

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

**Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності
Кафедра економіки та менеджменту**

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Розробка комплексної системи управління економічною безпекою
організації на основі збалансованого підходу»**

**Виконала: здобувачка 4-го курсу
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,
спеціальності 073 – Менеджмент**

Каміла МАКЕДОН

Керівник: д.е.н, професор Ольга КІБІК

Рецензент: PhD, доцент Олеся КОРНІЛОВА

Одеса – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1. Поняття та складові комплексної системи економічної безпеки	6
1.2. Чинники, що обумовлюють рівень економічної безпеки організації	13
1.3. Підходи до управління економічною безпекою організації	18
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ	24
2.1. Оцінка впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на економічну безпеку організації	24
2.2. Аналіз результатів діяльності та забезпечення економічної безпеки організації	34
РОЗДІЛ 3. ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КОМПЛЕКСНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗА УМОВИ ЗАСТОСУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОГО ПІДХОДУ	41
3.1. Сутність та доцільність застосування збалансованого підходу в системі управління економічною безпекою організації	41
3.2. Оцінка ефективності заходів з розвитку системи економічної безпеки організації	45
ВИСНОВКИ	51
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55

ВСТУП

Особливої актуальності набуває питання розробки та впровадження комплексної системи управління економічною безпекою організації за умов активного та непередбачуваного динамізму зовнішнього середовища. Збалансований підхід до забезпечення економічної безпеки стає критично важливим фактором сталого розвитку та отримання достатнього рівня конкурентоспроможності сучасних організацій.

Ефективне управління економічною безпекою вимагає системного підходу до виявлення, оцінки та нейтралізації різноманітних загроз - від кіберризиків та інформаційної безпеки до фінансових та операційних ризиків. Особливо гостро ця проблема постає в умовах цифрової трансформації бізнесу, коли традиційні методи забезпечення безпеки потребують суттєвого переосмислення та адаптації.

Теоретичним та практичним аспектам управління економічною безпекою присвячені роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема І.С. Бінько, З.С. Варналія, О.С. Власюка, С.Н. Ільяшенка, О.М. Кібік, В.О. Котлубая, Ю.В. Хаймінової, Є.В. Рєдіної, О.М. Ляшенка, Т.П. Макаровської, І.П. Мойсеєнка, О.М. Марченка, В.І. Мантіяна, Л.Г. Шемаєвої, І.П. Шульги та інших. Їхні дослідження формують фундаментальну базу для розуміння сутності економічної безпеки та механізмів її забезпечення.

Метою дослідження є обґрунтування напрямків розвитку комплексної системи управління економічною безпекою організації на основі збалансованого підходу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити поняття та складові комплексної системи економічної безпеки організації;

- проаналізувати чинники, що обумовлюють рівень економічної безпеки організації;
- визначити підходи до управління економічною безпекою організації;
- провести діагностику поточного стану економічної безпеки організації;
- оцінити вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на економічну безпеку організації;
- проаналізувати результати діяльності та забезпечення економічної безпеки організації;
- розкрити сутність та доцільність застосування збалансованого підходу в системі управління економічною безпекою організації;
- виконати оцінку ефективності заходів з розвитку системи економічної безпеки організації.

Об'єктом дослідження є процес управління економічною безпекою організації.

Предметом дослідження є засади розвитку комплексної системи управління економічною безпекою на основі збалансованого підходу.

У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: системний аналіз, синтез, порівняльний аналіз, статистичні методи.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, перелік використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття та складові комплексної системи економічної безпеки

У сучасних умовах Україна стикається з дедалі складнішою проблемою забезпечення економічної безпеки, яка є важливим чинником зміцнення державного суверенітету, сприяє стабільному розвитку економіки та належить до основних національних пріоритетів. Основні загрози національній безпеці України сконцентровані в політичній та економічній сферах. Економічна безпека в цьому контексті означає такий стан економічної системи, який гарантує стійкий розвиток суспільства та спроможність держави протидіяти чинникам, що становлять загрозу її економічним інтересам [31].

Концепцію економічної безпеки як доктрину вперше застосував Ф.Д. Рузвельт у період Великої депресії в США у 1930-х рр. Його метою було подолання глибокої кризи через нормалізацію та стабілізацію економічних процесів у країні. Економічна безпека розглядалася як система умов, що забезпечує надійний суверенітет, захист стратегічних інтересів та сталий розвиток суспільства. Вона також передбачала гарантування безпеки, здоров'я та добробуту всіх громадян [38].

Економічна безпека держави охоплює широкий спектр сфер, що впливають на добробут громадян, функціонування суспільства, ефективність державного управління та збереження природних ресурсів. Вона передбачає створення сприятливих умов для підприємницької діяльності, забезпечення фінансової стабільності, захист внутрішнього ринку від зовнішніх загроз, боротьбу з корупцією та розвиток конкурентоспроможної економіки [8].

Надійний рівень економічної безпеки є запорукою насамперед стабільності, поступового зростання країни, що дозволяє підвищити рівень життя населення та сприяти залученню інвестицій. Важливими складовими цієї безпеки є енергетична незалежність, стійкість банківської системи, ефективність державної фінансової політики, а також розширення експортного потенціалу [31]. Сучасні виклики, такі як військові конфлікти, глобальні економічні кризи, санкційна політика та технологічні зміни, вимагають адаптації економічної стратегії держави до нових умов. В умовах сьогодення суб'єкти господарювання стикаються з різними загрозами – фінансовими, ринковими, юридичними, інформаційними, що може призвести до збитків або навіть ліквідації бізнесу.

Багато науковців приділяють увагу дослідженню поняття «економічна безпека», визначають їх ознаки, основні елементи та їх функції.

У своїх працях О. Власюк визначає поняття «безпека» як стан захищеності або систему захисту певного об'єкта від негативних впливів, що дозволяє простежити спільні риси у підходах різних авторів до цього питання. Негативні впливи розглядаються як сукупність процесів і явищ, які можуть спричинити шкоду об'єкту захисту з різним рівнем ймовірності [10]. Багато дослідників поділяють цю точку зору, пропонуючи класифікувати такі впливи для формування загального уявлення про необхідні заходи захисту. В. Воробйов наголошує, що економічна безпека стосується окремих організацій, економічної системи країни, регіону чи галузі загалом. Вона передбачає наявність сприятливих політичних, соціальних, правових та організаційних умов, які забезпечують стабільний розвиток економіки та її функціонування в режимі розширеного відтворення [12].

С.В. Каламбет трактує економічну безпеку як сукупність умов та факторів, що відображають поточний стан економіки, її стійкість, самодостатність і динаміку розвитку [26]. Авторський колектив під керівництвом З.С. Варналія розглядає економічну безпеку як захист економічних відносин, які формують економічний потенціал країни та сприяють зростанню добробуту всіх громадян [21].

Під економічною безпекою при цьому розуміється такий стан економіки, за якого забезпечуються стабільний розвиток суспільства та здатність держави нейтралізувати фактори, що загрожують її економічним інтересам [35].

За визначенням Н.В. Гришук, економічна безпека визначається як захищеність національних і державних інтересів у економічній сфері від внутрішніх та зовнішніх загроз, а також від можливих матеріальних збитків [41].

Економічна безпека є універсальною категорією, яка відображає захищеність усіх суб'єктів соціально-економічних відносин, починаючи від держави і закінчуючи кожним окремим громадянином. Вона полягає в захисті діяльності від негативних зовнішніх впливів, а також у здатності швидко усунути загрози чи адаптуватися до умов, що не завдають шкоди бізнесу [50].

Проаналізувавши позиції авторів, вважаємо за доцільне поділити ці визначення за акцентами:

- загрози та захист об'єкта (О. Власюк, Н.В., Гришук);
- рівні економічної безпеки (країна, підприємство) (В. Воробйов);
- стабільність і зростання (С.В. Каламбет, авторський колектив під керівництвом З.С. Варналія);
- механізм забезпечення безпеки (М. Литвин);
- універсальність поняття (І.М. Сосновська).

Ефективне забезпечення економічної безпеки потребує дієвого механізму, здатного вчасно реагувати на загрози та запобігати негативним впливам. Сучасні виклики, такі як війна, глобальні фінансові кризи, енергетична нестабільність та геополітичні ризики, вимагають від держави комплексного підходу до управління економічною безпекою. Інтеграція інноваційних технологій, розвиток національного виробництва та диверсифікація економіки сприяють зміцненню її стійкості [55]. Особливу роль відіграє ефективна державна політика, спрямована на підтримку стратегічних галузей і стимулювання інвестиційної активності. В умовах глобалізації важливо забезпечити конкурентоспроможність національної економіки, що стане основою її довгострокового розвитку та зменшить залежність від зовнішніх факторів [22].

Вчені разом дають широке уявлення про необхідність і методи забезпечення економічної безпеки в різних контекстах. У даній роботі акцент робиться на питання забезпечення економічної безпеки організації, зокрема суб'єкта-господарювання у вигляді комерційної організації, що є базовим елементом економічної системи держави.

Виходячи з позицій авторів, можна виокремити підходи до розуміння поняття «економічна безпека» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до розуміння поняття «економічна безпека»

Назва підходу	Загальна характеристика
Інституційний	Зумовлений впливом різних органів, установ та норм, які сприяють стабільності та захисту економічних інтересів. Розглядається роль інститутів у забезпеченні економічної безпеки на рівні організації та держави.
Системний	Системна категорія, де всі елементи (економіка, суспільство, організації) взаємодіють для забезпечення стабільності та розвитку
Функціональний	Система функцій, спрямованих на захист економічних інтересів і стабільність організації в умовах загроз та ризиків. Економічна безпека є функцією стабільності економіки та сприяє її розвитку, зокрема через стабільність фінансів і захист від економічних загроз.
Ризикоорієнтований	Виявлення ризиків і розробки стратегій для їх мінімізації. Важливим аспектом є аналіз ризиків, а також здатність держави та організації швидко реагувати на зміни в економічному середовищі.
Індикаторний	Наявність індикаторів економічної безпеки, які дозволяють оцінювати поточний стан економіки і прогнозувати можливі загрози
Динамічний	Важливості адаптації до змін, постійного моніторингу ситуації, що впливає на економічну безпеку, а також на динамічний характер її забезпечення в умовах глобалізації та постійних змін на ринку
Ресурсний	Доступ до ресурсів (енергетичних, фінансових, людських) є важливим для підтримання економічної безпеки та розвитку

Джерело: сформовано автором на основі [24, 39, 4].

В.В. Вовк зазначає, що «...основною метою забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання є досягнення максимальної стабільності та створення основ для економічного зростання в умовах дії об'єктивних та суб'єктивних загроз, слід також вказати на необхідність постійного моніторингу та оцінки різних сценаріїв розвитку факторів зовнішнього та внутрішнього середовища» [11]. Автор підкреслює, що механізм забезпечення економічної безпеки організації можна визначити як систему взаємопов'язаних та взаємодіючих компонентів, спрямованих на створення сприятливих умов для її стабільної та ефективної роботи, а також на захист від внутрішніх і зовнішніх загроз [6].

Комплексна система економічної безпеки організації (КСЕБО) являє собою сукупність взаємопов'язаних заходів організаційно-правового характеру, що здійснюються спеціальними органами, службами, підрозділами економічного суб'єкта, спрямованих на захист життєво важливих інтересів організації від протиправних дій з боку реальних або потенційних фізичних чи юридичних осіб.

Забезпечення комплексної системи економічної безпеки є важливим пріоритетом для українських організацій. Рівень економічної безпеки держави значною мірою визначається тим, наскільки ефективно вирішуються питання безпеки на рівні окремих організацій та установ [48].

Основною метою КСЕБО є забезпечення стабільного функціонування організації в теперішньому часі і в майбутньому через своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізацію різних небезпек та загроз. Система економічної безпеки кожної організації є індивідуальною, її повнота і дієвість залежать від чинної в державі законодавчої бази, від обсягу матеріально-технічних і фінансових ресурсів, виділених керівниками організацій, від розуміння кожним працівником важливості забезпечення безпеки бізнесу [32].

Формування КСЕБО здійснюється з урахуванням специфіки організації та її структурних компонентів. Головними етапами побудови КСЕБО є:

1. Вивчення специфіки бізнесу, його сегмента на ринку, технологічних особливостей;
2. Аналіз зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці та вивчення інформації про кризові ситуації, їхні причини і шляхи врегулювання;
3. Аудит наявних засобів із забезпечення безпеки й аналіз їх відповідності виявленим загрозам [19]

КСЕБО має бути унікальною у кожній організації, оскільки залежить від характеру діяльності організації, її потенціалу, ризиків, умов функціонування тощо. [44].

