

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»
на тему: «Управління економічною безпекою підприємства»

Виконала: студентка групи 601-ЕМо

Терещенко Олександра Вікторівна _____

Керівник:

професор кафедри менеджменту і логістики,

д.е.н., професор Кулик В.А. _____

Полтава – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність та зміст економічної безпеки підприємства.....	7
1.2. Складові економічної безпеки підприємства.....	13
1.3. Методи оцінки економічної безпеки підприємства.....	19
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРАТ КРКФ «РОШЕН».....	27
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ КрКФ «Рошен».....	27
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ КрКФ «Рошен».....	34
2.3. Оцінка економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен».....	46
Висновки до розділу 2.....	54
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРАТ КРКФ «РОШЕН».....	56
3.1. Стратегічні імперативи забезпечення економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен».....	56
3.2. Практичні пропозиції щодо посилення економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен».....	63
3.3. Оцінка економічної доцільності впровадження запропонованих заходів.....	70
Висновки до розділу 3.....	74
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Умови воєнного стану породили низку ризиків та загроз з якими доводиться стикатися щоденно у своїй господарській діяльності українським підприємствам. Ці виклики включають фізичне руйнування інфраструктури, дефіцит паливно-мастильних та енергетичних ресурсів, нестачу кваліфікованих кадрів, непередбачуваність ринкових умов, що актуалізує питання забезпечення економічної безпеки. Остання стає критичним елементом його виживання, оскільки охоплює здатність протистояти зовнішнім і внутрішнім викликам, зберігати стійкість фінансових потоків та оперативно адаптуватися до динамічних змін середовища. Для кожного українського підприємства управління економічною безпекою стає стратегічним пріоритетом.

Варто наголосити, що необхідність забезпечення стійкості українських підприємств набуває загальнодержавного значення, оскільки саме їхня ефективна робота є фундаментом для наповнення бюджету, підтримки критичної інфраструктури та збереження економічного потенціалу країни в умовах війни. Забезпечення високого рівня економічної безпеки підприємств сьогодні розглядається як ключова умова для успішної реалізації політики «виживання» та подальшого відновлення економіки.

Ступінь наукової розробленості теми економічної безпеки підприємства є достатньо високою, адже ця проблематика привертала увагу широкого кола науковців. Значний внесок у її розвиток зробили такі дослідники, як: К. Астаф'єва [9], В.В. Байдала [10], В.Є. Василега [13], Т. Васильців [14], Н. Гавловська [17], С. Гринкевич [19], А. Лезіна [34], С. Недобой [36], С.В. Онищенко [38], В.А. Панченко [41], В.Ф. Проскура [44], Н. Сафонік [48], А.В. Черв'як [53], І. Черевко [56], Ж. Шило [57] та інші.

Їх наукові розробки стосувалися визначення термінологічної бази поняття, складових економічної безпеки, а також окреслено методичні підходи до її оцінювання. Попри вагомий науковий напрацювання з даної теми залишається ряд невіршених повністю завдань. Насамперед це стосується ефективного управління

економічною безпекою підприємства в умовах нових викликів воєнного часу, урахування впливу цифровізації та імплементації штучного інтелекту для прийняття більш ефективних рішень, а також моделей прогнозування ризиків. Тема дослідження управління економічною безпекою підприємства потребує подальшого дослідження.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління економічною безпекою підприємства.

У межах сформованої мети у дослідженні поставлено до виконання наступні завдання:

розкрити сутність та зміст економічної безпеки підприємства;

визначити складові економічної безпеки підприємства;

описати методи оцінки економічної безпеки підприємства;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ КрКФ «Рошен»;

здійснити фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ КрКФ «Рошен»;

оцінити економічну безпеку ПрАТ КрКФ «Рошен»;

сформулювати стратегічні імперативи забезпечення економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен»;

запропонувати практичні пропозиції щодо посилення економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен»;

представити оцінку економічної доцільності впровадження запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процеси управління економічною безпекою ПрАТ КрКФ «Рошен».

Предмет дослідження – механізми, інструменти та особливості управління економічною безпекою ПрАТ КрКФ «Рошен».

За темою кваліфікаційного дослідження опрацьовано значну інформаційну базу, що охоплює: наукові статті, періодичні видання вітчизняних та іноземних дослідників у сфері менеджменту та фінансів; законодавча база України з питань

регулювання діяльності підприємств; матеріали представлені у мережі інтернет; дані фінансової звітності ПрАТ КрКФ «Рошен»; дані аналітичної платформи YouControl та інша доступна інформація. Аналітичні розрахунки у роботі здійснено у середовищі Microsoft Excel, текстова частина виконана у середовищі Microsoft Word.

У межах кваліфікаційного дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, які включають: узагальнення, класифікації, аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, описовий – при дослідженні теоретичних основ управління економічною безпекою підприємства; структурно-функціональний аналіз, індикаторний, коефіцієнтний, фінансово-економічний, графічний та табличний – при аналізі економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен»; прогнозування, логічний, розрахунково-аналітичний – при розробці напрямів підвищення рівня економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен».

Отримані результати дослідження мають практичне значення. Усі запропоновані пропозиції щодо підвищення рівня економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен» є авторськими та можуть бути впроваджені у практичну діяльність підприємства. Наведена оцінка ефективності запропонованих заходів підтверджує доцільність їх впровадження на ПрАТ КрКФ «Рошен».

За темою кваліфікаційної роботи було опубліковано тези доповіді: Терещенко О.В. Інноваційно-інвестиційні аспекти управління економічною безпекою підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій / О.В. Терещенко ; наук. Кер. В.А. Кулик // Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції : матеріали XII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 06 листопада 2025 р. – Полтава : Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2025. – С. 115–116. <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/20597>

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 взаємопов'язаних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 88 сторінок. Робота містить 20 таблиць, 17 рисунків, 6 додатків, список використаних джерел містить 71 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та зміст економічної безпеки підприємства

Економічна безпека підприємства є фундаментальною складовою його стабільного функціонування та стратегічного розвитку в умовах динамічного та турбулентного зовнішнього середовища. Вона відображає здатність підприємства забезпечувати стійкість фінансово-господарської діяльності, ефективно протидіяти загрозам, адаптуватися до ринкових змін та зберігати конкурентоспроможність. Для українських підприємств питання економічної безпеки набувають особливої актуальності через поєднання зовнішніх викликів (воєнних дій, перебоїв з електропостачанням, нестабільності ринків, демографічної кризи, інфляційного тиску) та внутрішніх факторів (ресурсні обмеження, цифрова трансформація, зростання конкуренції). За цих умов формування та підтримання належного рівня економічної безпеки є необхідною передумовою не лише виживання, а й поступального розвитку бізнесу.

Попри те, що економічна безпека за своєю сутністю є важливою категорією ще з часів становлення перших держав і первинних форм господарювання, де питання збереження ресурсів, стабільності обміну та захисту економічних інтересів були ключовими, її цілеспрямоване наукове вивчення сформувалося значно пізніше. Лише наприкінці ХХ століття, у зв'язку з активізацією глобалізаційних процесів, посиленням конкуренції та ускладненням ринкових взаємозв'язків, відбулося становлення економічної безпеки як окремого напрямку наукових досліджень. У цей період науковці почали системно аналізувати природу економічних загроз, механізми їх нейтралізації та роль безпеки у забезпеченні стійкості розвитку підприємств, що стало основою для формування сучасних теоретичних підходів до управління економічною безпекою [19].

Тріо вчених Т. Васильців, Н. Мульська та В. Зайченко досліджуючи дану економічну категорію відзначають три часових простори через які можна визначати сутність «економічної безпеки підприємства» [15]:

минуле представляє собою попередні дії вищого менеджменту підприємства, накопичені ресурси, які стали базисом підприємства;

теперішнє, яке свідчить про наявну ефективність бізнес-процесів та використання наявних ресурсів, потенціал для протидії наявним викликам;

майбутнє відображає потенціал підприємства для подальшого розширення виробничо-господарської діяльності, виходу на нові ринки збуту, збільшення ресурсної бази, задоволення додаткової групи споживачів тощо.

З цього можна зробити висновок, що економічна категорія має інтегрований часовий характер: формується під впливом минулих дій керівництва, відображає сучасний стан підприємства й водночас вказує на його здатність адаптуватися до ринкового середовища і протидіяти новим викликам. Такий підхід доводить те, що економічна безпека підприємства є не статистичною, а динамічною величиною, яка змінюється під впливом різних факторів.

В цілому серед науковців не досягнуто єдиного консенсусу щодо трактування поняття «економічна безпека підприємства». У науковій літературі можна зустріти велику варіацію підходів до трактування даного поняття. З початком повномасштабної війни, геополітичних змін, коли суттєво зросли загрози для стабільного функціонування підприємств наукову дослідження у сфері економічної безпеки різко активізувалися. Зазначене підтверджують результати пошуку у Google Академії [20] наукових публікацій присвячених даній темі. Зокрема, за ключовим словосполученням «економічна безпека» даний сервіс генерує понад 15 тисяч результатів за 2022-2025 рр., серед яких наукові статті, матеріали конференцій, дисертаційні дослідження та інші публікації, тематика яких безпосередньо або опосередковано стосується економічної безпеки підприємства. Така кількість наукових напрацювань свідчить про значну актуальність питання та його широке представлення у сучасному науковому дискурсі.

У кожному науковому джерелу поняття «економічна безпека підприємства» має певні відмінності. З метою виявлення ключових відмінностей у табл. 1.1 систематизовано наукові підходи щодо трактування поняття «економічна безпека підприємства».

Таблиця 1.1

Наукові підходи щодо трактування поняття «економічна безпека підприємства»

Автор / Джерело	Економічна безпека підприємства – це	Ключові слова
К.О. Астаф'єва, А.М. Дуда [9]	«комплексний захист від зовнішніх та внутрішніх загроз, недобросовісної конкуренції, захищеність комерційних та інформаційних даних, здатність підприємства використовувати наявні ресурси з найбільшою ефективністю для свого стабільного функціонування»	захист, загрози, ресурси, ефективність, стабільність
В. Бойко, В. Годованець [11]	«стан захищеності економічних інтересів стейкхолдерів від внутрішніх та зовнішніх загроз, а також гарантування стабільного ефективного функціонування підприємства зараз і в довгостроковій перспективі»	захищеність, інтереси, загрози, стабільність, ефективність
С. Гринкевич, М. Когут, М. Станкевич [19]	«ключовий фактор, що забезпечує стабільну діяльність і розвиток підприємства, а основним завданням є забезпечення його конкурентоспроможності»	стабільність, розвиток, конкурентоспроможність
В. Нам'ясенко [35]	«набір факторів і дій, що використовуються підприємством у межах його поточної і стратегічної діяльності з метою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, ефективного використання ресурсів, збереження й розвитку комерційної таємниці, ноу-хау»	фактори, дії, конкурентоспроможність, ресурси, стратегія, комерційна таємниця
С. Недобой [36]	«комплексна характеристика, ознака та властивість підприємства як відкритої системи, під якою розуміють рівень захищеності всіх видів його потенціалу від внутрішніх, зовнішніх загроз, що забезпечує йому стабільність функціонування, сприяє ефективному розвитку завдяки управлінському впливу керівного персоналу»	захищеність, потенціал, загрози, стабільність, розвиток, управління
О. Пристемський, О. Гривківська, А. Скакун [43]	«здатність виявляти й уникати або по-м'якшувати негативні впливи через використання власних ресурсів та інституції держави»	адаптація, уникнення загроз, ресурси
Є. Ситнік [49]	«можливість до забезпечення рівноваги і стійкості економічної системи підприємства, що може бути отриманою завдяки ефективному використанню його ресурсів, гнучкості, адаптивності, ринкових можливостей та більш ефективного використання інструментів управління»	рівновага, стійкість, ресурси, гнучкість, адаптивність, управління

Примітка. Складено автором за даними [9, 11, 19, 35-36, 43, 49]

Аналіз наведених визначень економічної безпеки підприємства свідчить про певну схожість підходів різних авторів. Незалежно від формулювання, більшість дослідників акцентує на захисті підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз, ефективному використанні ресурсів, забезпеченні стійкості та стабільності функціонування, а також підтримці конкурентоспроможності. Крім того, у визначеннях простежується комплексний підхід, який охоплює і поточну діяльність підприємства, і стратегічний потенціал для розвитку, а також включає фактори управлінського впливу та адаптації до динамічного ринкового середовища.

Водночас, певні відмінності в акцентах авторів свідчать про багатовимірний характер категорії. Деякі визначення підкреслюють роль державних інституцій та нормативного середовища у забезпеченні економічної безпеки, інші фокусуються на внутрішніх ресурсах, комерційній таємниці та ноу-хау або на гнучкості та адаптивності підприємства. У цілому можна зробити висновок, що економічна безпека підприємства є динамічною та системною категорією, яка включає сукупність заходів, ресурсів і стратегій, спрямованих на забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та розвитку підприємства в умовах ризиків і загроз [49].

На основі узагальнення наукових підходів можемо запропонувати власну інтерпретацію визначення даного поняття: «економічна безпека підприємства – це індикатор стану підприємства, здатності його досягати поставлених цілей, ефективно використовувати наявні ресурси, протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам, а також впроваджувати інноваційні рішення та цифрові технології». Це дозволяє не лише зберігати стійкість діяльності, а й відкривати нові можливості для розвитку, адаптуватися до змін ринкового середовища та підвищувати ефективність бізнес-процесів.

Відмінність цього визначення полягає в акценті на інноваціях та цифрових технологіях, які виступають не лише як інструмент підвищення ефективності, а й як ключовий елемент економічної безпеки підприємства. Такий підхід відображає сучасні тенденції розвитку бізнесу, де використання цифрових рішень і технологій дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни ринку, зменшувати ризики та

створювати нові конкурентні переваги. Також нами запропоновано економічну безпеку підприємства розглядати як ключовий індикатор стану «здоров'я» усієї системи підприємства.

Окремо відзначимо, що велика плеяда вчених, зокрема С. Гринкевич із співавторами [19] звертають увагу на вагому еволюцію поглядів щодо трактування змісту поняття «економічна безпека підприємства». На перших етапах дослідження, а саме наприкінці ХХ століття, економічна безпека підприємства розглядалася крізь призму захисту комерційної таємниці. З активним розвитком ринкової економіки, посиленням глобалізаційних процесів та розвитком інтернету економічна безпека підприємства почала розглядатися як здатність підприємства протидіяти зовнішнім загрозам в ринковому середовищі. З початку ж повномасштабної війни погляди науковців щодо сутності «економічної безпеки підприємства» суттєво трансформувалися. На перший план почала ставитися здатність підприємства до адаптації, швидкої трансформації бізнес-моделі.

Сьогодні економічна безпека підприємства має надзвичайне значення, оскільки виступає ключовим фактором забезпечення стабільного функціонування та конкурентоспроможності в умовах постійних економічних, політичних та технологічних змін. Вона визначає здатність організації протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам, раціонально використовувати наявні ресурси та потенціал, а також зберігати стійкість і ефективність бізнес-процесів у короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Економічна безпека також виступає важливим показником інтегрованої діяльності підприємства, оскільки охоплює не лише фінансові та матеріальні аспекти, а й інтелектуальні ресурси, управлінські процеси, інноваційний потенціал та здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Вона дозволяє оцінювати рівень готовності підприємства до протидії ризикам і визначає ефективність реалізації стратегічних цілей [21].

Для сучасних підприємств особливо важливо систематично оцінювати рівень своєї економічної безпеки та впроваджувати комплексні заходи для її забезпечення, адже вона має вирішальне значення для всіх груп стейкхолдерів – від власників і

працівників до партнерів і клієнтів. Економічна безпека виступає головним індикатором здатності підприємства ефективно функціонувати, реагувати на ризики та використовувати наявні ресурси для забезпечення стабільного розвитку, конкурентоспроможності та довгострокового стратегічного зростання. Економічна безпека підприємства виступає комплексною системною категорією, що включає ряд ключових характеристик, які дозволяють оцінювати рівень захищеності організації та її готовність протидіяти ризикам. На рис. 1.1 наведено ознаки економічної безпеки підприємства.



Рис. 1.1. Ознаки економічної безпеки підприємства

Примітка. Складено автором за даними [29, 35-36]

Відповідність діяльності підприємства наведеним ознакам свідчить про високий рівень його економічної безпеки. Наявність цих характеристик забезпечує стійкість, ефективність і конкурентоспроможність організації, дозволяє раціонально використовувати ресурси, впроваджувати інноваційні та цифрові технології, а також адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Ознаки

економічної безпеки виступають важливим індикатором готовності підприємства протидіяти ризикам і забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Підсумовуючи результати дослідження можна констатувати, що економічна безпека підприємства є динамічною та системною категорією, що визначає його здатність ефективно функціонувати та протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам. Високий рівень економічної безпеки забезпечує стійкість бізнес-процесів, конкурентоспроможність та можливість стратегічного розвитку. Ознаки економічної безпеки слугують важливим індикатором готовності підприємства до змін ринкового середовища та ризиків. Систематична оцінка та впровадження заходів для її забезпечення дозволяє підприємству ефективно використовувати наявні ресурси та відкривати нові можливості для розвитку.

Економічна безпека підприємства є комплексною величиною, яка охоплює різні сторони його діяльності. Доцільним вбачається визначення складових економічної безпеки підприємства.

1.2. Складові економічної безпеки підприємства

Складові економічної безпеки підприємства формують цілісну систему показників і характеристик, що дозволяють оцінити рівень захищеності організації від внутрішніх і зовнішніх загроз. Вони враховують різні аспекти діяльності підприємства, включаючи фінансову стійкість, ефективність використання ресурсів, управлінські процеси, інтелектуальний потенціал та здатність до інновацій і цифровізації [41].

Економічна безпека підприємства є центральною категорією, яка інтегрує ці складові в єдину систему, забезпечуючи стабільність, конкурентоспроможність та стратегічний розвиток організації. Її оцінка дозволяє визначати готовність підприємства протидіяти ризикам, адаптуватися до змін зовнішнього середовища

та ефективно використовувати наявні можливості для досягнення довгострокових цілей.

Огляд наукової літератури виявив існування різних точок зору на складові економічної безпеки підприємства. Науковці, які досліджували дане питання виокремлюються різні складові. Вибір конкретних складових багато в чому залежить від часу проведення досліджень, оскільки зі зміною економічного, технологічного та ринкового середовища відбуваються постійні оновлення та включаються нові елементи, що відображають актуальні потреби підприємства і загрози зовнішнього середовища. Досліджуючи наукові підходи до визначення складових економічної безпеки підприємства, важливо систематизувати інформацію про те, які компоненти виділяють різні автори та наскільки вони враховують сучасні виклики і ризики. У табл. 1.2 наведено узагальнену класифікацію складових економічної безпеки підприємства.

Таблиця 1.2

Узагальнена класифікація складових економічної безпеки підприємства

Назва складової	Дослідники					
	К.А. Зіненко та Т.О. Кобелева	І.В. Колодяжна, К.А. Букріна	В.Є. Василега	М.І. Копитко	Н. Гавловська, С. Мацюх, Л. Любохинець	В.Ф. Проскура, Т.В. Черничко, Д. Верецький
1	2	3	4	5	6	7
Кадрова	+	+	+	+	+	+
Ринкова	+	+	-	+	-	-
Правова	+	-	-	-	-	-
Організаційно-правова	-	-	-	-	+	-
Управлінська	-	-	-	-	+	-
Екологічна	+	+	+	+	-	+
Фінансова	+	+	+	+	-	+
Фінансово-економічна	-	-	-	-	+	-
Виробнича	-	-	-	+	-	-
Виробничо-технологічна	-	-	-	-	-	+
Технічна	+	+	+	+	-	-
Технологічна	+	+	+	+	+	-
Інтерфейсна	-	+	-	+	-	-
Інформаційна	-	+	+	+	+	-

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4	5	6	7
Силова	–	+	+	+	–	–
Енергетична	–	+	–	–	–	–
Інноваційна	–	+	–	+	–	–
Маркетингова	–	–	–	–	–	–
Інтелектуальна	–	+	+	–	–	–
Соціальна	–	+	–	–	+	–
Політико-правова	–	–	+	–	–	–
Ресурсна	–	–	–	–	+	–
Цифрова	–	–	–	–	–	+

Примітка. Складено автором за даними [13, 17, 21, 26, 29, 44]

Аналізуючи узагальнену класифікацію складових економічної безпеки підприємства, наведеної у таблиці 1.2, можна зробити кілька важливих висновків. По-перше, більшість науковців, серед яких К.А. Зіненко та Т.О. Кобелева [21], І.В. Колодяжна і К.А. Букріна [26], В.Є. Василега [13], М.І. Копитко [29], Н. Гавловська, С. Матюх, Л. Любохинець [17], В.Ф. Проскура, Т.В. Черничко та Д. Верецький [44], виділяють низку традиційних складових, таких як кадрова, фінансова, технічна та технологічна, що відображають ключові аспекти стабільного функціонування підприємства. Ці компоненти вважаються базовими і майже повсюдно присутні у класифікаціях, що свідчить про їх універсальне значення для забезпечення економічної безпеки.

По-друге, деякі складові, наприклад ринкова, організаційно-правова, управлінська та соціальна, виділяються не всіма дослідниками. Так, К.А. Зіненко та Т.О. Кобелева [21] та І.В. Колодяжна і К.А. Букріна [26] враховують ринкову складову, тоді як В.Є. Василега [13] її не виділяє. Це свідчить про різне сприйняття важливості окремих аспектів діяльності підприємства та залежність вибору складових від методологічного підходу дослідника і періоду проведення досліджень.

Особливу увагу варто приділити цифровій складовій, яку виділили В.Ф. Проскура, Т.В. Черничко та Д. Верецький [44]. Цей компонент відображає сучасні тенденції впровадження цифрових технологій, інноваційних рішень і діджиталізації бізнес-процесів як ключового елемента економічної безпеки.

Водночас інші науковці, такі як К.А. Зіненко та Т.О. Кобелєва [21], І.В. Колодяжна та К.А. Букріна [26], цифрову складову безпосередньо не виділяють, але вони інтерпретують її через інформаційну складову або як частину управлінських і технологічних процесів, що свідчить про відмінності у підходах до відображення сучасних технологічних викликів у системі економічної безпеки.

В цілому, аналіз класифікацій показує, що економічна безпека підприємства є багатовимірною категорією, яка включає традиційні та новітні складові, що відображають як фінансові, матеріальні і кадрові аспекти, так і інноваційно-цифрові ресурси. Різні науковці підкреслюють різні аспекти діяльності підприємства, що зумовлено як розвитком економічного середовища, так і специфікою методологічних підходів до дослідження безпеки.

