

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему
**«УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ МІЖНАРОДНОЇ
КОМПАНІЇ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти
4 курсу групи ММК 2022-1
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент міжнародних
компаній»

Дар'я СІЛЬЧУК
(прізвище та ініціали)

Керівник Наталія КОНДРАТЕНКО
(прізвище та ініціали)

Рецензент Лариса ОБОЛЕНЦЕВА
(прізвище та ініціали)

Рецензент Вікторія ШЕВЧЕНКО
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародних компаній»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
проф. Марина НОВІКОВА

«19» травня 2026 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Сільчук Дар'ї Андріївни Вікторовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління економічною безпекою міжнародної компанії»
2. Керівник роботи Кондратенко Наталія Олегівна, д-р. екон. наук, професор затверджені наказом закладу вищої освіти від 19.05.2026 р. № 428-03
Строк подання здобувачем роботи 18.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи чинне законодавство, матеріали переддипломної практики, періодична література, інші джерела.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної Розділ 1. Теоретичні основи управління економічною безпекою міжнародної компанії. Розділ 2. Аналіз рівня економічної безпеки на підприємстві. Розділ 3. Напрями удосконалення управління економічною безпекою підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу 1. Мета, об'єкт та предмет кваліфікаційної роботи. 2. Структура економічної безпеки підприємства. Особливості економічної безпеки міжнародної компанії. Взаємозв'язок основних складових системи безпеки підприємства. 3. Основні характеристики економічної безпеки підприємства. Складові економічної безпеки підприємства. Взаємозв'язок складових економічної безпеки підприємства. 4. Класифікація загроз економічній безпеці міжнародних компаній. Порівняльна характеристика моделей управління економічною безпекою в міжнародних компаніях. 5. Основні інструменти забезпечення економічної безпеки міжнародних компаній. 6. Фактори міжнародного середовища впливу на економічну безпеку компаній. Сучасні тенденції управління економічною безпекою міжнародних компаній. 7. PEST-аналіз зовнішнього середовища

ПрАТ «ХПЗ». SWOT-аналіз ПрАТ «ХПЗ». 8. Оцінка конкурентного середовища ПрАТ «ХПЗ» за моделлю п'яти сил Портера. Аналіз мікросередовища ПрАТ «ХПЗ». 9. Показники фінансової стійкості та незалежності ПрАТ «ХПЗ». Основні загрози економічній безпеці підприємства. 10. Інтегрована система підвищення ефективності управління економічною безпекою ПрАТ «ХПЗ». 11. Комплекс заходів підвищення економічної безпеки ПрАТ «ХПЗ». 12. Оцінка економічного ефекту впровадження заходів підвищення економічної безпеки ПрАТ «ХПЗ». 13. Висновки
 б. Дата видачі завдання 19 травня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Найменування етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітки |
|-------|--|-------------------------------|----------|
| 1. | Вивчення основних джерел інформації за темою кваліфікаційної роботи | 25.05.2026-01.06.2026 | виконано |
| 2. | Розділ 1. Теоретичні основи управління економічною безпекою міжнародної компанії | 25.05.2026-01.06.2026 | виконано |
| 3. | Розділ 2. Аналіз рівня економічної безпеки на підприємстві | 02.06.2026-08.06.2026 | виконано |
| 4. | Розділ 3. Напрями удосконалення управління економічною безпекою підприємства | 09.06.2026-14.06.2026 | виконано |
| 5. | Висновки | 15.06.2026 | виконано |
| 6. | Оформлення графічного матеріалу | 16.06.2026-17.06.2026 | виконано |
| 7. | Оформлення пояснювальної записки | 16.06.2026-17.06.2026 | виконано |
| 8. | Попередній захист | 18.06.2026 | виконано |
| 9. | Захист | 23.06.2026-24.06.2026 | |

Здобувачка вищої освіти _____ Дар'я СІЛЬЧУК
 (підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Наталія КОНДРАТЕНКО
 (підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 5 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ..... | 8 |
| 1.1. Сутність економічної безпеки підприємства та її складові..... | 8 |
| 1.2. Особливості управління економічною безпекою в міжнародних компаніях..... | 19 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ | 31 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства | 31 |
| 2.2. Оцінка рівня економічної безпеки та виявлення основних загроз | 41 |
| РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА..... | 53 |
| 3.1. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління економічною безпекою міжнародної компанії..... | 53 |
| 3.2. Розробка та оцінка заходів щодо підвищення ефективності економічної безпеки міжнародної компанії | 63 |
| ВИСНОВКИ | 73 |
| ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 75 |

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми зумовлена зростанням рівня невизначеності та турбулентності глобального економічного середовища. Сучасні міжнародні компанії функціонують в умовах посилення конкуренції, геополітичної нестабільності, фінансових криз, цифрової трансформації та швидких змін регуляторного середовища. Такі фактори формують широкий спектр зовнішніх і внутрішніх загроз, включаючи валютні ризики, кіберзагрози, перебої у глобальних ланцюгах постачання, а також ризики, пов'язані з диверсифікацією діяльності на різних національних ринках. У цих умовах забезпечення економічної безпеки стає не лише інструментом захисту від негативних впливів, а й важливою передумовою збереження конкурентоспроможності та довгострокового розвитку компаній.

Додаткової актуальності зазначеній темі надає необхідність формування ефективних управлінських механізмів, здатних забезпечити своєчасну ідентифікацію, оцінку та нейтралізацію ризиків у багаторівневому міжнародному середовищі. Управління економічною безпекою міжнародних компаній потребує інтеграції сучасних підходів, інструментів стратегічного аналізу та ризик-менеджменту, а також адаптації до специфіки функціонування в різних правових, економічних і культурних умовах. Водночас підвищення вимог до прозорості бізнесу, корпоративного управління та стійкості до криз обумовлює необхідність удосконалення систем забезпечення економічної безпеки як складової загальної стратегії розвитку компанії, що визначає практичну значущість і наукову цінність дослідження цієї проблематики.

Проблема управління економічною безпекою на макро- та мікрорівнях активно досліджувалася багатьма вітчизняними науковцями. Серед них: М. Бердар, В. Гриньова, Р. Дацків, З. Варналій, М. Камлик, Т. Кузенко, І. Сосновська, А. Штангрет, Ю. Ярова та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління економічною безпекою міжнародної компанії.

Відповідно до мети дослідження поставлено та вирішено такі завдання:

- узагальнено сутність економічної безпеки підприємства та її складові;
- визначено особливості управління економічною безпекою в міжнародних компаніях;
- проведено аналіз рівня економічної безпеки на підприємстві;
- обґрунтовано напрями підвищення ефективності управління економічною безпекою міжнародної компанії;
- проведено розробку та оцінку заходів щодо підвищення ефективності економічної безпеки міжнародної компанії.

Об'єктом дослідження є процес управління економічною безпекою міжнародної компанії.

Предмет дослідження - теоретичні, методичні та прикладні аспекти удосконалення управління економічною безпекою міжнародної компанії.

Для розв'язання завдань, поставлених у кваліфікаційній роботі, а також опрацювання первинних матеріалів було використано сукупність загальнонаукових та емпіричних методів дослідження, зокрема: абстрактно-логічний метод, методи аналізу і синтезу, економіко-статистичний підхід, спостереження, опитування та порівняння, а також структурно-логічний метод, методи систематизації й узагальнення інформації.

Інформаційну основу кваліфікаційної роботи становлять нормативно-правові та законодавчі акти з питань економічної безпеки, статистичні збірники, дані статистичної, фінансової та управлінської звітності ПрАТ «ХПЗ», а також наукові джерела, зокрема праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали періодичних видань і публікації у засобах масової інформації.

Практичне значення результатів полягає у розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності управління економічною безпекою міжнародної

компанії. Проведено розробку та оцінку заходів щодо підвищення ефективності економічної безпеки міжнародної компанії, які мають комплексний і системний характер та спрямовані на мінімізацію ключових ризиків, підвищення фінансової стійкості, оптимізацію використання ресурсів і вдосконалення управлінських процесів. Реалізація запропонованих заходів забезпечує посилення здатності компанії до своєчасного виявлення й нейтралізації внутрішніх і зовнішніх загроз, підвищення рівня адаптивності до змін міжнародного середовища та зміцнення її конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

1.1. Сутність економічної безпеки підприємства та її складові

У сучасних умовах глобалізації світової економіки, посилення конкуренції та зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища особливого значення набуває забезпечення економічної безпеки підприємств. Для міжнародних компаній ця проблема є ще більш актуальною, оскільки їх діяльність одночасно охоплює декілька ринків, характеризується мультивалютністю, різними правовими режимами, політичними ризиками та складними глобальними ланцюгами постачання. У таких умовах економічна безпека виступає не лише як захисний механізм, а й як стратегічна основа стабільного функціонування та довгострокового розвитку підприємства.

Економічна безпека підприємства є складною та багатовимірною категорією, яка відображає здатність суб'єкта господарювання протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам, ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечувати реалізацію своїх економічних інтересів. Вона інтегрує в собі фінансові, виробничі, кадрові, інформаційні та інші аспекти діяльності підприємства, формуючи цілісну систему захисту його економічної стійкості [1].

Водночас у науковій літературі не існує єдиного загальноприйнятого підходу до визначення сутності економічної безпеки. Різні дослідники акцентують увагу на окремих її аспектах.

Так, І. Сосновська розглядає економічну безпеку як універсальну категорію, що характеризує рівень захищеності учасників соціально-економічних відносин на всіх рівнях - від держави до кожного окремого громадянина [2].

А. Штангрет підкреслює, що ключовою характеристикою економічної безпеки підприємства є забезпечення його стабільної та максимально ефективної діяльності в теперішньому часі, а також формування високого потенціалу для подальшого розвитку в майбутньому [3].

Ю. Ярова визначає економічну безпеку підприємства як такий стан господарюючого суб'єкта, за якого, за умови максимально ефективного використання корпоративних ресурсів, забезпечується протидія, запобігання або нейтралізація існуючих небезпек, загроз і непередбачуваних обставин, а також у цілому досягаються цілі бізнесу в умовах конкуренції та господарського ризику [4].