В.А. Панченко зазначає, що основними елементами системи економічної безпеки організації є об'єкт, суб'єкт, функціональні складові, механізм функціонування та методики оцінки стану системи [43].

Елементи системи економічної безпеки організації відіграють основну роль у забезпеченні її стабільності та захисту від зовнішніх і внутрішніх загроз, що безпосередньо впливає на функціонування всіх її складових. Переходячи від аналізу безпеки до ширшої перспективи, необхідно розглянути, як ці елементи взаємодіють із основними компонентами організації, такими як організаційна структура, ресурси та процеси.

Усі складові разом формують комплексну систему економічної безпеки, яка спрямована на забезпечення стабільності, розвитку і процвітання організації. Вони взаємопов'язані та доповнюють одна одну, формуючи надійний щит для захисту інтересів організації.

Організація та функціонування комплексної системи економічної безпеки організації повинні ґрунтуватися на принципах, основними з яких є принципи законності, розумної достатності; відповідності зовнішнім і внутрішнім загрозам безпеки, комплексного використання сил і засобів, самостійності й відповідальності за забезпечення безпеки, розвитку матеріально-технічної оснащеності, корпоративної етики, координації та взаємодії з органами влади та управління [7].

Важливим аспектом функціонування КСЕБО є оцінка її ефективності, яка може здійснюватися на основі визначення надійності підсистем безпеки та стабільності їх функціонування. При цьому використовуються кількісні та якісні показники [23]

До кількісних показників ефективності функціонування КСЕБО можна віднести рівень фінансової стійкості (співвідношення власного та залученого капіталу, коефіцієнт платоспроможності, ліквідності, прибутковості), індекс ризику (враховує можливі фінансові та економічні втрати, викликані внутрішніми чи зовнішніми загрозами), динаміка обсягів виробництва та реалізації продукції (послуг) (оцінює стабільність операційної діяльності), рівень інвестиційної привабливості (визначається обсягом залучених інвестицій та їх ефективністю) тощо.

Серед якісних показників ефективності функціонування КСЕБО слід відзначити наявність та якість стратегічного планування безпеки, відповідність стратегії безпеки зовнішнім викликам, ступінь ефективності антикризового управління, рівень корпоративної культури, систему управління інформаційною безпекою, якість взаємодії з державними структурами та партнерами, ступінь екологічної відповідальності [37].

Комплексний аналіз показників дозволяє оцінити ефективність функціонування КСЕБО, виявити її слабкі місця та розробити заходи для підвищення рівня економічної безпеки організації.

Функціонування системи економічної безпеки організації спрямоване передусім на запобігання потенційним загрозам і ризикам, що вимагає створення механізму моніторингу економічної безпеки, елементами якого є збір і аналіз інформації про потенційні загрози, оцінка можливих ризиків та розробка заходів щодо їх мінімізації. Механізм моніторингу повинен забезпечувати постійне спостереження за всіма компонентами економічної безпеки та своєчасно сигналізувати про виникнення негативних тенденцій.

1.2. Чинники, що обумовлюють рівень економічної безпеки організації

У період глобальних економічних трансформацій особливого значення набуває системний аналіз та оцінка чинників, що впливають на економічну безпеку організації, що дозволяє ідентифікувати потенційні загрози та ризики і розробити ефективні механізми їх попередження та нейтралізації. Для українських організацій ця проблема особливо загострилася в контексті військово-політичної кризи та повномасштабної війни з 2022 р.

У 2024 р. основні виклики та загрози економічній безпеці пов'язані передусім із руйнівним впливом воєнних дій на економічний розвиток. Це включає фізичне знищення ключових виробничих засобів та інфраструктури, неможливість провадити господарську діяльність у зонах бойових дій, загрозу ракетно-дронових атак тощо. Додатковими факторами ризику є нестача кваліфікованої робочої сили та ймовірне посилення макроекономічних дисбалансів [20].

Сучасні організації функціонують в умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища, що характеризується посиленням конкурентної боротьби, прискоренням науково-технічного прогресу, зміною споживчих преференцій та появою нових форм господарювання. Все це створює додаткові виклики для забезпечення належного рівня економічної безпеки суб'єктів господарювання.

Наукові дослідження, зокрема праці І.В. Колодяжної, К.А. Букріної, А.О. Драгуна та інших вчених, дозволяють виділити дві основні групи чинників, які впливають на економічну безпеку організації: зовнішні та внутрішні. Зовнішні чинники не залежать від діяльності організації, тоді як внутрішні можна контролювати та корегувати в межах самої організації. Дослідники зазначають, що внутрішні аспекти економічної безпеки формуються з низки взаємопов'язаних показників, які можна управляти в межах організації [16]. Кожна з цих груп чинників може містити в собі різні складові.

Систематичний аналіз обох середовищ дозволяє досягти необхідного рівня економічної стійкості організації. До факторів зовнішнього середовища можна віднести соціально-демографічну ситуацію, що визначається кількістю та якістю робочої сили, фінансову-економічну ситуацію, яка обумовлюється темпами інфляції, рівнем платоспроможності населення, темпами зростання ВВП, рівнем кредитування та іншими факторами.

Вплив війни як зовнішнього чинника на економічну безпеку українських організацій є особливо значущим. Основні втрати понесли бізнес-структури, які безпосередньо розташовані в зонах активних бойових дій. Нестабільна політична ситуація та військові дії призвели до зниження інвестиційної привабливості та створили додаткові бар'єри для міжнародного співробітництва. Багато організацій змушені були скорочувати обсяги виробництва, переорієнтовуватися на інші ринки або навіть закривати свої операції. Однак для деяких галузей війна створила можливості для розвитку нових напрямків бізнесу, зокрема в сфері оборони та постачання гуманітарної допомоги [59].

До внутрішніх чинників, які визначають рівень економічної безпеки організації, належить велика кількість аспектів, що визначають стан та можливості самої структури.

Фінансовий стан організації є одним із головних внутрішніх факторів економічної безпеки, оскільки від нього залежить її платоспроможність, стійкість до криз і здатність виконувати зобов'язання перед партнерами та кредиторами. Ефективність управління фінансами, що оцінюється через показники оборотності активів, коефіцієнта ліквідності та рентабельності, дозволяє своєчасно виявляти слабкі місця у фінансовій структурі та запобігати ризикам, таким як нестача обігових коштів чи надмірна заборгованість. Достатність капіталу, своєю чергою, забезпечує організації можливість не лише покривати поточні витрати, а й інвестувати у розвиток, що є важливим для підтримання конкурентоспроможності та захисту від економічних потрясінь. [18].

Операційне управління відіграє ключову роль у забезпеченні економічної безпеки, оскільки від ефективності виробничих процесів залежить оптимальне використання ресурсів і мінімізація втрат. Раціональний розподіл ресурсів знижує вразливість організації до внутрішніх ризиків, таких як неефективність чи перевитрати, а також сприяє стабільності операційної діяльності. У контексті економічної безпеки це означає, що організація може підтримувати безперервність роботи навіть за умов зовнішнього тиску чи змін на ринку.

Кадровий потенціал безпосередньо впливає на економічну безпеку через якість людських ресурсів. Наявність кваліфікованих працівників, їхня адаптивність і мотивація дозволяють організації не лише досягати високих результатів, а й оперативно реагувати на загрози, такі як технологічні зміни чи конкурентний тиск. Високий рівень мотивації сприяє зниженню плинності кадрів і внутрішніх конфліктів, що також є важливим для стабільності. Крім того, кваліфіковані співробітники забезпечують інноваційність, що є критично важливим для довгострокової економічної безпеки в умовах швидкозмінного економічного середовища [25].

Технологічний рівень організації безпосередньо впливає на її здатність залишатися конкурентоспроможною на ринку, що є важливим елементом економічної безпеки. Впровадження сучасних технологій, таких як автоматизація, Інтернет речей, штучний інтелект чи аналіз даних, дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищувати продуктивність і знижувати витрати. Це зменшує вразливість організації до економічних ризиків, таких як зростання собівартості продукції чи втрата ринкових позицій через застарілі підходи. У контексті економічної безпеки технології забезпечують стабільність діяльності, дозволяючи компанії відповідати вимогам ринку та уникати технологічного відставання, яке може призвести до фінансових втрат або втрати клієнтів [36].

Застосування передових технологій у виробництві та управлінні сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, що є критично важливим для економічної безпеки. Наприклад, автоматизація виробничих ліній або використання систем аналізу даних допомагають мінімізувати людські помилки,

скорочувати час простоїв і оптимізувати ресурси. Це знижує операційні ризики, такі як перевитрати чи збої у виробництві, які можуть загрожувати фінансовій стабільності організації. Таким чином, технологічний рівень стає інструментом захисту від внутрішніх загроз і забезпечення безперервності діяльності.

Готовність організації до впровадження інновацій відображає її здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що є невід'ємною частиною економічної безпеки. Активне відслідковування ринкових тенденцій, інвестування в дослідження та розробки, а також швидка адаптація до нових технологій дозволяють організації передбачати й нейтралізувати потенційні загрози, такі як поява більш технологічно розвинених конкурентів чи зміна споживчих уподобань. Інноваційність також сприяє диверсифікації продуктів і послуг, що знижує залежність від одного джерела доходу та підвищує стійкість до економічних криз [34].

Репутація та бренд компанії є важливими елементами її економічної безпеки, оскільки вони впливають на здатність організації утримувати ринкові позиції та залучати нових клієнтів і партнерів. Позитивна репутація, сформована завдяки високій якості продукції, ефективній комунікації чи соціальній відповідальності, зміцнює конкурентоспроможність, що є захистом від таких загроз, як втрата частки ринку чи відтік клієнтів до конкурентів. У контексті економічної безпеки це означає, що сильний бренд допомагає організації підтримувати стабільний дохід і уникати фінансових ризиків, пов'язаних із падінням попиту.

Довіра споживачів і партнерів до продукції чи послуг організації є критично важливим фактором її економічної безпеки. Високий рівень довіри, який базується на надійності, якості та чесності, забезпечує лояльність клієнтів і стабільність партнерських відносин. Це знижує ризик репутаційних криз, які можуть виникнути через неякісну продукцію, погане обслуговування чи неетичну поведінку. Наприклад, втрата довіри може призвести до бойкоту продукції чи розірвання контрактів, що безпосередньо загрожують фінансовій

стабільності організації. Таким чином, підтримка довіри є інструментом захисту від внутрішніх і зовнішніх загроз.

Активна участь у соціальних ініціативах або благодійних проектах, як зазначено в тексті, сприяє формуванню позитивного іміджу, що також пов'язано з економічною безпекою. Така діяльність не лише зміцнює репутацію серед широкої аудиторії, а й може слугувати буфером у кризових ситуаціях, наприклад, під час скандалів чи економічних труднощів. Організація з позитивним соціальним образом має більше шансів зберегти підтримку клієнтів і партнерів, що допомагає їй пережити нестабільні періоди та уникнути значних втрат [63].

Здатність до ефективного управління ризиками і швидка адаптація до змін можуть забезпечити довгострокову стабільність і успішність організації. Управління ризиками включає в себе виявлення, аналіз та оцінку потенційних загроз, що можуть вплинути на діяльність організації, передбачаючи впровадження заходів для мінімізації або усунення негативних наслідків ризикових ситуацій, розробку планів для захисту та відновлення в разі їх реалізації. Адаптація до непередбачуваних обставин демонструє здатність організації швидко реагувати і змінюватися відповідно до змін зовнішнього середовища, які можуть бути несподіваними або непередбачуваними [15]. Це вимагає гнучкості, інноваційного підходу та здатності коригувати стратегії та тактику в умовах нових викликів. Загальна здатність ефективно управляти ризиками та адаптуватися до змін відіграє ключову роль у стійкості, витривалості та довгостроковій успішності організації в умовах невизначеності.

Ефективне управління внутрішніми чинниками дозволяє організації забезпечити належний рівень економічної безпеки та зберегти баланс між розвитком і захистом від внутрішніх та зовнішніх загроз [29].

На основі аналізу зовнішніх та внутрішніх чинників можна виділити ключові загрози для економічної безпеки сучасних організацій.