Недоліком існуючих класифікацій складових економічної безпеки підприємства є те, що жоден із розглянутих у табл. 1.2 науковців не виділяє маркетингову складову як самостійний елемент. Найчастіше питання маркетингової діяльності включають до виробничої або управлінської складової, що не завжди відображає її специфіку та стратегічне значення для забезпечення стійкості підприємства на ринку.

На нашу думку, доцільним є виділення маркетингової складової як окремого елемента економічної безпеки підприємства. Вона має безпосередній вплив на підтримку конкурентоспроможності, формування попиту, адаптацію до змін у ринковому середовищі та зменшення ризиків втрати ринкових позицій, що робить її ключовою для комплексної оцінки стану та готовності підприємства протидіяти загрозам.

Зазначимо, що у науковій літературі представлено значну кількість складових економічної безпеки підприємства, причому багато з них перекриваються за змістом та функціональним призначенням. Вчені по-різному трактують ці складові, акцентуючи увагу на окремих аспектах діяльності підприємства, таких як фінанси, кадровий потенціал, виробничі процеси чи технології. Незважаючи на різноманітність підходів, усі вони спрямовані на оцінку стану підприємства, забезпечення його стабільності та здатності протидіяти

внутрішнім і зовнішнім загрозам, що свідчить про комплексний і багатовимірний характер цієї категорії. У табл. 1.3 наведено характеристику основних складових економічної безпеки підприємства.

Таблиця 1.3

Характеристика основних складових економічної безпеки підприємства

Складова	Опис
Кадрова	Забезпечує підприємство кваліфікованими кадрами, розвиток професійного потенціалу та мотивацію персоналу для ефективного виконання бізнес-процесів і адаптації до змін.
Ринкова	Відображає здатність утримувати конкурентні позиції, реагувати на зміни попиту та пропозиції, включає аналіз ринку та стратегічне планування.
Правова	Забезпечує дотримання законодавчих вимог, управління юридичними ризиками та захист економічних інтересів підприємства.
Організаційно-правова	Охоплює внутрішні регламенти, корпоративні стандарти та організаційну структуру для упорядкування управлінських процесів.
Управлінська	Відповідає за ефективність управлінських процесів, прийняття стратегічних рішень і координацію ресурсів.
Екологічна	Передбачає дотримання екологічних стандартів та раціональне використання природних ресурсів, впливає на імідж підприємства.
Фінансова	Спрямована на стабільність грошових потоків, управління ризиками та ефективне використання фінансових ресурсів.
Виробнича	Охоплює безпосередні процеси виробництва продукції або надання послуг, впливає на ефективність та якість кінцевого продукту.
Технічна	Забезпечує належний стан обладнання та інфраструктури, технічну надійність підприємства для безперебійного функціонування.
Технологічна	Відображає здатність впроваджувати нові технології та модернізувати виробничі процеси для підвищення ефективності.
Інтерфейсна	Включає взаємодію підприємства з партнерами, клієнтами та іншими стейкхолдерами для забезпечення ефективності комунікацій.
Силова	Пов'язана із захистом від фізичних та організаційних загроз, включає безпеку персоналу, майна та виробничих об'єктів.
Енергетична	Спрямована на забезпечення стабільності енергопостачання та оптимізацію використання енергоресурсів для безперебійності виробництва.
Інноваційна	Передбачає впровадження нових ідей, продуктів та технологій, забезпечує конкурентні переваги та розвиток підприємства.
Маркетингова	Забезпечує оцінку ринку, формування попиту та підтримку конкурентних позицій для стабільного розвитку бізнесу.
Інтелектуальна	Охоплює знання, ноу-хау, патенти та інтелектуальні ресурси для генерації нових ідей та інноваційного розвитку.
Соціальна	Включає взаємодію з працівниками, суспільством та стейкхолдерами для підтримки корпоративної культури та соціальної відповідальності.
Ресурсна	Охоплює забезпечення матеріальними, фінансовими та людськими ресурсами для виконання стратегічних завдань.
Цифрова	Включає впровадження інформаційних систем, цифрових технологій та автоматизацію процесів для підвищення ефективності та адаптивності.

Примітка. Складено автором за даними [13, 17, 21, 26, 29, 44, 60, 64, 66]

Кожна зі складових відображає окремий аспект діяльності організації та її здатність протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам. Виділені компоненти охоплюють ключові напрями управління ресурсами, технологіями, персоналом, фінансами та взаємодією із стейкхолдерами, що забезпечує цілісну оцінку стану підприємства та рівня його підготовленості до змін у зовнішньому середовищі. Сучасні підходи до визначення складових економічної безпеки мають як спільні риси, так і відмінності в акцентах. Деякі вчені підкреслюють значення фінансових, технічних та виробничих аспектів, інші зосереджуються на інноваційних, цифрових або соціальних компонентах. Таке різноманіття трактувань підтверджує динамічність та адаптивність категорії «економічна безпека підприємства», а також потребу інтегрованого підходу, що враховує всі релевантні складові для забезпечення стабільного розвитку, конкурентоспроможності та довгострокового стратегічного зростання [50].

Проведене дослідження підтверджує те, що економічна безпека підприємства є багатовимірною категорією, яка інтегрує різні складові, що відображають фінансові, виробничі, управлінські, технологічні, соціальні, інноваційні та цифрові аспекти діяльності організації. Аналіз наукових підходів показав, що існує велика кількість класифікацій складових, багато з яких перекриваються за змістом, а окремі компоненти по-різному трактуються різними дослідниками, що свідчить про динамічність і адаптивність цієї категорії. Незважаючи на відмінності у підходах, всі класифікації спрямовані на оцінку готовності підприємства протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам, забезпечення стабільності та конкурентоспроможності [45]. Водночас сучасні тенденції вказують на необхідність виділення нових складових, таких як маркетингова та цифрова, для комплексного відображення ризиків і можливостей. Таким чином, формування цілісної системи складових економічної безпеки підприємства дозволяє забезпечити ефективне управління ресурсами, технологіями та персоналом, підвищити адаптивність до змін зовнішнього середовища та створити основу для стратегічного розвитку організації.

Економічна безпека є вимірною величиною, яка під впливом різноманітних факторів змінюється. Для кожного підприємства важливими є її оцінка, наявність різних методів дозволяє це здійснити.

1.3. Методи оцінки економічної безпеки підприємства

Економічна безпека підприємства повинна перебувати під постійною оцінкою та моніторингом, оскільки лише систематичне відстеження ключових показників діяльності дозволяє своєчасно виявляти загрози та приймати ефективні управлінські рішення. Для цього необхідно проводити її оцінку на основі комплексного аналізу фінансового стану, виробничих і технологічних процесів, кадрового потенціалу, ринкових позицій та взаємодії з зовнішнім середовищем.

Регулярна оцінка економічної безпеки забезпечує виявлення слабких місць, оптимізацію ресурсів та підвищення стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх ризиків. Вона також слугує основою для стратегічного планування, дозволяючи формувати довгострокові цілі та адаптуватися до змін економічного та ринкового середовища, що сприяє підтримці конкурентоспроможності та стабільності організації. Вагомий науковий внесок у розробку методів оцінки економічної безпеки підприємства здійснила д.е.н. Г.В. Козаченко та д.е.н. Ю.С. Погорелов [23], які виділили чотири основні підходи до оцінки економічної безпеки підприємства (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Підходи до оцінки економічної безпеки підприємства

Примітка. Складено автором за даними [25]

Н. Гавловська, С. Матюх та Л. Любохинець [17] у своєму дослідженні віддають перевагу індикаторному методу оцінюванню економічної безпеки підприємства. Сутність цього підходу полягає у визначенні системи кількісних показників-індикаторів, які відображають ключові аспекти діяльності підприємства: фінансовий стан, виробничу ефективність, кадровий потенціал, інноваційність, ринкові позиції тощо. Кожен індикатор має певне нормативне або порогове значення, що характеризує безпечний рівень функціонування. Оцінювання проводиться шляхом порівняння фактичних значень індикаторів зі встановленими пороговими межами. Якщо показник перебуває в межах норми, рівень відповідної складової економічної безпеки вважається задовільним; у разі відхилення у бік погіршення – це сигналізує про наявність ризиків, які потребують управлінського реагування. Такий підхід дозволяє кількісно визначити ступінь загроз, своєчасно виявляти небезпечні тенденції та формувати обґрунтовані рішення щодо підвищення рівня захищеності підприємства.

До недоліків індикаторного методу відноситься складність визначення індикаторів, які слід включити у оцінку економічної безпеки підприємства. Не має жодного уніфікованого переліку показників. Також аналіз проводиться на основі значень попередніх показників не враховуючи часто нинішній стан підприємства, що не дозволяє дану інформацію використовувати для поточних рішень. Іншим недоліком є неможливість за його допомогою оцінити якісні показники, як наприклад якість товару чи репутацію підприємства [25].

Метод експертних оцінок ґрунтується на залученні кваліфікованих фахівців, які володіють глибокими знаннями та практичним досвідом у сфері діяльності підприємства. Його застосовують у тих випадках, коли показники економічної безпеки мають якісний, нематеріальний або складноформалізований характер і не можуть бути точно виміряні за допомогою кількісних індикаторів. Сутність методу полягає в тому, що група експертів здійснює індивідуальне або колективне оцінювання стану певних складових безпеки. Після цього отримані думки узагальнюються, визначається середній рівень оцінок і здійснюється аналіз узгодженості експертних суджень.

Водночас метод експертних оцінок має суттєвий недолік – високий рівень суб’єктивності, що створює ризики помилкових або упереджених результатів. Саме через це такі методи досить рідко застосовуються для комплексного оцінювання економічної безпеки підприємства. На практиці вони використовуються переважно як допоміжний інструмент – для визначення якісних параметрів, що не піддаються точному розрахунку або не мають формалізованих індикаторів. Такий підхід дозволяє поєднати професійний досвід експертів з іншими аналітичними методами, мінімізуючи недоліки суб’єктивності [22].

Вузькофункціональний підхід передбачає оцінювання економічної безпеки окремої її складової, найчастіше – фінансової. У межах такого підходу використовують переважно фінансові показники офіційної звітності підприємства: ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість, рентабельність, структуру капіталу тощо. Аналіз здійснюється за встановленими нормативами або пороговими значеннями, що дозволяє визначити рівень ризиків та відхилення від оптимальних параметрів [60].

Однак застосування вузькофункціонального підходу є обмеженим, оскільки він не дозволяє сформувати цілісну картину економічної безпеки підприємства. Такий метод доцільний лише у випадках, коли необхідно оцінити окрему складову або проаналізувати специфічний напрям діяльності, тоді як комплексні загрози та взаємозв’язки між складовими залишаються поза увагою.

Найчастіше у практиці використовується підхід за функціональними складовими економічної безпеки підприємства. Він має багато спільних рис з індикаторним методом, оскільки також передбачає розрахунок системи показників, що характеризують стан окремих складових економічної безпеки – фінансової, кадрової, виробничо-технологічної, екологічної, маркетингової тощо. Для кожної складової визначаються ключові індикатори, за якими проводиться оцінка, після чого отримані результати зводяться у підсумковий інтегральний показник рівня економічної безпеки підприємства [25].

Такий підхід дозволяє отримати як комплексне уявлення про загальний стан економічної безпеки, так і деталізовану інформацію щодо кожної окремої

складової, виявити слабкі місця та встановити пріоритетні напрями підвищення захищеності підприємства. Водночас недоліки цього методу аналогічні до індикаторного: складність формування переліку релевантних показників, відсутність універсальних порогових значень, ризики суб'єктивності під час відбору індикаторів та визначення вагових коефіцієнтів, а також значна трудомісткість розрахунків.

На рис. 1.3 наведено етапи застосування функціонального методу оцінки економічної безпеки підприємства.



Рис. 1.3. Етапи застосування функціонального методу оцінки економічної безпеки підприємства

Примітка. Складено автором за даними [25]

Функціональних складових економічної безпеки існує значна кількість, і дослідники самостійно визначають, які з них доцільно включати до оцінювання. Найчастіше вибір складових зумовлений наявністю інформаційної бази, адже оцінити можна лише ті напрями, щодо яких підприємство має достатній масив достовірних даних. Після визначення складових формується система показників, що характеризують кожен з них та відображають ключові параметри їхнього стану.

Оскільки відібрані індикатори мають різні одиниці виміру, масштаби та діапазони значень, виникає потреба у проведенні нормалізації показників. Нормалізація дозволяє привести індикатори до єдиної порівнюваної форми, що забезпечує коректність подальшої агрегації та формування інтегрального показника рівня економічної безпеки підприємства.

Для показників стимуляторів, тобто позитивною тенденцію яких є зростання, застосовується наступна формула нормалізації [43]:

$$k_i = X_i / X_{\max}, \quad (1.1)$$

де k_i – нормалізоване значення показника;

X_i – фактичне значення показника;

X_{\max} – максимальне значення показника;

Для показників дестимуляторів, тобто позитивною тенденцію яких є зниження, застосовується наступна формула [21]:

$$k_i = X_{\min} / X_i, \quad (1.2)$$

де X_{\min} – мінімальне значення показника.

Вагові значення кожного з відібраних показників визначаються експертним методом. Це може бути присвоєння оцінок аналітиком, який проводить необхідний розрахунок, або ж залучення додаткових декількох експертів. На цьому етапі великий вплив має факторі суб'єктивізму, оскільки від встановлених вагових значень залежить кінцеве значення економічної безпеки підприємства. На практиці кожному показнику іноді надають однакові вагові значення, проте такий підхід має критиків, адже окремі показники можуть мати суттєво більший вплив на рівень економічної безпеки підприємства, ніж інші, що робить їх рівноцінне зважування недоцільним.

Після аналізу локальних показників, скоригованих на відповідні вагові коефіцієнти, інтегральний рівень економічної безпеки підприємства визначається шляхом підсумовування добутків нормалізованих значень показників на їх вагові

значення. Такий підхід забезпечує узагальнену кількісну оцінку, що враховує як значення кожного показника, так і його відносну важливість у загальній системі економічної безпеки [44].

Інтегральне значення економічної безпеки підприємства можна визначити за допомогою наступної формули [25]:

$$ЕБ_i = \sum_{a=1}^{m_i} k_i a_i, \quad (1.3)$$

де $ЕБ_i$ – інтегральне значення економічної безпеки підприємства;

a_i – вагові коефіцієнти, які в сумі $=1$;

k_i – нормалізовані значення відібраних показників;

m_i – кількість обраних показників підприємства.

Ж. Шило [49] звертає увагу на низку недоліків цього методу, серед яких – невизначеність щодо переліку функціональних складових економічної безпеки підприємства, що ускладнює побудову уніфікованої системи оцінювання. Метод не враховує вплив економічних ризиків, що знижує його здатність відобразити реальний рівень захищеності підприємства. Крім того, орієнтація переважно на ретроспективні показники обмежує можливості прогнозування майбутнього стану системи та оцінки її перспектив розвитку.

Окремо слід зазначити, що Н. Сафоні та А. Дуднік [48] рекомендують економічну безпеку підприємства оцінювати через інтеграційні методи. До даної групи методів вони відносять методи оцінювання ймовірності банкрутства підприємства, а саме: семифакторну модель, модель Альтмана, модель Ліса, модель Таффлера та R-модель. Розрахунок за даними методами у першу чергу дають належну інформацію щодо фінансового стану підприємства, тоді як інші складові економічної безпеки залишаються неоціненними.

Г.В. Козаченко та Ю.С. Погорелов [25] додатково рекомендують використовувати матричні методи оцінки економічної безпеки підприємства, зокрема SWOT-аналіз, матрицю БКГ, матриця McKinsey та інші. Ці підходи дозволяють отримати вичерпну інформацію щодо основних загроз підприємства, його сильних та слабких сторін, а також визначити стратегічну позицію

підприємства на ринку. Водночас слід зазначити, що ефективність матричних методів значною мірою зростає при їхньому використанні у комплексі з іншими методами оцінки, оскільки вони самостійно не забезпечують повної кількісної оцінки економічної безпеки та інтегрального рівня захищеності підприємства.

Узагальнюючи розглянуті методи оцінки економічної безпеки підприємства, можна зазначити, що кожен із них має свої переваги та обмеження, які визначають доцільність його використання в конкретних умовах. Індикаторний та функціональний підходи дозволяють кількісно оцінити стан ключових складових підприємства та визначити рівень загроз, проте потребують ретельного підбору показників і врахування їх вагової значущості. Методи експертних оцінок корисні для оцінки якісних, складноформалізованих аспектів, але характеризуються високим рівнем суб'єктивності. Вузькофункціональні підходи ефективні при аналізі окремих складових, проте не забезпечують цілісної картини економічної безпеки. Інтеграційні та матричні методи, такі як SWOT-аналіз та матриці БКГ, дають змогу оцінити стратегічні позиції підприємства та виявити загрози, але найкращий результат досягається при їхньому поєднанні з іншими підходами. Таким чином, комплексне застосування різних методів дозволяє отримати повну, узагальнену та деталізовану оцінку економічної безпеки, що враховує як кількісні, так і якісні аспекти діяльності підприємства, підвищуючи обґрунтованість управлінських рішень та адаптивність організації до змін зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 1

Перший розділ кваліфікаційного дослідження присвячений узагальненню теоретичних основ управління економічною безпекою підприємства. За результатами його виконання зроблено наступні висновки:

1. Розкрито сутність та зміст економічної безпеки підприємства. Економічна безпека підприємства виступає ключовим індикатором його стану та здатності досягати стратегічних цілей. Вона відображає ефективність використання ресурсів,

рівень стійкості бізнес-процесів та готовність протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам. Інтеграція фінансових, матеріальних, інтелектуальних та інноваційно-цифрових ресурсів формує комплексну систему економічної безпеки. Відповідність діяльності підприємства її ознакам свідчить про високу конкурентоспроможність і стабільність функціонування. Регулярна оцінка цього індикатора дозволяє своєчасно вживати заходів для розвитку, адаптації до ринкових змін та забезпечення довгострокового зростання.

2. Визначено складові економічної безпеки підприємства. Економічна безпека підприємства є багатовимірною категорією, яка інтегрує різні складові, що відображають фінансові, виробничі, управлінські, технологічні, соціальні, інноваційні та цифрові аспекти діяльності організації. Аналіз наукових підходів показав, що існує велика кількість класифікацій складових, багато з яких перекриваються за змістом, а окремі компоненти по-різному трактуються різними дослідниками, що свідчить про динамічність і адаптивність цієї категорії. Незважаючи на відмінності у підходах, всі класифікації спрямовані на оцінку готовності підприємства протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам, забезпечення стабільності та конкурентоспроможності. Водночас сучасні тенденції вказують на необхідність виділення нових складових, таких як маркетингова та цифрова, для комплексного відображення ризиків і можливостей.

3. Описано методи оцінки економічної безпеки підприємства. Основними методами оцінки економічної безпеки підприємства є індикаторний, експертних оцінок, вузькофункціональний та функціональний підходи. Кожен з них має свої як переваги, так і обмеження у застосуванні. Більшість науковців рекомендують використовувати комбінований підхід, який охоплює одночасне використання різних методів. Поєднання цих методів дає змогу отримати всебічну, детальну та обґрунтовану оцінку стану підприємства та своєчасно виявляти потенційні ризики. Додатково можливим є використання матричних методів як SWOT-аналіз, метод БКГ тощо, а також методів оцінки ймовірності банкрутства підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРАТ КРКФ «РОШЕН»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ КрКФ «Рошен»

Дослідження управління економічною безпекою підприємства здійснено на базі одного з найстаріших кондитерських підприємств України – приватного акціонерного товариства «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» (далі скорочена назва – ПрАТ КрКФ «Рошен»). Спеціалізується даний суб'єкт господарювання на виробництві кондитерської продукції. Належить ПрАТ КрКФ «Рошен» до великих підприємств кондитерської продукції, як за величиною виручки від реалізації продукції (за даними 2024 р. товариство генерувало 434 334 тис. грн) та і чисельністю працюючих, яка за даними звітнього року складала 340 осіб. У табл. 2.1 наведено інформаційну картку товариства.

Таблиця 2.1

Інформаційна картка ПрАТ КрКФ «Рошен»

№	Найменування статті	Характеристика
1	Повна назва підприємства	Приватне акціонерне товариство «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»
2	Скорочена назва	ПрАТ КрКФ «Рошен»
3	Адреса	Україна, 39600, Полтавська обл., м. Кременчук, вул. Ігоря Сердюка, буд. 57
4	Код ЄДРПОУ	00382191
5	Дата реєстрації	20.04.1998
6	Керівник	Сліпко Дмитро Миколайович
7	Розмір статутного капіталу	310 228 600,00 грн
8	Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
9	Форма власності	Приватна
10	Основний вид діяльності	10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів
11	Інші види діяльності	46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 52.10 Складське господарство

Примітка. Складено автором за даними [39, 69]

ПрАТ КрКФ «Рошен» у своїй діяльності керується чинним законодавством України, яке регулює підприємництво діяльність. Зокрема, основними нормативно-правовими документами є Конституція України [1], Цивільний та Податковий кодекси України [2-3], Кодекси законів про працю, закони України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [5], «Про бухгалтерський облік та фінансові звітність в Україні» [4] тощо. Внутрішнім головним документом є Статут (додаток А) досліджуваного товариства. За період свого функціонування ПрАТ КрКФ «Рошен» зарекомендувало себе як соціально відповідальне підприємство. Зазначене проявляється у своєчасній сплаті усіх податків до державного та місцевого бюджету України, активній участі у розбудові місцевої інфраструктури, постійні інвестиції у обороноздатність країни та підтримки ЗСУ.

Основні виробничі потужності ПрАТ КрКФ «Рошен» знаходяться на території України, але географія продажу продукції є широкою. Продукція ТМ «Рошен» реалізовується у 57 фірмових магазинах, крім того в усіх відомих продуктових мережах «Атб-маркет», «Маркетопт», «Сільпо», «Велмарт» тощо. Також продукція ПрАТ КрКФ «Рошен» успішно експортується на закордонний ринок. Станом на кінець 2025 р. продукція товариства експортується у такі країни світу як: США, Польща, Грузія, Алжир, Марокко, Португалія, Іспанія, Оман, Саудівська Аравія, Туркменістан, Малайзія, Таїланд, Монголія, Казахстан тощо. Висока представленість продукції ПрАТ КрКФ «Рошен» у світі підтверджує високу якість продукції та експортоорієнтованість. Виробнича діяльність сертифікована міжнародними стандартами якості ISO 9001: 2008 і безпеки продуктів харчування ISO 22000: 2005, IFS.

