона формує основу для динамічного розвитку компанії та виконання ключових завдань стратегічного планування, спрямованих на досягнення визначених пріоритетів в умовах інтенсивного зовнішнього середовища.



Рисунок 3.1. – Стратегічна модель управління економічною безпекою ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Примітка. Складено на основі [8, 54, 55]

Впровадження стратегії управління економічною безпекою сприятиме своєчасному виявленню та усуненню негативних чинників, оптимізації структури та обсягів витрат, покращенню фінансової стабільності підприємства, а також прогнозуванню його сталого розвитку. Це, своєю чергою, позитивно відобразиться не лише на роботі підприємства, а й сприятиме оздоровленню економіки країни загалом.

Важливим напрямом розвитку економічної безпеки підприємства є вдосконалення системи внутрішнього контролю та аудиту. Внутрішній контроль дозволяє своєчасно виявляти недоліки у фінансово-господарській діяльності, попереджати зловживання та підвищувати ефективність використання ресурсів. Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» доцільним є впровадження системи регулярного аналізу діяльності структурних підрозділів, оцінки ефективності використання матеріальних та фінансових ресурсів, а також контролю виконання стратегічних планів підприємства. З метою підвищення ефективності контролю доцільно впровадити ризик-орієнтований підхід до проведення внутрішніх перевірок. Такий підхід передбачає концентрацію контрольних заходів на найбільш ризикових напрямках діяльності підприємства, зокрема у сфері закупівель сировини, використання матеріальних ресурсів, управління запасами, виконання договірних зобов'язань та фінансових розрахунків із контрагентами. Організаційне забезпечення впровадження системи внутрішнього аудиту передбачає визначення відповідальної особи або створення внутрішньої аудиторської групи, до складу якої можуть входити представники фінансового відділу, бухгалтерії та керівництва підприємства. Основними завданнями такої групи повинні стати перевірка достовірності фінансової інформації, контроль дотримання внутрішніх регламентів, оцінка ефективності використання ресурсів та моніторинг виконання заходів із забезпечення економічної безпеки.

В умовах диджиталізації значну увагу слід приділити автоматизації контрольних процедур. Використання сучасних ERP-систем дозволить здійснювати моніторинг фінансових операцій у режимі реального часу, контролювати рух матеріальних ресурсів, аналізувати відхилення фактичних

показників від планових та оперативно виявляти потенційні загрози економічній безпеці підприємства.

Організаційні засади розвитку економічної безпеки також передбачають систему управління ризиками. Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» ризики можуть бути пов'язані зі зміною цін на сировину, зменшенням попиту на будівельну продукцію, коливанням валютних курсів, змінами податкового законодавства або посиленням конкурентної боротьби. У зв'язку з цим підприємству необхідно здійснювати постійний аналіз ризиків, прогнозувати можливі загрози та розробляти заходи щодо їх мінімізації. Одним із ефективних інструментів може бути диверсифікація діяльності, розширення ринків збуту та укладання довгострокових контрактів із постачальниками та споживачами. Не менш важливим напрямом розвитку економічної безпеки є формування комплексної системи управління ризиками. Проведене дослідження показало, що діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» характеризується наявністю фінансових, виробничих, ринкових, кадрових та інформаційних ризиків, вплив яких може негативно позначитися на результатах господарської діяльності підприємства. (табл.3.1).

Таблиця 3.1. Організаційні заходи щодо вдосконалення системи внутрішнього контролю та управління ризиками на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Захід	Зміст заходу	Відповідальні особи	Очікуваний результат
1	2	3	4
Створення системи внутрішнього аудиту	Регулярні перевірки фінансових та виробничих процесів	Керівництво, бухгалтерія	Зниження фінансових порушень
Впровадження ERP-системи	Автоматизація контролю ресурсів та фінансів	ІТ-відділ, фінансовий відділ	Підвищення прозорості діяльності
Формування реєстру ризиків	Виявлення та систематизація ризиків	Економічний відділ	Своєчасне реагування на загрози
Побудова матриці ризиків	Оцінка ймовірності та наслідків ризиків	Фінансовий відділ	Пріоритизація заходів безпеки
Посилення кібербезпеки	Встановлення засобів захисту інформації та резервного копіювання	ІТ-фахівці	Зниження ризику втрати даних

1	2	3	4
Навчання персоналу	Підготовка працівників до роботи з цифровими системами	Відділ кадрів	Зменшення кадрових та інформаційних ризиків

Примітка. Складено автором на основі [9, 39]

Впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити рівень контрольованості бізнес-процесів, забезпечити своєчасне виявлення загроз, знизити ймовірність фінансових втрат та зміцнити загальний рівень економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

Для підвищення ефективності управління ризиками доцільно впровадити постійно діючу систему ризик-менеджменту, яка включатиме ідентифікацію ризиків, їх оцінку, розроблення заходів реагування та постійний моніторинг результатів. Координацію роботи з управління ризиками доцільно покласти на фінансово-економічну службу підприємства за безпосередньої участі керівників структурних підрозділів.

Першим етапом впровадження системи управління ризиками повинно стати формування реєстру ризиків підприємства. У даному документі необхідно відобразити всі потенційні загрози, визначити ймовірність їх виникнення, можливі наслідки та відповідальних осіб за здійснення заходів реагування. Реєстр ризиків повинен регулярно оновлюватися залежно від змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Другим етапом має стати кількісна та якісна оцінка ризиків. Для цього рекомендується використовувати матрицю ризиків, яка дозволяє визначити пріоритетність загроз залежно від ймовірності їх виникнення та масштабу можливих збитків. Особливу увагу необхідно приділити ризикам зростання вартості сировини, перебоїв у постачанні матеріалів, коливання попиту на продукцію та кіберзагрозам.