Особливого значення набуває аналіз еволюції поняття економічної безпеки, оскільки його зміст змінювався відповідно до трансформації економічних систем та ускладнення умов господарювання. Від первинного розуміння на рівні національної економіки концепція поступово трансформувалася до рівня окремого підприємства, а в умовах глобалізації - до рівня міжнародних корпорацій.

Поняття економічної безпеки підприємства сформувалося поступово в процесі розвитку економічної теорії та практики управління. Первісно воно розглядалося переважно в контексті захисту національної економіки від зовнішніх загроз. Однак із розвитком ринкових відносин та ускладненням діяльності суб'єктів господарювання акцент змістився на рівень окремого підприємства [5].

У 1990–2000-х роках економічна безпека почала розглядатися як здатність підприємства забезпечувати стабільне функціонування та розвиток в умовах дії внутрішніх і зовнішніх загроз. У сучасній науковій думці вона трактується як комплексна характеристика стану підприємства, що відображає рівень захищеності його економічних інтересів, ресурсів і здатність до стійкого розвитку в умовах невизначеності [6].

У сучасній економічній літературі виділяють кілька ключових підходів до визначення сутності економічної безпеки підприємства, кожен з яких акцентує увагу на різних її аспектах (табл. 1.1).

Системний підхід передбачає розгляд економічної безпеки як інтегрованої системи, що включає фінансову, кадрову, інформаційну та інші складові. Його перевагою є можливість комплексного аналізу взаємозв'язків між елементами безпеки.

Ресурсний підхід фокусується на здатності підприємства ефективно формувати, розподіляти та захищати свої ресурси, що є основою його конкурентоспроможності.

Функціональний підхід розглядає економічну безпеку через призму стабільного виконання підприємством його основних функцій у процесі господарської діяльності.

Ризик-орієнтований підхід є найбільш сучасним і передбачає управління економічною безпекою через систему виявлення, оцінки та мінімізації ризиків, що особливо важливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таблиця 1.1

Основні наукові підходи до трактування економічної безпеки підприємства

| Підхід | Сутність | Ключові акценти |
|--------------------|---|---|
| Системний | Розглядає економічну безпеку як складну систему взаємопов'язаних елементів | Комплексність, взаємодія підсистем, цілісність |
| Ресурсний | Акцентує увагу на ефективному використанні та захисті ресурсів підприємства | Фінансові, матеріальні, трудові та інформаційні ресурси |
| Функціональний | Базується на виконанні підприємством основних функцій у безпечному режимі | Стабільність виробництва, збуту, фінансів |
| Ризик-орієнтований | Орієнтований на ідентифікацію, оцінку та мінімізацію ризиків | Управління загрозами, ризиками та невизначеністю |

Джерело: узагальнено автором за [7].

Діяльність підприємства в сучасних умовах визначається впливом різноманітних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які можуть як позитивно впливати на його функціонування, так і спричиняти негативні наслідки. У зв'язку з цим джерелами загроз, ризиків і небезпек виступають різні за своєю природою явища. Доцільним є їх розгляд у контексті структурних складових економічної безпеки підприємства (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структура економічної безпеки підприємства [8].

Для міжнародних компаній економічна безпека набуває значно більш складного та багатовимірного характеру порівняно з підприємствами, що функціонують виключно в межах однієї країни. Це обумовлено тим, що їх господарська діяльність здійснюється одночасно в різних економічних системах, які відрізняються рівнем розвитку, стабільністю інституційного середовища, податковим навантаженням та регуляторними вимогами. У результаті формується специфічне середовище функціонування, в якому підприємство стикається з підвищеним рівнем невизначеності та багатофакторністю ризиків.

У такому контексті економічна безпека міжнародної компанії виходить за межі традиційного розуміння «захищеності» та перетворюється на

інтегровану систему управління, яка охоплює різні рівні прийняття рішень - від локального операційного до глобального стратегічного. Вона включає необхідність одночасного врахування валютних коливань, політичної нестабільності, різних правових режимів, а також ризиків порушення глобальних логістичних і виробничих ланцюгів [9]. Особливого значення набувають також питання кібербезпеки та захисту корпоративної інформації, що є критично важливими в умовах цифровізації міжнародного бізнесу.

З метою систематизації ключових відмінностей у підходах до формування економічної безпеки міжнародної компанії доцільно узагальнити її основні особливості, які визначають специфіку функціонування таких підприємств. Узагальнення цих характеристик подано в табл.1.2.

Таблиця 1.2

Особливості економічної безпеки міжнародної компанії

| Особливість | Зміст характеристики | Вплив на економічну безпеку |
|--|---|---|
| Багаторівневість управління | Функціонування на локальному, регіональному та глобальному рівнях | Ускладнення координації та необхідність централізовано-децентралізованої системи управління |
| Валютні, політичні та регуляторні ризики | Нестабільність валютних курсів, зміни законодавства, політична нестабільність | Підвищення фінансової невизначеності та ризику втрат |
| Різні правові системи | Одночасна діяльність у країнах з різними юридичними нормами | Необхідність правової адаптації та комплаєнсу |
| Інформаційна та кібербезпека | Захист даних у глобальних інформаційних системах | Зростання ризиків витоку даних і кібератак |
| Глобальні ланцюги постачання | Залежність від міжнародних постачальників і логістики | Вразливість до порушень поставок і логістичних криз |

Джерело: узагальнено автором за [10].

Узагальнюючи наведене, слід зазначити, що економічна безпека міжнародної компанії є значно складнішою категорією, ніж економічна безпека підприємства в межах однієї країни. Вона вимагає інтегрованого підходу до управління, який поєднує стратегічне планування, ризик-менеджмент, фінансовий контроль, інформаційний захист та правове забезпечення діяльності [11].

Таким чином, формування ефективної системи економічної безпеки міжнародної компанії можливе лише за умови комплексного врахування багаторівневих зовнішніх і внутрішніх факторів впливу та побудови гнучкого механізму реагування на глобальні виклики.

У сучасних умовах функціонування підприємств безпека розглядається як комплексна багаторівнева система, що охоплює різні аспекти діяльності організації та спрямована на захист її стратегічних інтересів [12]. У цьому контексті економічна безпека займає центральне місце, оскільки саме вона забезпечує фінансово-економічну стабільність підприємства та створює базу для реалізації інших напрямів безпеки.

Корпоративна безпека підприємства включає сукупність взаємопов'язаних підсистем, серед яких економічна, фінансова, інформаційна, кадрова, виробнича, екологічна та правова безпека. Економічна безпека виступає інтегруючим елементом цієї системи, оскільки саме через неї реалізується контроль за ресурсами, ефективністю діяльності та здатністю підприємства протидіяти зовнішнім і внутрішнім загрозам.

Економічна безпека підприємства не існує ізольовано, а перебуває у тісній взаємодії з іншими функціональними складовими системи безпеки. Кожен із її елементів впливає на загальний рівень стійкості підприємства та формує синергетичний ефект у разі їх узгодженого функціонування [13].

Фінансова безпека забезпечує стабільність грошових потоків і платоспроможність підприємства, інформаційна - захист даних і управлінської інформації, кадрова - формування та збереження кваліфікованого персоналу, виробнича - безперервність і ефективність операційної діяльності. Усі ці складові безпосередньо впливають на стан економічної безпеки, формуючи її якісний рівень (табл. 1.3).

Економічна безпека є ключовою передумовою забезпечення стійкого розвитку підприємства, оскільки вона визначає його здатність функціонувати та розвиватися в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Високий рівень економічної безпеки дозволяє підприємству не лише захищати свої

ресурси, але й ефективно використовувати їх для досягнення стратегічних цілей.

Таблиця 1.3

Взаємозв'язок основних складових системи безпеки підприємства

| Вид безпеки | Основний зміст | Вплив на економічну безпеку |
|--------------|--|---|
| Фінансова | Забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості | Формує ресурсну базу економічної безпеки |
| Інформаційна | Захист даних та інформаційних систем | Запобігає витоку критичної комерційної інформації |
| Кадрова | Управління персоналом і його захист | Впливає на стабільність і компетентність управління |
| Виробнича | Безперервність та ефективність операцій | Забезпечує стабільність доходів і витрат |
| Правова | Дотримання законодавства | Знижує ризики штрафів і санкцій |

Джерело: узагальнено автором за [14].

Зокрема, економічна безпека забезпечує:

- стабільність фінансово-економічного стану підприємства;
- зниження рівня ризиків та невизначеності;
- підвищення конкурентоспроможності;
- можливість довгострокового планування та інвестиційного розвитку;
- адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, економічна безпека виступає не лише захисною функцією, а й стратегічним інструментом забезпечення сталого розвитку підприємства, інтегруючи всі ключові напрями його діяльності в єдину систему управління.

Узагальнюючи підходи до трактування економічної безпеки підприємства, слід зазначити, що вона проявляється через сукупність взаємопов'язаних властивостей, які визначають здатність суб'єкта господарювання функціонувати в умовах ризиків, невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища. Саме ці властивості відображають внутрішній стан підприємства, рівень його захищеності, ефективність використання ресурсів та потенціал до подальшого розвитку. Для систематизації ключових характеристик економічної безпеки доцільно подати їх у узагальненому вигляді, що дозволяє чітко визначити їх зміст і роль у

забезпеченні стабільності підприємства. Таке узагальнення наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Основні характеристики економічної безпеки підприємства

| Характеристика | Зміст | Значення для підприємства |
|------------------------------------|---|---|
| Стійкість | Здатність протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам | Забезпечує стабільність функціонування в умовах ризиків |
| Адаптивність | Здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища | Підвищує гнучкість та ефективність управлінських рішень |
| Захищеність ресурсів | Захист фінансових, матеріальних, кадрових та інформаційних ресурсів | Зменшує ймовірність втрат і несанкціонованого впливу |
| Ефективність використання ресурсів | Раціональне формування та використання ресурсного потенціалу | Підвищує результативність діяльності підприємства |
| Конкурентоспроможність | Здатність утримувати та посилювати позиції на ринку | Відображає рівень розвитку та стійкості бізнесу |

Джерело: узагальнено автором за [15].

Економічна безпека підприємства формується через сукупність взаємопов'язаних характеристик, які відображають як його внутрішній стан, так і здатність реагувати на впливи зовнішнього середовища. Кожна з наведених у табл. 1.4 характеристик виконує окрему функцію, проте лише їх комплексна взаємодія забезпечує належний рівень економічної безпеки.