Виходячи з вищевикладеного можемо зробити висновок, що збутова мережа ПрАТ КрКФ «Рошен» є досить широкою. Вона охоплює як продаж продукції через фірмові магазини, експорт на іноземні ринки, так і реалізація через продуктові супермаркети, окремі магазини тощо.

Асортимент продукції ПрАТ КрКФ «Рошен» включає різні види кондитерської продукції, а саме: шоколадні та желейні цукерки, карамель, шоколад, печиво, вафлі, тістечка, бісквітні рулети, зефір, мармелад та торти.

Постачання має важливе значення для безперебійної виробничо-господарської діяльності ПрАТ КрКФ «Рошен», оскільки якість та ритмічність надходження сировини безпосередньо визначають стабільність технологічних процесів і можливість підприємства підтримувати необхідний рівень виробничих потужностей. Основними постачальниками сировини є українські підприємства, зокрема: ТОВ «ПАНДА», що є ключовим постачальником цукру; ПрАТ «Дніпровський КПК», яке постачає кукурудзяну олію, глюкозу, патоку та кукурудзяний крохмаль; а також ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛЬМАР У», що забезпечує підприємство рослинними жирами та оліями. Постачання фруктових соків здійснюється як українською компанією ДП «Дінтер Україна С», так і австрійським виробником Grunevald Fruchtsaft, тоді як постачання органічних кислот забезпечує китайська компанія Foodchem International. Барвники та ароматизатори надходять переважно з Німеччини від компаній Syrmise GmbH & Co та SternEnzym & Co.

У забезпеченні підприємства пакувальними матеріалами провідну роль відіграють українські виробники – ТОВ «Трипільський пакувальний комбінат» і ТОВ «Київський КПК», що постачають гофрокартон, та компанії ТОВ «СВІТПРИНТ» і ТОВ «ТАС ЕБОТЕК», які виготовляють наклейки й етикетки. Додаткові пакувальні матеріали постачають ТОВ «СТУДІЯ ПРОМОРИШ» і ТОВ «БЕЙСПАК», а пластмасові палички – ТОВ «ХАНТ ПЛАСТИК». У той час як основна частина сировини закуповується на внутрішньому ринку України, технологічне обладнання, а також значна частина спеціалізованих інгредієнтів імпортується, що зумовлено потребою у високоякісних технологіях та стандартизованих компонентах для кондитерського виробництва.

На ринку кондитерської продукції України існує велика конкуренція. Згідно з даними аналітичної платформи Youcontrol всього на території України зареєстровано 904 суб'єктів господарювання у галузі 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів. Явними лідерами є ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» (частиною якої є ПрАТ КрКФ «Рошен»), ТОВ «Малбі Фудс» та ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». Що стосується

ПрАТ КрКФ «Рошен», то згідно аналітичної платформи Youcontrol, товариство посідає 11 позицію за виручкою від реалізації продукції з часткою ринку 0,64 %. На рис. 2.1 наведено позицію ПрАТ КрКФ «Рошен» на ринку кондитерської продукції України.

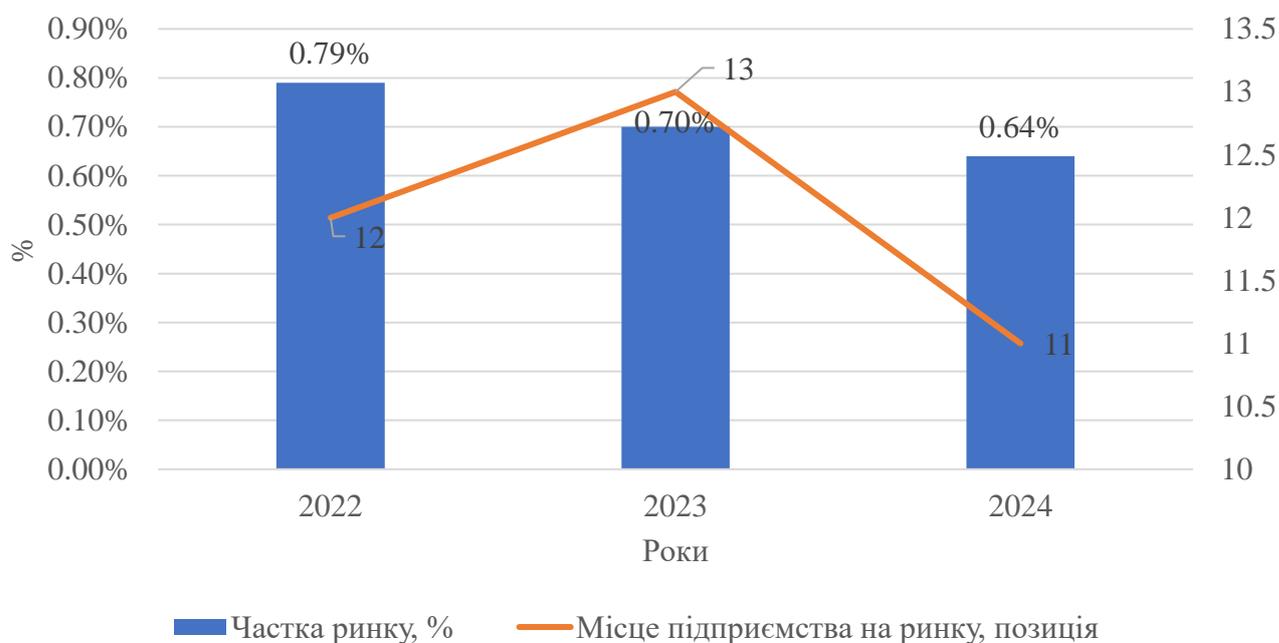


Рис. 2.1. Позиція ПрАТ КрКФ «Рошен» на ринку кондитерської продукції України у 2022-2024 рр.

Примітка. Складено автором за даними [69]

Позиція ПрАТ КрКФ «Рошен» на ринку кондитерської продукції України у 2022-2024 рр. демонструє незначне зменшення частки ринку – з 0,79 % у 2022 р. до 0,64 % у 2024 р., при цьому коливання позицій у рейтингу підприємств є незначними. Така динаміка пояснюється низкою зовнішніх факторів, насамперед воєнними умовами, які суттєво трансформували структуру українського ринку. Після часткової стабілізації ситуації у 2023-2024 рр. відбулося активне повернення імпортової продукції, що посилює конкуренцію з боку іноземних виробників. Разом з тим відновилося діяльність українських підприємств, які раніше змушені були призупинити виробництво або здійснити релокацію потужностей із регіонів, розташованих поблизу лінії бойових дій. Це сприяло збільшенню пропозиції на

внутрішньому ринку та перерозподілу часток між виробниками. У результаті, хоч позиції ПрАТ КрКФ «Рошен» залишаються стабільними, підприємство відчуло вплив посилення конкуренції з обох сторін – як зовнішньої, так і внутрішньої, що й спричинило поступове зменшення його ринкової частки в аналізований період.

Виробничо-господарська діяльність ПрАТ КрКФ «Рошен» включає низку бізнес-процесів, які представлено схематично на рис. 2.2.

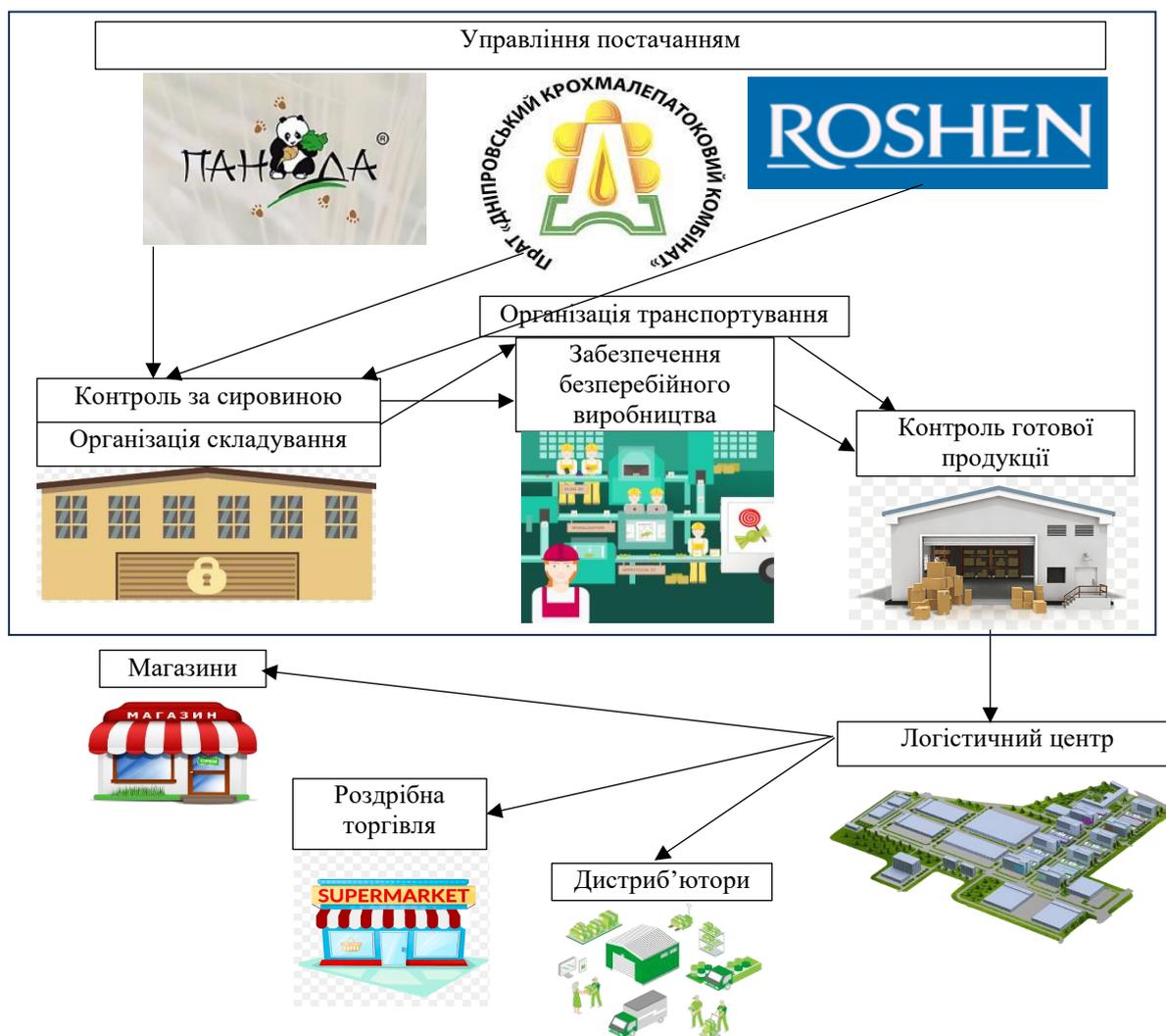


Рис. 2.2. Основні бізнес-процеси ПрАТ КрКФ «Рошен»

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства

Однією з актуальних проблем для ПрАТ КрКФ «Рошен» у воєнний період стала нестача кадрових ресурсів, спричинена загальним дефіцитом робочої сили на українському ринку праці. Війна посилила мобілізаційні процеси, що зменшило кількість доступних працівників у працездатному віці, а також призвела до

масштабної вимушеної міграції населення, унаслідок якої значна частина кваліфікованих спеціалістів тимчасово або назавжди покинула країну. Це створило додаткові труднощі для ПрАТ КрКФ «Рошен» у формуванні стабільного кадрового складу та забезпеченні безперервності виробничих процесів. У табл. 2.2 наведено характеристику та динаміку загальної структури персоналу ПрАТ КрКФ «Рошен» за категоріями зайнятих за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.2

**Характеристика та динаміка загальної структури персоналу
ПрАТ КрКФ «Рошен» за категоріями зайнятих за 2022-2024 рр.**

Категорія зайнятих	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2024 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2022 р.	2023 р.
Управлінський персонал	72	19,35	67	19,53	68	20	0,65	0,47
У тому числі:								
керівники	8	2,15	8	2,33	8	2,35	0,2	0,02
спеціалісти	63	16,93	58	16,91	59	17,35	0,42	0,44
технічні працівники	1	0,27	1	0,29	1	0,3	0,03	0,01
Виробничий персонал	300	80,65	276	80,47	272	80	-0,65	-0,47
Разом	372	100	343	100	340	100	x	x

Примітка. Складено автором за даними підприємства

Аналіз динаміки персоналу ПрАТ КрКФ «Рошен» у 2022-2024 рр. свідчить, що ключовим чинником скорочення чисельності працівників стала саме нестача виробничого персоналу. Частка виробничого персоналу знизилася з 80,65 % у 2022 р. до 80 % у 2024 р. або на 28 осіб за відповідний період. Управлінський персонал на цьому фоні демонструє відносну стабільність: його чисельність коливалася незначно (72 особи у 2022 р., 67 осіб у 2023 р. та 68 осіб у 2024 р.), а частка зросла до 20 %, що зумовлено загальним зменшенням виробничої групи. Таким чином, дефіцит робочої сили має чітко виражений структурний характер і найбільше вражає саме виробничих працівників.

Для часткового подолання проблеми дефіциту персоналу ПрАТ КрКФ «Рошен» впроваджує заходи, спрямовані на зменшення залежності від чисельності робітників: придбання нових автоматизованих ліній дозволяє скоротити потребу в персоналі на окремих виробничих ділянках, підвищити продуктивність праці та компенсувати скорочення робочої сили. Додатково застосовується перенавчання наявного персоналу, що дає змогу перерозподіляти функції між працівниками та закрити дефіцитні позиції за рахунок внутрішніх ресурсів. ПрАТ КрКФ «Рошен» відповідає умовам критично важливих підприємств України для економіки, що дозволяє здійснювати бронювання до 50 % працівників від числа військовозобов'язаних.

Для забезпечення ефективного функціонування ПрАТ КрКФ «Рошен» важливе значення має організаційна структура управління, яка представлена у додатку Б.

Для забезпечення ефективного функціонування ПрАТ КрКФ «Рошен» важливе значення має організаційна структура управління, представлена у додатку Б. Вищим органом управління ПрАТ КрКФ «Рошен» є Загальні збори учасників, які визначають стратегічні напрями діяльності товариства, ухвалюють ключові корпоративні рішення та контролюють їх виконання. Наступною ланкою виступає Наглядова рада, що здійснює контроль за діяльністю виконавчого органу, забезпечує дотримання корпоративних інтересів і регулює взаємодію між власниками та управлінським апаратом. Поточне оперативне керівництво підприємством здійснює Правління, яке відповідає за організацію виробничої, фінансової, комерційної та господарської діяльності компанії. У підпорядкуванні Правління знаходяться сім керівників, які очолюють ключові напрями управління: головний інженер, комерційний директор, HR-директор, директор з контролю якості, головний бухгалтер, операційний директор та фінансовий директор. Така структура забезпечує чіткий розподіл функцій, ефективний контроль та узгодженість управлінських рішень на всіх рівнях корпоративного управління.

На ПрАТ КрКФ «Рошен» діє служба охорони праці, яка забезпечує безпечні та здорові умови праці для всіх працівників підприємства. Служба відповідає за

організацію та контроль виконання заходів з охорони праці, проведення інструктажів та навчання персоналу з техніки безпеки, своєчасне виявлення та усунення потенційних ризиків на робочих місцях, а також за дотримання нормативно-правових актів щодо охорони праці. Вона також здійснює моніторинг умов праці, проводить розслідування нещасних випадків та розробляє рекомендації щодо запобігання травматизму.

Отже, ПрАТ КрКФ «Рошен» є великим підприємством кондитерської галузі України з високим рівнем організації виробничих та управлінських процесів. Широка збутова мережа, експортна орієнтація та сертифікація продукції підтверджують високу якість та конкурентоспроможність товариства на внутрішньому та зовнішньому ринках. Аналіз персоналу свідчить про структурний дефіцит виробничих кадрів, який частково компенсується автоматизацією та перенавчанням працівників. Протягом 2022-2023 рр. чисельність персоналу скоротилася з 372 осіб до 340 осіб. Організаційна структура управління ПрАТ КрКФ «Рошен» є лінійно-функціональною та передбачає наявність усіх необхідних структурних підрозділів. Одним з головних викликів сьогодення для товариства є дефіцит кваліфікованих кадрів.

Далі згідно завдання кваліфікаційної роботи здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ КрКФ «Рошен».

2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ КрКФ «Рошен»

Метою проведення фінансово-економічного аналізу результатів господарської діяльності ПрАТ КрКФ «Рошен» є оцінка ефективності використання наявних ресурсів, визначення тенденцій зміни ключових показників, виявлення проблемних зон у діяльності підприємства, а також формулювання висновків щодо наявних фінансових резервів. Такий аналіз проведено на основі офіційної фінансової звітності ПрАТ КрКФ «Рошен», яка представлена у

додатках В-Д та охоплює періоди за 2022-2024 рр. На першому етапі даного аналізу проведено аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ КрКФ «Рошен», який охоплює шість груп показників: активи, зобов'язання, власний капітал, ресурси підприємства, економічні та фінансові результати, а також показники ефективності використання ресурсів. Розрахунки проведено у середовищі Microsoft Excel. Отримані результати аналізу представлено у додатку И, на основі яких зроблено висновки та графічно відображено динаміку ключових показників.

Виходячи з результатів проведених розрахунків можемо зробити ряд висновків. Сума активів ПрАТ КрКФ «Рошен» демонструє щорічний приріст. Згідно фінансової звітності ПрАТ КрКФ «Рошен» у 2024 р. сума активів складала 457201 тис. грн, що на 17920 тис. грн або 4,08 % більше за 2022 р. та на 17989 тис. грн або 4,1 % більше за 2023 р. Така тенденція є позитивною та свідчить про розширення виробничо-господарської діяльності досліджуваного товариства.

Важливо відмітити, що активи ПрАТ КрКФ «Рошен» зростають через збільшення суми оборотних активів. За результатами 2024 р. сума оборотних активів товариства складала 152587 тис. грн, що на 58,01 % більше за 2022 р. та на 14,02 % більше від 2023 р. У структурі оборотних активів помітні негативні зміни, які проявляються в низькому рівні забезпечення грошовими коштами, які за результатами 2024 р. складають 37 тис. грн. Натомість зростає сума дебіторської заборгованості у 2024 р. фактично удвічі порівняно з 2022 р. з 55735 тис. грн до 110283 тис. грн. Порівняння суми дебіторської заборгованості 2024 р. з 2023 р. показує зростання на 18765 тис. грн або 20,5 %. З однієї сторони така кредитна політика ПрАТ КрКФ «Рошен» стимулює продажі, важливо надавати клієнтам гнучкі умови для оплати в умовах низької платоспроможності. З іншої сторони це породжує значні ризики неповернення коштів внаслідок воєнних викликів й не прогнозованості подальшої політико-економічної ситуації в країні.

За цей же період часу сума необоротних активів демонструє тенденцію до зниження. У 2024 р. їх сума на ПрАТ КрКФ «Рошен» складала 304614 тис. грн, що на 11,12 % менше від 2022 р. або 38102 тис. грн та на 770 тис. грн або 0,25 % менше

від 2023 р. Їх зменшення обумовлено високим рівнем зносу основних засобів поряд з відсутністю нових інвестиційних вкладень у розвиток матеріально-технічної бази ПрАТ КрКФ «Рошен». Через невизначеність, підвищені ризики ракетних обстрілів потужностей ПрАТ КрКФ «Рошен» у м. Кременчук та інші фактори товариство відклали у часі реалізацію інвестиційних проєктів. На рис. 2.3 наведено графічно структуру активів товариства за 2022-2024 рр.

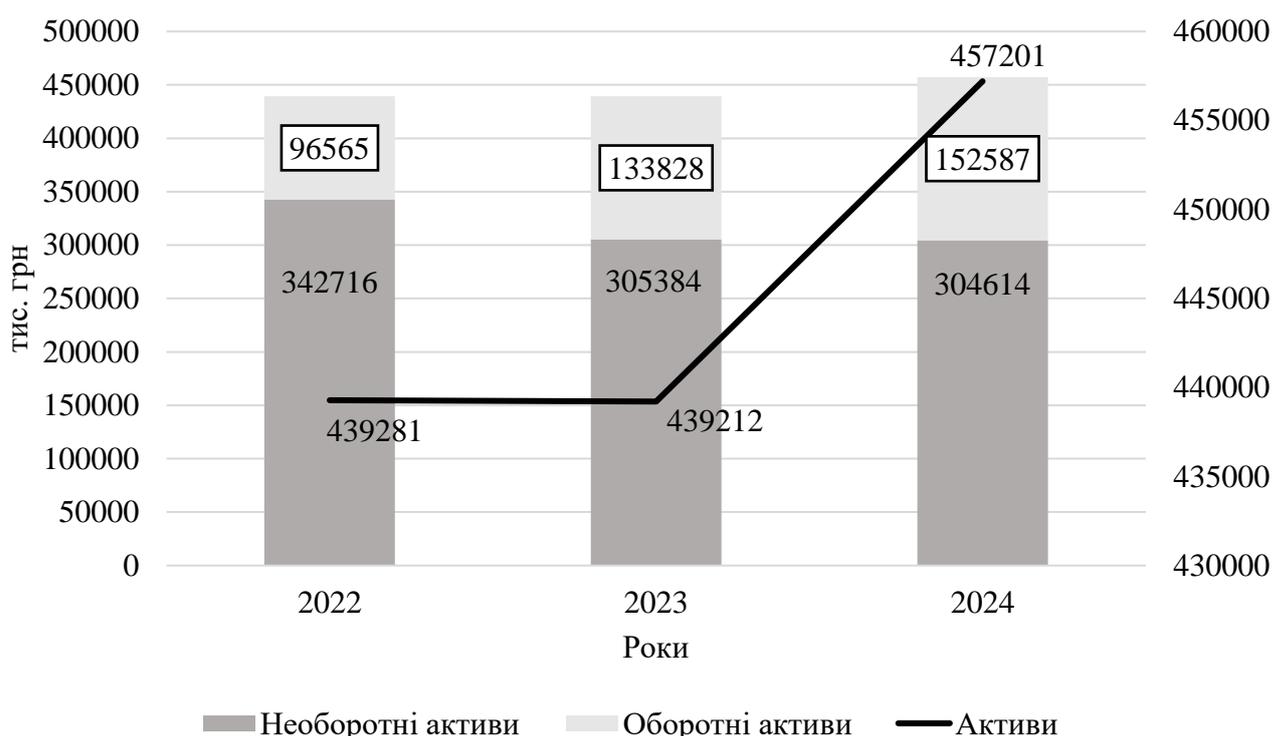


Рис. 2.3. Структура складу активів ПрАТ КрКФ «Рошен» за 2022-2024 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства

Аналіз структури пасивів ПрАТ КрКФ «Рошен» демонструє високу забезпеченість товариства власними фінансовими ресурсами. Фінансування товариства здійснюється в основному за рахунок власного капіталу, який зростає. У 2024 р. сума власного капіталу складала 424381 тис. грн, що на 24367 тис. грн або 6,09 % більше за 2022 р. та на 14946 тис. грн або 3,65 % більше за 2023 р. Власний капітал зростає за рахунок накопичення суми нерозподіленого прибутку. Натомість зобов'язання ПрАТ КрКФ «Рошен» у 2024 р. склали 32820 тис. грн, що на 16,42 % менше за 2022 р., але на 10,22 % більше від 2023 р. Зобов'язання

ПрАТ КрКФ «Рошен» сформовані переважно з поточних зобов'язань, а саме кредиторської заборгованості за розрахунками. Однак вони перебувають у межах норми, терміни погашення не перевищують, а ПрАТ КрКФ «Рошен» використовує механізм відтермінування платежів та ефективного використання фінансових ресурсів. На рис. 2.4 наведено структуру джерел фінансування діяльності ПрАТ КрКФ «Рошен» за 2022-2024 рр.