Один із важливих чинників - рівень інвестиційної привабливості - залежить від політичної ситуації та інших умов. Організації, які не інвестують у

дослідження, розробки та впровадження новітніх технологій, можуть втратити свою конкурентоспроможність. [40].

Управлінські загрози обумовлюють недостатній рівень організації, планування та контролю, неефективне використання ресурсів та відсутність стратегічного бачення, що може призвести до неефективного використання ресурсів, особливо трудових [28].

Існують кадрові загрози, зокрема висока плинність кадрів та відсутність програм підвищення кваліфікації [39]. Низький рівень мотивації працівників також серйозно впливає на економічну безпеку бізнесу [42].

Технологічні загрози спричиняються застарілою технічною базою, низькою продуктивністю виробництва, підвищеними витратами на обслуговування та ремонт, технологічне відставання від конкурентів тощо [24].

Сучасні організації повинні приділяти особливу увагу формуванню комплексної системи економічної безпеки, яка враховує всі значущі чинники та забезпечує ефективну протидію потенційним загрозам. Така система має бути гнучкою та адаптивною, здатною швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та трансформуватися відповідно до нових викликів [33].

1.3. Підходи до управління економічною безпекою організації

Управління економічною безпекою організації ґрунтується на комплексі принципів і методів, спрямованих на розробку та реалізацію управлінських рішень, що забезпечують захист економічних інтересів від внутрішніх та зовнішніх загроз [2].

Ефективне управління економічною безпекою організації вимагає застосування різних підходів, які враховують специфіку діяльності, рівень ризиків та зовнішнє середовище. Вибір підходу залежить від стратегічних пріоритетів організації, доступних ресурсів та потенційних загроз.

Впокремлюють кілька основних підходів до управління економічною безпекою організації, кожен з яких застосовується залежно від умов діяльності організації.

Системний підхід розглядається як методологія аналізу об'єктів і систем, що мають внутрішню структуру і зовнішнє середовище [44]. Системний підхід дозволяє глибше аналізувати взаємодію між елементами та ефективніше управляти складними процесами [47]. Системний підхід до управління економічною безпекою передбачає розгляд організації як цілісної системи взаємопов'язаних елементів, де порушення безпеки одного компонента може негативно вплинути на всю систему. При цьому підході особлива увага приділяється взаємозв'язкам між різними видами безпеки: фінансовою, кадровою, інформаційною, техніко-технологічною тощо [61].

У процесному підході управління економічною безпекою розглядають як безперервну послідовність взаємопов'язаних дій з ідентифікації загроз, оцінки ризиків, розробки та реалізації захисних заходів. Цей підхід дозволяє чітко розподілити відповідальність та повноваження між учасниками процесу забезпечення безпеки. Процесний підхід передбачає безперервне управління через послідовність взаємопов'язаних дій, таких як стратегічний маркетинг, планування, організація процесів, облік і контроль, мотивація та регулювання [51].

Процесно-функціональний підхід поєднує в собі переваги процесного та функціонального підходів, що дозволяє створити ефективну систему управління економічною безпекою. Завдяки цьому забезпечується баланс між процесною орієнтацією та чіткою організаційною структурою [49]. Основними перевагами такого підходу є мінімізація бюрократичних процедур, підвищення ефективності розподілу відповідальності, стандартизація ключових процесів, а також гармонійне поєднання централізованого та децентралізованого управління. Крім того, цей підхід сприяє підвищенню адаптивності організації та покращенню її реактивності в умовах змін [57]. Процесно-функціональний підхід ефективно розподіляти ресурси, уникати дублювання функцій, оперативно реагувати на

зміни в середовищі та запобігати кризовим ситуаціям. Завдяки цьому організація може забезпечити стабільний розвиток, підвищити свою конкурентоспроможність та покращити загальну ефективність управлінської системи.

Ризик-орієнтований підхід фокусується на превентивному виявленні та оцінці потенційних загроз економічній безпеці. Основою підходу є виявлення, аналіз і оцінка ризиків, що сприяють усвідомленню кожним співробітником рівня вразливості господарського об'єкта чи бізнес-процесу. Визначення контексту управління ризиками включає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, які необхідно враховувати при прийнятті управлінських рішень. Також цей підхід передбачає встановлення сфери застосування, а також формування критеріїв оцінки ризиків у межах політики управління ризиками [14]. Прозорість і залучення стейкхолдерів підвищують довіру до процесу управління ризиками. Динамічний та ітеративний характер цього підходу дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі, що є критично важливим у сучасних умовах нестабільності [13].

Ресурсний підхід концентрується на ефективному використанні та захисті ключових ресурсів організації: матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних. Особлива увага приділяється формуванню необхідного ресурсного потенціалу для протидії загрозам економічній безпеці.

Відповідно до ресурсно-функціонального підходу оцінювання здійснюється на основі аналізу стану використання ресурсів за визначеними критеріями. Найчастіше оцінка проводиться шляхом розрахунку показників за функціональними складовими, після чого формується інтегральний показник, що враховує їхню вагомість [60]. Цей підхід вважається найбільш всеосяжним та комплексним, оскільки дозволяє врахувати майже всі аспекти діяльності організації [58].

Стратегічний підхід, орієнтований на довгострокове забезпечення економічної безпеки, передбачає розробку та реалізацію комплексних заходів, які враховують як поточні, так і майбутні виклики та загрози. Підхід передбачає

розробку та впровадження стратегій, таких як юридично-силова, ресурсно-функціональна, системно-диверсифікована, ринково-логістична та структурно-збалансована. Ці стратегії спрямовані на захист економічних інтересів організацій, підвищення ефективності їхньої діяльності та забезпечення конкурентоспроможності на ринку [5]. Стратегічний підхід, орієнтований на довгострокове забезпечення економічної безпеки, є комплексним та багатовимірним процесом. Він вимагає системного аналізу, прогнозування та планування, тісної співпраці між усіма зацікавленими сторонами для досягнення сталого розвитку організації.

Ситуаційний підхід передбачає вибір методів управління залежно від конкретних обставин та умов функціонування організації. Підхід забезпечує гнучкість системи безпеки та її здатність адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Він базується на принципі, що не існує універсальних методів управління, які були б ефективними у всіх ситуаціях. Тому керівники повинні аналізувати конкретні умови та обирати відповідні стратегії та тактики для забезпечення економічної безпеки [53]. Застосування ситуаційного підходу дозволяє організації оперативно реагувати на виникаючі загрози та ризики. Наприклад, у разі зміни ринкової кон'юнктури або появи нових конкурентів, організація може коригувати свої стратегії безпеки відповідно до нових умов, що може включати зміну постачальників, диверсифікацію продуктового портфеля або впровадження нових технологій.

В умовах технологічного розвитку особливо актуальним є інноваційний підхід до забезпечення економічної безпеки, який характеризується активним впровадженням сучасних технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та хмарні обчислення, що дозволяє підвищити ефективність захисних механізмів та оперативно реагувати на нові загрози [56]. Зокрема, штучний інтелект може аналізувати великі обсяги даних для виявлення потенційних ризиків, блокчейн забезпечує прозорість та незмінність транзакцій, хмарні технології сприяють гнучкості та масштабованості систем безпеки. Використання таких інноваційних рішень сприяє підвищенню рівня економічної безпеки організацій.

Проектний підхід до забезпечення економічної безпеки визначає цю діяльність як сукупність взаємопов'язаних прєктів з чітко визначеними цілями, термінами та ресурсами. Такий підхід дозволяє структурувати роботу з управління безпекою, забезпечуючи системність та контроль на кожному етапі. Кожен проект спрямований на досягнення конкретних результатів, що сприяє підвищенню загальної ефективності заходів безпеки. Застосування проектного підходу забезпечує чітке планування, реалізацію та контроль заходів, спрямованих на зміцнення економічної безпеки організації [27].

Компетентнісний підхід у сфері економічної безпеки акцентує увагу на розвитку необхідних компетенцій персоналу, що передбачає регулярне навчання співробітників та підвищення їх обізнаності щодо актуальних загроз і методів захисту та сприяє формуванню професійної компетентності фахівців з менеджменту економічної безпеки, забезпечуючи їх готовність до ефективної співпраці та аналізу професійних проблем [9].

Вартісно-орієнтований підхід фокусується на забезпеченні економічної безпеки з точки зору максимізації вартості бізнесу. Витрати на безпеку розглядаються як інвестиції у стійкий розвиток організації. Такий підхід передбачає пріоритетність фінансових інтересів власників та максимізацію вартості організації з урахуванням цілей інших зацікавлених сторін [1].

Успішне впровадження розглянутих підходів вимагає чіткої координації дій всіх підрозділів організації, належного ресурсного забезпечення та підтримки з боку вищого керівництва. Тільки за таких умов можливе створення дійсно ефективної системи управління економічною безпекою.

Висновки до 1 розділу

Досліджено сутність економічної безпеки організації як комплексної характеристики, що відображає здатність протистояти зовнішнім та внутрішнім

загрозам, зберігаючи стійкість функціонування та потенціал розвитку. Визначено основні складові системи економічної безпеки: фінансову, інтелектуально-кадрову, техніко-технологічну, інформаційну тощо.

Забезпечення економічної безпеки організації вимагає комплексного підходу до аналізу та управління різноманітними чинниками, що впливають на її діяльність. Ефективна система економічної безпеки має враховувати взаємозв'язок та взаємовплив зовнішніх і внутрішніх чинників, забезпечувати своєчасне виявлення та нейтралізацію потенційних загроз, а також створювати умови для стійкого розвитку організації в довгостроковій перспективі.

В умовах сучасних українським організаціям необхідно постійно вдосконалювати свої системи економічної безпеки, адаптуючи їх до мінливих умов зовнішнього середовища та розвиваючи внутрішній потенціал для протидії різноманітним загрозам.

РОЗДІЛ 2.

ХАРАКТЕРИСТИКА ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Оцінка впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на економічну безпеку організації

Питання економічної безпеки є надзвичайно актуальними для комерційних організацій консалтингової бізнесу, особливо в сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростання економічних і кібернетичних ризиків. Для консалтингових компаній, які часто працюють із чутливою інформацією клієнтів і беруть участь у стратегічному плануванні, цей аспект набуває особливого значення.

Консалтингові компанії регулярно отримують доступ до фінансових звітів, бізнес-планів, стратегій і персональних даних клієнтів. Порушення економічної безпеки, наприклад через витік інформації чи кібератаку, може призвести до втрати довіри клієнтів і значних репутаційних збитків. Наприклад, у 2017 р. консалтингова фірма «Deloitte» зазнала кібератаки, через яку було скомпрометовано електронні листи та дані клієнтів, що підкреслило вразливість навіть великих гравців у галузі.

Консалтингові компанії часто залежать від стабільного грошового потоку та своєчасних платежів від клієнтів. Економічна нестабільність, шахрайство чи затримки оплат можуть порушити їхню фінансову стійкість. Економічна безпека включає заходи для мінімізації таких ризиків. Наприклад, під час економічної кризи 2008 р. багато консалтингових фірм зіткнулися з проблемами через скорочення бюджетів клієнтів, що вплинуло на їхню операційну діяльність.

У консалтинговій сфері інноваційні підходи, методики та аналітичні моделі є конкурентною перевагою. Економічна безпека передбачає захист цих активів від копіювання чи крадіжки конкурентами. Наприклад у 2020 р. компанію «McKinsey» звинуватили у використанні даних конкурентів у судовому процесі, що підняло питання етики та безпеки інтелектуальної власності.

Зі зростанням використання хмарних технологій, AI та big data консалтингові компанії стають мішенями для кібератак. Економічна безпека в цьому контексті включає захист від втрати даних, вимагання (ransomware) та інших цифрових загроз. Наприклад, у 2021 р. компанія «Accenture» пережила атаку програм-вимагачів LockBit, що показало, як кіберризики можуть загрожувати навіть лідерам галузі.

У багатьох країнах консалтингові компанії підпадають під регуляторні норми щодо захисту даних (наприклад, GDPR в ЄС чи Закон України «Про захист персональних даних»). Недотримання цих вимог може призвести до штрафів і судових позовів, що загрожує економічній стабільності.