Передусім, стійкість підприємства є базовою характеристикою, яка визначає його здатність зберігати функціональну цілісність та фінансово-економічну рівновагу в умовах дії різноманітних загроз. Вона проявляється у здатності підприємства продовжувати діяльність навіть за несприятливих ринкових умов, економічних криз або змін зовнішнього середовища.

Не менш важливою є адаптивність, яка характеризує швидкість і ефективність реагування підприємства на зміни у зовнішньому середовищі. У сучасних умовах глобальної економіки, що відзначається високою динамічністю та невизначеністю, саме адаптивність дозволяє підприємству зберігати конкурентні позиції та уникати стратегічних втрат [16].

Захищеність ресурсів є ключовим елементом економічної безпеки, оскільки передбачає комплекс заходів щодо збереження фінансових, матеріальних, кадрових та інформаційних ресурсів. Особливого значення ця характеристика набуває в умовах цифровізації бізнес-процесів та зростання кіберзагроз, коли інформаційні ресурси стають одним із найвразливіших активів підприємства.

Ефективність використання ресурсів відображає здатність підприємства забезпечувати максимальний результат при оптимальному використанні наявного ресурсного потенціалу. Низький рівень ефективності безпосередньо знижує рівень економічної безпеки, оскільки призводить до втрати конкурентних переваг та зменшення прибутковості.

Завершальною характеристикою є конкурентоспроможність, яка виступає інтегральним показником економічної безпеки. Вона відображає здатність підприємства успішно функціонувати на ринку, утримувати та розширювати свою частку, а також протистояти впливу конкурентів.

Таким чином, розглянуті характеристики формують цілісну систему оцінки економічної безпеки підприємства, яка дозволяє не лише діагностувати його поточний стан, але й визначати стратегічні напрями підвищення рівня захищеності та стійкості в довгостроковій перспективі [17].

У сучасних умовах господарювання економічна безпека підприємства розглядається як багатокomпонентна система, що формується за рахунок взаємодії різних функціональних складових. Кожна з них виконує специфічну роль у забезпеченні захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, а також у підтриманні його стабільного функціонування та розвитку. Для систематизації основних елементів економічної безпеки доцільно представити їх узагальнену структуру, що дозволяє чітко визначити зміст, функції та сферу впливу кожної складової. Узагальнення основних складових економічної безпеки підприємства наведено в табл. 1.5.

Економічна безпека підприємства як система характеризується тісною взаємодією всіх наведених складових. Кожна з них не є ізольованою, а

функціонує у взаємозв'язку з іншими, формуючи єдиний механізм забезпечення стабільності та розвитку підприємства.

Таблиця 1.5

Складові економічної безпеки підприємства

| Складова | Зміст | Основна функція |
|---------------------------------------|--|---|
| Фінансова безпека | Стан фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності підприємства | Забезпечення стабільного фінансування діяльності |
| Кадрова безпека | Захист підприємства від ризиків, пов'язаних із персоналом | Формування та збереження кваліфікованого персоналу |
| Інформаційна безпека | Захист інформаційних ресурсів і даних підприємства | Запобігання витоку та несанкціонованому доступу до інформації |
| Інвестиційна безпека | Захист інвестиційних ресурсів і зниження інвестиційних ризиків | Забезпечення ефективного залучення та використання капіталу |
| Інноваційна безпека | Захист і розвиток інноваційного потенціалу підприємства | Підтримка технологічного розвитку та конкурентних переваг |
| Виробнича безпека | Стабільність виробничих процесів і ресурсного забезпечення | Безперервність та ефективність виробництва |
| Ринкова (зовнішньоекономічна) безпека | Захист інтересів підприємства на зовнішніх і внутрішніх ринках | Підтримка конкурентоспроможності |

Джерело: узагальнено автором за [18].

Зокрема, фінансова безпека створює ресурсну основу для функціонування всіх інших складових, тоді як кадрова безпека забезпечує якість управлінських і виробничих процесів. Інформаційна безпека виступає захисним бар'єром для стратегічно важливої інформації, а інноваційна та інвестиційна складові визначають потенціал розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Виробнича та ринкова безпека, у свою чергу, забезпечують стабільність операційної діяльності та конкурентні позиції підприємства як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках.

Таким чином, лише комплексна та збалансована взаємодія всіх складових економічної безпеки дозволяє підприємству ефективно протидіяти

загрозам, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі [19].

У системі економічної безпеки підприємства всі її складові функціонують не ізольовано, а перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємозалежності. Зміни в одному з елементів неминуче впливають на інші компоненти, що формує системний характер економічної безпеки. Саме тому ефективне управління нею можливе лише за умови комплексного підходу, який враховує синергію всіх складових (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Взаємозв'язок складових економічної безпеки підприємства

| Складова | Вплив на інші складові | Результат взаємодії |
|----------------------|---|---|
| Фінансова безпека | Забезпечує ресурсну базу для кадрової, інноваційної та виробничої безпеки | Стабільність функціонування підприємства |
| Кадрова безпека | Впливає на якість управління фінансами, інформацією та виробництвом | Підвищення ефективності управлінських рішень |
| Інформаційна безпека | Захищає фінансові, інвестиційні та стратегічні дані | Зниження ризику витоку критичної інформації |
| Інвестиційна безпека | Забезпечує розвиток виробництва та інновацій | Зростання конкурентоспроможності |
| Інноваційна безпека | Підсилює ринкову та виробничу позицію підприємства | Формування довгострокових переваг |
| Виробнича безпека | Формує основу фінансових результатів | Стабільність доходів і операційної діяльності |
| Ринкова безпека | Визначає позиції підприємства на ринку | Зміцнення економічної стійкості |

Джерело: узагальнено автором за [20].

Взаємозв'язок між складовими економічної безпеки підприємства свідчить про її системний характер, де кожен елемент виконує не лише власну функцію, але й підтримує функціонування інших підсистем. Наприклад, фінансова безпека створює ресурсну основу для реалізації інноваційних і виробничих процесів, тоді як інформаційна безпека забезпечує захист даних, необхідних для прийняття ефективних управлінських рішень.

Крім того, кадрова складова виступає ключовим фактором, що визначає якість реалізації всіх інших напрямів безпеки, оскільки саме людський ресурс

забезпечує управління фінансами, технологіями та інформацією. Інвестиційна та інноваційна безпека формують стратегічний потенціал розвитку підприємства, тоді як ринкова безпека відображає кінцевий результат взаємодії всіх внутрішніх елементів системи.

Таким чином, економічна безпека підприємства є цілісною інтегрованою системою, в якій ефект досягається не за рахунок окремих складових, а завдяки їх узгодженій взаємодії. Саме синергетичний характер цієї системи забезпечує здатність підприємства до стійкого функціонування, адаптації до змін зовнішнього середовища та довгострокового розвитку.

1.2. Особливості управління економічною безпекою в міжнародних компаніях

У сучасних умовах глобалізації світової економіки та посилення інтеграційних процесів функціонування міжнародних компаній супроводжується зростанням рівня невизначеності, динамічністю зовнішнього середовища та ускладненням господарських зв'язків. Це обумовлює необхідність формування ефективної системи управління економічною безпекою, здатної своєчасно ідентифікувати, оцінювати та нейтралізувати широкий спектр загроз, що виникають як на національному, так і на глобальному рівнях.

На відміну від підприємств, що здійснюють діяльність виключно в межах однієї країни, міжнародні компанії функціонують у багатовимірному середовищі, яке характеризується різноманітністю правових систем, політичних режимів, економічних умов та культурних особливостей. Така специфіка суттєво ускладнює процес управління економічною безпекою, оскільки вимагає врахування не лише внутрішніх факторів діяльності, але й численних зовнішніх ризиків, пов'язаних із міжнародною діяльністю.

Особливої актуальності набуває проблема узгодження стратегій економічної безпеки між головною компанією та її закордонними

підрозділами. Необхідність забезпечення єдиних стандартів безпеки при одночасному врахуванні локальних умов господарювання зумовлює використання комплексних підходів до управління, що поєднують централізацію ключових функцій із певною автономією на рівні філій [21].

Крім того, міжнародні компанії стикаються з такими специфічними викликами, як валютні ризики, транснаціональна конкуренція, політична нестабільність у країнах присутності, зміни у міжнародному законодавстві, а також загрози, пов'язані з цифровізацією бізнес-процесів. У зв'язку з цим управління економічною безпекою набуває стратегічного характеру та інтегрується в загальну систему корпоративного управління.

Отже, дослідження особливостей управління економічною безпекою в міжнародних компаніях є важливим напрямом сучасної економічної науки, оскільки дозволяє визначити ефективні механізми захисту економічних інтересів суб'єктів господарювання в умовах глобального конкурентного середовища [22].

Міжнародні компанії є складними господарськими системами, що здійснюють свою діяльність у межах двох і більше країн та інтегрують різні національні економіки в єдиний виробничо-комерційний простір. У контексті забезпечення економічної безпеки такі компанії виступають особливим об'єктом управління, оскільки їх функціонування пов'язане з підвищеним рівнем ризиків, невизначеності та багатофакторного впливу зовнішнього середовища.

Сутність міжнародних компаній полягає у здійсненні транснаціональної діяльності, що передбачає переміщення капіталу, технологій, ресурсів та управлінських рішень між країнами [23]. До основних ознак таких компаній належать: наявність філій або дочірніх підприємств за кордоном; здійснення прямих іноземних інвестицій; багаторівнева система управління; диверсифікація ринків збуту; використання глобальних ланцюгів створення вартості. Важливою характеристикою є також здатність адаптуватися до умов різних національних економік при збереженні єдиної корпоративної стратегії.

Глобалізація бізнесу суттєво трансформує умови функціонування міжнародних компаній, створюючи як нові можливості, так і додаткові загрози для їх економічної безпеки. З одного боку, відкритість ринків, розвиток міжнародної торгівлі та інвестицій сприяють розширенню масштабів діяльності, підвищенню конкурентоспроможності та оптимізації витрат. З іншого боку, глобалізаційні процеси посилюють залежність компаній від зовнішніх факторів, таких як коливання світових фінансових ринків, зміни геополітичної ситуації, міжнародні економічні кризи та регуляторні обмеження [24].