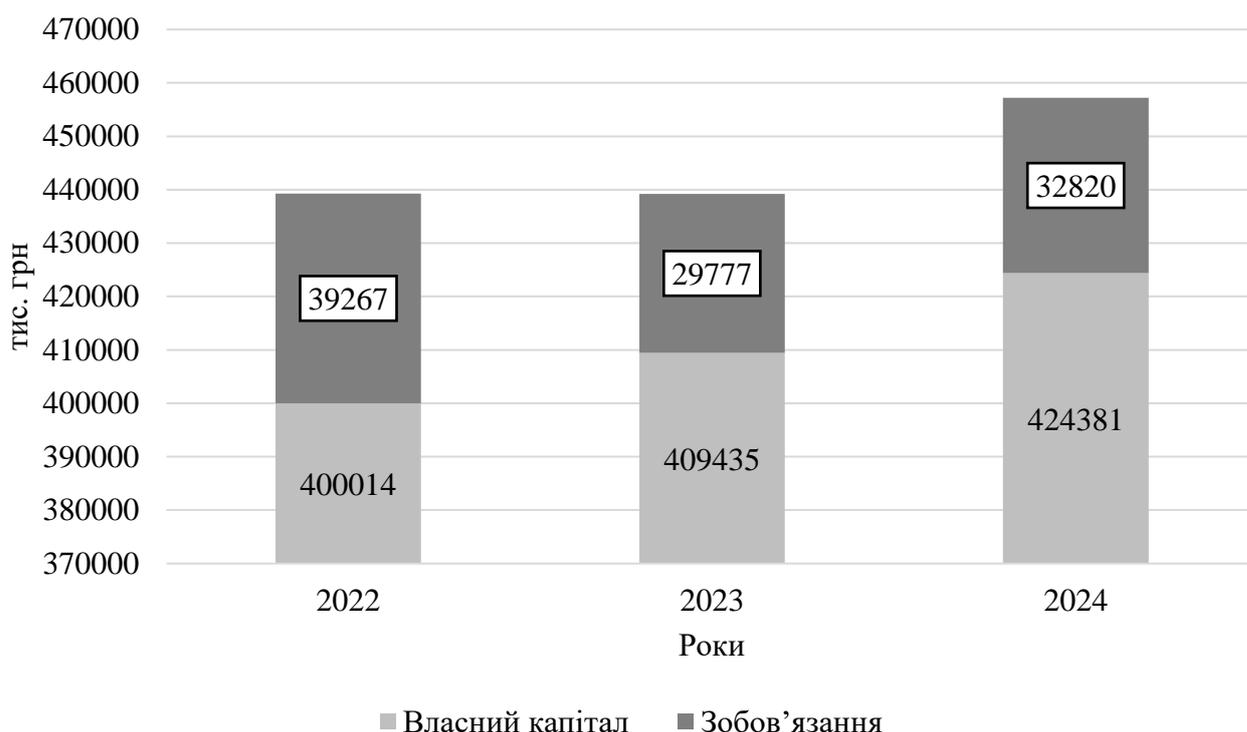


Рис. 2.4. Структура джерел фінансування діяльності ПрАТ КрКФ «Рошен» за 2022-2024 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства

Обсяг чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ КрКФ «Рошен» у 2024 р. складає 434334 тис. грн та демонструє суттєвий приріст порівняно з 2022 р. на 86940 тис. грн або 25,03 %. Якщо ж порівнювати його обсяг 2024 р. з 2023 р., то приріст є менш суттєвим і складає лише 14219 тис. грн або 3,38 %. Важливо ураховувати, що сума чистого доходу ПрАТ КрКФ «Рошен» збільшувалася не лише під впливом загального зростання обсягів реалізованої продукції, але й через інфляцію та підвищення цін на продукцію.

Аналіз чистого доходу важливо проводити у порівнянні з динамікою собівартості реалізованої продукції. У даному випадку бачимо, що собівартість реалізованої продукції зростає повільніше. Її приріст у 2024 р. склав 24,25 % порівняно з 2022 р. та 2,4 % у порівнянні з 2023 р. З цього випливає, що темпи зростання чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ КрКФ «Рошен» випереджають темпи зростання собівартості. Це дозволяє збільшувати суму валового прибутку, що наведено на рис. 2.5.

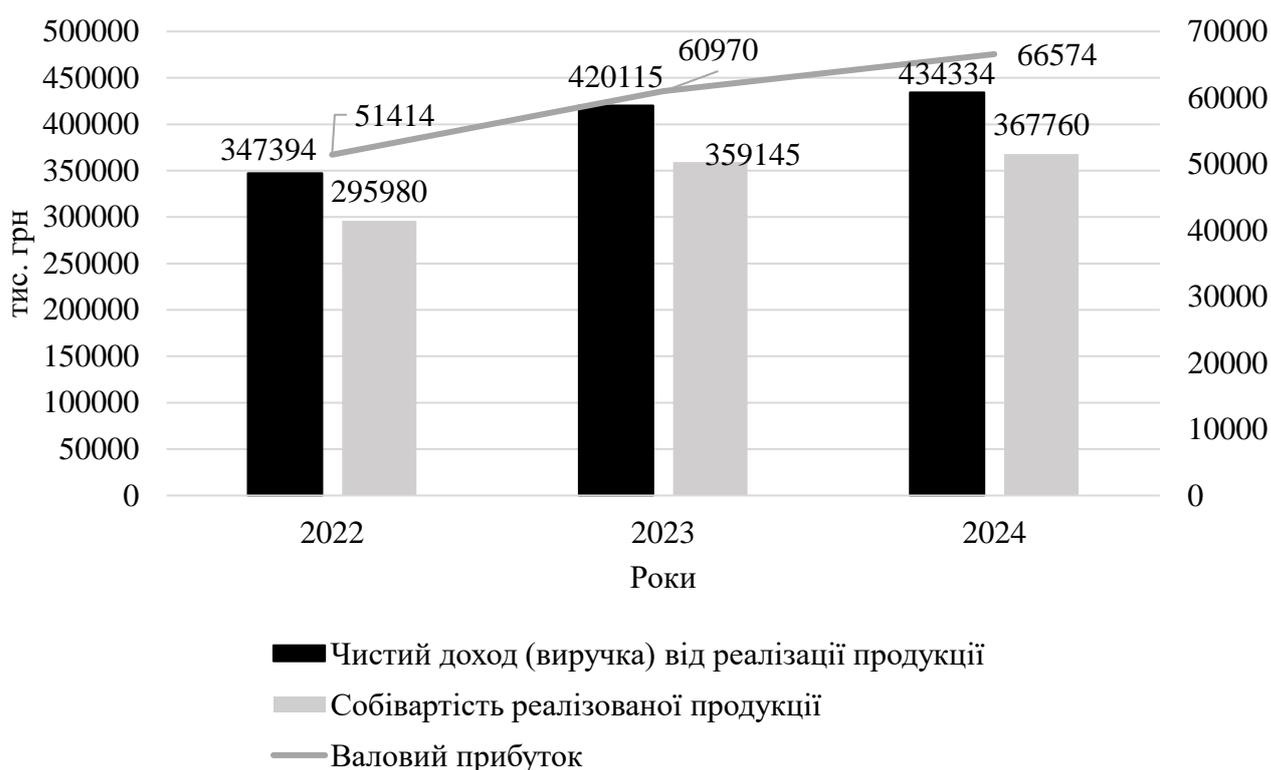


Рис. 2.5. Динаміка валового прибутку ПрАТ КрКФ «Рошен» за 2022-2024 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства

Головним індикатором успішної виробничо-господарської діяльності підприємства є сума сформованого чистого прибутку. Це та частина прибутку, яка залишається у розпорядженні ПрАТ КрКФ «Рошен» після покриття усіх витрат, сплати податків та інших розрахунків. На ПрАТ КрКФ «Рошен» протягом 2022-2024 р. сформувався додатній баланс чистого прибутку, який при цьому демонструє зростання. У 2024 р. сума чистого прибутку ПрАТ КрКФ «Рошен» склала 14946 тис. грн., що на 14572 тис. грн більше за 2022 р. та на 5525 тис. грн

більше у порівнянні з 2023 р. Ці зміни вказують на адаптивність ПрАТ КрКФ «Рошен» до умов воєнних викликів та прибуткову діяльність. Суму чистого прибутку товариство накопичує на рахунку нерозподіленого прибутку з метою формування додаткових резервів та подальшого інвестування у розвиток товариства. На рис. 2.6 наведено динаміку чистого прибутку ПрАТ КрКФ «Рошен».

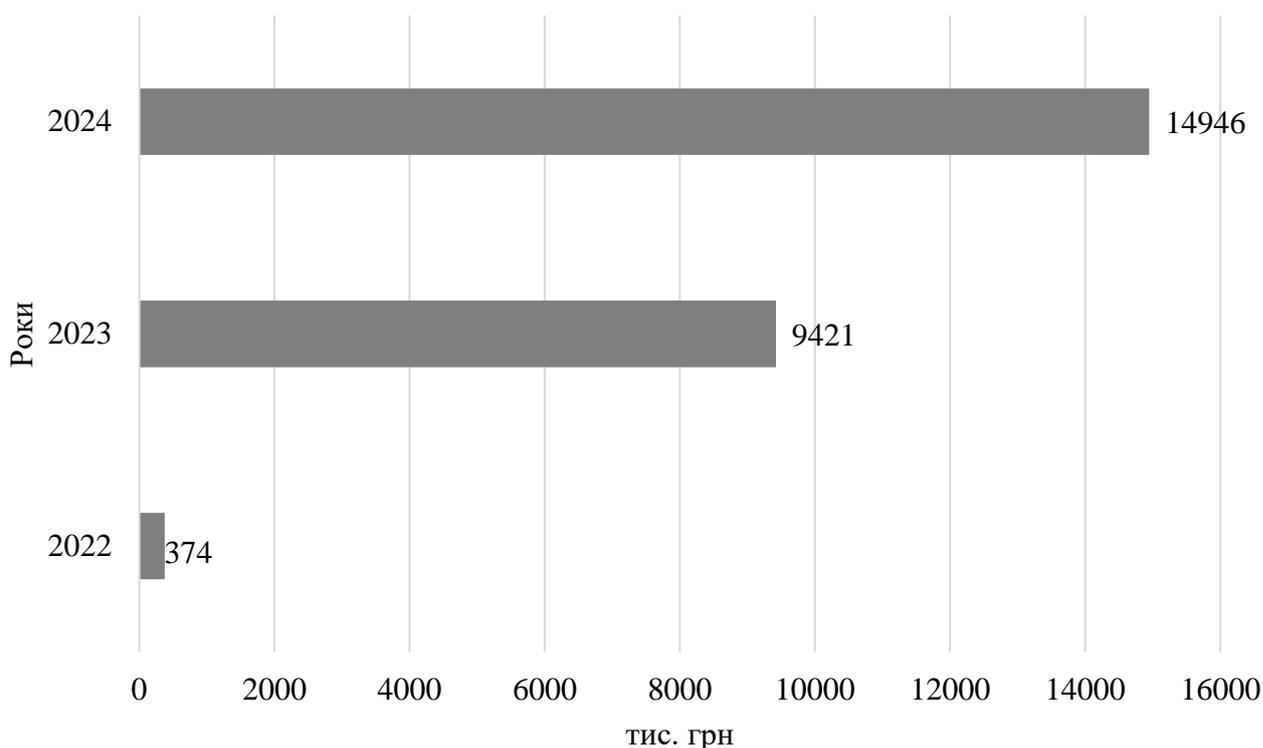


Рис. 2.6. Динаміка чистого прибутку ПрАТ КрКФ «Рошен» за 2022-2024 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства

Проаналізовані показники демонструють у переважній більшості позитивні зміни. Суми чистого прибутку ПрАТ КрКФ «Рошен» зростають, темпи зростання чистого доходу від реалізації продукції товариства випереджають темпи зростання собівартості реалізованої продукції, накопичується сума власного капіталу та підвищується фінансова самостійність товариств. Поряд з цим негативними змінами є зменшення вартості основних засобів через їх знос та відсутність інвестицій, а також низький рівень забезпеченості вільними грошовими коштами, що підвищує ризики своєчасних розрахунків.

У табл. 2.3 наведено аналіз фінансової стійкості ПрАТ КрКФ «Рошен» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.3

Аналіз фінансової стійкості ПрАТ КрКФ «Рошен» за 2022-2024 рр.

Показники	Норматив	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2022 р.	2023 р.	2024 р.
1. Коефіцієнт автономії ($\geq 0,5$)	$\geq 0,5$	0,91	0,93	0,93	0,41	0,43	0,43
2. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу ($< 0,5$)	$< 0,5$	0,09	0,07	0,07	-0,41	-0,43	-0,43
3. Коефіцієнт фінансової залежності (< 2)	< 2	1,10	1,07	1,08	-0,9	-0,93	-0,92
4. Коефіцієнт фінансування (> 1)	> 1	10,19	13,75	12,93	9,19	12,75	11,93
5. Коефіцієнт заборгованості (< 1)	< 1	0,09	0,07	0,07	-0,91	-0,93	-0,93
6. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	$> 0,8$	0,006	0,004	0,003	-0,794	-0,796	-0,797
7. Коефіцієнт забезпеченості запасів ($> 0,8$)	$\geq 0,5$	1,45	2,46	2,88	0,95	1,96	2,38
8. Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів ($\geq 0,5$)	$> 0,5$	0,59	0,78	0,78	0,09	0,28	0,28
9. Коефіцієнт маневреності	-	0,14	0,25	0,28	x	x	x
10. Коефіцієнт короткострокової заборгованості	-	0,94	0,94	0,96	x	x	x

Примітка. Розраховано автором за даними підприємства

За результатами аналізу фінансової стійкості ПрАТ КрКФ «Рошен» за 2022-2024 рр. можна зазначити, що більшість ключових показників значно перевищують нормативні значення, що свідчить про високу фінансову стабільність підприємства. Коефіцієнт автономії у 2023-2024 рр. становив 0,93 (на 0,43 вище нормативу), а коефіцієнт забезпеченості запасів у 2024 р. досяг рівня 2,88, що на 2,38 більше за норму. Такі показники вказують на здатність підприємства самостійно забезпечувати фінансування своєї діяльності та ефективно покривати потребу в оборотних активах.

Важливим аспектом є структура формування капіталу ПрАТ КрКФ «Рошен». У 2023-2024 рр. частка власного капіталу ПрАТ КрКФ «Рошен» становила близько 93 %, тоді як коефіцієнт концентрації залученого капіталу дорівнював лише 0,07, що значно нижче максимально допустимого рівня. Це підтверджує мінімальну залежність ПрАТ КрКФ «Рошен» від позикових ресурсів. Єдиним показником, що не відповідає нормативу, залишається коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів (0,006-0,003 за норми $>0,8$), однак його низькі значення мають позитивний характер, оскільки підприємство фактично не користується довгостроковими кредитами.

Узагальнюючи отримані дані, можна сказати, що ПрАТ КрКФ «Рошен» дотримується помірної та безризикової фінансової політики, що є особливо важливим в умовах економічної невизначеності. Підприємство фінансує переважну частину діяльності за рахунок власних ресурсів, основним джерелом яких є сформований нерозподілений прибуток. Така стратегія забезпечує стабільність, високу фінансову стійкість і здатність компанії протистояти зовнішнім ризикам.

У табл. 2.4 наведено аналіз показників платоспроможності ПрАТ КрКФ «Рошен» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.4

Аналіз показників платоспроможності (ліквідності) ПрАТ КрКФ «Рошен» за 2022-2024 рр.

Показники	Норматив	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт покриття	$> 1-1,5$	2,61	4,76	4,86	1,11	3,26	3,36
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$> 0,5-0,6$	1,54	3,26	3,53	0,94	2,66	2,93
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$> 0,2-0,3$	0,001	0,003	0,001	-0,299	-0,297	-0,299

Примітка. Розраховано автором за даними підприємства

За результатами аналізу показників платоспроможності ПрАТ КрКФ «Рошен» за 2022-2024 рр. можна зробити висновок, що загалом ситуація є

позитивною. Коефіцієнт покриття у 2024 р. становив 4,86 за норми 1-1,5, суттєво перевищуючи необхідний рівень. Коефіцієнт швидкої ліквідності також значно перевищує норматив і у 2024 р. дорівнює 3,53, що свідчить про здатність підприємства швидко погашати короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів, окрім запасів. Водночас проблемним залишається коефіцієнт абсолютної ліквідності, який протягом трьох років перебуває на критично низькому рівні (0,001-0,003 за норми 0,2-0,3). Це означає, що ПрАТ КрКФ «Рошен» практично не тримає вільних грошових коштів на рахунках, а переважна їх частина постійно знаходиться в обороті.

Проте надмірно низький рівень абсолютної ліквідності має і зворотний бік. У разі раптових фінансових потрясінь або необхідності термінових платежів ПрАТ КрКФ «Рошен» може зіткнутися з нестачею негайно доступних коштів. Це потенційно підвищує ризики короткострокових розривів ліквідності.

У табл. 2.5 наведено аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ПрАТ КрКФ «Рошен» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.5

Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості

ПрАТ КрКФ «Рошен» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1. Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	57298	104051	119767
2. Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	59532	105726	121176
3. Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	59532	105726	121176
4. Запаси – Н4	39509	42228	41579
5. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	17789	61823	78188
6. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	20023	63498	79597
7. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	20023	63498	79597

Примітка. Розраховано автором за даними підприємства

Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ПрАТ КрКФ «Рошен» за 2022-2024 рр. свідчить, що підприємство перебуває у стані абсолютної фінансової стійкості. Показники надлишку фінансових ресурсів E1, E2 та E3 мають стабільно позитивні значення та демонструють значне зростання: E1 збільшився з 17 789 тис. грн у 2022 р. до 78 188 тис. грн у 2024 р., E2 та E3 – з 20 023 до 79 597 тис. грн відповідно. Це свідчить про зростання здатності ПрАТ КрКФ «Рошен» забезпечувати покриття власних запасів і навіть формувати резерви понад необхідну норму.

Усі розраховані показники відповідають умовам абсолютної фінансової стійкості. ПрАТ КрКФ «Рошен» повністю спроможне покривати потреби в запасах за рахунок власних коштів, що гарантує безперервність операційної діяльності. Фінансова спроможність підприємства у цьому напрямі постійно посилюється, про що свідчить динамічне зростання надлишку фінансових ресурсів.

Важливою складовою діяльності підприємства є витрати, тому в табл. 2.6 наведено їх аналіз за економічними елементами.

Таблиця 2.6

**Динаміка структури операційних витрат за економічними елементами
ПрАТ КрКФ «Рошен» за 2022-2024 рр.**

Витрати	Звітні роки						Зміна (+;-) 2024 р. від			
	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2022 р.		2023 р.	
	тис. грн	частка, %	тис. грн	частка, %	тис. грн	частка, %	тис. грн	частка, %	тис. грн	частка, %
Матеріальні витрати	103814	29,83	103833	24,97	93736	21,41	-10078	-8,42	-10097	-3,56
Витрати на оплату праці	146441	42,09	195548	47,03	221132	50,52	74691	8,43	25584	3,49
Відрахування на соціальні заходи	31738	9,12	42299	10,17	48098	10,99	16360	1,87	5799	0,82
Амортизація	46299	13,31	50405	12,12	47800	10,92	1501	-2,39	-2605	-1,2
Інші операційні витрати	19669	5,65	23726	5,71	26973	6,16	7304	0,51	3247	0,45
Разом	347961	100	415811	100	437739	100	89778	x	21928	x

Примітка. Розраховано автором за даними підприємства

Наведені дані демонструють поступове зростання загальних операційних витрат у 2024 р. на 89778 тис. грн порівняно з 2022 р. та на 21928 тис. грн відносно 2023 р. Зростання операційних витрат у першу чергу зумовлене інфляцією, підвищення вартості паливно-енергетичних ресурсів, зростання оподаткування бізнесу, підвищення заробітної плати тощо. Примітно, що у питомій вазі суттєво зростають витрати на оплату праці з 42,09 % у 2022 р. до 50,52 % на кінець 2024 р., тобто зростання склало 8,43 %. Ці зміни відображають стан ринку праці в Україні через демографічну кризу та дефіцит кваліфікованих кадрів. ПрАТ КрКФ «Рошен» змушене підвищувати рівень заробітної плати, щоб утримувати кращих кадрів та залучати нових шляхом пропонування вигідних умов для праці. Натомість сума матеріальних витрат зменшується у 2024 р. на 10078 тис. грн порівняно з 2022 р. та на 10097 тис. грн відносно 2023 р. Завдяки ощадному виробництву. Переходу на ресурсозберігаючі технології, покращеному контролю над витратами ПрАТ КрКФ «Рошен» вдалося скоротити споживання матеріальних витрат. На рис. 2.7 наведено структура операційних витрат ПрАТ КрКФ «Рошен».