Для консалтингових компаній репутація є ключовим активом. Будь-який інцидент, пов'язаний із економічною небезпекою (шахрайство, витік даних, фінансовий скандал), може підірвати довіру клієнтів і партнерів. Наприклад, скандал із Cambridge Analytica у 2018 р., хоча й не прямо пов'язаний із консалтингом, показав, як порушення безпеки даних може знищити бізнес.

Питання економічної безпеки є критично важливими для консалтингових компаній через їхню залежність від довіри клієнтів, роботи з чутливою інформацією та конкурентного середовища. Ігнорування цих аспектів може призвести до фінансових втрат, репутаційних криз і втрати ринкових позицій. У контексті України, де економічна нестабільність і кіберзагрози також актуальні (особливо з огляду на війну та зростання цифрових атак), консалтингові компанії повинні приділяти цьому ще більше уваги, адаптуючи міжнародний досвід до місцевих реалій.

Товариство з обмеженою відповідальністю Товариств з обмеженою відповідальністю «A1 Консалтинг» - це консалтингова компанія, яка спеціалізується на наданні послуг у сфері бізнес-консультацій, спрямованих на підвищення ефективності та розвитку організацій. Основний акцент у діяльності компанії робиться на індивідуальному підході до клієнтів, адаптації рішень до їхніх специфічних потреб і досягненні відчутних результатів. Судячи з формату сайту ТОВ, створеного на платформі Webflow, компанія, позиціонує себе як сучасна, технологічно орієнтована структура, що використовує інноваційні методи для вирішення бізнес-завдань [62].

«A1 Консалтинг» - це консалтингова фірма, що пропонує широкий спектр послуг у галузі корпоративних фінансів і оподаткування, з основним фокусом на трансфертному ціноутворенні (ТЦ), корпоративному оподаткуванні та оцінці вартості бізнесу. Сучасні консалтингові компанії фокусуються на комплексному підході до розвитку бізнесу. Основними продуктами ТОВ є підготовка звіту про контрольованих операціях, підготовка документації по трансфертному ціноутворенню, підготовка обґрунтувань для 30%-х коригувань, обґрунтування ділової цілі в операціях з нерезидентами, розробка Майстер-файлу для групи компаній, супровід податкових перевірок по ТЦ, консультації з питань ТЦ.

Компанія у процесі підготовки документації з трансфертного ціноутворення керується принципом неухильного дотримання фіскального підходу. Її діяльність спрямована на моделювання ймовірної позиції контролюючих органів під час проведення податкових перевірок. У рамках цього процесу ТОВ здійснює аналіз, спрямований на виявлення потенційних вразливостей в аргументації платника податків, а також на ідентифікацію всіх можливих ризиків, пов'язаних із донарахуванням податкових зобов'язань. На основі проведеного аналізу компанія розробляє обґрунтовані висновки та формує аргументацію, яка забезпечує максимальний захист інтересів платника податків у разі перевірки з питань ТЦ з боку фіскальних органів. Такий підхід дозволяє ТОВ «A1 Консалтинг» створювати надійну основу для мінімізації ризиків і підвищення стійкості позиції клієнта в умовах податкового контролю.

Компанія надає послуги консультування, спрямовані на підтримку платників податків у сфері оподаткування. Значна кількість операцій, особливо тих, що здійснюються з нерезидентами, перебуває під пильним контролем фіскальних органів, що вимагає належного структурування та документування. Впровадження в українське податкове законодавство правил протидії BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) та активна позиція податкових органів суттєво ускладнюють адміністрування податків і підвищують податкові ризики для суб'єктів господарювання.

ТОВ забезпечує клієнтів такими гарантіями: розробка консультацій не обмежується теоретичними викладками; компанія пропонує практичні рішення, впроваджує їх на практиці та захищає перед податковими органами чи в судовому порядку. Податкові завдання клієнтів розглядаються не як ізольовані питання, а як комплексні проблеми, що впливають на життєздатність підприємства та безпеку його відповідальних осіб.

Основні продуктами у цій сфері є складання та перевірка податкової звітності, консультування з питань контрольованих іноземних компаній, обґрунтування ділової мети в операціях із нерезидентами, розробка рішень для мінімізації ризиків створення постійного представництва, консультування щодо статусу вигодоодержувача, міжнародне податкове структурування, надання консультацій із різноманітних питань оподаткування, податкові спори.

Послуги ТОВ у сфері податкових спорів орієнтовані на підтримку бізнесу під час перевірок та оскарження їх результатів. Податкові перевірки часто завершуються донарахуванням зобов'язань, оскільки контролюючі органи не завжди дотримуються об'єктивного підходу, що призводить до складання актів із значними сумами претензій.

Компанія сприяє формуванню обґрунтованої позиції платника податків і представленню її у зрозумілій формі як перед податковими інспекторами, так і в суді. ТОВ гарантує клієнтам залучення необхідного обсягу часу та ресурсів для ефективного захисту, досягнення перемоги в суді чи результативної взаємодії з податковими органами, незалежно від контрактних умов чи вартості послуг;

пріоритетність забезпечення безпеки бізнесу та його відповідальних осіб як основного мотиву діяльності.

Основні продукти ТОВ також є: супровід податкових перевірок, адміністративне оскарження результатів перевірок, судове оскарження результатів перевірок, забезпечення виконання судових рішень, підготовка процесуальних документів, оцінка бізнесу та активів

A1 Консалтинг надає послуги з оцінки бізнесу та активів, акцентуючи на визначенні справедливої вартості як ключового елемента для укладення угод. Компанія не обмежується простим розрахунком грошового еквівалента, а розробляє рішення, що враховують інтереси всіх сторін - покупців, продавців, кредиторів, державних органів і аудиторів. У своїй роботі ТОВ «A1 Консалтинг» застосовує прозору методологію, достовірні вихідні дані та сучасні статистичні моделі.

Компанія гарантує клієнтам використання не лише стандартних методів оцінки, а й глибокий аналіз цінності бізнесу для визначення її адекватного вартісного вираження, максимальне занурення в специфіку бізнесу клієнта на період проєкту з метою оцінки його потенційної вартості з позиції власника. Основні продукти в цій сфері є оцінка для цілей Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), угод із капіталом: злиття та поглинання (M&A), реструктуризація, продаж акцій і часток; укладення кредитних угод, податкових цілей, оцінка нематеріальних активів.

Цікавою та ефективною є сфера розробки фінансових моделей і бізнес-планів.

Таким чином, ТОВ систематично підходить до вирішення завдань клієнтів у сферах консультування, податкових спорів та оцінки, забезпечуючи комплексний захист і підтримку на основі науково обґрунтованих методів і практичної реалізації.

ТОВ «A1 Консалтинг» прагне допомагати клієнтам досягати успіху через партнерство, професійну експертизу та орієнтацію на результат. Цінності, включають клієнтоцентричність, інноваційність і прагнення до досконалості.

Компанія, переважно, орієнтується на малій і середній бізнес, більші організації, які шукають зовнішню експертизу для вирішення операційних чи стратегічних завдань. Партнери ТОВ - це локальні експерти з питань оподаткування з різних куточків світу, з якими налагоджено тісну співпрацю ще під час роботи в аудиторських фірмах. Ця взаємодія триває багато років і базується на взаємній довірі та професійному досвіді. Компанія свідомо уникає співпраці з тими, хто веде бізнес непрозоро, не поважає професіоналізм чи не поділяє цінностей ТОВ - відкритості, чесності та відповідальності у ділових відносинах [62].

Підхід ТОВ є цитуванням законів чи переліку можливих ризиків. Компанія пропонує клієнтам конкретні, практичні рішення, які реально працюють і враховують специфіку їхньої ситуації.

Керівники проєктів компанії активно залучаються до роботи разом з консультантами. Вони контролюють процес, приймаючи безпосередню участь у розробці рішень, забезпечуючи високу якість виконання проєктних завдань.

ТОВ «А1 Консалтинг» - це консалтингова компанія, яка вирізняється не лише професійною експертизою, а й надзвичайною відданістю своїм клієнтам. Однією з ключових особливостей їхньої роботи є постійна доступність і готовність оперативно реагувати на потреби замовників. Команда ТОВ завжди підтримує зв'язок із клієнтами, забезпечуючи безперервну комунікацію протягом усього проєкту. Вони усвідомлюють, що в консалтинговій сфері час часто відіграє вирішальну роль, тому прагнуть бути максимально гнучкими та доступними для обговорення деталей, уточнення завдань чи надання проміжних результатів.

Компанія докладает всіх зусиль, щоб кожен проєкт завершувався у чітко визначені строки, адже для них дотримання дедлайнів - це не просто формальність, а свідчення відповідальності перед клієнтом. Якщо ситуація вимагає додаткових ресурсів - наприклад, залучення спеціалістів із суміжних напрямів, таких як трансфертне ціноутворення чи оцінка бізнесу, - компанія робить це без затримок. У випадках, коли виникають непередбачені труднощі

(зміни в законодавстві, термінові запити клієнта чи потреба в поглибленому аналізі), вони готові працювати понаднормово, перерозподіляти внутрішні ресурси або навіть звертатися до своїх перевірених партнерів - локальних податкових консультантів із різних країн. Такий підхід гарантує, що проєкт не лише буде виконаний вчасно, а й відповідатиме найвищим стандартам якості, які стали візитною карткою компанії [62].

Ця клієнтоорієнтованість відображає філософію A1: вони не просто надають послуги, а будують партнерські відносини, де успіх клієнта є їхнім головним пріоритетом. Саме тому команда ТОВ «A1 Консалтинг» готова докладати додаткових зусиль, щоб забезпечити стабільність, передбачуваність і результат, на який клієнти можуть покластися.

Використання платформи Webflow для створення сайту свідчить про те, що ТОВ «A1 Консалтинг» цінує сучасні цифрові інструменти та прагне мати привабливий, функціональний онлайн-імідж. Це демонструє їхню готовність інтегрувати технології в консалтингові послуги, наприклад, через аналіз даних чи автоматизацію процесів.

A1 Консалтинг має команду експертів із різноманітним професійним бекграундом у сфері управління, фінансів, маркетингу тощо.

Компанія акцентує на побудові довіри з клієнтами через прозорість, якість послуг і демонстрацію успішних кейсів. Позитивний імідж і репутація є ключовими для консалтингових фірм, тому ТОВ «A1 Консалтинг», прагне підкреслити свої досягнення та відгуки клієнтів.

Компанія спрямовує свою діяльність на підтримку чесного та відповідального бізнесу, сприяючи створенню сприятливого робочого середовища для працівників і розробці високоякісних продуктів для клієнтів. Її діяльність має на меті вдосконалення умов праці та підвищення стандартів якості, що забезпечує позитивний вплив на корпоративну культуру та кінцеві результати бізнесу.

Окрім того, ТОВ відіграє роль у трансформації взаємодії між бізнес-спільнотою та державними органами, прагнучи до змін у підходах останніх. Ці

зусилля спрямовані на підвищення ефективності співпраці, що, у свою чергу, сприяє формуванню суспільного середовища, яким можуть пишатися як нинішні працівники, так і наступні покоління, включаючи дітей співробітників компанії та її партнерів.

Для працівників ТОВ, а також для персоналу компаній-клієнтів, діяльність фірми зосереджена на покращенні якості життя, створенні можливостей для кар'єрного зростання, підвищенні професійної компетентності та захисті репутації. Таким чином, компанія сприяє не лише індивідуальному розвитку, а й зміцненню професійного статусу своїх співробітників і партнерів у довгостроковій перспективі.

Компанія розглядає своїх співробітників як основний ресурс і джерело своєї ефективності. Їхній внесок визнається через забезпечення поваги, належних умов праці, справедливої оплати та можливостей для участі в досягненнях організації. У своїй діяльності ТОВ «А1 Консалтинг» дотримується принципів чесності, відкритості та конструктивного підходу у взаємодії як усередині колективу, так і з клієнтами та суспільством загалом.

Команда компанії керується принципом «бути комфортним середовищем для кожного». ТОВ прагне сформувати колектив, який відображає різноманітність суспільства, забезпечуючи врахування думок усіх його членів. У компанії заохочується висловлення ідей, що ґрунтуються на взаємній повазі, розумінні та толерантності. Такий підхід дозволяє інтегрувати індивідуальні перспективи у спільні проєкти, сприяючи реалізації інноваційних рішень через колективну співпрацю.

Принципи взаємодії [62]:

1. Професійна компетентність і самостійність. ТОВ орієнтується на підтримку високого рівня спеціалізації, розробку унікальних підходів і досягнення складних цілей шляхом власних зусиль.