Третім етапом є розроблення заходів мінімізації ризиків. Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» такими заходами можуть бути диверсифікація

постачальників, створення резервних запасів сировини, страхування майна та виробничих ризиків, удосконалення системи кіберзахисту, розширення клієнтської бази та укладання довгострокових договорів із ключовими контрагентами.

Таким чином, організаційні засади розвитку економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» повинні базуватися на комплексному підході до управління підприємством, що включає фінансову, кадрову, виробничу, інформаційну та ризикову складові. Ефективне функціонування системи економічної безпеки сприятиме зміцненню фінансової стійкості підприємства, підвищенню ефективності його діяльності, забезпеченню конкурентоспроможності та створенню передумов для стабільного розвитку у довгостроковій перспективі.

3.2. Економічне обґрунтування впровадження заходів щодо удосконалення економічної безпеки підприємства

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності управління економічною безпекою підприємства в умовах диджиталізації є впровадження інтегрованої цифрової системи управління ресурсами підприємства (ERP-системи). Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» використання такої системи є особливо актуальним, оскільки діяльність підприємства пов'язана зі значними матеріальними ресурсами, складними виробничими процесами та необхідністю оперативного управління фінансовими потоками.

ERP-система являє собою комплекс програмних рішень, який дозволяє об'єднати в єдиному інформаційному середовищі всі основні бізнес-процеси підприємства: виробництво, фінанси, облік, складські операції, логістику, управління персоналом та збут продукції. За результатами досліджень підприємств промислового сектору, впровадження ERP-рішень дозволяє скоротити адміністративні витрати на 5–15 %, а також прискорити обробку управлінської інформації на 20–30 %.

Припустимо, що адміністративні витрати підприємства становлять 8 % від чистого доходу. У 2024 році чистий дохід підприємства становив: 1146513 тис. грн. Тоді адміністративні витрати:

$$V_{\text{адм}} = \text{ЧД} \times N_{\text{адм}}$$

Де:

- $V_{\text{адм}}$ — адміністративні витрати підприємства, тис. грн;
- ЧД — чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн;
- $N_{\text{адм}}$ — норматив (частка) адміністративних витрат у чистому доході, %.

Підставляємо значення:

$$V_{\text{адм}} = 1146513 \times 0,08 = 91721,04 \text{ тис.грн}$$

За умови скорочення цих витрат на 5 % економія складе:

$$E_{\text{ц}} = V_{\text{адм}} \times (\Delta V_{\text{адм}} / 100)$$

Підставляємо значення:

$$E_{\text{ц}} = 91721,04 \times (5\%/100) = 4586,05 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, лише за рахунок цифровізації управлінських процесів підприємство потенційно може отримати економічний ефект у розмірі близько 4,6 млн грн на рік.

Інтеграція цих процесів у єдину систему забезпечує прозорість управлінських рішень, підвищує швидкість обробки інформації та зменшує ризик помилок, що є важливим фактором забезпечення економічної безпеки підприємства.

На підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон» впровадження ERP-системи може охоплювати декілька ключових функціональних модулів. Насамперед це модуль управління фінансами та бухгалтерським обліком, який забезпечить автоматизацію фінансових операцій, контроль за рухом грошових коштів, формування фінансової звітності та аналіз витрат підприємства. Завдяки цьому керівництво підприємства зможе оперативно отримувати достовірну інформацію про фінансовий стан підприємства, що значно знижує ризики фінансових втрат.

Другим важливим елементом ERP-системи є модуль управління виробництвом. Для підприємства, що спеціалізується на виробництві залізобетонних конструкцій, важливо забезпечити ефективне планування виробничих процесів, контроль за використанням матеріалів, оптимізацію виробничих потужностей та зменшення простоїв обладнання. Використання ERP дозволяє автоматизувати планування виробництва, формувати виробничі графіки та контролювати виконання замовлень у режимі реального часу.

Для покращення автоматизації та стандартизації роботи підприємства пропонуємо впровадити систему управління взаємовідносинами з клієнтами Perfectrum CRM + ERP, використання якої сприятиме: скороченню часу, необхідного для оформлення замовлень; автоматизації процесів обліку, управління продажами та розрахунку націнок; підвищенню ефективності аналітики збуту й точності прогнозування запасів; здійсненню контролю за роботою співробітників та забезпеченню стандартизації взаємодії з клієнтами.

Уся інформація про вхідні та вихідні контакти зберігатиметься в єдиному сховищі, що забезпечує оперативний доступ до неї у будь-який момент; формуванню статистичної бази даних. Завдяки впровадженню системи Perfectrum CRM + ERP вся робоча інформація акумулюється в єдиній базі у стандартизованому форматі, що дозволяє керівництву ТДВ «Хмельницькзалізобетон» проводити аналіз діяльності підприємства та планувати маркетингові заходи на основі даних попередніх періодів. (рис. 3.2)