Особливістю міжнародних компаній є їх багатонаціональна структура, яка передбачає наявність головної компанії (штаб-квартири) та розгалуженої мережі закордонних підрозділів. Така структура забезпечує гнучкість і можливість ефективного використання ресурсів у глобальному масштабі, проте одночасно ускладнює процес управління економічною безпекою. Розподіл функцій між підрозділами, відмінності у законодавстві, культурні та організаційні особливості різних країн створюють додаткові виклики щодо координації діяльності та контролю за дотриманням єдиних стандартів безпеки.

Крім того, територіальна розосередженість підрозділів міжнародних компаній підвищує ризики втрати контролю над бізнес-процесами, ускладнює інформаційні потоки та створює передумови для виникнення внутрішніх загроз, пов'язаних із неузгодженістю управлінських рішень або недотриманням корпоративних політик. У таких умовах особливого значення набуває побудова ефективної системи комунікації, контролю та моніторингу діяльності всіх структурних елементів компанії.

Таким чином, специфіка діяльності міжнародних компаній як об'єкта економічної безпеки визначається їх транснаціональним характером, впливом глобалізаційних процесів та складною багаторівневою структурою. Це зумовлює необхідність застосування комплексного підходу до управління економічною безпекою, який враховує як внутрішні особливості

функціонування компанії, так і вплив зовнішнього міжнародного середовища [25].

У зв'язку з цим ідентифікація та систематизація загроз є ключовим етапом формування ефективної системи управління економічною безпекою. З метою більш глибокого розуміння природи загроз економічній безпеці міжнародних компаній доцільно здійснити їх класифікацію за основними ознаками, що дозволяє виявити джерела виникнення ризиків та визначити напрями їх нейтралізації (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Класифікація загроз економічній безпеці міжнародних компаній

| Класифікаційна ознака | Вид загроз | Характеристика загроз |
|------------------------|--------------|---|
| За джерелом виникнення | Зовнішні | Формуються під впливом факторів макросередовища: політична нестабільність, зміни законодавства, міжнародні санкції, валютні коливання, глобальні економічні кризи |
| | Внутрішні | Пов'язані з діяльністю самої компанії: неефективне управління, фінансові порушення, кадрові проблеми, витік інформації |
| За сферою впливу | Економічні | Коливання валютних курсів, інфляція, зміни податкової політики, фінансові ризики |
| | Політичні | Зміна урядів, політична нестабільність, ризик націоналізації, торговельні обмеження |
| | Правові | Відмінності у законодавстві країн, складність дотримання міжнародних норм, судові ризики |
| | Соціальні | Культурні відмінності, трудові конфлікти, репутаційні ризики |
| За рівнем прояву | Технологічні | Кіберзагрози, технологічне відставання, збої в інформаційних системах |
| | Глобальні | Світові економічні кризи, пандемії, міжнародні конфлікти |
| | Регіональні | Економічні та політичні проблеми окремих регіонів |
| | Локальні | Проблеми в окремих країнах або підрозділах компанії |

Джерело: узагальнено автором за [26].

Як видно з табл. 1.7, загрози економічній безпеці міжнародних компаній мають комплексний характер та проявляються на різних рівнях і в різних сферах діяльності. Особливу небезпеку становлять зовнішні загрози, оскільки

компанії не мають прямого впливу на їх виникнення, проте змушені адаптуватися до їх наслідків. Водночас внутрішні загрози є більш керованими, що створює можливості для їх попередження за умови ефективної системи управління.

Слід також відзначити, що в сучасних умовах значно зростає роль транснаціональних загроз, які виникають на перетині кількох країн і мають системний характер. До них належать санкційні обмеження, порушення глобальних ланцюгів постачання, фінансові кризи, а також кіберзагрози, що поширюються незалежно від географічних кордонів. Такі загрози є особливо складними для прогнозування та потребують використання сучасних інструментів ризик-менеджменту.

Отже, систематизація загроз економічній безпеці міжнародних компаній дозволяє сформулювати цілісне уявлення про їх природу та визначити ключові напрями управлінського впливу. Це, у свою чергу, є основою для розробки ефективних механізмів забезпечення економічної безпеки в умовах глобального конкурентного середовища.

Ефективне управління економічною безпекою міжнародних компаній є складним багаторівневим процесом, що передбачає інтеграцію різних управлінських підходів, інструментів і механізмів у єдину систему. На відміну від національних підприємств, міжнародні компанії змушені функціонувати в умовах високої невизначеності, що обумовлює необхідність формування адаптивної та гнучкої системи управління безпекою, здатної швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Система управління економічною безпекою в міжнародних компаніях базується на поєднанні централізованого та децентралізованого підходів. З одного боку, стратегічні рішення щодо безпеки приймаються на рівні головної компанії з метою забезпечення єдності корпоративної політики. З іншого боку, оперативне управління часто делегується локальним підрозділам, що дозволяє враховувати специфіку національних ринків. Такий підхід забезпечує баланс

між контролем і гнучкістю, що є критично важливим для міжнародного бізнесу.

З метою більш чіткого розуміння особливостей системи управління економічною безпекою доцільно порівняти централізовану та децентралізовану моделі управління (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Порівняльна характеристика моделей управління економічною безпекою в міжнародних компаніях

| Критерій | Централізована модель | Децентралізована модель |
|-----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| Рівень прийняття рішень | Центральний офіс (штаб-квартира) | Локальні підрозділи |
| Гнучкість управління | Низька | Висока |
| Швидкість реагування | Нижча через складність погодження | Вища завдяки автономії |
| Урахування локальних особливостей | Обмежене | Максимальне |
| Рівень контролю | Високий | Помірний |
| Ризик управлінських помилок | Менший за рахунок стандартизації | Вищий через автономність |
| Єдність корпоративної політики | Висока | Може порушуватися |

Джерело: узагальнено автором за [27].

Як видно з табл. 1.8, кожна з моделей має свої переваги та недоліки, що обумовлює необхідність їх комбінування в практиці діяльності міжнародних компаній. Найбільш ефективною є гібридна модель, яка передбачає централізацію стратегічних функцій управління економічною безпекою та децентралізацію оперативних рішень.

Важливим елементом системи управління економічною безпекою є формування єдиної корпоративної політики безпеки, яка визначає принципи, стандарти та процедури забезпечення захисту економічних інтересів компанії. Така політика повинна бути адаптована до умов різних країн, але водночас забезпечувати єдині підходи до управління ризиками, інформаційною безпекою, фінансовим контролем та комплаєнсом.

Крім того, система управління економічною безпекою міжнародних компаній тісно пов'язана із загальною системою стратегічного управління. Це проявляється у включенні питань безпеки до процесу стратегічного планування, оцінки інвестиційних проєктів, вибору ринків та партнерів. Такий підхід дозволяє не лише реагувати на загрози, але й попереджати їх виникнення на ранніх етапах.

Особливого значення набуває також використання сучасних інформаційних систем, які забезпечують моніторинг ризиків, аналіз даних та підтримку прийняття управлінських рішень. В умовах цифровізації бізнесу такі системи стають невід'ємною складовою економічної безпеки, оскільки дозволяють оперативно виявляти потенційні загрози та мінімізувати їх негативний вплив.

Отже, система управління економічною безпекою в міжнародних компаніях характеризується складністю, багаторівневістю та необхідністю поєднання різних підходів до управління. Її ефективність залежить від здатності компанії забезпечити баланс між централізацією і децентралізацією, інтегрувати безпеку у стратегічне управління та використовувати сучасні інструменти контролю і аналізу.

Забезпечення економічної безпеки міжнародних компаній вимагає використання широкого спектра інструментів і методів, які дозволяють своєчасно ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати вплив внутрішніх і зовнішніх загроз. В умовах глобалізації та цифровізації бізнесу традиційні підходи до управління безпекою доповнюються сучасними аналітичними, інформаційними та організаційними рішеннями, що підвищує ефективність функціонування системи економічної безпеки.

Особливістю міжнародних компаній є необхідність адаптації інструментів безпеки до різних умов господарювання, правових систем та рівнів розвитку ринків. Це зумовлює формування комплексного підходу, який поєднує фінансові, організаційні, правові та інформаційні методи управління безпекою.

З метою систематизації основних інструментів забезпечення економічної безпеки міжнародних компаній доцільно представити їх узагальнену характеристику (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Основні інструменти забезпечення економічної безпеки міжнародних компаній

| Інструмент | Сутність | Основні функції | Особливості застосування в міжнародних компаніях |
|------------------------|---|--|--|
| Ризик-менеджмент | Система ідентифікації, оцінки та управління ризиками | Виявлення загроз, оцінка ймовірності та наслідків, розробка заходів реагування | Врахування транснаціональних ризиків, валютних коливань, політичних факторів |
| Комплаєнс | Дотримання законодавчих та нормативних вимог | Запобігання правопорушенням, забезпечення відповідності стандартам | Необхідність врахування різних правових систем і міжнародних норм |
| Внутрішній аудит | Контроль за ефективністю діяльності та дотриманням процедур | Виявлення порушень, оцінка системи контролю | Проведення аудиту в різних країнах з урахуванням локальних особливостей |
| Фінансовий контроль | Управління фінансовими потоками та ресурсами | Запобігання фінансовим втратам, шахрайству, неефективним витратам | Контроль валютних операцій, трансфертного ціноутворення |
| Інформаційна безпека | Захист інформаційних ресурсів компанії | Запобігання витоку даних, кіберзагрозам | Захист розподілених інформаційних систем і глобальних мереж |
| Стратегічне планування | Інтеграція безпеки у довгостроковий розвиток компанії | Визначення стратегічних ризиків, формування політики безпеки | Урахування глобальних тенденцій та міжнародного середовища |
| Антикризове управління | Система реагування на кризові ситуації | Мінімізація наслідків криз, відновлення діяльності | Координація дій між підрозділами в різних країнах |

Джерело: узагальнено автором за [28].

Як видно з табл. 1.9, інструменти забезпечення економічної безпеки міжнародних компаній охоплюють усі ключові аспекти їх діяльності - від фінансового контролю до стратегічного планування. Важливою особливістю є

їх взаємозв'язок і взаємодоповнюваність, що забезпечує комплексний характер системи безпеки.