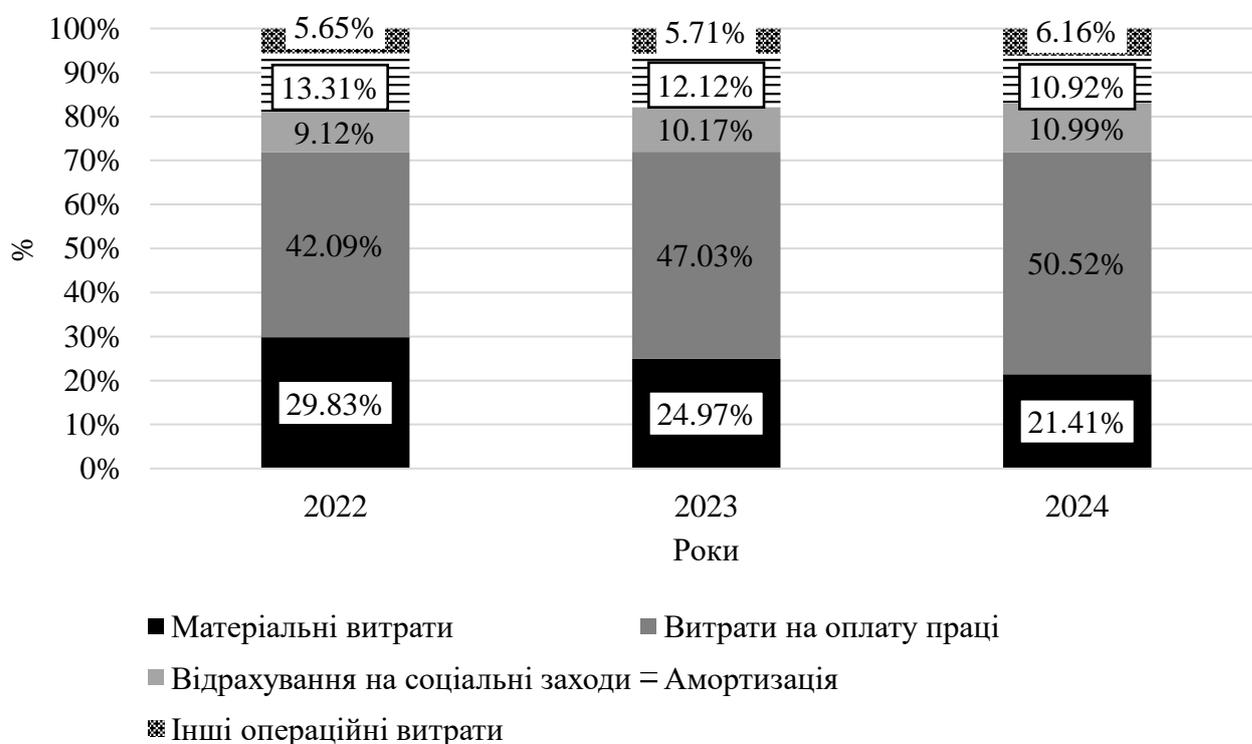


Рис. 2.7. Структура операційних витрат ПрАТ КрКФ «Рошен» за 2022-2024 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства

У табл. 2.7 наведено розраховані показники рентабельності ПрАТ КрКФ «Рошен» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.7

Динаміка показників рентабельності ПрАТ КрКФ «Рошен» за 2022-2024 рр., %

Показники	Звітні роки			Зміна (+;-) 2024 р. від:	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.
Рентабельність власного капіталу	0,09	2,33	3,58	3,49	1,25
Рентабельність позичкового капіталу	0,91	27,29	47,75	46,84	20,46
Рентабельність активів	0,08	2,14	3,33	3,25	1,19
Рентабельність витрат	0,11	2,27	3,41	3,3	1,14
Рентабельність оборотних коштів	0,37	8,18	10,44	10,07	2,26

Примітка. Розраховано автором за даними підприємства

Аналіз показників рентабельності ПрАТ КрКФ «Рошен» за 2022-2024 рр. свідчить про те, що підприємство працює прибутково, а всі розраховані показники мають додатні значення та демонструють стрімке зростання. Рентабельність власного капіталу зросла з 0,09 % у 2022 р. до 3,58 % у 2024 р., тобто підвищилась на 3,49 %. Аналогічно рентабельність активів збільшилася з 0,08 % до 3,33 %, що означає приріст на 3,25 %.

Найбільше зростання спостерігається за рентабельністю позичкового капіталу, яка піднялася з 0,91 % у 2022 р. до 47,75 % у 2024 р., тобто збільшилася на 46,84 %. Це свідчить про дуже ефективне використання позикових ресурсів підприємством. Значно зросли також рентабельність витрат (з 0,11 % до 3,41 %) та рентабельність оборотних коштів (з 0,37 % до 10,44 %), що вказує на покращення ефективності використання ресурсів у виробничому процесі.

Позитивні та зростаючі значення рентабельності за всіма показниками свідчать про стабільну прибуткову діяльність ПрАТ КрКФ «Рошен» та підвищення загального рівня фінансової ефективності. ПрАТ КрКФ «Рошен» демонструє покращення результативності роботи й має потенціал до подальшого розвитку за рахунок зростання прибутковості.

Узагальнюючи результати фінансово-економічного аналізу ПрАТ КрКФ «Рошен» за 2022-2024 рр., можна зазначити, що підприємство демонструє стабільне зростання активів, яке у 2024 р. досягло 457201 тис. грн, що на 4,08 % більше ніж у 2022 р. Позитивною тенденцією є зростання власного капіталу до 424381 тис. грн та зменшення зобов'язань на 16,42 % відносно 2022 р., що підсилює фінансову стійкість і підтверджує високу автономність підприємства (коефіцієнт автономії 0,93). Також зростає сума чистого прибутку, яка за результатами 2024 р. досягає 14946 тис. грн. Разом з тим виявлено і негативні моменти, зокрема скорочення необоротних активів на 11,12 % через високий рівень зносу основних засобів, суттєве зростання суми дебіторської заборгованості та критично низький рівень абсолютної ліквідності, що може створювати ризики короткострокових фінансових розривів. Ці негативні тенденції ПрАТ КрКФ «Рошен» необхідно моніторити за їх подальшими змінами та вживати заходів для стабілізації ситуації.

Наступним завданням у межах другого розділу кваліфікаційного дослідження є оцінка економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен».

2.3. Оцінка економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен»

При оцінці економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен» використаємо гібридний метод, який поєднує у собі методологію функціонального та експертного методу. Використання індикаторного методу в даному випадку є обмеженим, оскільки не всі показники економічної безпеки мають чітко визначені нормативні. Частина індикаторів суттєво залежить від галузевої специфіки, масштабу діяльності підприємства та зовнішніх чинників, що унеможливорює коректне порівняння фактичних значень із формальними нормативами та може призвести до спотворення результатів оцінки.

Функціональний метод обрано з огляду на необхідність комплексної оцінки економічної безпеки за її ключовими складовими, що дозволяє проаналізувати

фінансову, виробничу, кадрову, маркетингову та інші сфери діяльності підприємства. Такий підхід забезпечує виявлення проблемних зон та джерел потенційних загроз у кожній із функціональних підсистем. Залучення експертного методу доповнює кількісні розрахунки якісною оцінкою, враховує специфіку діяльності ПрАТ КрКФ «Рошен» та вплив зовнішніх ризиків, що в сукупності підвищує об'єктивність і практичну цінність результатів оцінки економічної безпеки.

Відповідно до розглянутої у п.п. 1.3 кваліфікаційної роботи методології проведення оцінки економічної безпеки підприємства, на першому етапі слід визначити її складові, які будуть оцінені. При їх виборі виходимо з специфіки підприємства, а також доступної інформаційної бази про діяльність ПрАТ КрКФ «Рошен».

Для кожної складової економічної безпеки обрано по чотири показники, які дозволяють комплексно її оцінити. При цьому використано офіційну фінансову звітність підприємства, відкриті дані, представлені у мережі Інтернет, інформацію аналітичних платформ, а також внутрішні дані ПрАТ КрКФ «Рошен».

У табл. 2.8 представлено розраховані показники економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.8

**Розраховані показники економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен»
за 2022-2024 рр.**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Стимулятор/ дестимулятор	Найбільш сприятливе
1	2	3	4	5	6
Фінансова складова					
Коефіцієнт фінансової автономії	0,91	0,93	0,93	↑	0,93
Коефіцієнт покриття	2,61	4,76	4,86	↑	4,86
Чистий прибуток, тис. грн	374	9421	14946	↑	14946
Рентабельність активів, %	0,08	2,14	3,33	↑	3,33
Виробничо-технологічна складова					
Фондовіддача, грн/грн	0,49	0,56	0,56	↑	0,56
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,54	0,59	0,62	↓	0,54
Собівартість одиниці продукції, тис. грн	0,85	0,85	0,85	↓	0,85
Приріст вартості основних засобів, %	3,55	4,17	3,82	↑	4,17

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6
Кадрова складова					
Продуктивність праці, тис грн / особу	933,85	1224,83	1277,45	↑	1277,45
Чисельність персоналу, осіб	372	343	340	↑	372
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн.	32,80	47,51	54,20	↑	54,20
Коефіцієнт плинності кадрів	0,15	0,17	0,2	↓	0,15
Маркетингова складова					
Ринкова частка, %	0,79	0,7	0,64	↑	0,79
Рентабельність продажу, %	0,11	2,24	3,44	↑	3,44
Темп росту чистого доходу, %	1,42	20,93	3,38	↑	20,93
Оборотність запасів	7,88	8,79	8,78	↑	8,79
Цифрова складова					
Рівень автоматизації виробничих процесів, %	55	65	69	↑	69
Кількість кіберінцидентів/зломів систем, од.	1	2	5	↓	1
Частка персоналу без цифрових навичок, %	35	25	20	↓	20
Кількість впроваджених цифрових інновацій на рік, од.	2	5	3	↑	5

Примітка. Розраховано автором за даними підприємства

Після приведення показників до єдиного вимірника важливим етапом є визначення вагових коефіцієнтів для кожного показника, оскільки кожен із них має різне значення для формування загальної оцінки економічної безпеки підприємства. Для розрахунку вагових коефіцієнтів було використано експертний метод, який передбачає опитування працівників ПрАТ «Рошен», що безпосередньо залучені до фінансово-економічної, правової, виробничої та інших сфер діяльності підприємства. Експертам запропоновано оцінити значущість кожного показника шляхом присвоєння числового значення, при цьому сумарне значення всіх показників у межах однієї складової мало дорівнювати одиниці. Після збору відповідей було визначено середнє значення для кожного показника, що дозволило розрахувати його вагу з урахуванням думки декількох експертів.

У табл. 2.9 наведено значення вагових коефіцієнтів індикаторів економічної безпеки ПрАТ «Рошен».

Таблиця 2.9

Значення вагових коефіцієнтів індикаторів економічної безпеки

ПрАТ «Рошен»

Складова економічної безпеки	Показники (індикатори)	Значення вагових коефіцієнтів
Фінансова складова	Коефіцієнт фінансової автономії	0,3
	Коефіцієнт покриття	0,25
	Чистий прибуток, тис. грн	0,25
	Рентабельність активів, %	0,15
Виробничо-технологічна складова	Фондовіддача, грн/грн	0,3
	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,3
	Собівартість одиниці продукції, тис. грн	0,25
	Приріст вартості основних засобів, %	0,15
Кадрова складова	Продуктивність праці, тис грн / особу	0,35
	Чисельність персоналу, осіб	0,15
	Середньомісячна заробітна плата, тис. грн.	0,2
	Коефіцієнт плинності кадрів	0,3
Маркетингова складова	Ринкова частка, %	0,3
	Рентабельність продажу, %	0,25
	Темп росту чистого доходу, %	0,25
	Оборотність запасів	0,2
Цифрова складова	Рівень автоматизації виробничих процесів, %	0,3
	Кількість кіберінцидентів/зломів систем, од.	0,25
	Частка персоналу без цифрових навичок, %	0,2
	Кількість впроваджених цифрових інновацій на рік, од.	0,25

Примітка. Розраховано автором за даними експертного опитування

Провівши всі необхідні розрахунки, доцільно привести показники до єдиного вимірника та визначити стан економічної безпеки підприємства за кожною складовою, а також в цілому. Для цього використано формули, наведені у п.п. 1.3, що дозволяють провести нормалізацію показників, враховуючи стимулятори та дестимулятори, та розрахувати інтегральну величину економічної безпеки ПрАТ «Рошен». Такий підхід забезпечує порівнянність даних та дозволяє отримати об'єктивну оцінку стану економічної безпеки підприємства. У табл. 2.10 наведено розрахунок економічної безпеки ПрАТ «Рошен».

Таблиця 2.10

Розрахунок економічної безпеки ПрАТ «Рошен»

Показники	Вагове значення	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Фінансова складова				
Коефіцієнт фінансової автономії	0,3	0,98	1	1
Коефіцієнт покриття	0,25	0,54	0,98	1
Чистий прибуток, тис. грн	0,25	0,03	0,63	1
Рентабельність активів, %	0,15	0,02	0,64	1
ЕБ фінансової складової	-	0,44	0,80	0,95
Виробничо-технологічна складова				
Фондовіддача, грн/грн	0,3	0,88	1	1
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,3	1	0,92	0,87
Собівартість одиниці продукції, тис. грн	0,25	1	1	1
Приріст вартості основних засобів, %	0,15	0,85	1	0,92
ЕБ виробничо-технологічної складової	-	0,94	0,98	0,95
Кадрова складова				
Продуктивність праці, тис грн / особу	0,35	0,73	0,96	1
Чисельність персоналу, осіб	0,15	1,00	0,92	0,91
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн.	0,2	0,61	0,88	1
Коефіцієнт плинності кадрів	0,3	1,00	0,88	0,75
ЕБ кадрової складової	-	0,83	0,91	0,91
Маркетингова складова				
Ринкова частка, %	0,3	1	0,89	0,81
Рентабельність продажу, %	0,25	0,03	0,65	1
Темп росту чистого доходу, %	0,25	0,07	1	0,16
Оборотність запасів	0,2	0,9	1	1
ЕБ маркетингової складової	-	0,51	0,88	0,73
Цифрова складова				
Рівень автоматизації виробничих процесів, %	0,3	0,8	0,94	1
Кількість кіберінцидентів/зломів систем, од.	0,25	1	0,5	0,2
Частка персоналу без цифрових навичок, %	0,2	0,57	0,8	1
Кількість впроваджених цифрових інновацій на рік, од.	0,25	0,4	1	0,6
ЕБ цифрової складової	-	0,70	0,82	0,70
ЕБ загальна	-	0,68	0,88	0,85

Примітка. Розраховано автором за даними підприємства

За результатами розрахунків інтегрального показника економічної безпеки фінансової складової ПрАТ «Рошен» спостерігається поступове покращення показників протягом 2022-2024 рр. У 2022 р. інтегральна оцінка склала 0,44, що свідчить про середній рівень економічної безпеки з точки зору фінансових ресурсів та ефективності управління ними. Основними чинниками, які обмежували

фінансову безпеку цього року, були низький рівень чистого прибутку та рентабельності активів, що знижувало загальний фінансовий потенціал підприємства.

У 2023-2024 рр. спостерігається значне підвищення оцінки фінансової складової до 0,80 і 0,95 відповідно, що свідчить про зростання фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів підприємства. Позитивний вплив на результати мали високі значення коефіцієнтів фінансової автономії та покриття, а також збільшення чистого прибутку.

Показники економічної безпеки виробничо-технологічної складової ПрАТ «Рошен» показники залишалися відносно стабільними протягом 2022-2024 рр. У 2022 р. оцінка складала 0,50, у 2023 р. – 0,55, а у 2024 р. – 0,60. Основний вплив на результат мали фондівдача та коефіцієнт зносу основних засобів, тоді як невеликі коливання собівартості продукції і приросту вартості основних засобів свідчать про необхідність підтримки ефективності виробничих процесів.

Економічна безпека кадрової складової становила 0,48 у 2022 р., 0,52 у 2023 р. та 0,57 у 2024 р., що відображає поступове покращення стану кадрової безпеки. Найбільший вплив на показник мали продуктивність праці та коефіцієнт плинності кадрів. Незначні зміни у чисельності персоналу та рівня заробітної плати свідчать про стабільність кадрової політики, проте важливо продовжувати підтримувати мотивацію та професійний розвиток працівників для зниження потенційних ризиків.

Економічна безпека маркетингової складової становив 0,46 у 2022 р., 0,50 у 2023 р. та 0,54 у 2024 р. Основними чинниками були ринкова частка та темп росту чистого доходу, тоді як коливання оборотності запасів та рентабельності продажу вказують на необхідність підвищення ефективності управління маркетинговою та збутовою діяльністю.

Економічна безпека цифрової складової становила 0,42 у 2022 р., 0,48 у 2023 р. та 0,53 у 2024 р. Вплив на результат мали рівень автоматизації виробничих процесів та кількість впроваджених цифрових інновацій. Незначне підвищення

показника свідчить про поступове підвищення цифрової безпеки, при цьому важливо продовжувати навчання персоналу та забезпечення кібербезпеки.

З метою інтерпретації результатів дослідження використаємо шкалу запропоновану А.О. Ярославським, яка наведена у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Інтерпретація результатів оцінки економічної безпеки ПрАТ «Рошен»

Рівень економічної безпеки	Показник рівня економічної безпеки підприємства	Характеристика рівня
Високий	0,86-1	Підприємство має значні конкурентні переваги, здійснює ефективне управління господарськими процесами, володіє достатнім обсягом фінансових ресурсів. Підприємство має високі показники ефективності використання наявного потенціалу. Показники розвитку підприємства мають стійку тенденцію до зростання
Середній	0,51-85	Підприємство нормально функціонує, проте існують проблеми, пов'язані з неефективною організацією основної діяльності, які генерують можливість виникнення загрози економічній безпеці в майбутньому. Реалізація управлінських заходів повинна бути спрямована на підвищення рівня окремих складових економічної безпеки підприємства
Низький	0,21-0,5	Характеризується низьким рівнем платіжної дисципліни підприємства, зростанням кредиторської заборгованості та рівня фінансових ризиків. Підприємство для забезпечення фінансування діяльності залучає середньострокові позикові ресурси
Кризовий	0-0,2	На підприємстві мають місце хронічні порушення параметрів функціонування за всіма критеріями оцінки. Спостерігаються негативні прояви впливу економічних ризиків. Підприємство не в змозі забезпечити фінансування своєї діяльності та має катастрофічний рівень кредиторської заборгованості. Велика ймовірність припинення функціонування підприємства

Примітка. Складено автором за даними [58]

За результатами проведених розрахунків загальний інтегральний показник економічної безпеки ПрАТ «Рошен» у 2022 р. становив 0,68, що відповідає середньому рівню за шкалою А.О. Ярославського. У 2023 р. показник підвищився до 0,88, демонструючи високий рівень економічної безпеки підприємства. У 2024 р. інтегральна оцінка незначно знизилася до 0,85, що свідчить про певні негативні зміни, хоча зменшення не є радикальним. Це вказує на потребу щодо підвищення ефективності управління окремими складовими економічної безпеки. Загалом

протягом трьох років ПрАТ «Рошен» зберігало стабільний рівень економічної безпеки та здатне підтримувати стійкість своєї діяльності. На рис. 2.8 наведено рівень економічної безпеки ПрАТ «Рошен».

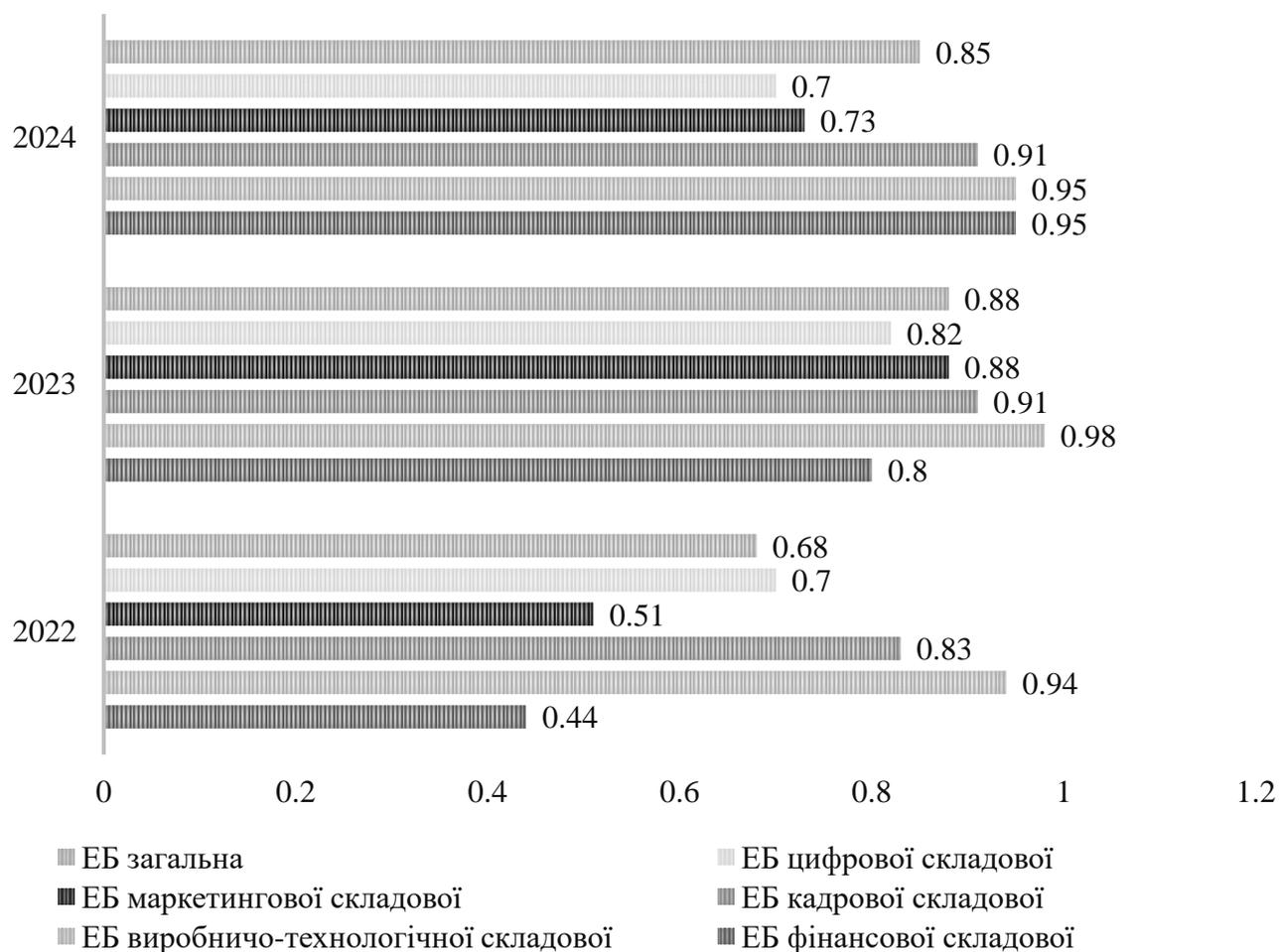


Рис. 2.8. Рівень економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен» у 2022-2024 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства

Таким чином, для оцінки економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен» використано функціональний підхід у поєднанні з експертним методом. У 2022 р. показник економічної безпеки становив 0,68, що відповідає середньому рівню, тоді як у 2023 р. він підвищився до 0,88, досягнувши високого рівня. У 2024 р. спостерігається незначне зниження показника до 0,85, що свідчить про певні негативні зміни, хоча зменшення не є радикальним і загальна стабільність ПрАТ КрКФ «Рошен» зберігається. Це вказує на наявність резервів для підвищення ефективності управління окремими складовими економічної безпеки. ПрАТ КрКФ «Рошен» протягом досліджуваного періоду підтримує стабільний та

достатньо високий рівень економічної безпеки, здатний забезпечити стійкість і конкурентоспроможність підприємства. Однак зважаючи на високу невизначеність стану зовнішнього середовища ПрАТ КрКФ «Рошен» надалі слід працювати над підвищенням своєї економічної безпеки.