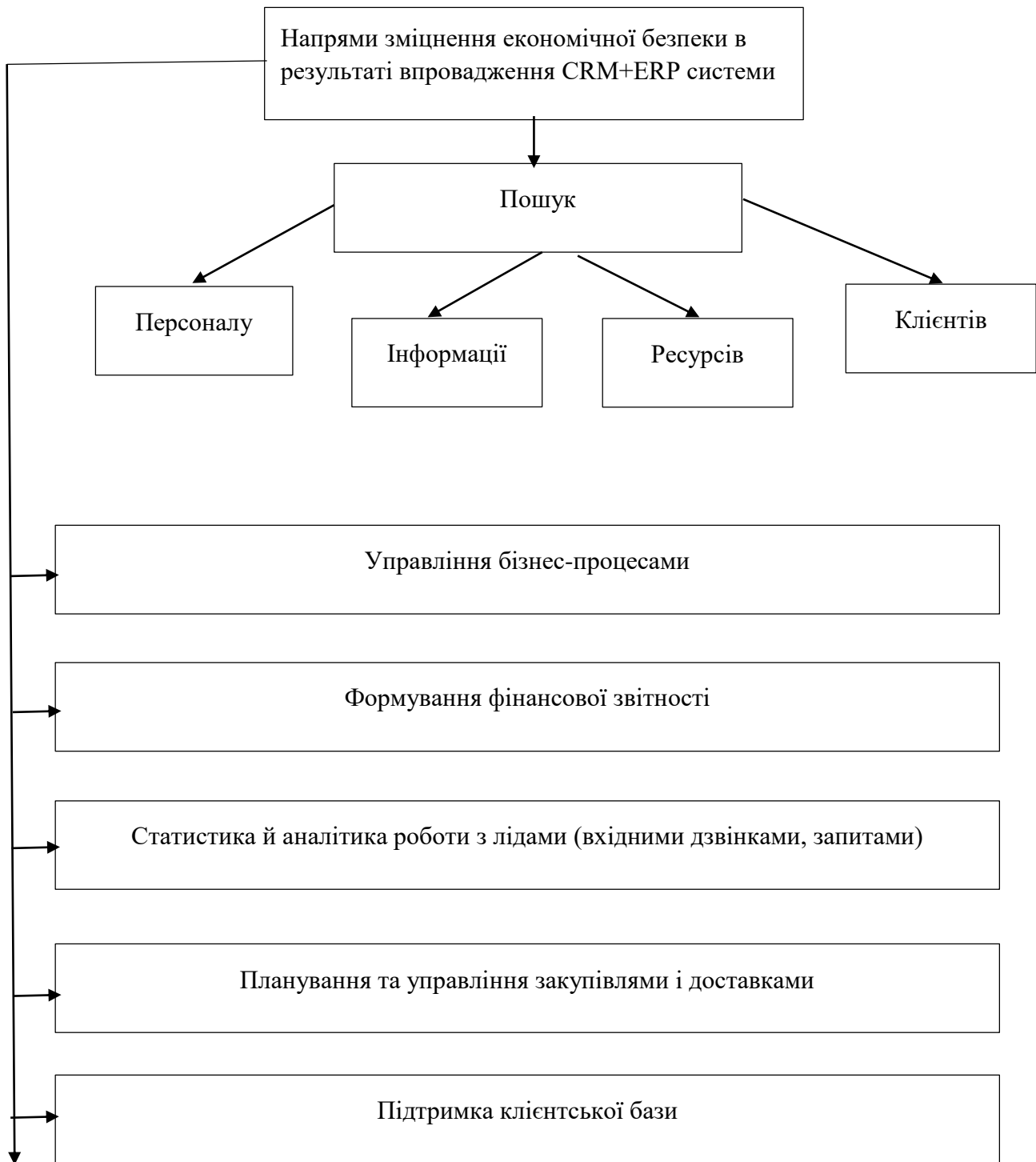


Рисунок 3.2. – Напрями зміцнення економічної безпеки підприємства в результаті впровадження системи CRM+ERP на ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Примітка. Складено автором на основі [3, 21, 48]

Таким чином, використання системи Perfectrum CRM + ERP дозволить автоматизувати процеси управління взаємовідносинами ТДВ

«Хмельницькзалізобетон» з клієнтами, виступаючи ефективним і потужним інструментом для оптимізації бізнес-операцій.

Для визначення економічної ефективності від впровадження Perfectrum CRM + ERP на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» необхідно проаналізувати витрати підприємства на впровадження та використання даної системи, визначити результати, отримані внаслідок її використання.

Таблиця 3.2. Бюджет на впровадження системи CRM+ERP на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Стаття витрат	Сума. грн
1	2
Придбання програмного забезпечення	93000
Налаштування та інтеграція	63300
Навчання персоналу	50000
Оренда сервера	25050
Разом інвестицій	231350

Примітка. Розроблено автором на основі [57]

На підставі проведених розрахунків (таблиця 3.2), для повноцінного запровадження та функціонування системи CRM + ERP на підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон» необхідно загалом витратити 231350 грн. Із цієї суми 93000 грн та 63300 класифікуються як одноразові витрати, що здійснюються лише на етапі впровадження та налаштування системи, а решта коштів є постійними витратами.

На основі досвіду успішних українських підприємств встановлено, що впровадження та подальше використання систем CRM + ERP у середньому забезпечує щорічне зростання чистого доходу від реалізації продукції на 15% протягом перших трьох років після старту. Такий результат досягається завдяки підвищенню ефективності продажів і покращенню контролю за процесами. Одночасно в цей же період очікується скорочення адміністративних витрат у середньому на 10%, що стає можливим завдяки автоматизації рутинних завдань. Крім того, система CRM + ERP дозволяє ефективніше визначати цільові клієнтські сегменти, аналізувати їхні потреби та налаштовувати пропозиції під

конкретні запити цих сегментів. Таким чином, впровадження цифрового моніторингу виробничих процесів є важливим інструментом підвищення ефективності діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та зміцнення його економічної безпеки. Використання сучасних цифрових технологій дозволить підвищити рівень контролю за виробничими процесами, знизити витрати ресурсів, покращити якість продукції та забезпечити більш стабільний розвиток підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