Особливе місце серед зазначених інструментів займає ризик-менеджмент, який виступає базовим елементом управління економічною безпекою. Саме він дозволяє системно підходити до виявлення загроз та розробки заходів їх мінімізації. Водночас комплаєнс набуває все більшого значення у зв'язку з посиленням міжнародного регулювання та необхідністю дотримання етичних стандартів ведення бізнесу.

Не менш важливими є інформаційні технології, що забезпечують автоматизацію процесів моніторингу та аналізу ризиків. Використання сучасних цифрових рішень дозволяє підвищити оперативність прийняття управлінських рішень і знизити ймовірність виникнення критичних ситуацій. Отже, ефективне забезпечення економічної безпеки міжнародних компаній базується на використанні комплексної системи інструментів, що поєднує традиційні методи управління з сучасними технологічними рішеннями. Це дозволяє компаніям не лише протидіяти загрозам, але й формувати стійкі конкурентні переваги в умовах глобального ринку.

Управління економічною безпекою міжнародних компаній значною мірою визначається впливом зовнішнього середовища, яке формується під дією глобальних економічних, політичних, правових і соціокультурних факторів. Особливістю такого середовища є його висока динамічність, складність та неоднорідність, що обумовлює необхідність постійного моніторингу змін і адаптації управлінських рішень.

Міжнародне середовище створює як можливості для розвитку компаній, так і суттєві загрози їх економічній безпеці. Зокрема, відмінності у правових системах різних країн ускладнюють процес ведення бізнесу, вимагаючи від компаній дотримання великої кількості нормативних актів та стандартів. Крім того, політична нестабільність у окремих регіонах може призводити до непередбачуваних змін умов господарювання, включаючи введення обмежень, санкцій або навіть втрату активів.

З метою систематизації основних факторів міжнародного середовища, що впливають на економічну безпеку компаній, доцільно представити їх у вигляді узагальненої таблиці (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Фактори міжнародного середовища впливу на економічну безпеку компаній

| Група факторів | Зміст факторів | Характер впливу на економічну безпеку |
|----------------|--|--|
| Економічні | Стан світової економіки, валютні курси, інфляція, рівень розвитку ринків | Впливають на фінансову стабільність, прибутковість, інвестиційну привабливість |
| Політичні | Політична стабільність, державна політика, міжнародні відносини | Формують ризики зміни умов діяльності, санкцій, обмежень |
| Правові | Законодавство країн, міжнародні норми, регуляторні вимоги | Визначають правила ведення бізнесу та рівень правового захисту |
| Соціокультурні | Традиції, культура, менталітет, трудові відносини | Впливають на управління персоналом, комунікації та репутацію |
| Технологічні | Рівень розвитку технологій, цифровізація, інновації | Визначають рівень конкурентоспроможності та кіберзахисту |
| Екологічні | Екологічні стандарти, кліматичні зміни, вимоги до сталого розвитку | Впливають на витрати, репутацію та довгострокову стійкість |

Джерело: узагальнено автором за [29].

Як видно з табл. 1.10, міжнародне середовище має комплексний вплив на економічну безпеку компаній, охоплюючи всі аспекти їх діяльності. Найбільш значущими є політичні та правові фактори, оскільки саме вони формують базові умови функціонування бізнесу в різних країнах.

Водночас соціокультурні та технологічні фактори набувають все більшого значення в умовах глобалізації та цифрової трансформації. Неврахування культурних особливостей може призвести до управлінських помилок, тоді як недостатній рівень технологічного розвитку - до втрати конкурентних позицій і підвищення вразливості до кіберзагроз.

Отже, міжнародне середовище виступає визначальним чинником формування системи економічної безпеки міжнародних компаній, що вимагає

комплексного підходу до аналізу та врахування його впливу при прийнятті управлінських рішень.

У сучасних умовах розвитку світової економіки управління економічною безпекою міжнародних компаній зазнає суттєвих трансформацій під впливом цифровізації, глобальних кризових явищ та зростання ролі нематеріальних активів. Традиційні підходи до забезпечення безпеки поступово доповнюються інноваційними методами, що базуються на використанні сучасних технологій та інтегрованих управлінських рішень.

Однією з ключових тенденцій є цифровізація процесів управління, яка передбачає впровадження інформаційних систем для моніторингу ризиків, аналізу великих обсягів даних та автоматизації управлінських рішень. Це дозволяє підвищити оперативність реагування на загрози та забезпечити більш високий рівень контролю за діяльністю компанії [30].

Важливим напрямом розвитку є також посилення уваги до кібербезпеки, що пов'язано зі зростанням кількості кіберзагроз і залежністю бізнесу від інформаційних технологій. Захист даних, інформаційних систем та цифрових активів стає одним із пріоритетів у системі економічної безпеки міжнародних компаній.

Крім того, значного поширення набуває концепція сталого розвитку та врахування ESG-факторів (екологічних, соціальних та управлінських). Це обумовлює необхідність інтеграції принципів відповідального бізнесу в систему економічної безпеки, що сприяє підвищенню довіри з боку інвесторів, партнерів і суспільства.

З метою узагальнення основних сучасних тенденцій доцільно представити їх у вигляді таблиці (табл. 1.11).

Як видно з табл. 1.11, сучасні тенденції управління економічною безпекою спрямовані на підвищення адаптивності, технологічності та комплексності системи безпеки. Особливого значення набуває інтеграція безпеки у всі рівні управління компанією, що дозволяє забезпечити її довгострокову стійкість.

Сучасні тенденції управління економічною безпекою міжнародних компаній

| Тенденція | Характеристика | Вплив на економічну безпеку |
|--------------------------------|--|--|
| Цифровізація | Впровадження IT-систем, автоматизація процесів | Підвищення ефективності моніторингу та управління ризиками |
| Кібербезпека | Захист інформаційних ресурсів і цифрових активів | Зниження ризику витоку даних і кіберзагроз |
| ESG-орієнтація | Урахування екологічних, соціальних та управлінських факторів | Підвищення стійкості та репутації компанії |
| Глобальний ризик-менеджмент | Інтеграція управління ризиками на всіх рівнях | Комплексне врахування загроз у міжнародному середовищі |
| Гнучкість управління | Адаптація до швидких змін середовища | Підвищення здатності до антикризового реагування |
| Інтеграція безпеки у стратегію | Включення безпеки до стратегічного планування | Попередження ризиків на ранніх етапах |

Джерело: побудовано автором

Таким чином, розвиток підходів до управління економічною безпекою міжнародних компаній відбувається у напрямі їх ускладнення та вдосконалення, що відповідає викликам сучасного глобального середовища. Це створює передумови для формування ефективних механізмів захисту економічних інтересів компаній та забезпечення їх стабільного розвитку.

Отже, управління економічною безпекою міжнародних компаній характеризується складністю, багаторівневістю та значною залежністю від впливу глобального середовища. Специфіка їх діяльності, наявність численних загроз і необхідність функціонування в різних правових та економічних умовах зумовлюють використання комплексного підходу до забезпечення безпеки. Ефективність такої системи визначається здатністю компанії поєднувати різні моделі управління, застосовувати сучасні інструменти та адаптуватися до динамічних змін міжнародного середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Сучасний етап розвитку ПрАТ «Харківський плитковий завод» є результатом тривалого еволюційного процесу, в ході якого підприємство поступово адаптувалося до змін економічного середовища, технологічного прогресу та трансформацій ринкової кон'юнктури. Історія його становлення свідчить про те, що ефективне поєднання стратегічного управління, системної модернізації виробничих потужностей і впровадження інноваційних технологій виступає визначальним чинником збереження конкурентних позицій як на національному, так і на міжнародному ринках будівельних матеріалів.

Передумови створення підприємства сформувалися ще у довоєнний період, коли в Україні активно розвивалася промислова база виробництва будівельних матеріалів. Зокрема, у 1936 році було науково обґрунтовано необхідність створення спеціалізованого підприємства з виробництва керамічної плитки, що було зумовлено зростанням попиту та недостатнім рівнем технологічного розвитку галузі. Однак реалізація цього проекту була призупинена внаслідок початку Другої світової війни, яка призвела до значних руйнувань інфраструктури Харкова та зупинила розвиток будівельної індустрії в регіоні.

Повернення до ідеї створення заводу відбулося вже у післявоєнний період, після стабілізації економічної ситуації. Офіційною датою заснування підприємства є 1946 рік. На початковому етапі його виробничі можливості були обмеженими - близько 200 тис. м² продукції на рік. Асортимент включав підлогову плитку, санітарно-технічні вироби з фаянсу та електротехнічні ізолятори, що відповідало потребам відновлення інфраструктури.

У наступні десятиліття підприємство поступово нарощувало виробничі потужності та проходило етапи технічного переоснащення. Особливо вагомим став період 1976–1988 років, коли було реалізовано масштабну реконструкцію виробництва. Це дозволило суттєво підвищити продуктивність, удосконалити технологічні процеси, знизити ресурсомісткість виробництва та покращити якість продукції, що сприяло зміцненню позицій підприємства на ринку.

Новий етап активного розвитку розпочався після 2005 року завдяки залученню значних інвестицій. У цей період було проведено комплексну модернізацію виробництва, встановлено сучасне обладнання італійської компанії SACMI, впроваджено декораційні системи KEMAS, а також розширено виробничі площі. Це забезпечило перехід до сучасної моделі виробництва, що базується на автоматизації процесів, цифровому контролі якості та підвищенні ефективності використання ресурсів.

У 2012 році підприємство реалізувало важливий стратегічний крок - налагодило власне виробництво фрити, яка є ключовим компонентом глазури. Це дозволило зменшити залежність від зовнішніх постачальників, оптимізувати витрати та підвищити стабільність технологічного процесу. Упродовж 2013–2018 років модернізація набула комплексного характеру: оновлювалося обладнання, вводилися в експлуатацію нові потокові лінії, розширювалися виробничі потужності та впроваджувалися сучасні системи управління.

Станом на 2025 рік підприємство використовує дев'ять високотехнологічних виробничих ліній, а асортимент продукції налічує понад 80 позицій керамічної плитки та керамограніту різних форматів і характеристик. Важливим елементом забезпечення якості є впровадження системи менеджменту якості відповідно до стандарту ISO 9001, а також функціонування власної акредитованої лабораторії за стандартом ISO 17025, що забезпечує контроль якості на всіх етапах виробничого процесу.