Висновки до розділу 2

Другий розділ кваліфікаційного дослідження присвячений аналізу економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен». За результатами його виконання зроблено наступні висновки:

1. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ КрКФ «Рошен». У ході аналізу з'ясовано, що ПрАТ КрКФ «Рошен» є великим підприємством кондитерської галузі України з високим рівнем організації виробничих та управлінських процесів. Широка збутова мережа, експортна орієнтація та сертифікація продукції підтверджують високу якість та конкурентоспроможність товариства на внутрішньому та зовнішньому ринках. Аналіз персоналу свідчить про структурний дефіцит виробничих кадрів, який частково компенсується автоматизацією та перенавчанням працівників. Протягом 2022-2023 рр. чисельність персоналу скоротилася з 372 осіб до 340 осіб. Організаційна структура управління ПрАТ КрКФ «Рошен» є лінійно-функціональною та передбачає наявність усіх необхідних структурних підрозділів. Одним з головних викликів сьогодення для товариства є дефіцит кваліфікованих кадрів.

2. Здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ КрКФ «Рошен». За його результатами встановлено, що підприємство демонструє стабільне зростання активів, яке у 2024 р. досягло 457201 тис. грн, що на 4,08 % більше ніж у 2022 р. Позитивною тенденцією є зростання власного капіталу до 424381 тис. грн та зменшення зобов'язань на 16,42 % відносно 2022 р., що підсилює фінансову стійкість і підтверджує високу автономність

підприємства (коефіцієнт автономії 0,93). Також зростає сума чистого прибутку, яка за результатами 2024 р. досягає 14946 тис. грн. Разом з тим виявлено і негативні моменти, зокрема скорочення необоротних активів на 11,12 % через високий рівень зносу основних засобів, суттєве зростання суми дебіторської заборгованості та критично низький рівень абсолютної ліквідності, що може створювати ризики короткострокових фінансових розривів.

3. Оцінено економічну безпеку ПрАТ КрКФ «Рошен». Для оцінки економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен» використано функціональний підхід у поєднанні з експертним методом. У 2022 р. показник економічної безпеки становив 0,68, що відповідає середньому рівню, тоді як у 2023 р. він підвищився до 0,88, досягнувши високого рівня. У 2024 р. спостерігається незначне зниження показника до 0,85, що свідчить про певні негативні зміни, хоча зменшення не є радикальним і загальна стабільність ПрАТ КрКФ «Рошен» зберігається. Це вказує на наявність резервів для підвищення ефективності управління окремими складовими економічної безпеки. ПрАТ КрКФ «Рошен» протягом досліджуваного періоду підтримує стабільний та достатньо високий рівень економічної безпеки, здатний забезпечити стійкість і конкурентоспроможність підприємства. Однак зважаючи на високу невизначеність стану зовнішнього середовища ПрАТ КрКФ «Рошен» надалі слід працювати над підвищенням своєї економічної безпеки.

З огляду на отримані результати у наступному розділі кваліфікаційної роботи доречним є розробка напрямів підвищення рівня економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

ПРАТ КРКФ «РОШЕН»

3.1. Стратегічні імперативи забезпечення економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен»

Згідно з результатами, отриманими у попередньому розділі кваліфікаційної роботи, ПрАТ КрКФ «Рошен» демонструє достатньо високі показники економічної безпеки. Проте у 2024 р. виявлено певне, хоч і незначне, погіршення окремих аспектів економічної безпеки. Збереження цієї тенденції у середньостроковій перспективі може призвести до системного зниження рівня захищеності економічних інтересів підприємства та його вразливості до потенційних загроз. Таким чином, виникає об'єктивна потреба у розробці та впровадженні нових стратегічних імперативів, спрямованих на зміцнення економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен».

Додамо, що на економічну безпеку ПрАТ КрКФ «Рошен» впливає комплексна взаємодія як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Зовнішнє середовище, особливо в умовах воєнних викликів та глобальної нестабільності, є вкрай динамічним, складно прогнозованим та містить значну кількість ризиків і загроз. Ці загрози, починаючи від порушення логістичних ланцюгів та інфляційних процесів, і закінчуючи зміною споживчого попиту та податковими ризиками, здатні створити реальні загрози для економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен».

Враховуючи зазначене першочерговим завданням для ПрАТ КрКФ «Рошен» стає формування сильного внутрішнього середовища. Саме внутрішні ресурси, організаційна культура, інноваційний потенціал та ефективність бізнес-процесів мають стати надійним буфером, здатним протидіяти зовнішнім загрозам та забезпечити безперервність діяльності й сталий розвиток. З метою визначення

подальшої стратегії розвитку ПрАТ КрКФ «Рошен» й потенційних ризиків використано такий інструмент як SWOT-аналіз (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз ПрАТ КрКФ «Рошен»

	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Активізація експортної діяльності. 2. Участь у грантових програмах підтримки бізнесу. 3. Розширення асортименту за рахунок продукції ЗСЖ. 4. Цифрова трансформація бізнес-моделі. 5. Залучення додаткових іноземних інвестицій у післявоєнний період. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не прогнозованість військової ситуації. 2. Зменшення чисельності населення, а відтак потенційних клієнтів та працівників. 3. Посилення конкурентного тиску. 4. Зростання цін на сировину на енергоресурси. 5. Перебої з своєчасним постачанням сировини, а також обмеження споживання електроенергії. 6. Девальвація національної валюти. 7. Зростання податкового навантаження на бізнес. 8. Неправомірний тиск з боку органів державної вдали через політичні мотиви 9. Пошкодження виробничих потужностей через ракетні обстріли.
Внутрішнє середовище	<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розвинений бренд. 2. Високий рівень забезпеченості власними фінансовими ресурсами. 3. Розвинена дистрибуторська мережа. 4. Активна зовнішньоекономічна діяльність. 5. Широкий асортимент продукції. 6. Підтверджена якість продукції міжнародними стандартами. 7. Висока технологічна оснащеність. 8. Наявний стабільний кваліфікований персонал. 9. Приналежність ПрАТ КрКФ «Рошен» до критично важливих для економіки підприємств. 10. Наявність резервних потужностей. 	<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Високі операційні витрати. 2. Залежність від змін споживчих уподобань. 3. Зменшення ринкової частки у 2024 р. 4. Недостатнє використання ШІ у маркетинговій та аналітичній діяльності. 5. Обмежена диверсифікація, висока залежність від продажів кондитерської продукції. 6. Повільне впровадження трендів та високий рівень зайвої бюрократії.

Примітка. Складено автором за результатами власного дослідження

Результати SWOT-аналізу дають підстави стверджувати про досить міцне внутрішнє середовище, що характеризується низкою сильних сторін. Окремо відзначимо високу забезпеченість власними фінансовими ресурсами та сучасним

обладнанням для виробництва кондитерської продукції. Наявність слабких сторін у діяльності ПрАТ КрКФ «Рошен» свідчить про наявність потенційних резервів для поліпшення внутрішніх бізнес-процесів. Слабкі сторони вказують на певну вразливість ПрАТ КрКФ «Рошен», зокрема у сфері інформаційних технологій та маркетингу.

Стан зовнішнього середовища є досить несприятливим для розвитку бізнесу ПрАТ КрКФ «Рошен». Товариство змушене функціонувати в умовах високої не прогнозованості розвитку подій зумовлених війною й низки інших загроз, що виявлені у результаті SWOT-аналізу. Можливостей для подальшого розвитку ПрАТ КрКФ «Рошен» значно менше, а ніж загроз й повністю залежить від ходу військових дій. Зважаючи на це існує підвищена потреба у зміцненні економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен» та формування дієвої моделі протидії можливим ризикам. У табл. 3.2 сформовано матрицю SWOT-аналізу ПрАТ КрКФ «Рошен».

Таблиця 3.2

Матриця SWOT-аналізу ПрАТ КрКФ «Рошен»

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище	
	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Поле СіМ (10 + 6 = 15)	Поле СіЗ (10 + 9 = 19)
Слабкі сторони	Поле СлМ (6 + 5 = 11)	Поле СлЗ (6 + 9 = 15)

Примітка. Складено автором за результатами власного дослідження

Матрицю SWOT-аналізу ПрАТ КрКФ «Рошен» демонструє, що найбільшу кількість балів отримано у полі «сильні сторони та загрози». Таке співвідношення вказує на доцільність вибору стратегії обмеженого зростання, що викликано переважання загроз в зовнішньому середовищі та сильних сторін у внутрішньому. Сутність стратегії полягає у фокусуванні зусиль на зміцненні існуючих позицій та захисті ключових активів замість агресивного нарощування обсягів та ринкової частки. Її головна мета – збереження економічної безпеки та стійкості, мінімізація втрат та створення надійного «буфера» для переживання кризового періоду.

Виходячи з аналізу стану економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен» та його бізнес-процесів на рис. 3.1 визначено стратегічні імперативи забезпечення економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен».



Рис. 3.1. Стратегічні імперативи забезпечення економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен»

Примітка. Авторська розробка

Першочерговим завданням для ПрАТ КрКФ «Рошен» є впровадження системи ранньої діагностики загроз економічній безпеці. Цей імператив є необхідним для переходу від реактивного до проактивного управління ризиками. Він дозволяє ідентифікувати потенційні загрози (наприклад, зростання цін на сировину, падіння ліквідності партнерів) на ранніх стадіях, коли вони ще не завдали значних збитків. Шляхом постійного моніторингу ключових індикаторів-маркерів у режимі реального часу, підприємство отримує можливість оперативно застосовувати антикризові протоколи.

Невід'ємною частиною захисту активів ПрАТ КрКФ «Рошен» є забезпечення виробничої інфраструктури власним резервним живленням. В умовах регулярних

атак на енергетичну інфраструктуру України та ризику масштабних блекаутів, гарантія безперервності виробництва є питанням економічного виживання ПрАТ КрКФ «Рошен». Інвестиції в потужні газопоршневі установки та дизельні генератори для забезпечення 100% критичної інфраструктури дозволяють захистити дорогі технологічні лінії та уникнути багатомільйонних збитків від простоїв і псування сировини.

Для підвищення ефективності та зниження довгострокових витрат ПрАТ КрКФ «Рошен» обрано імператив інвестицій у сучасні технології, штучний інтелект. Використання штучного інтелекту не лише сприяє автоматизації рутинних процесів, а й дозволяє оптимізувати складні операції, наприклад, прогнозувати попит, мінімізувати виробничі відходи та оптимізувати логістичні маршрути в умовах підвищеної транспортної складності.

Четвертим імперативом є диверсифікація асортименту за рахунок виробництва продукції ЗСЖ. Хоча стратегія є оборонною, цей напрямок є стратегічною інвестицією в майбутнє та відповіддю на глобальний споживчий тренд. Випуск кондитерських виробів зі зниженим вмістом цукру, протеїнових батончиків та функціональних солодоців дозволяє «Рошен» розширити цільову аудиторію та знизити залежність від традиційного ринку, який страждає від падіння купівельної спроможності.

Критичним для збереження довгострокової стійкості ПрАТ КрКФ «Рошен» є розвиток інтелектуального капіталу. В умовах мобілізації та міграції кваліфікованих кадрів, захист людського ресурсу стає пріоритетом. Цей імператив включає не лише програми утримання ключового персоналу та створення внутрішніх кадрових резервів, а й стратегічну співпрацю з освітніми закладами для цільової підготовки нових спеціалістів, адаптованих до унікальних виробничих технологій ПрАТ КрКФ «Рошен».

Додамо, що оскільки аналіз фінансової безпеки підприємства свідчить про його високу стійкість та наявність необхідного запасу міцності, окремий фінансовий імператив наразі не визначено. Фінансові ресурси ПрАТ КрКФ

«Рошен» будуть спрямовані на вирішення найбільш критичних операційних, кадрових та технологічних проблем.

В умовах безпрецедентної геополітичної та економічної невизначеності, спричиненої повномасштабною агресією, перед ПрАТ КрКФ «Рошен» постає завдання не просто тактичного реагування на поточні виклики, а формування довгострокового бачення стійкості. Зважаючи на підвищений рівень загроз, які можуть мати тривалий характер (енергетична криза, логістичні перебої, інфляція) і невідомий термін завершення військових дій, необхідне посилення захисних механізмів. Хоча, як було встановлено, ПрАТ КрКФ «Рошен» наразі має достатній запас економічної безпеки, цю перевагу необхідно інституціоналізувати та захистити. Таким чином, виникає об'єктивна потреба в розробці чіткої концептуальної основи, яка гарантує збереження досягнутого рівня стійкості в перспективі.

На рис. 3.2 представлено концептуальну модель управління економічною безпекою ПрАТ КрКФ «Рошен».

Управління економічною безпекою ПрАТ КрКФ «Рошен» має носити не епізодичний, а безперервний та систематичний характер, що є критично важливим принципом функціонування будь-якої захисної системи. У сучасному динамічному середовищі, обтяженому воєнними ризиками та макроекономічною нестабільністю, лише постійний моніторинг дозволяє підприємству зберігати адаптивність. Будь-яка пауза в контролі створює «сліпу зону», в якій може виникнути неідентифікована загроза (наприклад, різке зростання цін на ключову сировину, або критичне зниження ліквідності важливого постачальника), що згодом призведе до значних фінансових або операційних втрат.

Саме тому своєчасне виявлення відхилень є ключовою передумовою для успішної реалізації стратегії обмеженого зростання. Виявлення того, що фактичні показники (наприклад, коефіцієнт рентабельності або рівень запасів енергоносіїв) відхиляються від встановлених порогових значень, має негайно запускати механізм коригувальних та запобіжних дій.

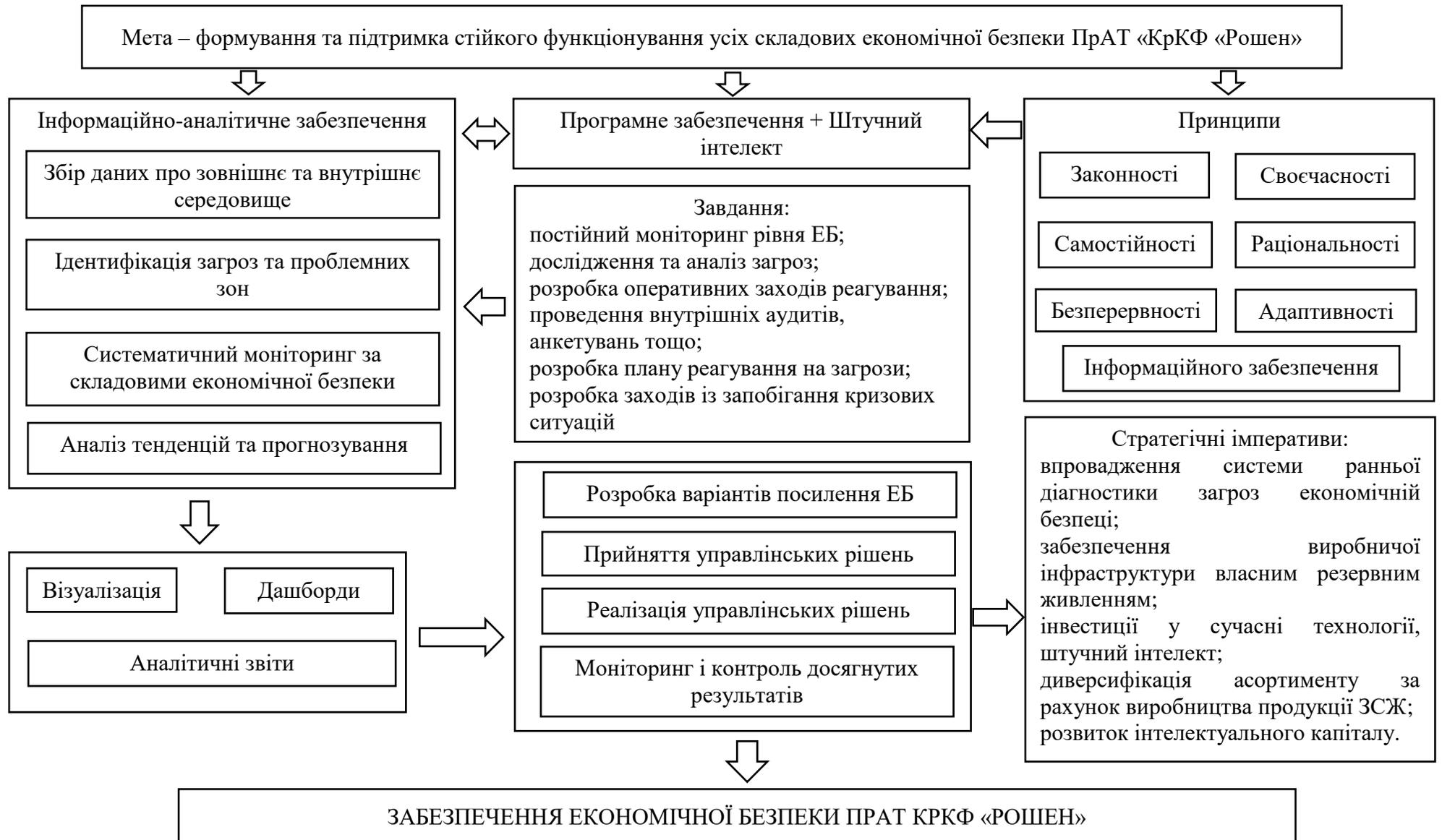


Рис. 3.2. Концептуальна модель управління економічною безпекою ПрАТ КрКФ «Рошен»

Примітка. Авторська розробка

Запропонована модель управління економічною безпекою ПрАТ КрКФ «Рошен» дозволяє керівництву приймати проактивні рішення (наприклад, зміна логістичного маршруту, фіксація валютного курсу, запуск резервних потужностей) до того, як загроза переросте у кризу. Без можливості оперативно діагностувати такі відхилення, вся система управління перетворюється на неефективне реагування на вже спричинені збитки.

Отже, результати SWOT-аналізу демонструють, що оптимальною для ПрАТ КрКФ «Рошен» є стратегія обмеженого зростання. У зовнішньому середовищі є велика кількість потенційних загроз, які створюють небезпеку для економічної безпеки товариства. З метою протидії цьому розроблено концептуальну модель управління економічною безпекою товариства, яка відображає інформаційно-аналітичне забезпечення за підтримки програмного забезпечення, ключові, принципи та завдання даного процесу. Стратегічними імперативами забезпечення економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен» визначено наступні: впровадження системи ранньої діагностики загроз, забезпеченням резервного живлення, інвестиції у технології та ІІІ, розвиток продукції ЗСЖ, а також розвиток інтелектуального капіталу.

Відповідно до визначених імперативів у наступному розділі кваліфікаційної роботи розроблено практичні пропозиції щодо посилення економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен».

3.2. Практичні пропозиції щодо посилення економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен»

Для забезпечення стійкості ПрАТ КрКФ «Рошен» в умовах посиленої економічної та воєнної турбулентності, ключовим завданням є перехід від реактивного управління до проактивного захисту. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим ступенем невизначеності, де традиційні методи запобігання ризикам є недостатніми. Саме тому для посилення економічної безпеки

та реалізації визначених стратегічних імперативів ПрАТ КрКФ «Рошен» необхідно сформувані комплексний механізм практичних дій.

Першочерговим та найважливішим кроком у цьому механізмі є впровадження системи ранньої діагностики загроз економічній безпеці ПрАТ КрКФ «Рошен». Такий крок необхідний для того, щоб на випадок будь-якого критичного зовнішнього або внутрішнього шоку ПрАТ КрКФ «Рошен» мала можливість виявити ці загрози заздалегідь й вжити необхідних заходів. Система ранньої діагностики загроз базується на постійному моніторингу ключових індикаторів-маркерів, дозволить ПрАТ КрКФ «Рошен» своєчасно запускати захисні механізми та коригувати свої стратегії.

Для її створення та забезпечення принципу безперервності та своєчасності необхідним є придбання й впровадження спеціалізованого програмного забезпечення, яке автоматизує даний процес. Перехід до інтегрованої ІТ-платформи дозволить мінімізувати людський фактор та гарантувати, що управлінське рішення буде прийняте оперативно. Тим більше, що сьогодні на ринку ІТ є велика кількість готових програмних продуктів. Зокрема, А.В. Черв'як [53] у своїй дисертаційній роботі пропонує для цього українським підприємствам впровадити програмне забезпечення «Risk Advisor».

При використанні програми «Risk Advisor», за допомогою акумуляцію інформації з різних джерел, отримуються дані про нові чи актуальні загрози економічної складової. Важливим є те, що окрім детальної інформації про загрозу, надаються рекомендації з їх нейтралізації, посилання на матеріали дискусійного характеру, інформацію про дотримання законодавчих актів при впливі загрози на діяльність підприємства. Зазначена програма зіставляє відомості про загрози із заходами, які були проваджені та/чи рекомендуються до використання.

Програмне забезпечення «Risk Advisor» дозволяє створити єдину інформаційно-аналітичну систему, яка:

агрегує дані в режимі реального часу з внутрішніх ERP-систем (фінансові потоки, запаси, виробничі потужності) та зовнішніх джерел (курси валют, ціни на сировину).

автоматично розраховує всі визначені індикатори-маркери економічної безпеки (наприклад, коефіцієнт абсолютної ліквідності або індекс кадрової плинності);

візуалізує отримані результати на інтерактивному дашборді за принципом «світлофора», негайно сигналізуючи про перетин індикаторами встановлених порогових рівнів (перехід у «жовту» або «червону» зону).