Запропоновані рекомендаційні заходи щодо підвищення економічної безпеки підприємства представимо в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3. Рекомендовані заходи щодо підвищення економічної безпеки підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Назва заходу	Сутність заходу	Очікуваний результат
1	2	3
Стратегічна модель управління економічною безпекою підприємства	Формулювання цілей, ідентифікація ризиків та ключових факторів, оцінка й аналіз можливих загроз є невід'ємними етапами ефективного управління ризиками. Додатково забезпечуються постійний моніторинг ситуації та подання регулярної звітності.	Реалізація розробленої стратегії управління економічною безпекою дозволяє не тільки своєчасно виявляти та нейтралізувати ризики, але й забезпечувати оптимізацію структури та обсягу витрат, що позитивно впливає на покращення фінансового становища.
Впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами Perfectrum CRM + ERP	Формування фінансової звітності. Управління бізнес-процесами. Планування та управління продажами, удосконалення процесу онлайн-продажу. Планування та управління закупівлями і доставками	Оптимізація показників діяльності підприємства: підвищення чистого доходу від реалізації продукції

Примітка. Роброблено автором

Запропоновані заходи щодо підвищення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» спрямовані на забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах сучасних економічних викликів та цифрової трансформації. Реалізація стратегічної моделі управління економічною

безпекою дозволить своєчасно виявляти потенційні загрози, підвищити ефективність управління ризиками та покращити фінансовий стан підприємства. Водночас впровадження сучасної CRM + ERP системи Perfectrum сприятиме автоматизації бізнес-процесів, удосконаленню управління продажами, закупівлями та взаємовідносинами з клієнтами, що позитивно вплине на результативність діяльності підприємства. У сукупності запропоновані заходи забезпечать підвищення рівня економічної безпеки, конкурентоспроможності та адаптивності ТДВ «Хмельницькзаліобетон» до умов діджиталізації економіки.

Цифровий моніторинг виробничих процесів передбачає використання сучасних інформаційних технологій, датчиків, автоматизованих систем збору та обробки даних, які забезпечують постійний контроль за функціонуванням виробничого обладнання, використанням матеріалів, енергоспоживанням та якістю продукції. Основною перевагою таких систем є можливість отримання актуальної інформації про стан виробничого процесу в режимі реального часу.

На підприємстві ТДВ «Хмельницькзаліобетон» впровадження цифрового моніторингу може здійснюватися через встановлення спеціальних датчиків на виробничому обладнанні, які фіксують основні параметри його роботи: рівень завантаженості, швидкість виконання технологічних операцій, тривалість простоїв, температуру, вологість та інші технологічні показники. Зібрані дані передаються до центральної інформаційної системи, де вони обробляються та аналізуються. Це дозволяє оперативно виявляти відхилення від встановлених технологічних норм та своєчасно реагувати на можливі проблеми.

Особливу роль цифровий моніторинг відіграє у контролі використання матеріальних ресурсів. Оскільки виробництво залізобетонних виробів є матеріаломістким процесом, навіть незначні перевитрати сировини можуть призводити до суттєвого збільшення собівартості продукції. Використання цифрових систем обліку дозволяє автоматично фіксувати обсяг використаних матеріалів на кожному етапі виробництва, порівнювати фактичні витрати з нормативними показниками та виявляти причини перевитрат. Це сприяє більш раціональному використанню ресурсів і зниженню виробничих витрат.

Ще одним важливим напрямом використання цифрового моніторингу є контроль за технічним станом обладнання. За допомогою спеціальних систем можна здійснювати так звану прогнозну діагностику, яка дозволяє визначати можливі несправності ще до їх фактичного виникнення. Такий підхід дозволяє планувати технічне обслуговування обладнання, запобігати аварійним зупинкам виробництва та зменшувати витрати на ремонт.

Крім того, цифровий моніторинг дозволяє здійснювати контроль за якістю продукції на всіх етапах виробничого процесу. Автоматизований аналіз технологічних параметрів дає можливість оперативно виявляти відхилення від встановлених стандартів і вживати відповідних заходів для їх усунення. Це сприяє підвищенню якості продукції та зміцненню репутації підприємства на ринку будівельних матеріалів.

Аналіз організаційної структури управління економічною безпекою показав, що функції контролю розподілені між різними підрозділами, однак відсутня єдина система координації контрольних процедур.

Згідно з концепцією COSO Internal Control Framework, ефективний внутрішній контроль є одним із ключових інструментів забезпечення економічної безпеки підприємства.[56] Тому пропонується запровадити щоквартальні внутрішні аудиторські перевірки, розробити карту контрольних процедур, встановити систему моніторингу виконання рекомендацій аудиту, створити електронний журнал ризиків та порушень. Очікується, що впровадження зазначених заходів дозволить знизити ризик фінансових порушень, скоротити непродуктивні витрати та підвищити достовірність управлінської інформації.

Важливим аспектом є також контроль за використанням енергетичних ресурсів. У процесі виробництва залізобетонних виробів підприємство споживає значну кількість електроенергії та інших енергоносіїв. Використання систем цифрового моніторингу дозволяє аналізувати структуру енергоспоживання, визначати найбільш енергоємні ділянки виробництва та впроваджувати заходи

щодо підвищення енергоефективності. Це сприяє зниженню витрат та підвищенню економічної ефективності діяльності підприємства.

З точки зору економічної безпеки підприємства впровадження цифрового моніторингу виробничих процесів має комплексний ефект. Воно дозволяє знизити ризики втрат матеріальних ресурсів, підвищити ефективність використання обладнання, покращити контроль за якістю продукції та забезпечити більш ефективне управління виробничими процесами. У результаті підвищується стабільність функціонування підприємства та його конкурентоспроможність у сучасних умовах розвитку цифрової економіки.