2. Амбітність і результативність: Компанія встановлює високі цілі, визначає пріоритети, ініціює зміни, виконує поставлені завдання та досягає конкретних результатів.

3. Готовність до викликів. ТОВ демонструє здатність реагувати на складні ситуації та приймати обґрунтовані ризики для забезпечення прогресу.

4. Старанність і розвиток. У компанії цінуються наполеглива праця та прагнення до постійного професійного вдосконалення кожного співробітника.

5. Толерантність до помилок. ТОВ визнає можливість допущення чесних помилок у процесі роботи, розглядаючи їх як частину навчання та розвитку, за умови їхнього аналізу та виправлення.

ТОВ створює структуроване середовище, де професійний розвиток і командна взаємодія сприяють досягненню стратегічних цілей компанії, зокрема забезпеченню достатнього рівня економічної безпеки.

ТОВ «А1 Консалтинг» відіграє важливу роль у забезпеченні своєї економічної безпеки та своїх клієнтів, надаючи послуги, які допомагають:

- оптимізувати фінансові та операційні процеси, знижуючи ризики неефективності;
- розробляти стратегії для адаптації до ринкових змін, що захищають від зовнішніх загроз;
- зміцнювати репутацію бізнесу через продумані маркетингові та комунікаційні рішення, що сприяють довірі з боку клієнтів і партнерів.

Розглянемо систему факторів, що визначають рівень економічної безпеки ТОВ. Внутрішні фактори є такими:

1. Фінансовий стан. Фінансова стійкість є критично важливою для ТОВ «А1 Консалтинг», адже консалтинговий бізнес потребує постійних витрат на зарплати, маркетинг і технології, а також інвестицій у нові проєкти. Недостатність капіталу чи неефективне управління фінансами може обмежити можливості компанії залучати клієнтів і виконувати зобов'язання, що загрожує її репутації та доходам. Високий ризик у разі залежності від кількох великих клієнтів або відсутності фінансових резервів; середній ризик за наявності стабільного потоку доходів і диверсифікації джерел фінансування.

2. Операційне управління. Ефективність внутрішніх процесів (управління проєктами, координація команди, виконання завдань у строк) визначає якість

послуг і задоволеність клієнтів. Проблеми в операційній діяльності, як-от затримки чи неузгодженість, можуть призвести до втрати контрактів і підриву довіри. Середній ризик за умови чітко налагоджених процесів; високий ризик, якщо операційна діяльність залежить від окремих працівників без систематизації.

3. Кадровий потенціал. У консалтинговому бізнесі ключовим активом є люди. Кваліфікація, адаптивність і мотивація співробітників ТОВ «А1 Консалтинг» безпосередньо впливають на якість наданих послуг і здатність відповідати ринковим викликам. Втрата ключових експертів або низький рівень залученості може послабити позиції компанії. Високий ризик через високу залежність від людського капіталу; ризик зменшується за наявності сильної команди та програм мотивації.

4. Технологічний рівень. Використання сучасних технологій (CRM-системи, аналітика даних, автоматизація) підвищує ефективність роботи та конкурентоспроможність. Застарілі підходи можуть призвести до втрати клієнтів, які очікують інноваційних рішень. Використання Webflow для сайту свідчить про базову технологічну орієнтацію. Середній ризик, якщо компанія регулярно оновлює інструменти; високий ризик у разі ігнорування технологічного прогресу.

5. Репутація та бренд. Для ТОВ «А1 Консалтинг» репутація є основою залучення клієнтів і партнерів. Негативні відгуки чи провали в проєктах можуть підірвати довіру, тоді як позитивний імідж зміцнює позиції на ринку. Високий ризик у разі репутаційних криз; низький ризик за умови якісного виконання зобов'язань і активної комунікації.

До зовнішніх факторів слід віднести:

1. Загальний стан економіки (рецесія, інфляція, зростання) впливає на попит на консалтингові послуги. У період економічного спаду компанії-клієнти можуть скорочувати витрати на зовнішніх консультантів, що загрожує доходам ТОВ «А1 Консалтинг». Високий ризик у період криз; середній ризик у стабільній

економіці з можливістю адаптації пропозицій (наприклад, антикризовий консалтинг).

2. Конкуренція. Ринок консалтингових послуг є висококонкурентним. Поява нових гравців або агресивні дії конкурентів (зниження цін, інноваційні пропозиції) можуть зменшити частку ТОВ на ринку. Середній ризик за умови сильного бренду та унікальних пропозицій; високий ризик, якщо компанія не вирізняється серед інших.

3. Технологічні зміни. Швидкий розвиток технологій створює як можливості, так і загрози. ТОВ може отримати перевагу, пропонуючи клієнтам інноваційні рішення, але відставання від трендів загрожує втратою актуальності. Середній ризик за умови адаптації до змін; високий ризик у разі ігнорування технологічного прогресу.

4. Правові та регуляторні фактори. Зміни в законодавстві (податкові ставки, регулювання консалтингової діяльності, захист даних) можуть ускладнити роботу компанії або підвищити витрати на дотримання вимог. Низький ризик у стабільному правовому середовищі; середній ризик у країнах із частими змінами регуляцій.

5. Ринкові тенденції та поведінка клієнтів. Зміни в потребах клієнтів (наприклад, попит на цифрову трансформацію чи сталість) вимагають від ТОВ «А1 Консалтинг» гнучкості. Ігнорування трендів може призвести до втрати релевантності. Середній ризик за умови моніторингу ринку; високий ризик, якщо компанія не адаптується до нових запитів.

2.2. Аналіз результатів діяльності та забезпечення економічної безпеки організації

Систематизацію впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на економічну безпеку компанії «А1 Консалтинг» представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на економічну безпеку

ТОВ «А1 Консалтинг»

Фактор	Вплив на економічну безпеку	Оцінка ризику
Внутрішні фактори		
Фінансовий стан	Визначає здатність покривати витрати та інвестувати. Недостатність капіталу загрожує стабільності.	Високий (без резервів); Середній (з доходами)
Операційне управління	Впливає на якість послуг і репутацію. Збої можуть призвести до втрати клієнтів.	Середній (з процесами); Високий (без систем)
Кадровий потенціал	Ключовий актив. Втрата експертів чи низька мотивація послаблюють конкурентоспроможність.	Високий (залежність); Середній (з мотивацією)
Технологічний рівень	Підвищує ефективність. Застарілі технології ведуть до відставання від конкурентів.	Середній (з оновленнями); Високий (без них)
Репутація та бренд	Основа залучення клієнтів. Негативний імідж підриває довіру і доходи.	Високий (при кризах); Низький (з якістю)
Зовнішні фактори		
Економічні умови	Впливають на попит на послуги. Скорочення витрат клієнтів у кризу знижує доходи.	Високий (у кризу); Середній (стабільність)
Конкуренція	Висока конкуренція може зменшити частку ринку. Унікальність пропозицій знижує ризик.	Середній (з брендом); Високий (без переваг)
Технологічні зміни	Можливість для інновацій або ризик відставання від трендів (ІІІ, аналітика).	Середній (з адаптацією); Високий (без неї)
Правові та регуляторні	Зміни в законах можуть підвищити витрати чи ускладнити роботу.	Низький (стабільність); Середній (зміни)
Ринкові тенденції	Зміни в потребах клієнтів вимагають гнучкості. Ігнорування трендів знижує релевантність.	Середній (з моніторингом); Високий (без нього)

Джерело: сформовано автором на основі [62]

Дані таблиці дозволяють швидко оцінити ключові аспекти, що впливають на економічну безпеку ТОВ «А1 Консалтинг», що може слугувати основою для розробки стратегій її зміцнення.

Нижче представлено аналіз діяльності ТОВ «А1 Консалтинг» за період із 2021-2024 р. з метою оцінки рівня економічної безпеки компанії через призму її фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності та здатності протистояти внутрішнім і зовнішнім ризикам.

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників ТОВ «А1 Консалтинг»
(базисним методом), %

Показник	2021	2022	2023	2024
Дохід	100,00	182,89	324,50	512,34
Чистий прибуток	100,00	5880,77	19419,23	29173,08
Активи	100,00	201,22	348,27	519,87
Гроші та їх еквіваленти	100,00	222,59	202,69	629,85
Довгострокові зобов'язання	0,00	100,00	217,29	712,18
Поточні зобов'язання	100,00	174,01	261,52	307,66
Власний капітал	100,00	458,69	1285,45	2596,48

Джерело: розраховано автором на основі [54]

Темп зростання доходу свідчить про значне розширення діяльності компанії. Це вказує на стабільне збільшення клієнтської бази та попиту на послуги, що є позитивним фактором для економічної безпеки. Чистий прибуток зріс із 100% у 2021 р. до 29 173,08% у 2024 р. (з 26 тис. грн до 7 585 тис. грн). Експоненційне зростання відображає значне підвищення ефективності управління та прибутковості, що суттєво зміцнює фінансову стійкість компанії.

Активи зросли до 519,87% у 2024 р., що свідчить про накопичення ресурсів та відповідно підвищує здатність компанії інвестувати в розвиток і протистояти зовнішнім ризикам.

Сума ліквідних коштів зросла до 629,85% у 2024 р., що вказує на високу платоспроможність і запас ліквідності для покриття зобов'язань. Збільшення боргового навантаження може підвищувати фінансові ризики, однак значний власний капітал і ліквідність компенсують цей вплив. Показники свідчать про контрольоване управління короткостроковими боргами.

Власний капітал зріс до 2596,48% у 2024 р., що демонструє значне зміцнення фінансової незалежності, що є ключовим фактором економічної безпеки.

Таблиця 2.3

Динаміка основних показників ТОВ «А1 Консалтинг»
(базисним методом), %

Показник	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	100,00%	116,16%	128,12%	170,60%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	100,00%	127,95%	77,51%	204,72%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	100,00%	113,47%	126,55%	167,74%
Коефіцієнт автономії	100,00%	227,81%	369,08%	499,41%
Рентабельність активів (ROA)	100,00%	2939,02%	5609,76%	5646,34%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	100,00%	1059,57%	1121,20%	756,85%
Чиста маржа	100,00%	3237,50%	6033,33%	6000,00%
Коефіцієнт покриття необоротних активів ВК	100,00%	250,19%	200,81%	636,58%
Коефіцієнт заборгованості	100,00%	86,44%	75,11%	59,20%

Джерело: розраховано автором на основі [54]

ТОВ «А1 Консалтинг» показує стабільне зростання більшості індикаторів. Високі показники поточної (170,60%), абсолютної (204,72%) і швидкої (167,74%)

ліквідності у 2024 р. свідчать про низький ризик неплатоспроможності та здатність компанії оперативно виконувати зобов'язання. Зростання коефіцієнта автономії до 499,41% і зниження заборгованості до 59,20% вказують на значне зміцнення фінансової незалежності, що знижує залежність від зовнішніх кредиторів. Високі темпи зростання ROA (5646,34%), ROE (756,85%) і чистої маржі (6000,00%) демонструють ефективне управління ресурсами та прибутковістю, що є основою економічної безпеки. Коефіцієнт покриття необоротних активів (636,58%) підтверджує наявність значного резерву власного капіталу, що знижує ризики, пов'язані з фінансуванням довгострокових інвестицій.

ТОВ «А1 Консалтинг» продемонструвала значне зміцнення економічної безпеки за період 2021–2024 рр. Висока ліквідність, фінансова незалежність і рентабельність свідчать про здатність компанії протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, забезпечуючи стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Єдиним аспектом для моніторингу є тимчасове зниження абсолютної ліквідності у 2023 р., яке було компенсовано у 2024 р.

Стабільне зростання доходів і прибутку може вказувати на адаптацію до ринкових умов і конкурентоспроможність у секторі консалтингу.

ТОВ «А1 Консалтинг» демонструє позитивну динаміку за всіма основними показниками за період 2021–2024 рр. ТОВ досягає значного прогресу в доходах, прибутку, активах і капіталі. Це свідчить про високу економічну безпеку, підкріплену фінансовою стійкістю, ліквідністю та рентабельністю. Потенційні ризики, пов'язані зі зростанням зобов'язань, нейтралізуються значним запасом ліквідності та капіталу, що дозволяє компанії впевнено розвиватися в довгостроковій перспективі.