На рис. 3.3 наведено візуалізацію програмного забезпечення

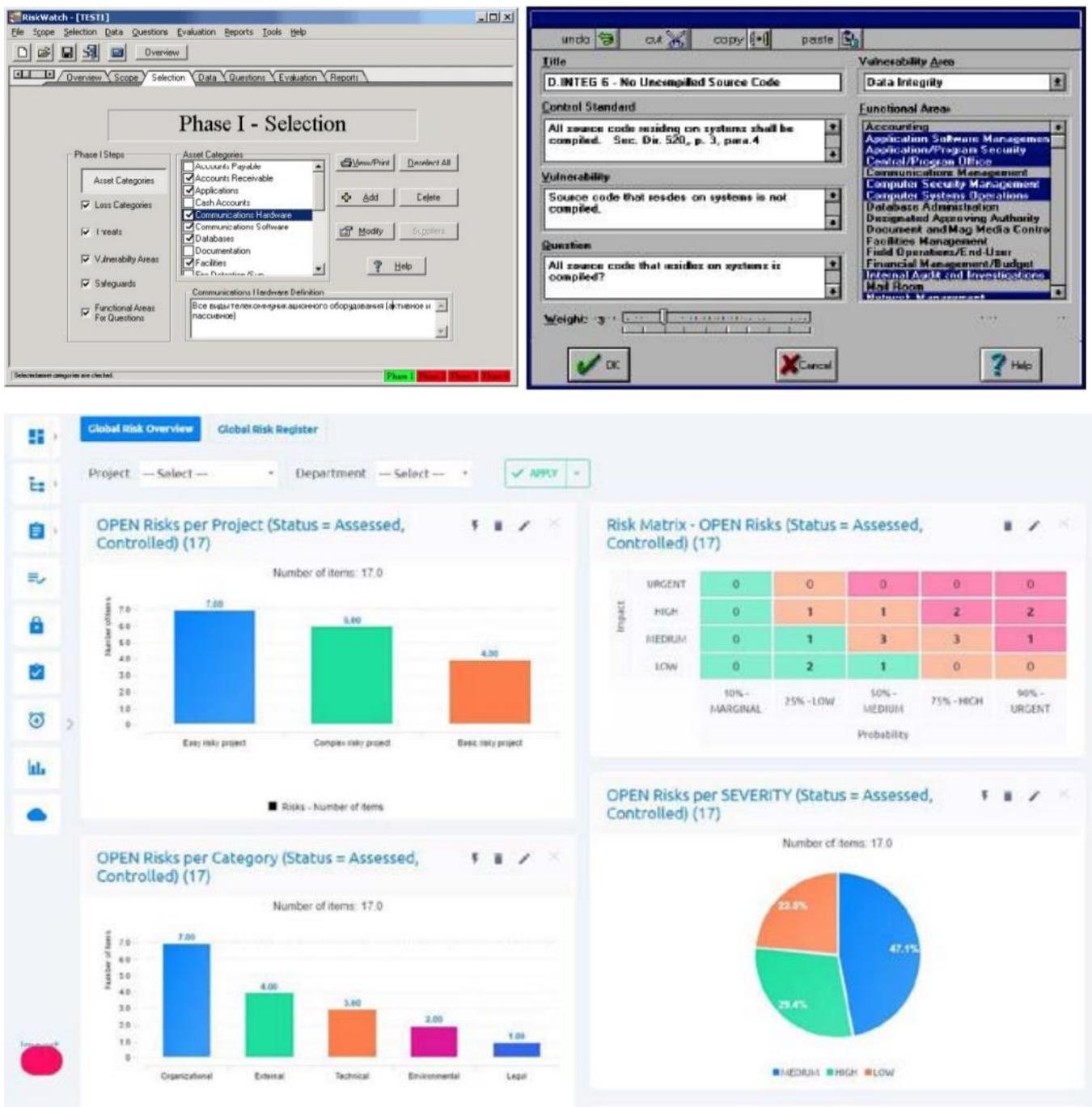


Рис. 3.3. Візуалізація програмного забезпечення «Risk Advisor» [53]

Наявність такої інформаційно-аналітичної системи дозволяє вищому керівництву ПрАТ КрКФ «Рошен» отримувати консолідовану та актуальну інформацію про стан економічної безпеки підприємства у режимі реального часу. Це значно скорочує часовий лаг між виникненням загрози та управлінською реакцією на неї, що є критично важливим в умовах воєнної та економічної нестабільності. Керівництво отримує можливість не лише оперативно ідентифікувати проблемні зони, а й обирати найбільш доцільні сценарії реагування, спираючись на аналітичні дані, а не інтуїтивні оцінки. У табл. 3.3 наведено функціонал програмного забезпечення «Risk Advisor».

Таблиця 3.3

Функціонал програмного забезпечення «Risk Advisor»

Функціонал RiskWatch	Цінність для економічної безпеки «Рошен»	Роль у системі ранньої діагностики економічної безпеки
Управління ризиками (Risk Management)	Дозволяє систематично ідентифікувати, оцінювати (кількісно та якісно) та ранжувати всі види загроз: від фінансових (зростання цін на сировину) до операційних (збої обладнання) та кадрових	Складає основу для системи ранньої діагностики. Дозволяє визначити індикатори-маркери та їх порогові значення
Внутрішній контроль та аудит (Audit Management)	Автоматизує перевірку дотримання внутрішніх регламентів, стандартів та бізнес-процесів. Це знижує ризик шахрайства та несанкціонованого використання активів	Забезпечує принцип законності та посилює фінансову складову економічної безпеки
Управління інцидентами (Incident Management)	Надає єдиний центр для реєстрації, розслідування та управління всіма інцидентами, що впливають на безпеку (кібератаки, збої в логістиці, виробничий брак)	Гарантує своєчасність реагування та допомагає керівництву приймати коригувальні рішення
Створення звітів та Дашбордів	Формує інтерактивні звіти з «ризиковою картою» підприємства, візуалізуючи поточний стан загроз для топ-менеджменту	Реалізує елемент формування управлінських рішень в рамках інформаційно-аналітичного забезпечення.

Примітка. Складено автором за даними [54, 60]

Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення «Risk Advisor» для ранньої діагностики загроз дозволить ПрАТ КрКФ «Рошен» суттєво підвищити

рівень економічної безпеки за рахунок своєчасного виявлення ризиків, скорочення часу реагування на кризові відхилення та підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Інтеграція інформаційно-аналітичної системи з елементами штучного інтелекту забезпечить перехід від фрагментарного контролю до системного та проактивного управління безпекою, що дозволить мінімізувати потенційні фінансові, операційні та репутаційні втрати підприємства в умовах високої зовнішньої невизначеності. На рис. 3.4 відображено схему функціонування програмного забезпечення «Risk Advisor».

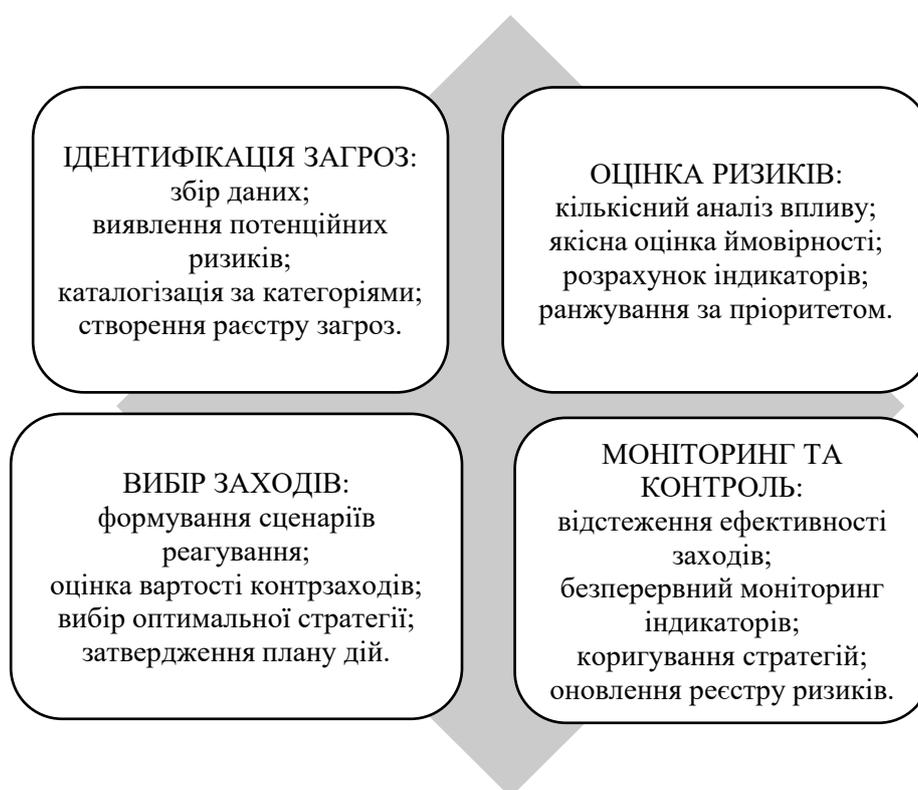


Рис. 3.4. Схема функціонування програмного забезпечення «Risk Advisor»

Примітка. Авторська розробка

Можемо констатувати, що впровадження програмного забезпечення «Risk Advisor» дозволить ПрАТ КрКФ «Рошен» забезпечити надійною інформацією про стан економічної безпеки та на цій основі оперативно реагувати на їх прояви. Таке нововведення забезпечить товариству перш за все довгострокові ефекти і підвищить ефективність управління економічною безпекою.

Інша пропозиція спрямована на безпосереднє посилення економічної безпеки. З урахуванням того, що найнижчі показники економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен» має за маркетинговою складовою варто приділити першочергової уваги саме їм. До того ж кожна складова економічної безпеки тісно взаємопов'язана між собою. Поліпшення маркетингової складової ПрАТ КрКФ «Рошен» позитивно вплине на інші складові економічної безпеки. Наприклад зі зростанням ринкової частки збільшаться продажі продукції ПрАТ КрКФ «Рошен», що відобразиться позитивно на грошових потоках, доходах й прибутках товариства.

Для посилення маркетингової складової економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен» запропоновано використати можливості штучного інтелекту шляхом створення власного мобільного додатку як інструменту персоналізованого маркетингу та прямої взаємодії зі споживачами. Запровадження такого цифрового рішення дозволить ПрАТ КрКФ «Рошен» перейти від масових маркетингових кампаній до адресних пропозицій, що є особливо актуальним в умовах зниження купівельної спроможності населення, посилення конкуренції та зростання маркетингових ризиків. Мобільний додаток може стати ключовим елементом цифрової екосистеми бренду «ROSHEN» (рис. 3.5), спрямованої на підвищення лояльності споживачів та стабілізацію обсягів реалізації продукції.

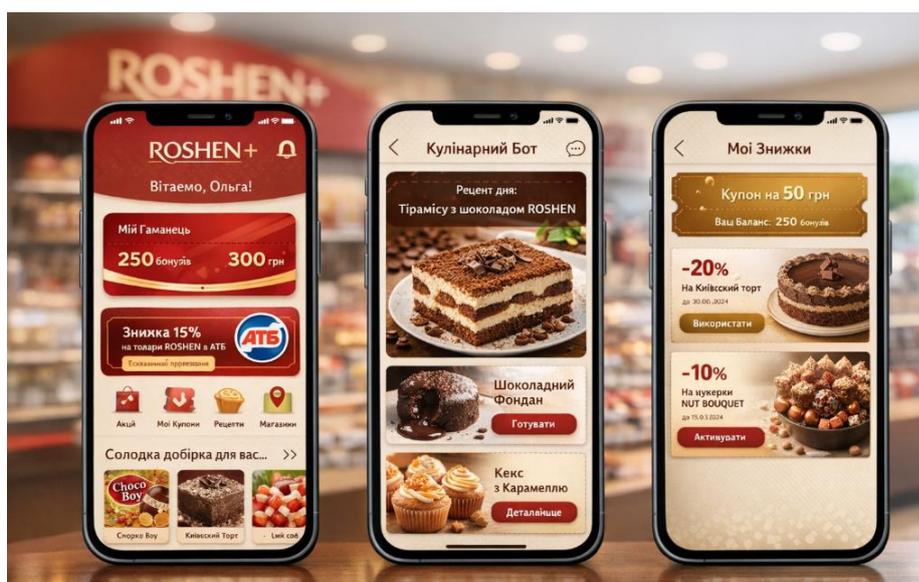


Рис. 3.5. Візуалізація мобільного додатку «ROSHEN»

Примітка. Авторська розробка

Функціональні можливості мобільного додатку передбачають використання алгоритмів штучного інтелекту для аналізу поведінки користувачів, історії покупок та споживчих уподобань з метою формування персоналізованих рекомендацій. Зокрема, у додаток доцільно інтегрувати кулінарного AI-бота, який пропонуватиме рецепти з використанням продукції ПрАТ КрКФ «Рошен», підбираючи їх відповідно до індивідуальних смакових вподобань споживачів. Такий підхід сприятиме стимулюванню додаткового попиту, розширенню сфер використання продукції бренду та формуванню емоційної прив'язаності до торговельної марки.

На рис. 3.6 відображено переваги для ПрАТ КрКФ «Рошен» від запуску мобільного додатку «ROSHEN».

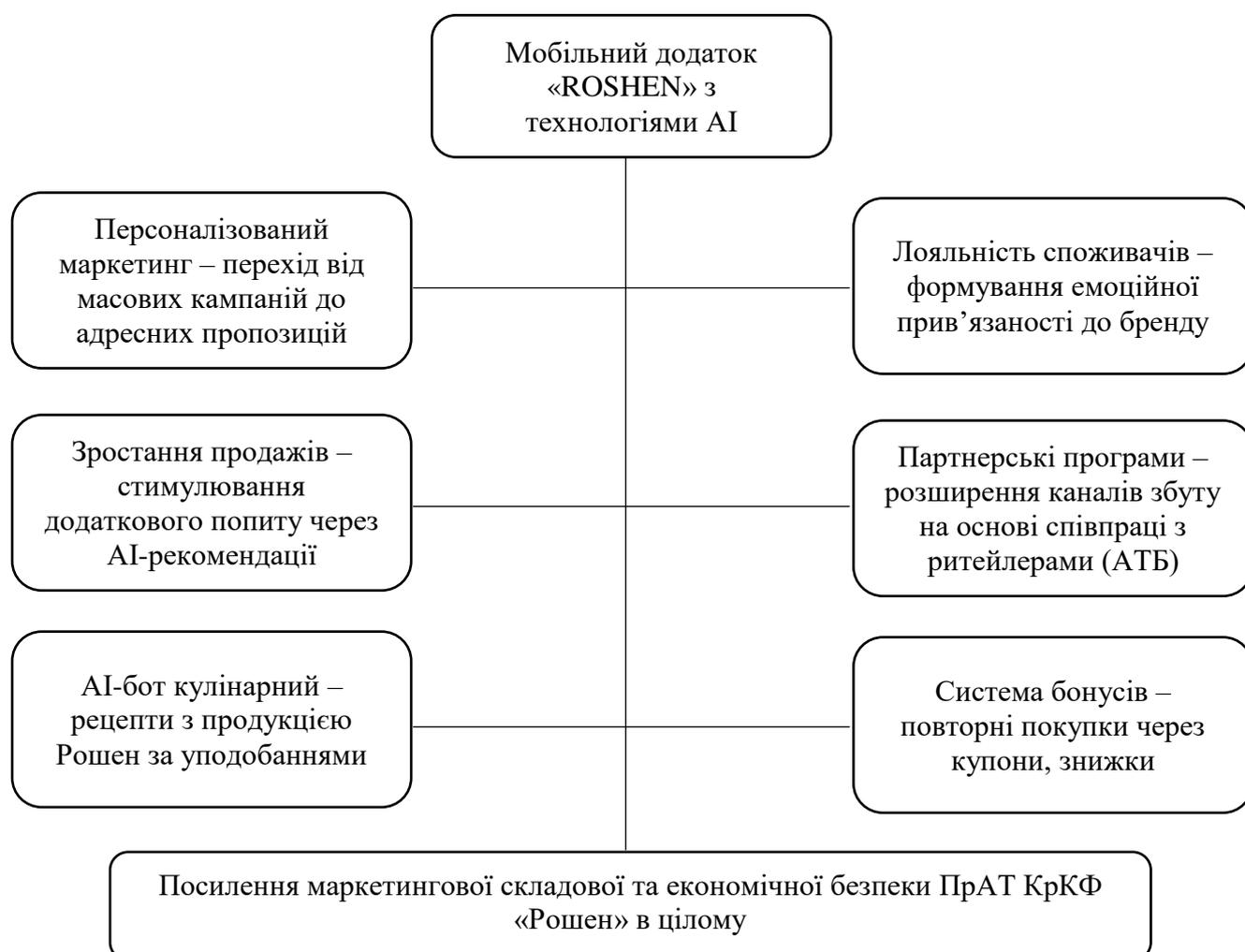


Рис. 3.6. Переваги для ПрАТ КрКФ «Рошен» від запуску мобільного додатку «ROSHEN»

Примітка. Авторська розробка

Окремим напрямом використання мобільного додатку є розвиток партнерських програм із торговельними мережами, зокрема національними ритейлерами, такими як АТБ. За наявності мобільного додатку «ROSHEN» споживачі можуть отримувати персоналізовані знижки або спеціальні пропозиції на продукцію компанії у партнерських торговельних мережах. Реалізація таких програм дозволить розширити канали збуту, підвищити контроль за ефективністю маркетингових акцій та зменшити залежність підприємства від традиційних форм рекламного просування.

Крім того, мобільний додаток може передбачати можливість завантаження бонусних коштів, електронних купонів або знижок, які використовуватимуться для придбання продукції ПрАТ КрКФ «Рошен» за вигіднішими умовами. Така система стимулюватиме повторні покупки, сприятиме зростанню обсягів реалізації та підвищенню прогнозованості грошових потоків.

Отже, у межах пропозицій щодо посилення економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен» запропоновано два стратегічні кроки. Перший – впровадження програмного забезпечення «Risk Advisor», що є основою системи діагностики раннього попередження загроз. За допомогою нього керівництво товариства буде мати інформацію щодо ключових показників складових економічної безпеки та оперативно реагуватиме на негативні зміни. Другий – розробка та запуск власного мобільного додатку «ROSHEN», що направлене на покращення маркетингової складової економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен».

Далі необхідно провести оцінку економічної доцільності впровадження запропонованих заходів.

3.3. Оцінка економічної доцільності впровадження запропонованих заходів

Одним з ключових принципів менеджменту є ефективність, який передбачає доцільність впровадження запропонованих заходів виключно за умови перевищення можливого корисного результату від них над необхідними

інвестиціями у їх впровадження. При цьому слід ураховувати, що абсолютно точно визначити корисний ефект не можливо через не прогнозованість ситуації, вплив різних факторів, наявності ризиків отримання збитків тощо. Тому розраховані показники будуть вважатися виключно очікуваними, а точні результати будуть отримані після декількох місяців впровадження запропонованих заходів. У разі виявлення відхилень вище керівництво ПрАТ КрКФ «Рошен» зможе вносити корективи, проводити А/В тестування тощо.

На першому етапі оцінки економічної доцільності впроваджуваних заходів у табл. 3.4 сформовано бюджет витрат.

Таблиця 3.4

Бюджет витрат на впровадження запропонованих заходів

Стаття витрат	Сума, тис. грн.
Впровадження програмного забезпечення «Risk Advisor»	
Ліцензія на ПЗ	80
Налаштування ПЗ під індивідуальні потреби ПрАТ КрКФ «Рошен»	200
Навчання персоналу	50
Резервний фонд	30
Разом	360
Розробка та запуск мобільного додатку «ROSHEN»	
Розробка та налаштування мобільного додатку	800
Розробка кулінарного AI-бота	220
Інтеграція з програмою лояльності	100
Тестування та запуск	180
Оновлення, просування та технічна підтримка	120
Маркетинг запуску	200
Резервний фонд	160
Разом	1780
Всього включаючи обидва заходи	2140

Примітка. Авторська розробка

На основі сформованого бюджету передбачено сукупні витрати ПрАТ КрКФ «Рошен» у сумі 2140 тис. грн. З них 360 тис. грн передбачено на впровадження програмного забезпечення «Risk Advisor» та таким чином побудови системи ранньої діагностики загроз. На даний вид заходів припадає 16,82 % від загального бюджету. На розробку та запуску мобільного додатку «ROSHEN» планується

бюджет у сумі 1780 тис. грн. Фінансування буде здійснено за рахунок власних фінансових коштів ПрАТ КрКФ «Рошен».

Для визначення можливого корисного результату використано метод експертного оцінювання. З розробленими пропозиціями попередньо ознайомлені комерційний директор, фінансовий та операційний директори. Їм запропоновано надати власну оцінку прогнозу зростання чистого доходу від реалізації продукції у разі впровадження розроблених заходів. Отримані результати наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Прогнозоване зростання чистого доходу ПрАТ КрКФ «Рошен»

№	Експерт	% прогнозованого зростання виручки від реалізації	Середній розмір % зростання виручки від реалізації
1	Операційний директор	8	8,33
2	Комерційний директор	10	
3	Фінансовий директор	7	

Примітка. Складено автором на основі експертної оцінки

Отже, за умови реалізації запропонованих заходів очікується зростання чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ КрКФ «Рошен» на 8,33 % у перший рік. Надалі протягом наступних 2 років можливе подальше поступове зростання ще додатково на 3-5 % в результаті зростання лояльності клієнтів та покращеної маркетингової аналітики. З додаткових витрат ПрАТ КрКФ «Рошен» нестиме витрати на впровадження запропонованих заходів та витрати, пов'язані із загальним приростом реалізації продукції, які становлять (за даними 2024 р.) 85 % від обсягу реалізації.

Оперуючи цими даними можливо провести оцінку економічної доцільності впровадження запропонованих заходів. Для цього використаємо показник дисконтованого чистого грошового потоку. Ставка дисконтування для розрахунку беремо 20 %, що ураховує можливі інфляційні ризики, пов'язані з війною. У табл. 3.6 наведено узагальнюючі показники ефективності запропонованих заходів.

Таблиця 3.6

**Узагальнюючі показники ефективності запропонованих заходів на
ПрАТ КрКФ «Рошен»**

Період	Доходи, тис. грн.	Витрати, тис. грн.	Прибуток, тис. грн.	Податок на прибуток, тис. грн.	Грошовий потік, тис. грн.	Дисконтований ЧГП, тис. грн.	Накопичений дисконтований ЧГП
Початкові інвестиції		2140	-2140	-	-2140	-2140	-2140
1 рік	36180	30753	5427	976,86	4450,14	3708,45	1568,45
2 рік	40279	34237	6042	1087,56	4954,44	3440,58	5009,03
3 рік	46724	39715	7009	1261,62	5747,38	3326,03	8335,06

Примітка. Авторська розробка

Узагальнюючі показники дозволяють констатувати про економічну доцільність впровадження запропонованих заходів у практичну діяльність ПрАТ КрКФ «Рошен». Початкові інвестиції складають 2140 тис. грн, які є одноразовими. На другий рік впровадження ПрАТ КрКФ «Рошен» буде нести витрати пов'язані з приростом обсягу реалізації та виробництва продукції. Очікується, що уже на другий рік впровадження запропонованих заходів ПрАТ КрКФ «Рошен» зможе окупити інвестовані кошти. Оскільки грошовий потік, який є чистим прибутком складає 4450,14 тис. грн, що удвічі перевищує початкові інвестиції. У подальші роки сума корисного ефекту буде збільшуватися і ПрАТ КрКФ «Рошен» зможе поліпшувати мобільний додаток добавляючи нові корисні опції для своїх споживачів.