Таким чином, удосконалення управління економічною безпекою ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в умовах диджиталізації має базуватися на комплексному впровадженні цифрових технологій у сфері управління, виробництва та інформаційної безпеки. Найбільш ефективними напрямками є впровадження ERP-системи, посилення кіберзахисту, цифровий моніторинг виробничих процесів та розвиток цифрових каналів взаємодії з клієнтами.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити прозорість управлінських процесів, знизити рівень економічних ризиків, оптимізувати витрати та забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

ВИСНОВКИ

Виконана бакалаврська робота спрямована на вирішення актуального науково-практичного завдання щодо удосконалення управління економічною безпекою підприємства в умовах діджиталізації. Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволяє сформулювати такі висновки та пропозиції:

1. На основі опрацювання наукових джерел та сучасних підходів до дослідження економічної безпеки підприємства встановлено, що економічна безпека являє собою комплексний стан захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, який забезпечує стабільність його функціонування, конкурентоспроможність та можливість досягнення стратегічних цілей. Визначено, що в умовах діджиталізації особливого значення набуває інтеграція цифрових технологій у систему управління економічною безпекою, що дозволяє підвищити оперативність прийняття управлінських рішень, ефективність контролю бізнес-процесів та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

2. Досліджено теоретико-методичні засади управління економічною безпекою підприємства та встановлено, що її ефективне забезпечення потребує комплексного аналізу окремих функціональних складових. Визначено, що найбільш інформативними для оцінювання рівня економічної безпеки є показники фінансової стійкості, ефективності використання трудових ресурсів, стану оборотних активів, виробничого потенціалу та системи управління ризиками. Обґрунтовано необхідність використання сучасних цифрових інструментів для моніторингу та контролю зазначених складових.

3. Проведено комплексний аналіз економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Результати дослідження свідчать про позитивну динаміку фінансових результатів підприємства протягом 2022–2024 рр. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зріс майже у два рази, валовий прибуток збільшився у 2,3 рази, а чистий прибуток – більш ніж у 3,5 рази. Зростання активів підприємства на 40,2 % свідчить про розширення масштабів

діяльності та зміцнення фінансової стійкості. Аналіз кадрової складової показав стабільність чисельності персоналу, зростання продуктивності праці та суттєве підвищення рівня оплати праці. Дослідження ефективності використання оборотних активів підтвердило прискорення їх оборотності, скорочення тривалості одного обороту та покращення управління дебіторською заборгованістю і запасами. Разом із тим встановлено наявність окремих виробничих ризиків, пов'язаних із зношеністю обладнання, можливими перебоями постачання сировини та зростанням енергетичних витрат.

4. На підставі проведеного аналізу визначено ключові проблеми та загрози економічній безпеці підприємства. До основних ризиків віднесено недостатній рівень цифровізації окремих бізнес-процесів, потребу у модернізації виробничого обладнання, відсутність комплексної системи внутрішнього контролю та аудиту, а також необхідність удосконалення процесів управління ризиками. Встановлено, що зазначені фактори можуть негативно впливати на ефективність діяльності підприємства та його конкурентні позиції в довгостроковій перспективі.

5. З метою підвищення рівня економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» розроблено комплекс організаційно-економічних заходів, що передбачають впровадження сучасної ERP-системи для автоматизації управлінських процесів, удосконалення системи внутрішнього контролю та аудиту, а також формування комплексної системи управління ризиками. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення прозорості бізнес-процесів, оперативності управлінських рішень, ефективності використання ресурсів та своєчасного виявлення потенційних загроз.

6. Проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів та визначено їх очікуваний вплив на діяльність підприємства. Встановлено, що впровадження цифрових інструментів управління сприятиме підвищенню продуктивності праці, покращенню контролю за використанням ресурсів, скороченню управлінських витрат та зміцненню фінансової стійкості підприємства. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить забезпечити

більш високий рівень економічної безпеки, підвищити конкурентоспроможність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та створити передумови для його сталого розвитку в умовах цифрової трансформації економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: монографія. за ред. О. В. Ареф'єва: ФОП Маслаков, 2019. 342 с.
2. Бондаренко С. В. Диджиталізація як чинник зміцнення економічної безпеки промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25.
3. Бутко М. П. Стратегічний менеджмент. навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури. 2016. 376 с.
4. Варічева Р. В. Методичні підходи до оцінки якості економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. №3. С. 112-118
5. Васильців Т. Г., Волошин В.І. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : монографія. Львів: Ліга-Прес, 2020. С. 133–145.
6. Вдовиченко Л. Ю., Волосюк М. В. Теоретико-методичні аспекти формування механізму стратегічного управління економічною безпекою підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 469–477.
7. Гаркуша В. В., Єршова Н. Ю. Систематизація наукових поглядів щодо сутності поняття «економічна безпека підприємства». *Економіка та суспільство*. 2021. С. 28-34.
8. Гуцаленко Л. В., Дерій В. А., Коцупатрий М. М. Внутрішній контроль: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 424 с.
9. Гриньов А.В. Інформаційні системи та технології в управлінні підприємством : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 312 с.
10. Герасименко В. О. Економічна безпека підприємства в умовах воєнного стану: виклики та напрями забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2024.
11. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. URL: <https://cip.gov.ua/ua> (дата звернення: 21.05.2026).