Комплексний підхід включає аналіз чотирьох ключових компонентів: фінансова стійкість, ліквідність, рентабельність і операційна стабільність (табл. 2.4). Рівень економічної безпеки визначається як високий, середній або низький на основі нормативних значень і динаміки показників:

1. Фінансова стійкість:

- коефіцієнт автономії: 33,76% (норма > 50%). Незважаючи на зростання з 6,76% у 2021 р., показник нижчий за оптимальний рівень, що вказує на середній рівень стійкості;

- коефіцієнт заборгованості: 66,24% (норма < 50%). Зниження з 93,24% є позитивним, але значення перевищує норму.

2. Ліквідність:

- поточна ліквідність: 175,08% (норма > 100%). Високий рівень;

- абсолютна ліквідність: 131,06% (норма > 20%). Дуже високий рівень;

- швидка ліквідність: 172,10% (норма > 80%). Високий рівень.

3. Рентабельність:

- ROA: 27,73% (норма > 5%). Дуже високий рівень;

- ROE: 91,73% (норма > 10%). Дуже високий рівень;

- чиста маржа: 14,40% (норма > 5%). Високий рівень.

4. Операційна стабільність:

- зростання доходу, прибутку і персоналу вказує на стабільне розширення діяльності;

- зменшення необоротних активів (-36,3%) може свідчити про оптимізацію ресурсів, але потребує моніторингу.

Таблиця 2.4

Показники, що визначають рівень економічної безпеки ТОВ «А1 Консалтинг»

Компонент	Рівень	Обґрунтування
Фінансова стійкість	Середній	Коефіцієнт автономії нижчий за норму, але зростає; заборгованість зменшується.
Ліквідність	Високий	Усі показники значно перевищують нормативні значення.
Рентабельність	Високий	Високі ROA, ROE і чиста маржа свідчать про ефективність.
Операційна стабільність	Високий	Зростання доходів, прибутку та персоналу вказує на стабільний розвиток.

Джерело: розраховано автором на основі [54]

ТОВ «А1 Консалтинг» демонструє сильні позиції в ліквідності, рентабельності та операційній діяльності, що забезпечує захист від більшості загроз. Середній рівень фінансової стійкості через високу частку зобов'язань є єдиним обмежуючим фактором, але позитивна динаміка автономії та зниження заборгованості свідчать про поступове зміцнення.

ТОВ «А1 Консалтинг» має високий рівень економічної безпеки за комплексним підходом завдяки значній ліквідності, прибутковості та операційному зростанню. Для досягнення повної фінансової стійкості рекомендується продовжувати зниження боргового навантаження та збільшення частки власного капіталу до нормативного рівня (>50%).

Висновки до розділу 2

Найбільший вплив на економічну безпеку ТОВ «А1 Консалтинг» мають кадровий потенціал і репутація, адже консалтинг - це людиноцентричний бізнес, де якість послуг і довіра є ключовими. Фінансовий стан і технологічний рівень також важливі, але їхній вплив залежить від стратегії управління.

Економічні умови та конкуренція є основними загрозами, тоді як технологічні зміни можуть бути як ризиком, так і можливістю. Правові фактори мають менший вплив, якщо компанія працює в стабільному середовищі.

Таким чином, економічна безпека А1 Консалтинг залежить від балансу між внутрішньою ефективністю та зовнішньою адаптивністю, із особливим акцентом на людський капітал і репутацію як основні драйвери успіху.

РОЗДІЛ 3.

ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КОМПЛЕКСНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗА УМОВИ ЗАСТОСУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОГО ПІДХОДУ

3.1. Сутність та доцільність застосування збалансованого підходу в системі управління економічною безпекою організації

Збалансований підхід до управління економічною безпекою дозволяє досягти оптимального співвідношення між захистом від загроз та використанням можливостей для розвитку.

Збалансований підхід в управлінні економічною безпекою організації передбачає інтеграцію різних аспектів діяльності підприємства з метою досягнення гармонійного розвитку та стійкості. Цей підхід базується на використанні збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), яка дозволяє оцінювати і фінансові результати, і інші важливі параметри, такі як внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу, а також взаємовідносини з клієнтами. Застосування збалансованої системи показників сприяє підвищенню рівня економічної безпеки організації, що дозволяє здійснювати стратегічне управління, спрямоване на забезпечення стабільної, безпечної та ефективної діяльності [52].

Актуальність цього підходу обумовлена необхідністю адаптації організації до швидкозмінних умов ринкового середовища та підвищенням вимог до систем управління. Використання збалансованої системи показників дозволяє організації контролювати поточний стан економічної безпеки та прогнозувати можливі загрози та розробляти заходи для їх нейтралізації, що

забезпечує комплексний підхід до управління, який враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу.

Збалансований підхід передбачає визначення ключових показників ефективності (KPI) для кожного аспекту діяльності організації. Показники дозволяють оцінити досягнення стратегічних цілей та виявити потенційні загрози економічній безпеці на ранніх етапах.

У таблиці 3.1 представлено систему збалансованих показників для консалтингової компанії, розроблену на основі її діяльності як консалтингової компанії, що спеціалізується на корпоративних фінансах, оподаткуванні, трансфертному ціноутворенні та оцінці бізнесу. Вона охоплює чотири ключові сфери: фінанси, клієнти, організація діяльності та розвиток ресурсного потенціалу.

Таблиця 3.1

Систему збалансованих показників для формування та реалізації цілей
забезпечення економічної безпеки консалтингової компанії

Сфера діяльності	Стратегічні та тактичні цілі	Показники
Фінанси		
Фінансовий стан ТОВ з позиції власників та інвесторів	- забезпечення стабільного фінансового зростання; - досягнення рентабельності вище середнього рівня в консалтинговій галузі; - збільшення обсягу доходів від послуг із темпами, що перевищують ринкові; - нарощування позитивного грошового потоку для реінвестування.	- рентабельність власного капіталу (ROE); - рентабельність активів (ROA); - приріст чистого доходу у вартісному вираженні; - коефіцієнт операційної маржі; - дисконтована сума позитивних грошових потоків.

Продовження табл. 3.1

Клієнти		
Стан ТОВ з позиції клієнтів	- максимальне задоволення потреб клієнтів із урахуванням їхньої чутливості до вартості послуг; - підтримка репутації лідера в сегменті консалтингу з оподаткування та фінансів; - покращення співвідношення ціни та якості послуг.	- частка доходу від постійних клієнтів; - кількість нових клієнтів за період; - оцінка задоволеності клієнтів (за критеріями якості, термінів виконання, практичності рішень); - індекс лояльності клієнтів (NPS).
Організація діяльності		
Внутрішні процеси для задоволення запитів власників і клієнтів	- забезпечення ефективності внутрішніх процесів консалтингової діяльності; - прогнозування потреб клієнтів і своєчасне реагування; - розширення ринкової присутності в сегменті консалтингу; - підвищення інвестиційної привабливості; - оптимізація операційних витрат; - зростання продуктивності праці консультантів.	- кількість завершених проєктів для постійних і нових клієнтів; - частка ринку в сегменті консалтингу з оподаткування та фінансів; - приріст обсягу залучених інвестицій; - рівень питомих операційних витрат на проєкт; - продуктивність праці консультантів (дохід на одного працівника).
Розвиток ресурсного потенціалу		
Підтримка здатності до змін і вдосконалення	- гармонійний розвиток кадрового та технологічного потенціалу; - зростання ринкової вартості компанії; - підвищення рівня задоволеності працівників; - розвиток корпоративної культури та інформаційних систем.	- коефіцієнт сталого зростання ресурсного потенціалу (зростання штату та кваліфікації); - індекс задоволеності працівників; - рівень кваліфікації персоналу (сертифікати, навчання); - індекс ефективності інформаційних систем (швидкість обробки даних, доступність CRM).

Джерело: сформовано автором

Збалансована система показників консалтингової компанії охоплює чотири сфери діяльності. У сфері фінансів, з позиції власників та інвесторів, ставляться цілі забезпечення стабільного фінансового зростання, досягнення рентабельності вище середнього рівня в консалтинговій галузі, збільшення доходів від послуг із темпами, що перевищують ринкові, та нарощування позитивного грошового потоку для реінвестування, що оцінюється через рентабельність власного капіталу (ROE), рентабельність активів (ROA), приріст чистого доходу, коефіцієнт операційної маржі та дисконтовану суму позитивних грошових потоків.

У сфері клієнтів, з їхньої позиції, цілі включають максимальне задоволення потреб із урахуванням чутливості до вартості послуг, підтримку репутації лідера в консалтингу з оподаткування та фінансів і покращення співвідношення ціни та якості, що вимірюється часткою доходу від постійних клієнтів, кількістю нових клієнтів, оцінкою задоволеності за критеріями якості, термінів і практичності рішень, а також індексом лояльності (NPS).

Організація діяльності зосереджена на ефективності внутрішніх процесів, прогнозуванні потреб клієнтів, розширенні ринкової присутності, підвищенні інвестиційної привабливості, оптимізації операційних витрат і зростанні продуктивності праці консультантів, що відображається через кількість завершених проєктів, частку ринку, приріст інвестицій, рівень питомих витрат і продуктивність праці (дохід на працівника).

Розвиток ресурсного потенціалу спрямований на гармонійний розвиток кадрового й технологічного потенціалу, зростання ринкової вартості, підвищення задоволеності працівників і розвиток корпоративної культури та інформаційних систем, що оцінюється коефіцієнтом сталого зростання потенціалу, індексом задоволеності працівників, рівнем кваліфікації персоналу та індексом ефективності інформаційних систем.

Загальна оцінка економічної безпеки консалтингової компанії на основі збалансованих показників представлено у вигляді таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Загальна оцінка економічної безпеки консалтингової компанії на основі
збалансованих показників

Сфера	Рівень	Обґрунтування
Фінанси	Високий	Висока рентабельність, значний приріст доходів і грошових потоків.
Клієнти	Високий	Зростання доходів і репутація вказують на задоволеність і лояльність клієнтів.
Організація господарської діяльності	Високий	Ефективність процесів і продуктивність праці забезпечують стабільність.
Розвиток ресурсного потенціалу	Високий	Зростання штату та технологічна база підтримують гнучкість і розвиток.

Джерело: сформовано автором

Система дозволяє консалтинговій компанії відстежувати ключові аспекти діяльності та коригувати стратегію для підтримання економічної безпеки.

3.2. Оцінка ефективності заходів з розвитку системи економічної безпеки організації

Ефективне управління економічною безпекою організації вимагає регулярної оцінки впроваджених заходів для забезпечення стійкості та розвитку підприємства. Оцінка ефективності таких заходів дозволяє визначити їх вплив на загальний стан безпеки та вчасно виявити необхідність коригувань. Особливо

актуально в умовах динамічного ринкового середовища, де загрози можуть швидко змінюватися.

Серед найбільш актуальних заходів з розвитку системи економічної безпеки організації слід відзначити:

1. Інвестувати в розвиток персоналу, стандартизувати операційні процеси, диверсифікувати доходи та підтримувати технологічну актуальність.
2. Адаптувати послуги до економічних умов (наприклад, пропонувати антикризові рішення), моніторити конкурентів і ринкові тренди, а також забезпечувати відповідність регуляторним вимогам.
3. Розширювати сферу впровадження сучасних систем захисту даних, шифрування та регулярні аудити безпеки.
4. Забезпечити підвищення обізнаності співробітників про фішинг, соціальну інженерію та інші загрози.
5. Удосконалювати стратегічні інструменти мінімізації фінансових і операційних ризиків, наприклад, через диверсифікацію клієнтської бази.
6. Посилити юридичну підтримку шляхом забезпечення відповідності регуляторним вимогам і захисту інтелектуальної власності.

Для оцінки ефективності обрано три заходи: інвестування в розвиток персоналу, стандартизація операційних процесів, диверсифікація доходів і підтримка технологічної актуальності. Для оцінки економічної ефективності використано наявні дані за 2021–2024 рр.

1. Інвестування в розвиток персоналу передбачає такі заходи:
 - навчання та сертифікація: організація курсів із трансфертного ціноутворення, оподаткування (BEPS, KIK), оцінки бізнесу для підвищення кваліфікації 15 працівників шляхом сертифікації ACCA (Association of Chartered Certified Accountants), CFA (Chartered Financial Analyst) або проходження локальних програм;
 - мотиваційні програми: впровадження бонусів за успішні проекти, кар'єрне зростання (посади старших консультантів), гнучкий графік;

Очікуваний ефект оцінюється через зростання продуктивності праці (дохід на одного працівника), зниження плинності кадрів, підвищення якості послуг.