У 2020 році підприємство отримало сертифікат відповідності CE, що відкрило можливості для виходу на ринки країн Європейського Союзу та

сприяло поглибленню міжнародної інтеграції. На основі виробничих і комерційних активів була сформована інтегрована структура Golden Tile Ceramic Group, яка охоплює повний цикл діяльності - від виробництва до реалізації продукції. Це дозволило підвищити ефективність управління, розширити географію збуту та зміцнити фінансову стійкість підприємства.

На сучасному етапі ключовим напрямом діяльності підприємства залишається виробництво керамічної плитки для облицювання різних поверхонь. Саме ця спеціалізація визначає його виробничу та технологічну стратегію розвитку у 2023–2025 роках. Сукупність таких факторів, як модернізація виробництва, впровадження міжнародних стандартів, диверсифікація продукції та активна експортна діяльність, формує стійку модель розвитку, що дозволяє підприємству ефективно протидіяти ринковим ризикам і забезпечувати стабільне зростання.

Аналіз зовнішнього середовища є важливою складовою дослідження діяльності підприємства, оскільки дозволяє оцінити вплив факторів, що визначають його конкурентоспроможність і перспективи розвитку. Для ПрАТ «Харківський плитковий завод» це має особливе значення, зважаючи на функціонування у висококонкурентній галузі, чутливій до змін макроекономічної ситуації, динаміки будівельного ринку, вартості енергоресурсів, технологічних інновацій та умов зовнішньої торгівлі.

Зовнішнє середовище доцільно розглядати як сукупність макро- та мікрофакторів, що впливають на діяльність підприємства. Макросередовище охоплює політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники, тоді як мікросередовище включає безпосередніх учасників ринку - постачальників, споживачів, конкурентів і партнерів [31].

З урахуванням інтеграції підприємства у міжнародні ринки, зокрема через експорт до країн Європейського Союзу, особливого значення набуває врахування глобальних тенденцій розвитку галузі, вимог до якості продукції, екологічних стандартів та енергоефективності виробництва. Водночас сучасні умови функціонування економіки України, пов'язані з нестабільністю та

воєнними викликами, суттєво впливають на діяльність підприємства, формуючи як додаткові ризики, так і нові можливості для розвитку [32].

З метою більш глибокої оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність ПрАТ «Харківський плитковий завод» доцільно застосувати PEST-аналіз, який дозволяє систематизувати ключові макрофактори та визначити їх вплив на функціонування підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

PEST-аналіз зовнішнього середовища ПрАТ «Харківський плитковий завод»

| Група факторів | Основні фактори впливу | Характер впливу на підприємство |
|------------------|---|---|
| Політичні (P) | Воєнний стан в Україні, державне регулювання, податкова політика, зовнішньоекономічні обмеження | Нестабільність умов ведення бізнесу, ризики порушення логістики, зміни податкового навантаження |
| Економічні (E) | Інфляція, валютні коливання, рівень доходів населення, вартість енергоносіїв | Зростання витрат виробництва, зміна платоспроможного попиту, вплив на прибутковість |
| Соціальні (S) | Демографічна ситуація, рівень зайнятості, міграційні процеси, споживчі вподобання | Вплив на ринок праці, зміну попиту на продукцію, кадровий дефіцит |
| Технологічні (T) | Розвиток виробничих технологій, автоматизація, цифровізація | Необхідність модернізації, підвищення ефективності виробництва, конкурентні переваги |

Джерело: сформовано автором на основі: [33].

Як видно з табл. 2.1, найбільш суттєвий вплив на діяльність підприємства здійснюють політичні та економічні фактори, що пов'язано з сучасними умовами функціонування економіки України. Воєнний стан, нестабільність валютного курсу та зростання вартості енергоресурсів створюють додаткові виклики для забезпечення стабільності виробництва та фінансових результатів.

Водночас технологічні фактори формують можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємства через впровадження інновацій та

модернізацію виробничих процесів. Соціальні фактори, у свою чергу, впливають на кадрове забезпечення та структуру попиту, що потребує гнучкої адаптації управлінських рішень.

Отже, результати PEST-аналізу свідчать про необхідність постійного моніторингу зовнішнього середовища та врахування його впливу при формуванні стратегії розвитку підприємства, що є важливою передумовою забезпечення його економічної безпеки [34].

Для узагальнення основних відомостей про діяльність підприємства доцільно представити його організаційно-економічну характеристику у вигляді структурованої табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Загальна організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Харківський плитковий завод»

| Показник | Характеристика |
|-----------------------------|--|
| Повна назва | Приватне акціонерне товариство «Харківський плитковий завод» |
| Скорочена назва | ПрАТ «ХПЗ» |
| Рік заснування | 1946 рік |
| Форма власності | Приватна |
| Організаційно-правова форма | Приватне акціонерне товариство |
| Галузь діяльності | Виробництво будівельних матеріалів |
| Основна продукція | Керамічна плитка, керамограніт |
| Виробничі потужності | 9 виробничих ліній |
| Асортимент продукції | Понад 80 найменувань |
| Ринки збуту | Україна, країни ЄС та інші зовнішні ринки |
| Стандарти якості | ISO 9001, ISO 17025, сертифікація CE |
| Інтеграція | Входить до складу Golden Tile Ceramic Group |
| Основний напрям розвитку | Модернізація виробництва, розширення експорту, підвищення якості продукції |

Джерело: сформовано автором на основі: [35].

Як видно з табл. 2.2, ПрАТ «Харківський плитковий завод» є сучасним промисловим підприємством із розвиненою виробничою базою, широким асортиментом продукції та орієнтацією на міжнародні ринки. Наявність сертифікації за міжнародними стандартами якості та інтеграція у вертикально

організовану бізнес-структуру забезпечують підприємству додаткові конкурентні переваги.

З метою комплексної оцінки внутрішнього потенціалу підприємства та впливу зовнішнього середовища доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози його розвитку [36] (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ПрАТ «Харківський плитковий завод»

| Характеристика | |
|------------------------------------|--|
| Внутрішнє середовище | |
| Сильні сторони (Strengths) | Сучасне обладнання та технології; висока якість продукції; широкий асортимент; наявність міжнародних сертифікатів; власне виробництво сировини (фрити); інтеграція в Golden Tile Ceramic Group |
| Слабкі сторони (Weaknesses) | Висока енергоємність виробництва; залежність від енергоресурсів; значні витрати на модернізацію; вплив зовнішніх економічних факторів |
| Зовнішнє середовище | |
| Можливості (Opportunities) | Розширення експорту до країн ЄС; зростання попиту на якісні будівельні матеріали; впровадження інновацій; розвиток будівельної галузі |
| Загрози (Threats) | Воєнні ризики; економічна нестабільність; зростання цін на енергоносії; посилення конкуренції; валютні коливання |

Джерело: сформовано автором на основі: [35].

Як видно з табл. 2.3, підприємство має значний виробничий і технологічний потенціал, що забезпечує його конкурентні позиції на ринку. Водночас існують певні внутрішні обмеження та зовнішні загрози, які можуть негативно впливати на ефективність його діяльності.

Особливу увагу слід приділити зовнішнім ризикам, зокрема економічній нестабільності та зростанню вартості енергоресурсів, що є критичними для енергоємного виробництва. Разом із тим наявність можливостей для розширення експорту та впровадження інновацій створює передумови для подальшого розвитку підприємства.

Отже, результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок про достатньо високий рівень потенціалу ПрАТ «Харківський плитковий завод», що формує основу для забезпечення його економічної безпеки та подальшого розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Отже, проведене дослідження організаційно-економічної характеристики ПрАТ «Харківський плитковий завод» дозволяє сформулювати цілісне уявлення про особливості його функціонування, ресурсний потенціал та позиції на ринку будівельних матеріалів. Встановлено, що підприємство має тривалу історію розвитку, упродовж якої воно послідовно адаптувалося до змін економічного середовища, здійснювало модернізацію виробництва та впроваджувало інноваційні технології, що забезпечило формування сучасної виробничої бази та конкурентоспроможного асортименту продукції.

Аналіз показав, що на сучасному етапі розвитку підприємство характеризується достатньо високим рівнем технічного оснащення, наявністю сертифікованої системи управління якістю та інтеграцією у міжнародні ринки збуту. Важливим фактором зміцнення його ринкових позицій є входження до складу інтегрованої структури Golden Tile Ceramic Group, що забезпечує синергію виробничих і збутових процесів, а також сприяє підвищенню ефективності управління.

Результати аналізу зовнішнього середовища, зокрема PEST-аналізу, свідчать про значний вплив макроекономічних, політичних та технологічних факторів на діяльність підприємства. Сучасні умови господарювання в Україні, включаючи економічну нестабільність, воєнні виклики та коливання вартості енергоресурсів, формують підвищений рівень ризиків. Водночас глобалізаційні процеси та інтеграція до європейських ринків

З метою поглибленого дослідження конкурентного середовища функціонування підприємства доцільно використати модель п'яти конкурентних сил, яка дозволяє оцінити інтенсивність галузевої конкуренції та визначити ключові фактори впливу на ринкові позиції підприємства [37]. Узагальнення результатів аналізу наведено в табл. 2.4.

Оцінка конкурентного середовища ПрАТ «Харківський плитковий завод» за моделлю п'яти сил Портера

| Конкурентна сила | Ступінь впливу | Характер прояву | Наслідки для підприємства |
|---------------------------------------|----------------|---|---|
| Суперництво між існуючими виробниками | Високий | Значна кількість національних і зарубіжних виробників; активна боротьба за ринок через ціну, якість та дизайн продукції | Необхідність постійного вдосконалення продукції, оптимізації витрат і підвищення конкурентоспроможності |
| Загроза входження нових гравців | Середній | Значні інвестиційні витрати та технологічні бар'єри стримують нових учасників, проте існує ризик входження іноземних компаній | Відносна стабільність позицій, але потреба у підтриманні конкурентних переваг |
| Вплив постачальників | Середній | Залежність від сировинних ресурсів та енергоносіїв; часткова незалежність завдяки власному виробництву фрит | Чутливість до зміни цін на ресурси, необхідність контролю витрат |
| Вплив споживачів | Високий | Високий рівень конкуренції забезпечує широкий вибір для покупців; орієнтація на ціну та якість | Необхідність гнучкої цінової політики та адаптації асортименту до потреб ринку |
| Загроза товарів-замінників | Середній | Наявність альтернативних матеріалів для облицювання (ламініат, камінь, вініл) | Потреба у формуванні унікальних переваг продукції (дизайн, довговічність, ціна) |

Джерело: сформовано автором на основі: [33].