12. Дідик А. М. Економічна безпека підприємства. підручник. Львів. Львівська політехніка, 2019. 624 с.
13. Діденко Є. О., Коваленко М. О. Інтегральна оцінка економічної безпеки підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. С. 136–141.
14. Дуляба Н., Обрамич О. Теоретичні засади дослідження сутності цифрової безпеки: Економіка та суспільство. 2023. С. 29-33
15. Дяченко Ю. Ю., Петренко О. В. Формування системи економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 11. С. 186–192.
16. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник: за ред. О. М. Бандурки. Київ: *Центр учбової літератури*, 2019. С. 41-47
17. Живко З. Б. Управління економічною безпекою підприємства в умовах ринкових відносин: Економіка і управління підприємством: Львівський державний університет внутрішніх справ: [монографія]. Львів: Арал, 2020. С. 244
18. Захарчук Н.А. Економічна безпека підприємства у цифрову епоху: нові виміри, загрози та управлінські підходи. 2024. 101 с.
19. Ілляшенко С. М. Складові економічної безпеки підприємства та підходи до їх оцінки. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 3. С. 11-20.
20. Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: Навчальний посібник. К.: Атіка, 2005. 432 с.
21. Копитко М .І. Економічна безпека підприємств з виробництва транспортних засобів. Львів : Ліга-Прес, 2015. 556 с.
22. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм підтримки: монографія. Київ: Лібра, 2003. С. 17–33.
23. Ковальчук Т. М., Сухорукова Т. Г. Економічна безпека підприємства. теорія, методологія та практика забезпечення. Київ. Центр учбової літератури, 2019. 368 с.

24. Кучмеєв О.О. Економічна безпека підприємства оптової торгівлі: фактори та засоби її гарантування: *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. ДВНЗ «Ужгород. нац. ун-т». Ужгород, 2017. Вип. 16, ч. 1. С. 162-165.
25. Коваленко О.В. Цифрова трансформація підприємств та впровадження ERP-систем: *Економіка та держава*. 2024. № 4. С. 56–62.
26. Козловський С.В., Семененко В.В., Шевчук Р.Ю. Теоретико-методологічні підходи визначення стійкості економічних систем. *Збірник наукових праць ВАНУ*. 2012. № 4 (70). С. 106-110.
27. Лисенко А. О., Грабар Д. О. Аналіз сутності поняття економічної безпеки підприємства. 2020. 181с.
28. Ляшенко О.М. Система економічної безпеки підприємства та механізми її оцінювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. № 42. С. 81–86.
29. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства. Монографія. Київ: НІСД, 2015. С. 39-46
30. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/documents>.
31. Мельничук Л. Ю. Рентабельність власного капіталу як інтегральний показник результативності діяльності підприємства. *Вісн. ХНУ*. Хмельницький, 2010. № 4. Т. 4. С. 41–45.
32. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. Ризик-орієнтований підхід в управлінні економічною безпекою підприємств. *Механізм регулювання економіки*. 2022. № 3. С. 45–53.
33. Момот Т. В., Філатова І. О. Управління економічною безпекою підприємства. сучасні методи та механізми забезпечення. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 286 с.
34. Національна стратегія розвитку промисловості України до 2030 року. <https://me.gov.ua> (дата зверення 21.05.2026)

35. Ортинський В.Л., Керницький І.С. Економічна безпека підприємств, організацій та установ. Київ: Правова єдність, 2019. 544 с.
36. Орлик О. В. Роль економічної безпеки у сталому розвитку підприємства. 2020. 171 с.
37. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19> (дата звернення: 06.06.2026).
38. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р. (Нормативно-правова база для обґрунтування процесів диджиталізації).
39. Петренко О. П. Ризик-орієнтований підхід до організації внутрішнього аудиту підприємства. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 286–292.
40. Пономаренко В.С., Золотарьова О.В. Інформаційні системи в менеджменті. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 284 с.
41. Риндін-Баранов С. В. Загрози економічній безпеці підприємства: класифікація за видами та способами формування. *Економіка і суспільство*. № 25. 2020. С.15-21
42. Ситник Г.В. Блакита Г.В., Гуляєва Н.М. Економічна безпека підприємництва в Україні : монографія. Київ : нац. торг.-екон. ун-т. 2020. 284с.
43. Статут Товариства з обмеженою відповідальністю «Хмельницькзалізо-бетон»: затверджено рішенням Зборів засновників від 31.05.2017 р. , протокол №9. Хмельницький, 2017. 12 с.
44. Сергієнко Ю. І. Економічна безпека підприємства як об'єкт управління. Київ. 2020.
45. ТДВ «Хмельницькзалізобетон». офіційний сайт. URL: <https://hzb.com.ua/>
46. Ткаченко Т. М. Управління системою економічної безпеки промислового підприємства в конкурентних умовах: *Науковий вісник Полісся*. 2022. №2 (25). С.137-145.