Розрахунок економічної ефективності:

Витрати: середня вартість навчання одного працівника — 20 тис. грн на рік. Для 15 осіб:

$$15 \times 20 = 300 \text{ тис. грн.}$$

Прогнозується, що навчання підвищить продуктивність праці 15 працівників на 10%. Решта 14 працівників зберігають базовий приріст 5,66%.

Продуктивність праці у 2025 р. без навчання:

$$1\,815,30 \times 1,0566 = 1\,918,05 \text{ тис. грн/особу.}$$

Продуктивність праці з навчанням для 15 працівників:

$$1\,815,30 \times 0,10 = 181,53 \text{ тис. грн/особу додатково.}$$

Загальна продуктивність:

$$1\,918,05 + 181,53 = 2\,099,58 \text{ тис. грн/особу.}$$

Продуктивність праці для 14 ненавчених: 1 918,05 тис. грн/особу.

Загальний дохід у 2025 році:

$$\text{Від 15 навчених: } 2\,099,58 \times 15 = 31\,493,70 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Від 14 ненавчених: } 1\,918,05 \times 14 = 26\,852,70 \text{ тис. грн.}$$

Загальний дохід:

$$31\,493,70 + 26\,852,70 = 58\,346,40 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий дохід від навчання:

$$58\,346,40 - (1\,918,05 \times 29) = 58\,346,40 - 55\,623,45 = 2\,722,95 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий прибуток: при чистій маржі 14,40%:

$$2\,722,95 \times 0,144 = 392,10 \text{ тис. грн.}$$

Ефективність за 1 рік:

$$(392,10 - 300) / 300 \times 100\% = 30,70\%.$$

Інвестиція окупається з рентабельністю 30,70% за перший рік.

Ефективність за 2 роки:

$$(392,10 \times 2 - 300) / 300 \times 100\% = 161,40\%.$$

Прибуток зростає до 161,40% за два роки.

2. Стандартизація операційних процесів шляхом розвитку сфери використання єдиних стандартів для підготовки документації з трансфертного ценоутворення, супроводу перевірок, оцінки бізнесу. Удосконалення CRM-системи для управління проєктами та клієнтськими даними.

Очікуваний ефект оцінюється через скорочення часу на проєкти, зниження операційних витрат, підвищення якості та зменшення помилок.

Розрахунок економічної ефективності:

Витрати: 1 000 тис. грн одноразово.

Прогнозується, що стандартизація скоротить собівартість на 5%

$$43\,497,90 \times 0,05 = 2\,174,90 \text{ тис. грн.}$$

Чистий прибуток зросте з 7 585,00 тис. грн до 9 759,90 тис. грн (+2 174,90 тис. грн).

Ефективність: $(2\,174,90 - 1\,000) / 1\,000 \times 100\% = 117,49\%$.

Окупність за рік із приростом прибутку.

3. Диверсифікація доходів шляхом розширення портфеля (консультування з ESG (екологічна, соціальна та управлінська відповідальність), Due Diligence для M&A).

Очікуваний ефект оцінюється через зниження залежності від одного джерела доходу, стабілізацію фінансових потоків.

Розрахунок економічної ефективності:

Витрати: на маркетинг і запуск нових послуг - 1 500 тис. грн.

Прогнозується, що диверсифікація додасть 10% доходу

$$52\,663,60 \times 0,10 = 5\,266,36 \text{ тис. грн.}$$

При чистій маржі 14,40% додатковий прибуток:

$$5\,266,36 \times 0,144 = 758,36 \text{ тис. грн.}$$

Ефективність:

$$758,36 - 1\,500) / 1\,500 \times 100\% = -49,44\%.$$

У перший рік буде отримано збитки, але довгостроково (за 2 роки) приріст прибутку покриє витрати:

$$(758,36 \times 2 - 1\,500) / 1\,500 \times 100\% = 1,09\%.$$

4. Підтримка технологічної актуальності шляхом оновлення інструментів (активізація використання штучного інтелекту для аналізу даних, програм для моделювання ТЦ, хмарних рішень для роботи з клієнтами, регулярного ПЗ, навчання персоналу роботі з новими системами).

Очікуваний ефект оцінюється через підвищення конкурентоспроможності, скорочення часу на аналітику, залучення технологічно орієнтованих клієнтів.

Розрахунок економічної ефективності:

Витрати: 800 тис. грн.

Прогнозується, що технології скоротять час на проекти на 10%, що еквівалентно економії 10% операційних витрат

$$43\,497,90 \times 0,10 = 4\,349,79 \text{ тис. грн.}$$

Приріст прибутку:

$$4\,349,79 \times 0,144 = 626,37 \text{ тис. грн (за чистої маржі).}$$

Ефективність:

$$(626,37 - 800) / 800 \times 100\% = -21,70\%.$$

У перший рік буде отримано збитки, але довгостроково (за 2 роки)

$$(626,37 \times 2 - 800) / 800 \times 100\% = 56,59\%.$$

Таблиця 3.3

Результати реалізації заходів з розвитку системи економічної безпеки
консалтингової компанії

Рекомендація	Витрати (тис. грн)	Приріст прибутку (тис. грн)	Ефективність (1 рік)	Ефективність (2 роки)
Розвиток персоналу	300	392, 10	30,70%	-
Стандартизація процесів	1 000	2 174,90	117,49%	-
Диверсифікація доходів	1 500	758,36	-49,44%	1,09%
Технологічна актуальність	800	626,37	-21,70%	56,59%

Джерело: розраховано автором

Розвиток персоналу забезпечує зростання продуктивності, зміцнює кадровий потенціал і якість послуг, знижуючи ризик втрати клієнтів, що відповідає високому рівню безпеки. Стандартизація процесів сприяє зниженню витрат, підвищує операційну стабільність і рентабельність, забезпечуючи високий рівень безпеки з окупністю за рік. Диверсифікація доходів приносить додатковий дохід, знижуючи залежність від одного сегменту, але потребує часу на окупність, що визначає середній рівень безпеки з довгостроковою перспективою. Технологічна актуальність забезпечує економію витрат і зміцнює конкурентоспроможність на ринку, демонструючи середній рівень безпеки з потенціалом до високого завдяки окупності за 2 роки. Висновки свідчать, що найефективнішими заходами є інвестиції в персонал і стандартизація процесів, які дають швидкий ефект і суттєво підвищують економічну безпеку. Довгострокові заходи, такі як диверсифікація доходів і технологічна актуальність, потребують більше часу, але зміцняють стійкість до ринкових змін. Рекомендується віддати пріоритет розвитку персоналу та стандартизації у 2025 р., з поступовим впровадженням диверсифікації та технологій у 2026–2027 рр.

Висновки до розділу 3

Збалансований підхід до управління економічною безпекою інтегрує захист від загроз і розвиток, використовуючи систему показників.

Для консалтингової компанії він охоплює фінанси, клієнтів, процеси та ресурси, забезпечуючи стійкість. Інвестиції в персонал і стандартизація дають швидкий ефект, підвищуючи продуктивність і знижуючи витрати, тоді як диверсифікація доходів і технології зміцнюють довгострокову стабільність. Рекомендується спочатку зосередитися на короткострокових заходах, поступово впроваджуючи довгострокові для гармонійного розвитку та безпеки.

ВИСНОВКИ

Економічна безпека є ключовим елементом стабільного розвитку як держави, так і окремих організацій, особливо в умовах сучасних викликів, з якими стикається Україна.

На рівні організацій економічна безпека набуває особливого значення, адже суб'єкти господарювання є базовими елементами економічної системи держави. Для комерційних організацій вона означає здатність протистояти фінансовим, ринковим, інформаційним і юридичним загрозам, зберігаючи при цьому конкурентоспроможність і стабільність. Дослідження показало, що економічна безпека охоплює широкий спектр аспектів - від фінансової стійкості до захисту інновацій і репутації. Досліджено різні підходи до розуміння суті та практичної цінності, зокрема ті, що сконцентровані на захисті від загроз, створенні умов для сталого розвитку, необхідності нейтралізації ризиків, важливості системного розвитку та адаптації до змін тощо. Усі підходи об'єднує ідея, що економічна безпека є багатогранною категорією.

Сучасні умови, зокрема війна та економічна нестабільність, підкреслюють важливість формування та розвитку комплексної системи економічної безпеки для організацій. Така система включає заходи з виявлення, запобігання та нейтралізації загроз, враховуючи специфіку діяльності компанії. Для її ефективного функціонування необхідні чіткі принципи, такі як законність, відповідність викликам і координація з державними структурами. Комплексна система економічної безпеки формується через аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, аудит наявних ресурсів і розробку стратегій захисту. Характеристики та елементи системи залежать від особливостей організації, її потенціалу та ринкового середовища. Основними елементами виступають об'єкти захисту, суб'єкти управління, механізми реалізації та методи оцінки, які разом створюють надійний бар'єр проти ризиків.

Економічна безпека організації залежить від низки чинників. Зовнішні, такі як економічна ситуація, конкуренція чи технологічні тренди, часто є поза контролем компанії, але потребують постійного моніторингу. Внутрішні - фінансовий стан, операційна ефективність, кадровий потенціал, технології та репутація - можуть бути керованими та вдосконалюваними. У нинішніх умовах України війна додає нові виклики, зокрема руйнування інфраструктури та відтік кадрів, але водночас відкриває можливості для адаптації та розвитку. Ефективне управління цими факторами дозволяє організаціям вистояти та зміцнити свої позиції, сприяючи загальній економічній безпеці держави.

Аналіз стану розвитку системи економічної безпеки було виконано на прикладі консалтингової компанії, яка спеціалізується на корпоративних фінансах, оподаткуванні та оцінці бізнесу. Економічна безпека є критично важливою для таких організацій через їхню залежність від довіри клієнтів, роботи з чутливою інформацією та конкурентного середовища.

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростання кібернетичних загроз консалтингові фірми стикаються з низкою внутрішніх і зовнішніх викликів, які можуть впливати на їхню стабільність. Внутрішні фактори, такі як фінансовий стан, операційне управління, кадровий потенціал, технологічний рівень і репутація, визначають здатність компанії ефективно функціонувати та протистояти ризикам. Недостатність капіталу чи неефективні процеси можуть підірвати фінансову стійкість і довіру клієнтів, тоді як сильна команда та сучасні технології зміцнюють конкурентні позиції. Зовнішні фактори, зокрема економічні умови, конкуренція, технологічні зміни, правові норми та ринкові тенденції, створюють як можливості, так і загрози. Економічна нестабільність чи агресивні дії конкурентів можуть скоротити доходи, а адаптація до інновацій і регуляторних вимог здатна відкрити нові перспективи.

Аналіз діяльності консалтингової компанії показав, що існує позитивна динаміка в ключових аспектах економічної безпеки. Значне зростання доходів і прибутку свідчить про розширення клієнтської бази та попит на послуги, що є

позитивним сигналом. Накопичення активів і ліквідних коштів забезпечує ресурсну базу для розвитку та захисту від фінансових потрясінь. Зміцнення власного капіталу та зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування підкреслюють фінансову незалежність, хоча частка зобов'язань все ще потребує уваги. Висока ліквідність дозволяє оперативно реагувати на зобов'язання, а рентабельність відображає ефективність управління ресурсами. Операційна стабільність, підкріплена зростанням штату та доходів, вказує на адаптацію до ринкових умов і здатність компанії залишатися конкурентоспроможною.

Комплексна оцінка економічної безпеки виявила сильні сторони в ліквідності, рентабельності та операційній діяльності, що забезпечує захист від більшості загроз. Проте фінансова стійкість залишається середньою через недостатньо високу частку власного капіталу порівняно з нормативними значеннями, хоча тенденція до її покращення є очевидною. Для зміцнення позицій компанії рекомендовано зосередитися на зниженні боргового навантаження та нарощуванні власного капіталу. Загалом, консалтингова компанія демонструє високий рівень економічної безпеки, що дозволяє впевнено розвиватися в довгостроковій перспективі, адаптуючись до внутрішніх і зовнішніх викликів завдяки продуманій стратегії та професійному підходу до управління.