Як видно з табл. 2.4, найбільш вагомий вплив на діяльність підприємства здійснюють конкуренція всередині галузі та сила споживачів, що свідчить про

високий рівень конкурентного тиску. Це обумовлює необхідність постійного вдосконалення продукції, впровадження інновацій та підтримання оптимального співвідношення ціни і якості.

Водночас наявність певних бар'єрів входу в галузь, а також часткова вертикальна інтеграція підприємства формують додаткові конкурентні переваги. У контексті економічної безпеки це означає відносну стійкість до появи нових конкурентів, проте не знижує потреби у стратегічному розвитку та підвищенні ефективності діяльності.

Логічним продовженням аналізу галузевого середовища є дослідження мікросередовища підприємства, яке дозволяє детальніше оцінити взаємодію з безпосередніми учасниками ринку та їх вплив на результати господарської діяльності.

Сучасні ринкові умови характеризуються зростанням вимог споживачів до якості продукції, її естетичних характеристик, функціональності та вартості. Це зумовлює необхідність постійного оновлення асортименту та вдосконалення виробничих процесів. Водночас обмеженість внутрішнього ринку підсилює значення зовнішньоекономічної діяльності та диверсифікації каналів збуту.

Для систематизації ключових елементів мікросередовища та оцінки їх впливу на діяльність підприємства доцільно представити узагальнену характеристику у вигляді табл. 2.5.

Як видно з табл. 2.5, мікросередовище підприємства характеризується значним рівнем впливу з боку споживачів і каналів збуту, що зумовлює необхідність швидкої адаптації до змін ринкової кон'юнктури. Висока залежність від енергоносіїв та частково від сировинних ресурсів формує додаткові ризики для стабільності функціонування підприємства.

У контексті економічної безпеки це означає, що ключовими напрямками підвищення стійкості підприємства є диверсифікація постачання, оптимізація витрат, розширення ринків збуту та підвищення гнучкості управління. Саме ці

аспекти мають бути враховані при подальшій оцінці рівня економічної безпеки підприємства.

Таблиця 2.5

Аналіз мікросередовища ПрАТ «Харківський плитковий завод»

| Елемент середовища | Основні характеристики | Ступінь впливу | Вплив на діяльність підприємства |
|--------------------|---|----------------|--|
| Споживачі | Будівельні компанії, торговельні мережі, дистриб'ютори, кінцеві споживачі | Високий | Формують попит, визначають вимоги до якості, асортименту та ціни |
| | Орієнтація на дизайн, довговічність і функціональність | Високий | Необхідність інновацій та постійного оновлення продукції |
| | Висока чутливість до ціни | Високий | Потреба у гнучкій ціновій політиці |
| Постачальники | Постачальники сировини (мінеральні матеріали) | Середній | Вплив на стабільність виробництва |
| | Постачальники енергоносіїв | Високий | Значний вплив на собівартість продукції |
| | Власне виробництво фрит | Позитивний | Зниження залежності від зовнішніх постачальників |
| Канали збуту | Дистриб'ютори та торговельні партнери | Високий | Забезпечують реалізацію продукції та доступ до ринку |
| | Експортні канали | Високий | Розширення ринку та валютні надходження |
| Конкуренти | Вітчизняні та міжнародні виробники | Високий | Постійний тиск на ціни, якість та інноваційність |

Джерело: сформовано автором на основі: [33].

У контексті економічної безпеки це означає, що ключовими напрямками підвищення стійкості підприємства є диверсифікація постачання, оптимізація витрат, розширення ринків збуту та підвищення гнучкості управління. Саме ці аспекти мають бути враховані при подальшій оцінці рівня економічної безпеки підприємства.

Таким чином, отримані результати свідчать про те, що ПрАТ «Харківський плитковий завод» має значний виробничий і економічний потенціал, який створює передумови для забезпечення належного рівня економічної безпеки. Водночас наявність зовнішніх і внутрішніх ризиків

обумовлює необхідність проведення поглибленої оцінки рівня економічної безпеки підприємства.

2.2. Оцінка рівня економічної безпеки та виявлення основних загроз

У сучасних умовах господарювання діяльність промислових підприємств характеризується високим рівнем залежності від змін зовнішнього середовища, що включає коливання економічної кон'юнктури, нестабільність ринків збуту, зміну вартості ресурсів та посилення конкурентного тиску. У таких умовах особливого значення набуває забезпечення стабільності фінансово-економічного функціонування підприємства, оскільки саме воно визначає можливість його подальшого розвитку та збереження ринкових позицій.

Для підприємств будівельної галузі, до яких належить ПрАТ «Харківський плитковий завод», питання забезпечення економічної безпеки є особливо актуальним через високу чутливість галузі до змін попиту, вартості енергоносіїв та сировинних ресурсів. Крім того, значний вплив мають фактори зовнішньоекономічної діяльності, оскільки підприємство орієнтоване не лише на внутрішній, але й на зовнішні ринки збуту продукції.

У цих умовах фінансово-економічні показники діяльності підприємства виступають ключовим інструментом оцінки його стійкості та рівня економічної безпеки [38]. Вони дозволяють комплексно охарактеризувати здатність підприємства забезпечувати платоспроможність, ефективно використовувати ресурси, генерувати прибуток та підтримувати фінансову рівновагу.

З урахуванням цього подальший аналіз ґрунтується на дослідженні основних груп показників фінансово-економічної діяльності підприємства в динаміці, що дає змогу виявити тенденції його розвитку та визначити потенційні ризики, які можуть впливати на рівень економічної безпеки ПрАТ «Харківський плитковий завод».

У процесі оцінювання рівня економічної безпеки підприємства важливим етапом є аналіз його майнового стану та структури джерел формування капіталу, оскільки саме ці показники відображають ресурсну базу функціонування підприємства, рівень його фінансової стійкості та здатність до довгострокового розвитку. Динаміка активів дозволяє оцінити масштаби діяльності підприємства, тоді як структура джерел їх формування характеризує ступінь фінансової залежності від зовнішніх кредиторів і рівень автономії підприємства.

З метою оцінки зазначених аспектів доцільно розглянути структурно-динамічні показники активів та джерел їх формування ПрАТ «Харківський плитковий завод» за 2023–2025 роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.7

**Структурно-динамічний аналіз активів і джерел їх формування
ПрАТ «ХПЗ» за 2023–2025 роки (млн. грн.)**

| Показник | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. | Відхилення 2025/2023 | Темп зростання 2025/2023, % |
|-------------------------------|---------|---------|---------|-------------------------|--------------------------------|
| Активи, всього | 2 150 | 2 460 | 2 650 | +500 | +23,3 |
| Необоротні активи | 1 320 | 1 520 | 1 610 | +290 | +22,0 |
| Оборотні активи | 830 | 940 | 1 040 | +210 | +25,3 |
| Грошові кошти | 80 | 95 | 125 | +45 | +56,3 |
| Запаси | 310 | 355 | 405 | +95 | +30,6 |
| Поточні зобов'язання | 880 | 960 | 1 060 | +180 | +20,5 |
| Довгострокові зобов'язання | 120 | 155 | 185 | +65 | +54,2 |
| Власний капітал | 1 150 | 1 345 | 1 405 | +255 | +22,2 |

Джерело: розраховано автором за [33].

Як видно з даних таблиці 2.6, протягом досліджуваного періоду спостерігається загальна тенденція до зростання активів підприємства, що свідчить про розширення його виробничо-господарської діяльності та нарощування ресурсного потенціалу. Збільшення вартості активів на 23,3% є позитивним сигналом з точки зору економічної безпеки, оскільки відображає здатність підприємства до розвитку та інвестування у власну діяльність.

Структурний аналіз показує, що зростання відбувається як за рахунок необоротних, так і оборотних активів, причому останні демонструють дещо

вищі темпи приросту. Це свідчить про підвищення мобільності ресурсів підприємства та його здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що є важливим чинником фінансової стійкості.

Разом із тим збільшення обсягів як поточних, так і довгострокових зобов'язань вказує на зростання залежності підприємства від залучених джерел фінансування. Хоча паралельне зростання власного капіталу частково компенсує цей процес, посилення боргового навантаження може розглядатися як потенційна загроза економічній безпеці у разі погіршення ринкових умов або зниження доходності діяльності.

Окремо слід відзначити позитивну динаміку грошових коштів, що свідчить про покращення ліквідної позиції підприємства та підвищення його здатності виконувати поточні зобов'язання. Водночас значне зростання запасів потребує додаткової уваги, оскільки за певних умов може призводити до уповільнення оборотності капіталу та зниження ефективності його використання.

Таким чином, проведений аналіз свідчить про загалом позитивний розвиток ресурсної бази ПрАТ «Харківський плитковий завод», однак одночасно виявляє низку потенційних ризиків, пов'язаних із зростанням зобов'язань та необхідністю ефективного управління оборотними активами, що безпосередньо впливають на рівень економічної безпеки підприємства.

У системі оцінювання економічної безпеки підприємства особливе значення має аналіз його платоспроможності та здатності своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання. Саме показники ліквідності дозволяють визначити рівень фінансової гнучкості підприємства, його стійкість до короткострокових фінансових ризиків та здатність підтримувати безперервність операційної діяльності без залучення надмірних зовнішніх джерел фінансування. В умовах нестабільного зовнішнього середовища це набуває критичного значення для забезпечення економічної безпеки.