47. Фучеджи В.І. SWOT-аналіз як інструмент антикризового фінансового управління. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. С. 156-161.
48. Характеристика економічної безпеки підприємства в ситуаційному менеджменті: сутність, принципи організації та ключові завдання. Ситуаційний менеджмент. URL: http://pidruchniki.com/11510513/menedzhment/harakteristika_ekonomichnoyi_bezpeki_pidpriyemstva_situatsiynomu_menedzhmentu_sutnist_prints
49. Хіміч О. В. Система управління економічною безпекою підприємства. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечнікова*. 2020. вип. 6. С. 176-180.
50. Череп А. В., Северина С. В. Управління загрозами економічній безпеці промислового підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 1. С. 120–127.
51. Штангрет А. М. Ключові загрози забезпечення техніко-технологічної безпеки на підприємствах видавничо-поліграфічної галузі України: *Економічний вісник університету [Переяслав-Хмельницький держ. пед. ун-т ім. Григорія Сковороди]*. 2015. №16/2. С. 142-146.
52. Шкарлет С. М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект: монографія. : Книжкове вид-во НАУ. – 2007. – 436 с.
53. Ярова Ю.О., Артеменко Л.П. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи: *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С.257-263.
54. Якименко Ю.М. Вибір підходу до оцінки економічної безпеки бізнесу в організації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. №3(13). С.133-142.
55. Янчук Т.В. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності: *Економіка та суспільство*. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2269/2192>
56. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Internal Control Integrated Framework. 2013. URL: <https://www.coso.org/>
57. Providing Financial and Economic Security of the Enterprise in the Conditions of Development of the Digital Economy: *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2020. Vol. 23(3). P. 106–113.

Виконав студент 4 курсу
факультету управління та
економіки 073 Менеджмент
денної форми навчання
« ____ » червня 2026 р.

Підпис

Т.А. Лук'янов
Ініціали, прізвище

Науковий керівник
доцентка кафедри
к.е.н. доцентка
« ____ » червня 2026 р.

Підпис

Н.Ю. Процюк
Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н. доцентка
« ____ » червня 2026 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич
Ініціали, прізвище

ДОДАТКИ

Загальна характеристика ТДВ Хмельницькзалізобетон

Основні аспекти	Характеристика
1	2
Назва	ТДВ Хмельницькзалізобетон
Організаційно-правова форма	Товариство з додатковою відповідальністю (ТДВ)
Статутний капітал	4,000,000 грн
Форма власності	Приватна
Основні види діяльності	Виробництво залізобетонних виробів, будівельних матеріалів, монтаж будівельних конструкцій
Керівник	Анатолій Миколайович Корбут
Засновники	Приватні особи
Система оподаткування	Загальна система оподаткування
Локація (юридична адреса)	місто Хмельницький, вул. Чорновола, 31.
Офіційний сайт	https://hzb.com.ua/

Примітка. Складено автором

ДОДАТОК В

Аналіз основних техніко-економічних показників
підприємства за 2022-2024 р.

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	2022 р.	2023 р.		2024 р.	
				абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	576782	849716	147,32	1 146513	134,93
2.	Середньоспискова чисельність: - працівників	осіб	438	440	100,46	443	100,68
3.	Середньорічний виробіток: - одного працівника - одного робітника	тис. грн.	1317	1931	146,62	2606	134,96
4.	Фонд оплати праці	тис. грн.	90784	120393	132,62	169841	141,07
5.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	17272	22801	131,99	31950	140,12
6.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	472382	702409	148,69	903867	128,68
7.	Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	27423	38102	138,95	96544	253,38
8.	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,82	0,83	101,22	0,79	95,18
9.	Рентабельність/ збитковість продукції, робіт, послуг,	%	5,88	5,42	92,18	10,63	196,13
10.	Рентабельність/ збитковість продажу	%	4,754	4,48	94,24	8,42	187,95
11.	Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	тис. грн.	163362	174264	106,68	171960	98,68
12.	Фондовіддача	грн./грн.	3,53	4,87	137,96	6,67	136,96

Примітка. Складено автором на основі фінансової звітності 2022-2024 рр.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
<p>- популярність та позитивний імідж підприємства будівництво у Хмельницькому та області, майже на 80% залежить від поставок продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетону»;</p> <p>багаторічний досвід роботи на ринку, добре знаний лідер – 5 лютого 2016 року відбулись урочистості з нагоди відзначення 60-річчя підприємства;</p> <p>- високий контроль якості - з 1997 року якість продукції підтверджена сертифікатами відповідності на продукцію</p>	<p>- висока плинність кадрів – особливо у 2022 році, хоча наступного року цей показник значно покращився; недосконала система мотивація праці;</p> <p>- надмірне залучення коротко-строкових кредитів, що призводить до погіршення платоспроможності підприємства; відсутність експорту продукції за кордон – цей напрямок не розвинений та</p>
<p>- в системі Укр.-СЕПРО; з 2007 року отримано сертифікат на систему управління якістю у відповідності з вимогами ДСТУ ISO9001-2001; на підприємстві діє акредитована лабораторія, яка забезпечує високий рівень якості сировини і готової продукції;</p> <p>- висока кваліфікація персоналу підприємства – робітники мають відповідну технічну освіту, а управлінські працівники мають достаньо досвіду та вищу освіту;</p> <p>- впровадження інновацій – останніми роками на підприємстві запроваджено фінські та німецькі нововведення; добре вивчений ринок, потреби покупців; стабільний ріст обсягів виробництва – зокрема, обсяг товарної продукції за три роки збільшився на 39%;</p> <p>вища за середню рентабельність і прибутковість та маркетингові навички.</p>	<p>- погано вивчений, тому, якщо підприємство вирішить експортувати продукцію, можливі негативні результати;</p> <p>- залежність від постачальників комплектуючих, наприклад,</p>
Можливості	Загрози
<p>- розширення виробництва для задоволення потреб споживачів; збільшення власних оборотних коштів для модернізації виробництва;</p> <p>- відносно стабільний попит на ринку; запровадження додаткових послуг; співпраця з іншими зарубіжними компаніями.</p>	<p>поява нових конкурентів з порівняно дешевою та якісною продукцією; здорожчання ресурсів для виробництва; слабкість постачальників; нестабільна економічна ситуація в Україні.</p>