Таким чином, проведена оцінка продемонструвала економічну доцільність запропонованих заходів для покращення економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен». Впровадження програмного забезпечення «Risk Advisor» та розробка мобільного додатку «ROSHEN» потребують додаткових інвестицій у розмірі 2140 тис. грн, що товариство зможе покрити за рахунок внутрішніх джерел фінансування. Згідної експертної оцінки у перший рік після впровадження нововведень ПрАТ КрКФ «Рошен» зможе збільшити чистий дохід від реалізації продукції на 8,33 % з подальшим щорічним приростом на додаткові 3-5%. Термін окупності запропонованих заходів складає менше 1 року.

Крім отримання прямого фінансового ефекту, впровадження запропонованих заходів сприятиме суттєвому посиленню економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен». Використання програмного забезпечення «Risk Advisor» дозволить сформувати систему ранньої діагностики загроз, підвищити обґрунтованість управлінських рішень та своєчасно реагувати на внутрішні й зовнішні ризики. Це, у свою чергу, зменшить імовірність фінансових втрат, підвищить стабільність грошових потоків і забезпечить більш прогнозований розвиток підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища та воєнних ризиків.

Водночас суттєво посиляться маркетингова складова діяльності підприємства за рахунок запуску мобільного додатку «ROSHEN». Його використання забезпечить глибший аналіз поведінки споживачів, персоналізацію маркетингових комунікацій та підвищення ефективності програм лояльності, що сприятиме зростанню обсягів реалізації продукції. Покращення якості взаємодії з клієнтами та підвищення їхньої лояльності матиме довгостроковий позитивний вплив на фінансові результати, забезпечуючи стабільне зростання доходів, прибутковості та конкурентних позицій ПрАТ КрКФ «Рошен» на ринку.

Висновки до розділу 3

Третій розділі дослідження присвячений розробці напрямів підвищення рівня економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен». За результатами його виконання зроблено наступні висновки:

1. Сформувати стратегічні імперативи забезпечення економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен». Результати SWOT-аналізу демонструють, що оптимальною для ПрАТ КрКФ «Рошен» є стратегія обмеженого зростання. У зовнішньому середовищі є велика кількість потенційних загроз, які створюють небезпеку для економічної безпеки товариства. З метою протидії цьому розроблено концептуальну модель управління економічною безпекою товариства, яка відображає інформаційно-аналітичне забезпечення за підтримки програмного

забезпечення, ключові, принципи та завдання даного процесу. Стратегічними імперативами забезпечення економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен» визначено наступні: впровадження системи ранньої діагностики загроз, забезпеченням резервного живлення, інвестиції у технології та ІІІ, розвиток продукції ЗСЖ, а також розвиток інтелектуального капіталу.

2. Запропоновано практичні пропозиції щодо посилення економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен». У межах пропозицій щодо посилення економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен» запропоновано два стратегічні кроки. Перший – впровадження програмного забезпечення «Risk Advisor», що є основою системи діагностики раннього попередження загроз. За допомогою нього керівництво товариства буде мати інформацію щодо ключових показників складових економічної безпеки та оперативно реагуватиме на негативні зміни. Другий – розробка та запуск власного мобільного додатку «ROSHEN», що направлене на покращення маркетингової складової економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен».

3. Представлено оцінку економічної доцільності впровадження запропонованих заходів. Проведена оцінка продемонструвала економічну доцільність запропонованих заходів для покращення економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен». Впровадження програмного забезпечення «Risk Advisor» та розробка мобільного додатку «ROSHEN» потребують додаткових інвестицій у розмірі 2140 тис. грн, що товариство зможе покрити за рахунок внутрішніх джерел фінансування. Згідної експертної оцінки у перший рік після впровадження нововведень ПрАТ КрКФ «Рошен» зможе збільшити чистий дохід від реалізації продукції на 8,33 % з подальшим щорічним приростом на додаткові 3-5%. Термін окупності запропонованих заходів складає менше 1 року.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена вивченню питання управління економічною безпекою підприємства. За її результатами здійснено обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління економічною безпекою підприємства. Дослідження виконано на матеріалах ПрАТ КрКФ «Рошен», яке є передовим вітчизняним підприємством кондитерської промисловості. Ключові висновки з дослідження подано нижче.

1. Розкрито сутність та зміст економічної безпеки підприємства. Економічна безпека підприємства виступає ключовим індикатором його стану та здатності досягати стратегічних цілей. Вона відображає ефективність використання ресурсів, рівень стійкості бізнес-процесів та готовність протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам. Інтеграція фінансових, матеріальних, інтелектуальних та інноваційно-цифрових ресурсів формує комплексну систему економічної безпеки. Відповідність діяльності підприємства її ознакам свідчить про високу конкурентоспроможність і стабільність функціонування. Регулярна оцінка цього індикатора дозволяє своєчасно вживати заходів для розвитку, адаптації до ринкових змін та забезпечення довгострокового зростання.

2. Визначено складові економічної безпеки підприємства. Економічна безпека підприємства є багатовимірною категорією, яка інтегрує різні складові, що відображають фінансові, виробничі, управлінські, технологічні, соціальні, інноваційні та цифрові аспекти діяльності організації. Аналіз наукових підходів показав, що існує велика кількість класифікацій складових, багато з яких перекриваються за змістом, а окремі компоненти по-різному трактуються різними дослідниками, що свідчить про динамічність і адаптивність цієї категорії. Незважаючи на відмінності у підходах, всі класифікації спрямовані на оцінку готовності підприємства протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам, забезпечення стабільності та конкурентоспроможності. Водночас сучасні тенденції

вказують на необхідність виділення нових складових, таких як маркетингова та цифрова, для комплексного відображення ризиків і можливостей.

3. Описано методи оцінки економічної безпеки підприємства. Основними методами оцінки економічної безпеки підприємства є індикаторний, експертних оцінок, вузькофункціональний та функціональний підходи. Кожен з них має свої як переваги, так і обмеження у застосуванні. Більшість науковців рекомендують використовувати комбінований підхід, який охоплює одночасне використання різних методів. Поєднання цих методів дає змогу отримати всебічну, детальну та обґрунтовану оцінку стану підприємства та своєчасно виявляти потенційні ризики. Додатково можливим є використання матричних методів як SWOT-аналіз, метод БКГ тощо, а також методів оцінки ймовірності банкрутства підприємства.

4. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ КрКФ «Рошен». У ході аналізу з'ясовано, що ПрАТ КрКФ «Рошен» є великим підприємством кондитерської галузі України з високим рівнем організації виробничих та управлінських процесів. Широка збутова мережа, експортна орієнтація та сертифікація продукції підтверджують високу якість та конкурентоспроможність товариства на внутрішньому та зовнішньому ринках. Аналіз персоналу свідчить про структурний дефіцит виробничих кадрів, який частково компенсується автоматизацією та перенавчанням працівників. Протягом 2022-2023 рр. чисельність персоналу скоротилася з 372 осіб до 340 осіб. Організаційна структура управління ПрАТ КрКФ «Рошен» є лінійно-функціональною та передбачає наявність усіх необхідних структурних підрозділів. Одним з головних викликів сьогодення для товариства є дефіцит кваліфікованих кадрів.

5. Здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ КрКФ «Рошен». За його результатами встановлено, що підприємство демонструє стабільне зростання активів, яке у 2024 р. досягло 457201 тис. грн, що на 4,08 % більше ніж у 2022 р. Позитивною тенденцією є зростання власного капіталу до 424381 тис. грн та зменшення зобов'язань на 16,42 % відносно

2022 р., що підсилює фінансову стійкість і підтверджує високу автономність підприємства (коефіцієнт автономії 0,93). Також зростає сума чистого прибутку, яка за результатами 2024 р. досягає 14946 тис. грн. Разом з тим виявлено і негативні моменти, зокрема скорочення необоротних активів на 11,12 % через високий рівень зносу основних засобів, суттєве зростання суми дебіторської заборгованості та критично низький рівень абсолютної ліквідності, що може створювати ризики короткострокових фінансових розривів.

6. Оцінено економічну безпеку ПрАТ КрКФ «Рошен». Для оцінки економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен» використано функціональний підхід у поєднанні з експертним методом. У 2022 р. показник економічної безпеки становив 0,68, що відповідає середньому рівню, тоді як у 2023 р. він підвищився до 0,88, досягнувши високого рівня. У 2024 р. спостерігається незначне зниження показника до 0,85, що свідчить про певні негативні зміни, хоча зменшення не є радикальним і загальна стабільність ПрАТ КрКФ «Рошен» зберігається. Це вказує на наявність резервів для підвищення ефективності управління окремими складовими економічної безпеки. ПрАТ КрКФ «Рошен» протягом досліджуваного періоду підтримує стабільний та достатньо високий рівень економічної безпеки, здатний забезпечити стійкість і конкурентоспроможність підприємства. Однак зважаючи на високу невизначеність стану зовнішнього середовища ПрАТ КрКФ «Рошен» надалі слід працювати над підвищенням своєї економічної безпеки.

7. Сформувані стратегічні імперативи забезпечення економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен». Результати SWOT-аналізу демонструють, що оптимальною для ПрАТ КрКФ «Рошен» є стратегія обмеженого зростання. У зовнішньому середовищі є велика кількість потенційних загроз, які створюють небезпеку для економічної безпеки товариства. З метою протидії цьому розроблено концептуальну модель управління економічною безпекою товариства, яка відображає інформаційно-аналітичне забезпечення за підтримки програмного забезпечення, ключові, принципи та завдання даного процесу. Стратегічними імперативами забезпечення економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен» визначено

наступні: впровадження системи ранньої діагностики загроз, забезпеченням резервного живлення, інвестиції у технології та ШІ, розвиток продукції ЗСЖ, а також розвиток інтелектуального капіталу.

8. Запропоновано практичні пропозиції щодо посилення економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен». У межах пропозицій щодо посилення економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен» запропоновано два стратегічні кроки. Перший – впровадження програмного забезпечення «Risk Advisor», що є основою системи діагностики раннього попередження загроз. За допомогою нього керівництво товариства буде мати інформацію щодо ключових показників складових економічної безпеки та оперативно реагуватиме на негативні зміни. Другий – розробка та запуск власного мобільного додатку «ROSHEN», що направлене на покращення маркетингової складової економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен».

9. Представлено оцінку економічної доцільності впровадження запропонованих заходів. Проведена оцінка продемонструвала економічну доцільність запропонованих заходів для покращення економічної безпеки ПрАТ КрКФ «Рошен». Впровадження програмного забезпечення «Risk Advisor» та розробка мобільного додатку «ROSHEN» потребують додаткових інвестицій у розмірі 2140 тис. грн, що товариство зможе покрити за рахунок внутрішніх джерел фінансування. Згідної експертної оцінки у перший рік після впровадження нововведень ПрАТ КрКФ «Рошен» зможе збільшити чистий дохід від реалізації продукції на 8,33 % з подальшим щорічним приростом на додаткові 3-5%. Термін окупності запропонованих заходів складає менше 1 року.

Запропоновані пропозиції у роботі є авторськими та можуть бути використані ПрАТ КрКФ «Рошен» та іншими кондитерськими підприємствами України з метою посилення власної економічної безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 14.11.2025).
2. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 14.11.2025).
3. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 14.11.2025).
4. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 14.11.2025).
5. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 14.11.2025).
6. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: наказ Міністерства економічного розвитку та торгівлі України від 29.10.2013 № 1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text> (дата звернення: 14.11.2025).
7. Ареф'єва О., Пілецька С., Сімкова Т., Шабалтун М. Розробка і прийняття стратегічних рішень підприємства через формування інноваційних моделей розвитку при забезпеченні економічної безпеки. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 4. С. 1-11.
8. Асамоах-Черемех Д., Рудніченко Є.М. Підходи до сутнісного наповнення категорії «економічна безпека підприємства». *Development Service Industry Management*. 2023. № 3. Р. 47-55.
9. Астаф'єва К., Дуда А. Визначення сутності економічної безпеки підприємства. *VIII International Scientific and Practical Conference «DÉBATS SCIENTIFIQUES ET ORIENTATIONS PROSPECTIVES DU DÉVELOPPEMENT SCIENTIFIQUE»*. Paris, France. 2025. № 4. С. 16-18.

10. Байдала В. В., Якимовська А. В. Стратегічне управління економічною безпекою підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 3. С. 241-245.
11. Бойко В., Годованець В. Структуризація наукових підходів до визначення сутності економічної безпеки підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 14-18.
12. Варналій З. С., Онищенко С. В., Маслій О. А. Загрози економічній безпеці України в умовах глобалізації Конкурентні стратегії безпеки розвитку України у глобальному середовищі: монографія / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»; за заг. ред. А. І. Мокія. Львів, 2019. С. 21-95.
13. Василега В. Є. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах впливу зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 146-153.
14. Васильців Т. Г., Міценко Н. Т., Мульська О. Г., Зайченко В. В. Economic potential vs economic security of the enterprise: points of convergence and divergence. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. № 36. С. 23-29.
15. Васильців Т., Міценко Н., Мульська О., Зайченко В. Економічний потенціал vs економічна безпека підприємства: точки конвергенції та дивергенції. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія Економічна. Серія Юридична*. 2023. Вип. 36. С. 23-29.
16. Витвицька О. Д., Сливінська О. Б. Основи формування системи управління економічною безпекою підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 3. С. 251-255.
17. Гавловська Н., Матюх С., Любохинець Л. Оцінювання стану економічної безпеки промислового підприємства. *DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT*. 2023. № 1. С. 7-12.
18. Гаркуша В., Єршова Н. Систематизація наукових поглядів щодо сутності поняття «економічна безпека підприємства». *Економіка та суспільство*.

2021. № 28. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/510> (дата звернення: 14.11.2025).

19. Гринкевич С., Когут М., Станкевич М. Еволюція теоретичних концепцій економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-70> (дата звернення: 01.12.2025).

20. Гугл академія. URL: <https://scholar.google.com> (дата звернення: 01.12.2025).

21. Зіненко К., Кобелева Т. Економічна безпека підприємства: методологічна сутність та складові формування. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2022. №4. С. 9-16.

22. Зубко Т. Л. Методи оцінювання економічної безпеки. *Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 2 (125). С. 18-23.

23. Іващенко О. В., Четверіков П. М. Система фінансово-економічної безпеки підприємства. URL: <https://www.sworld.com.ua/konfer28/51.pdf> (дата звернення: 07.11.2025).

24. Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С. Загроза діяльності підприємства як імперативне поняття економічної безпекології макrorівня. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 1 (53). С. 161-170.

25. Козаченко Г.В., Погорелов Ю.С. Оцінювання економічної безпеки підприємства: аналіз основних підходів. URL: <https://surli.cc/dudxps> (дата звернення: 01.12.2025).

26. Колодяжна І. В., Букріна К. А. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23(1). С. 135-140.

27. Комеліна О. В., Крайнев В. М. Основні завдання менеджменту підприємств України в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану : матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-*

конф., 09 черв. 2022 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. С. 46-48.

28. Комеліна О., Хорунженко Д. Інноваційний розвиток підприємств України в умовах євроінтеграції. *Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування : тези доп. V Міжнар. наук.-практ. конф.*, 27-28 квіт. 2023 р., м. Львів. Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2023. С. 31-33.

29. Копитко М. І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств (на матеріалах підприємств транспортного машинобудування): автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 21.04.02; ВНЗ «Ун-т економіки та права «КРОК». Київ, 2015. 40 с.

30. Котик О. В., Любовська М.М. Загрози та ризики фінансової безпеки банків та шляхи їх усунення. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2020. Вип. 1. С. 111-124.

31. Кулик В. А. Використання інструментів штучного інтелекту при викладанні економічних дисциплін. *Академічна й університетська наука: результати та перспективи: зб. наук. пр. XVII Міжнар. наук.-практ. конф.*, 12-13 груд. 2024 р. Полтава: Нац. ун-т ім. Ю. Кондратюка, 2024. С. 84-87.

32. Кулик В. А. Дослідження цифрових знань: виклики та можливості з точки зору управління ІТ-компаній. *Забезпечення сталого розвитку економіки України в повоснний період: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф.*, 11 черв. 2024 р. Запоріжжя, 2024. С. 78-80.

33. Кульчицький І. І. Цифрова економіка та економічна безпека підприємства: стратегії управління . *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 6. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/123> (дата звернення: 14.11.2025).

34. Лезіна А. Генеза розвитку дефініції «економічна безпека підприємства». *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2. С. 101-106.

35. Нам'ясенко В. Економічна безпека підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка України*. 2025. С. 25-38

36. Недобой С. Сутність поняття економічної безпеки. *Економіка та суспільство*. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4739> (дата звернення: 01.12.2025).
37. Огренич Ю., Діброва В. Економічна безпека промислових підприємств в Україні: стан, проблеми та напрямки покращення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 15. С. 180-191.
38. Онищенко С. В., Маслій О. А., Глушко А. Д., Черв'як А. В. Загрози соціально-економічній безпеці України: монографія. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. 375 с.
39. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/00382191> (дата звернення: 11.12.2025)
40. Офіційний веб-сайт ПрАТ КрКФ «Рошен». URL: <https://roshen.com/> (дата звернення: 11.12.2025)
41. Панченко В. А. Основні елементи системи економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6513> (дата звернення: 01.12.2025).
42. Правдюк А. Л. Особливості законодавчого забезпечення економічної безпеки України. *Інформація і право*. 2021. № 2 (37). С. 170-182.
43. Пристемський О., Гривківська О., Сакун А. Теоретичні та методологічні аспекти економічної безпеки підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. Т. 1. № 47. С. 106-115.
44. Проскура В. Ф., Черничко Т. В. Сучасні підходи до визначення рівня економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 4 (13). С. 61-67.
45. Прохорова В., Крутова А., Дяченко К. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2022. № 14 (28). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/490> (дата звернення: 01.12.2025).

46. Птащенко Л. О. Розвиток cashless economy на фінансовому ринку як важливого елемента економічної безпеки України. *Економіка і регіон*. 2021. №3 (82). С. 102-107.
47. Романчик Т. В. Небезпека, загроза, ризик: аналіз термінологічного апарату теорії економічної безпеки. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. № 17. С. 257-267.
48. Сафонік Н., Дудік А. Особливості формування системи економічної безпеки авіапідприємств в умовах трансформаційних перетворень. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1904> (дата звернення: 01.12.2025).
49. Ситнік Є. Концептуальні засади та наукові підходи до розуміння поняття і сутності економічної безпеки підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 4 (76). С. 249-255.
50. Сімкова Т., Копча Ю. Стратегічні імперативи забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах інноваційного розвитку під впливом невизначеності і ризиків. *Економічний аналіз*. 2025. Том № 25. С. 167-177.
51. Скляр Є. В. Концептуальні основи забезпечення фінансової безпеки. *Молодий вчений. Економічні науки*. 2019. 4(68). С. 517-521.
52. Худолій Ю. С., Користова В. С. Фінансово-економічна безпека підприємств в процесі адаптації до викликів цифрового середовища. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій : матеріали II Міжнародної наук.-практ. Інтернет-конф.*, 06 черв. 2024 р. Полтава: Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2024. С. 168-170.
53. Черв'як А. В. Економічна безпека фінансово-кредитних установ. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка (05 Соціальні та поведінкові науки). Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Полтава, 2022. 255 с.
54. Черв'як А. В. Методика оцінювання економічної безпеки фінансово-кредитних установ. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. 4 (3). С. 196-201.

55. Черв'як А. В., Онищенко В. О. Значення фінансових посередників у забезпеченні фінансової стабільності національної економіки. *Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність: зб. матеріалів учасн. III Міжнар. наук.-практ. конф.* Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2019. Ч.1. С. 26-28.
56. Черевко І., Фляк Ю. Економічна безпека: сутність, значення і детермінанти. *Аграрна економіка*. 2024. Т. 17. № 1. 14 с.
57. Шило Ж. Методика комплексної оцінки рівня економічної безпеки підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Т. 1 (4). С. 17-25.
58. Ярославський А. О. Формування механізму управління економічною безпекою підприємств. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Вінниця, 2020. 228 с.
59. Buriachenko A., Zakhozhay K., Liezina A., Lysak V. Sustainability and security of public budget of the Visegrad Group Countries. *Acta Innovations*. 2022. № 42. P. 71-88.
60. Chatgpt. URL: <https://chatgpt.com/> (дата звернення: 11.12.2025).
61. Cherviak A. Mathematical forecasting models in the financial institutions' economic security system. *Економіка і регіон*. 2021. 2(81). P. 82-85.
62. Cherviak A. V., Onyshchenko V. O., Sivitska S. P. Internet services in banking innovative development. *Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: зб. матеріалів учасн. XIII Міжнар. Бізнес-форуму*. Київ, КНТЕУ, 2020. С. 162-164.
63. Cherviak A., Onyshshenko S., Sivitska S., Shapovalova O. Information Systems Protection in Financial Institutions. *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*. 2018. 4.8.(7). P. 856-859.
64. Diachenko K. S. Complex approach to the organization system of economic security of social and economic systems of the building industry. *Проблеми адаптації соціально-економічних систем до екзогенних змін: монографія / за заг. ред. Л. Л. Калініченко*. Харків: ФОП Панов А. М., 2019. С. 80-93.

65. Harrington Edwin. The Desirability Function. *Industrial Quality Control*. 1965. April. P. 494-498.
66. Liezina A., Lavruk A., Matviienko H., Ivanets I., Tseluiko O., Kuchai O. Impact of econometric modeling and perspectives of economic security of the cross-industry complex. *Acta Innovations*. 2023. № 47. P. 73-83.
67. Manage Risk Meet Compliance Improve Security. URL : <https://riskwatch.com/> (дата звернення: 18.11.2025).
68. McAfee Risk Advisor URL : <https://bakotech.ua/product/112/> (дата звернення: 18.11.2025).
69. Youcontrol. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 11.12.2025).
70. Zachosova N., Babina N. Identification of threats to financial institutions' economic security as an element of the state financial security regulation. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. №4(3). P. 80-87.
71. Zachosova N., Babina N., Zanora V. Research and methodological framework for managing the economic security of financial intermediaries in Ukraine. *Banks & bank systems*. 2018. Vol. 13 (4). P. 119-130.

ДОДАТКИ