Збалансований підхід до управління економічною безпекою організації є ефективним інструментом, що дозволяє поєднувати захист від загроз із можливостями для розвитку. Він базується на застосуванні збалансованої системи показників, яка інтегрує фінансові та нефінансові аспекти діяльності, такі як відносини з клієнтами, внутрішні процеси та розвиток персоналу. Цей підхід забезпечує комплексне бачення стану організації, сприяючи її стійкості в умовах мінливого ринкового середовища. Актуальність такого методу зумовлена необхідністю адаптації до швидких змін і підвищення вимог до управління, що дає змогу своєчасно виявляти ризики та коригувати стратегію для підтримки економічної безпеки.

Для консалтингової компанії, яка спеціалізується на фінансах і оподаткуванні, збалансована система показників охоплює чотири ключові напрями. У фінансовій сфері акцент робиться на стабільному зростанні та рентабельності, що зміцнює позиції перед власниками та інвесторами. Щодо клієнтів пріоритетом є задоволення їхніх потреб і підтримка репутації лідера, що сприяє лояльності та залученню нових партнерів. Організація діяльності зосереджена на ефективності процесів і продуктивності праці, що забезпечує операційну стабільність. Розвиток ресурсного потенціалу спрямований на кадрове та технологічне вдосконалення, що підтримує гнучкість і конкурентоспроможність. Така система дозволяє відстежувати прогрес і вчасно реагувати на виклики.

Оцінка ефективності заходів із розвитку економічної безпеки показала, що інвестиції в персонал і стандартизація процесів дають швидкий позитивний ефект, підвищуючи продуктивність і знижуючи витрати. Диверсифікація доходів і технологічна актуальність мають довгострокову перспективу, зміцнюючи стійкість до ринкових змін, хоча потребують більше часу для окупності. Сформовано рекомендації зосередитися на короткострокових заходах у найближчій перспективі, поступово впроваджуючи довгострокові ініціативи, що забезпечить гармонійний розвиток і захист організації.

Таким чином, економічна безпека є багатогаровим явищем, що вимагає комплексного підходу. Для сучасної організації вона означає баланс між захистом від загроз і можливостями для розвитку.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова Т.В. Вартісно-орієнтований підхід до управління економічною безпекою підприємств будівельної галузі. Автор. дис. на здоб. наук. ступ. к.е.н. URL: https://radaecon.kname.edu.ua/images/Aref/aref_Azarova.pdf?utm_source.
2. Алькема В.Г. Аналіз системи економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. Фінансова система України. *Наукові записки. Серія «Економіка»*. 2012. № 16. С. 99-107.
3. Бандурка О. М. Економічна безпека України: виклики та загрози. Економічна безпека держави в контексті національних інтересів : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 23 квіт. 2021 р.) / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків : ХНУВС, 2021. С. 16-18.
4. Бандурко О.М. Економічна безпека України: виклики та загрози. *Економічна безпека держави в контексті національних інтересів*. 2021. С. 16-18
5. Бойко В., Ліскевич С. Стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 4. С. 7-11.
6. Василега В.Є. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах впливу зовнішнього середовища. *БізнесІнформ*. 2024. № 2. С. 146-153.
7. Васюткіна Н., Ватащук В. Фактори впливу на формування системи економічної безпеки підприємства в умовах динамічності конкурентного середовища. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-39.>
8. Васюткіна Н.В., Смірнова А.С. Формування стратегічних орієнтирів забезпечення економічної безпеки підприємства як засобу підвищення конкурентоспроможності. *Бізнес Інформ*. 2022. № 9. С. 53–59.

9. Верескля М.Р. Теоретичні та практичні аспекти формування професійної компетентності майбутніх фахівців з менеджменту економічної безпеки. *Науковий вісник. ЛДУВС*. 2017. Вип. 1. С. 80-87.

10. Власюк О. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку. Нац. ін-т проблем міжнародної безпеки при Раді нац. безпеки і оборони України. Київ, 2008. 48 с.

11. Вовк В. В. Формування системи економічної безпеки підприємства. URL:

https://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom2/10_Vovk.htm

12. Воробйов В. Методичні основи побудови комплексної системи економічної безпеки підприємства. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2011. № 1 (19). С. 38–44.

13. Герасименко О.М. Інтеграція ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. №9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/61.pdf.

14. Герасименко О.М., Пасєка С.Р. Концептуальні основи ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення системи економічної безпеки підприємств різних галузей народного господарства. Розділ 8. Економічна безпека держави та суб'єктів господарської діяльності. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 4(56). URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/248/280>.

15. Дехтяр С. С. Проблеми визначення категорії «економічна безпека» та взаємодія її суб'єктів. *Ефективна економіка*. 2020. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7678>.

16. Драгун А.О. Визначення системи чинників, що впливають на економічну безпеку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. № 34. С. 64-71.

17. Дроб'язко С.І. Економічна безпека в умовах глобалізації світової економіки. Дніпропетровськ: «ФОП Дроб'язко», 2014. 349 с.
18. Економічна безпека підприємництва в Україні: монографія / Г. В. Ситник, Г. В. Блакита, Н. М. Гуляєва та ін. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. 284 с.
19. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник до виконання практичних занять та реферату: навч. посіб. уклад.: М. В. Шашина. С. О. Тульчинська Електронні текстові данні. Кії : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2023. 70 с.
20. Економічна безпека України в умовах довготривалої війни. Експертно-аналітична доповідь. К.: НІСД, 2024 71 с. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.08>.
21. Економічна безпека: навч. посіб. / за ред. д-ра екон. наук, проф. Варналія З. С. Київ: Знання, 2009. 647 с.
22. Економічна безпека: навч. посіб. / О. М. Кібік [та ін.]. Одеса: Фенікс, 2018. 124 с.
23. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Шевчук Є. Г. Фактори впливу на процес управління економічною безпекою підприємств в умовах військового стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 120–125.
24. Зайченко К.С., Діма Н.І. Економічна безпека підприємства: сутність та роль. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2021. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/92.pdf.
25. Зубко Т.Л. Методи оцінювання економічної безпеки країни. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 2 (125). С. 18-23.
26. Каламбет С.В. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємств залізничної галузі. *Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції*. 2013. № 2. С. 106–113.

27. Кисільова І. Розробка механізму протидії загрозам економічній безпеці організації. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2024, (2 (62)). С. 102-107. URL: <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2024-2-62-18>].
28. Княшко А.Ю., Лойко В.В. Мотивація праці в контексті економічної безпеки підприємства. URL: https://knutd.edu.ua/publications/conference/20.03.2015/Kiyashko_Lojko_11.pdf].
29. Кібік О.М., Котлубай В.О., Хаймінова Ю.В., Редіна Є.В., Примаченко І.Ф. Економічна безпека: навч. посібник. Одеса: Фенікс, 2018. 85 с.
30. Колодяжна І.В., Букріна К.А. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 23. С. 135-140.
31. Корнієнко Т.О. Аналіз стану економічної безпеки України та пріоритети її зміцнення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1314>.
32. Краївська І.А. Комплексна система економічної безпеки. URL: [https://eprints.kname.edu.ua/38624/2/91-94\(1\).pdf](https://eprints.kname.edu.ua/38624/2/91-94(1).pdf).
33. Кургузенкова Л.А. Економічна безпека підприємства: сутність та чинники формування її відповідного рівня. *Економіка і суспільство*. 2015. № 1. С. 31-34.
34. Лазебник Л.Л. Дискурси національної безпеки. *Економічний вісник*. 2021. № 2. С. 85-91.
35. Литвин М. Теоретико-методологічні засади забезпечення економічної безпеки регіону. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. №4. С. 142-149. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-20>.
36. Мачак Т., Дубина О., Юрченко С. Інформаційне забезпечення управління системою економічної безпеки підприємства та його удосконалення. *Економіка та суспільство*. 2024. № (61). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-66>.

37. Мосцевенко К.Є. Характеристика факторів, які впливають на систему економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності. *Академічні візії*. 2024. № 27. С. 1–8.

38. Нижник В.М. Економічна дипломатія та економічна безпека України. Хмельницький: ХНУ, 2007. 299 с.

39. Нікольчук Ю.М., Лопатовська О.О. Інвестиційна привабливість України. *Основні тенденції, проблеми та ключові вектори вирішення*. 2023. № 1. URL:

<https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/37677/19.pdf?sequence=1>.

40. Овчаренко Л. В. Конкурентні сили як фактор зміцнення економічної безпеки підприємства в умовах воєнного стану та напрями їх аналізу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 6 (06). С. 36-40.

41. Організація та управління системою економічної безпеки підприємства: навчально-методичний посібник / З. Б. Живко, О.В. Черевко, Н.В. Зачосова, М. О. Живко, О.Б. Баворовська, В.О. Занора; за ред. З.Б. Живко. Черкаси: видавець Чабаненко Ю.А., 2019. 120 с.

42. Панкратова О.М. Підвищення кваліфікації персоналу в сучасних умовах та розвиток тенденцій корпоративних освітніх процесів. *Економіка та суспільство*. 2021. №25. URL: https://www.researchgate.net/publication/350916159_PIDVISENNA_KVALIFIKACII_PERSONALU_V_SUCASNIH_UMOVAN_TA_ROZVITOK_TENDENCIJ_KORPORATIVNIH_OSVITNIH_PROCESIV.

43. Панченко В.А. Основні елементи системи економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/74.pdf.

44. Пархоменко Н. О. Особливості управління економічною безпекою будівельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7877>.

45. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіту на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073

«Менеджмент» / За заг. редакцією д.ю.н., проф. Ульянової Г.О. Укладачі: д.е.н., проф. Кібік О.М., к.е.н., доц. Котлубай В.О. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2024. 30 с.

46. Прохорова В., Крутова А., Дяченко, К. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика*. 2022. № 14 (28). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10).

47. Рославцев Д.М. Конспект лекцій з курсу «Організація і проектування логістичних систем». URL: <http://semestr.com.ua/boo>.

48. Сафонік Н.П., Дуднік А.О. Особливості формування системи економічної безпеки авіапідприємств в умовах трансформаційних перетворень. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1904/1832/>.

49. Солосіч О.С., Хринюк О.С. Інтеграція процесного та функціонального підходів в сучасних бізнес-моделях у складі систем управління економічною безпекою підприємств. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: II міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 22 квітня 2021 р. Київ, 2021. С. 108–109.

50. Сосновська І.М. Поняття та значення економічної безпеки виробничо-господарської діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4303>.

51. Сосновська О.О., Житар М.О. Елементи методології управління економічною безпекою підприємства. *Економіка підприємства. БізнесІнформ*. 2020. № 10. С. 204-213.

52. Стригуль Л.С., Кириченко О.В. Особливості застосування збалансованої системи показників для забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 67 (1040). С. 99-102.

53. Тема 2. Система управління економічною безпекою підприємства. Електронний навчальний посібник. *Економічна безпека підприємства*. URL:

https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/33nebava_ekonomichna_bezpeka_pidpriyemstva/rozd2.html?utm_source .

54. ТОВ «А1 Консалтинг». URL: <https://clarity-project.info/edr/44032288/finances> .

55. Утенкова К.О. Системи економічної безпеки аграрного сектору: принципи функціонування. *Агросвіт*. 2020. № 3. С. 80-89.

56. Холявко Н.І., Олифіренко І.С., Кононенко С.О. Вплив інноваційних цифрових технологій на повоєнне відновлення університетів України. *БізнесІнформ*. 2024. № 8. С. 141-150.

57. Хринюк О.С, Солосіч О.С. Професно-функціональний підхід до формування сучасних систем управління економічною безпекою підприємства. *Класичний приватний університет*. 2021. № 3(26). С. 86-91.

58. Чорна М.В., Шуміло О.С. Застосування теорії функціональних систем у системоутворенні економічної безпеки підприємств роздрібної торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2015. № 1 (21). С. 73-82.

59. Шпряєва Л., Бойко М., Базутко О. Методичний підхід до проведення фінансового моніторингу контрагентів у системі фінансово-економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*, 2022 (42). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-50>.

60. Шуміло О. Підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі. *Економічний простір*. 2018. № 131. С. 194-204. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/217> .

61. Шуміло О.С. Системний підхід під час досліджування економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2015. №5. С. 650-653.

62. A1 Consulting. URL: <https://a1-consulting.webflow.io/#about-us>

63. Kalinichenko O.V., Lesyuk V.S. Assessment of the Financial Security Level of Ukraine. *Science and Innovation*. 2021. Vol. 17. № 6. P. 3-12.