Примітка: Складено автором

Матриця SWOT-аналізу

Зовнішнє середовище

	<u>Можливості (шанси):</u>	<u>Загрози:</u>
	<p>1. розширення виробництва для задоволення потреб споживачів;</p> <p>2. запровадження додаткових послуг;</p> <p>3. співпраця з іншими зарубіжними компаніями</p>	<p>1. поява нових конкурентів з порівняно дешевою та якісною продукцією;</p> <p>2. здорожчання ресурсів для виробництва;</p> <p>3. нестабільна економічна ситуація в Україні</p>
<u>Сильні сторони:</u>	<u>Рішення:</u>	<u>Рішення:</u>
<p>1. популярність та позитивний імідж підприємства;</p> <p>2. висока кваліфікація персоналу підприємства;</p> <p>3. впровадження інновацій</p>	<p>- підвищувати якість залізобетонних виробів та конструкцій за допомогою співпраці з існуючими іноземними партнерами у Німеччині та Фінляндії;</p> <p>- впроваджувати нові технологічні лінії або види продукції – як пропозиція, виготовляти вуличні урни та квіткарки з важкого бетону, тобто дотримуватись стратегії _____вертикальної диверсифікації</p>	<p>- «тримати удар» за рахунок удосконалення своєї продукції, імпорту матеріалів та сировини з-за кордону та, відповідно, високої якості виробів і низької ціни;</p> <p>- дотримуватись стратегії стабілізації - прагнути захистити досягнуті позиції від конкурентів, знизити витрати та ціни, знайти нові ринки збуту</p>
<u>Слабкі сторони:</u>	<u>Рішення:</u>	<u>Рішення:</u>
<p>1. висока плинність кадрів;</p> <p>2. відсутність експорту продукції за кордон;</p> <p>3. залежність від поставальників комплектуючих</p>	<p>- створювати нові робочі місця за рахунок розширення виробництва та запровадження додаткових послуг;</p> <p>- експортувати продукцію за кордон, використовуючи налагоджені зв'язки з зарубіжними партнерами;</p>	<p>- запровадити ефективну систему мотивації персоналу з метою мінімізації слабкостей підприємства;</p> <p>- шукати надійних поставальників комплектуючих;</p> <p>- впроваджувати нові технології, щоб не програвати конкуренцію можливим конкурентам</p>

Примітка: Складено автором

Наявність, рух і структура основних засобів

Група основних засобів	Наявність на початок року		Надійшло за рік		Вибуло за рік		Наявність на кінець року	
	тис. грн.	структура, %	тис. грн.	структура, %	тис. грн.	структура, %	тис. грн.	структура, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2022 р.								
1. Машини та обладнання	147382	46,8	6845	53,6	2156	36,9	152071	47
2. Транспортні засоби	29841	9,5	973	7,6	684	11,7	30130	9,3
3. Інструменти, прилади	3642	1,2	216	1,7	298	5,1	3560	1,1
4. Будинки, споруди	105714	33,6	3812	29,8	1324	22,6	108202	33,4
5. Інвестиційна нерухомість	18765	6,0	612	4,8	386	6,6	18991	5,9
6. Інші основні засоби	1248	0,4	109	0,9	64	1,1	1293	0,4
7. Малоцінні необоротні активи	7856	2,5	1198	9,4	937	16	8117	2,5
Всього основних засобів	314448	100	12765	100	5849	100	322364	100
2023 р.								
1. Машини, обладнання та інвентар	152071	47	8427	58,3	2963	44,8	157534	47,2
2. Транспортні засоби	30130	9,3	1215	8,4	742	11,2	30603	9,2
3. Інструменти, прилади	3560	1,1	194	1,3	248	3,7	3506	1,1
4. Будинки, споруди	109202	33,4	3148	21,8	1385	20,9	109965	33
5. Інвестиційна нерухомість	18991	5,9	708	4,9	402	6,1	19297	5,8
6. Інші основні засоби	1293	0,4	136	0,9	77	1,2	1352	0,4
7. Малоцінні необоротні активи	8117	2,5	618	4,3	797	12,1	7938	2,4
Всього основних засобів	322364	100	14446	100	6615	100	330195	100
2024 р.								
1. Транспортні засоби	30603	9,3	2896	15,3	1085	12,7	32414	9,2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2. Машини, обладнання та інвентар	157534	47,7	11984	63,2	3823	44,9	165695	47,2
3. Інструменти, прилади	3506	1,1	267	1,4	324	3,8	3449	1
4. Будинки, споруди	109965	33,3	11682	61,6	2746	32,3	118901	33,9
5. Інвестиційна нерухомість	19297	5,8	4210	22,2	1295	15,2	22212	6,3
6. Інші основні засоби	1352	0,4	248	1,3	286	3,4	1314	0,4
7. Малоцінні необоротні активи	7938	2,4	1672	8,8	2492	29,3	7718	2
Всього основних засобів	330195	100	18959	100	8051	100	351103	100

Примітка. Складено автором на основі фінансової звітності 2022-2024

ДОДАТОК Є

Структура оборотних активів ТДВ «Хмельницькзалізобетону»

Показник	2022р		2023р		2024р	
	1	2	3	4	5	6
	Абсолютн і	Відсотков і	Абсолютн і	Відсотков і	Абсолютн і	Відсотков і
Запаси	121968	61,9	158468	60,3	202148	62,2
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари тощо	42682	21,7	55349	21,1	65111	20,0
Грошові кошти	22411	11,4	36685	14,0	44981	13,9
Інші оборотні активи	10069	5,1	12422	4,6	12588	3,9
Разом		100		100		100

Примітка. Складено автором на основі звіту про фінансовий стан 2022-2024рр.