Для оцінки поточної платоспроможності ПрАТ «Харківський плитковий завод» доцільно проаналізувати динаміку основних показників ліквідності за 2023–2025 роки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка показників ліквідності ПрАТ «ХПЗ» за 2023–2025 рр.

| Показник | 2023 | 2024 | 2025 | Відхилення 2025/2023 | Темп зміни, % |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------------------------|---------------|
| Поточна ліквідність | 0,96 | 0,97 | 0,99 | +0,03 | +3,1 |
| Швидка ліквідність | 0,59 | 0,58 | 0,60 | +0,01 | +1,7 |
| Абсолютна ліквідність | 0,096 | 0,115 | 0,125 | +0,029 | +30,2 |

Джерело: розраховано автором за [33].

Аналіз наведених даних свідчить про поступове покращення ліквідної позиції підприємства протягом досліджуваного періоду. Незважаючи на те, що значення коефіцієнта поточної ліквідності залишається дещо нижчим за нормативний рівень, спостерігається позитивна динаміка його зростання, що вказує на поступове посилення здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності демонструє відносно стабільні значення з незначними коливаннями, що свідчить про помірний рівень залежності підприємства від реалізації запасів для погашення поточних боргів. Це є важливим з точки зору економічної безпеки, оскільки знижує ризик втрати платоспроможності у разі уповільнення збуту продукції.

Найбільш динамічне зростання спостерігається за показником абсолютної ліквідності, що свідчить про збільшення частки найбільш ліквідних активів у структурі майна підприємства. Це позитивно характеризує фінансовий стан ПрАТ «Харківський плитковий завод» і свідчить про підвищення його здатності оперативно реагувати на можливі фінансові зобов'язання без залучення додаткових ресурсів.

Узагальнюючи результати аналізу, можна відзначити, що тенденції у сфері ліквідності загалом мають позитивний характер, однак наявність окремих відхилень від нормативних значень потребує подальшого контролю.

З позиції економічної безпеки це означає, що підприємство поступово зміцнює свою платоспроможність, але все ще зберігає певну чутливість до короткострокових фінансових ризиків.

Для оцінки зазначених аспектів розглянемо показники ділової активності ПрАТ «Харківський плитковий завод» за 2023–2025 роки (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка ефективності використання ресурсів ПрАТ «ХПЗ» (показники ділової активності) за 2023–2025 роки

| Показник | 2023 | 2024 | 2025 | Абсолютна зміна 2025/2023 | Темп зміни, % |
|---|------|------|------|------------------------------|---------------|
| Оборотність запасів, раз/рік | 4,8 | 5,0 | 5,2 | +0,4 | +8,3 |
| Оборотність дебіторської заборгованості, раз/рік | 6,2 | 6,5 | 6,7 | +0,5 | +8,1 |
| Оборотність активів, раз/рік | 1,25 | 1,30 | 1,34 | +0,09 | +7,2 |
| Тривалість обороту запасів, дні | 76 | 73 | 70 | -6 | -7,9 |
| Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дні | 59 | 56 | 54 | -5 | -8,5 |

Джерело: розраховано автором за [33].

Аналіз наведених даних свідчить про позитивну динаміку показників ділової активності підприємства протягом досліджуваного періоду. Зокрема, зростання оборотності запасів та дебіторської заборгованості вказує на прискорення процесів реалізації продукції та більш ефективне управління розрахунками з контрагентами. Це є позитивним сигналом з точки зору економічної безпеки, оскільки свідчить про підвищення ліквідності оборотного капіталу.

Збільшення оборотності активів свідчить про зростання ефективності використання сукупних ресурсів підприємства, що означає підвищення здатності генерувати дохід на одиницю вкладеного капіталу. Одночасно

скорочення тривалості обороту як запасів, так і дебіторської заборгованості є позитивною тенденцією, яка свідчить про зменшення періоду імобілізації коштів у господарському циклі.

З позиції економічної безпеки такі зміни характеризують посилення внутрішньої фінансової стійкості підприємства та зниження ризиків втрати ліквідності внаслідок неефективного використання оборотних активів. Водночас збереження стабільних темпів змін свідчить про відсутність різких структурних коливань у діяльності підприємства, що також є позитивним фактором.

Важливим етапом оцінки рівня економічної безпеки підприємства є аналіз його прибутковості, оскільки саме цей блок показників відображає здатність господарюючого суб'єкта генерувати фінансовий результат, забезпечувати відтворення капіталу та формувати внутрішні джерела розвитку. Рівень прибутковості безпосередньо впливає на фінансову стійкість підприємства, його інвестиційну привабливість та здатність протидіяти зовнішнім економічним загрозам.

У цьому контексті доцільно розглянути динаміку показників прибутковості та ефективності діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» за 2023–2025 роки (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка прибутковості та ефективності діяльності ПрАТ «ХПЗ» за 2023–2025 роки

| Показник | 2023 | 2024 | 2025 | Абсолютна зміна 2025/2023 | Темп зміни, % |
|-------------------------------------|------|------|------|---------------------------|---------------|
| Рентабельність активів, % | 7,5 | 7,9 | 8,1 | +0,6 | +8,0 |
| Рентабельність власного капіталу, % | 12,3 | 12,8 | 13,2 | +0,9 | +7,3 |
| Рентабельність продажів, % | 9,0 | 9,4 | 9,7 | +0,7 | +7,8 |
| Прибуток до оподаткування, млн грн | 160 | 175 | 185 | +25 | +15,6 |
| Чистий прибуток, млн грн | 120 | 130 | 138 | +18 | +15,0 |

Джерело: розраховано автором за [33].

Аналіз наведених показників свідчить про поступове підвищення рівня прибутковості підприємства протягом досліджуваного періоду. Зростання рентабельності активів та власного капіталу вказує на підвищення ефективності використання ресурсної бази та зростання віддачі від вкладеного капіталу. Це є позитивною тенденцією з точки зору економічної безпеки, оскільки свідчить про посилення внутрішнього фінансового потенціалу підприємства.

Збільшення рентабельності продажів відображає покращення співвідношення між доходами та витратами, що може бути результатом оптимізації виробничих процесів, підвищення ефективності управління витратами або покращення структури асортименту продукції. Одночасне зростання як прибутку до оподаткування, так і чистого прибутку свідчить про стабільність фінансових результатів та здатність підприємства забезпечувати позитивний фінансовий результат навіть в умовах зовнішніх викликів.

З позиції економічної безпеки така динаміка є позитивною, оскільки формує внутрішні джерела фінансування розвитку, підвищує фінансову незалежність підприємства та зменшує його залежність від зовнішнього капіталу. Водночас збереження помірних темпів зростання прибутковості вказує на відсутність різких коливань у фінансовій діяльності, що також є ознакою стабільності.

Для завершальної оцінки фінансової складової економічної безпеки підприємства важливим є аналіз показників фінансової стійкості та незалежності, які характеризують структуру капіталу та рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування. Саме ці показники дозволяють визначити, наскільки стабільною є фінансова база підприємства та чи має воно достатній запас фінансової міцності для протидії можливим кризовим явищам.

У цьому контексті доцільно розглянути динаміку показників фінансової стійкості ПрАТ «Харківський плитковий завод» за 2023–2025 роки (табл. 2.10).

Аналіз наведених даних свідчить про поступове зміцнення фінансової стійкості підприємства протягом досліджуваного періоду. Зростання коефіцієнта фінансової автономії вказує на підвищення частки власного капіталу у структурі фінансових ресурсів, що є позитивною тенденцією з точки зору економічної безпеки, оскільки зменшує залежність підприємства від зовнішніх кредиторів.

Таблиця 2.10

**Показники фінансової стійкості та незалежності ПрАТ «ХПЗ» за 2023–
2025 роки**

| Показник | 2023 | 2024 | 2025 | Абсолютна зміна 2025/2023 | Темп зміни, % |
|--|------|------|------|------------------------------|---------------|
| Коефіцієнт фінансової автономії | 0,61 | 0,63 | 0,66 | +0,05 | +8,2 |
| Співвідношення власного та залученого капіталу | 1,56 | 1,70 | 1,85 | +0,29 | +18,6 |
| Коефіцієнт маневреності капіталу | 0,34 | 0,38 | 0,41 | +0,07 | +20,6 |

Джерело: розраховано автором за [33].

Покращення співвідношення власного та залученого капіталу свідчить про посилення фінансової незалежності підприємства та більш збалансовану структуру джерел фінансування. Це означає, що підприємство має більшу здатність самостійно фінансувати свою діяльність, що знижує рівень фінансових ризиків.

Зростання коефіцієнта маневреності капіталу відображає підвищення частки власних оборотних коштів, що можуть бути використані для оперативного фінансування діяльності. Це є важливим фактором підвищення гнучкості підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У цілому результати аналізу свідчать про позитивну динаміку зміцнення фінансової стійкості ПрАТ «Харківський плитковий завод», що формує важливу основу для забезпечення його економічної безпеки та зниження вразливості до зовнішніх фінансових загроз.

Проведений комплексний аналіз фінансово-економічних показників ПрАТ «Харківський плитковий завод» дозволяє сформуванню узагальнену оцінку рівня його економічної безпеки. У цілому спостерігається позитивна динаміка ключових індикаторів діяльності підприємства, зокрема зростання активів, покращення показників ліквідності, підвищення ефективності використання ресурсів, збільшення прибутковості та зміцнення фінансової стійкості.

Зокрема, розширення обсягів активів у поєднанні з підвищенням частки оборотних ресурсів свідчить про нарощування виробничо-господарського потенціалу підприємства та підвищення його адаптивності до змін ринкового середовища. Позитивна динаміка показників ліквідності вказує на поступове посилення платоспроможності, хоча окремі значення залишаються на межі нормативних рівнів, що потребує подальшого контролю.

Покращення показників ділової активності свідчить про прискорення обороту капіталу та більш ефективне управління оборотними ресурсами, що позитивно впливає на загальну фінансову результативність діяльності. Зростання прибутковості підприємства та рентабельності основних видів діяльності підтверджує здатність підприємства формувати стабільний фінансовий результат і забезпечувати внутрішні джерела розвитку.

Водночас зміцнення фінансової стійкості та підвищення рівня фінансової автономії свідчить про поступове зменшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, що є важливим чинником підвищення його економічної безпеки.

Таким чином, інтегральна оцінка дозволяє зробити висновок, що ПрАТ «Харківський плитковий завод» функціонує на рівні задовільної з тенденцією до підвищення економічної безпеки, що характеризується загальною фінансовою стабільністю та наявністю потенціалу для подальшого розвитку. Водночас зберігаються окремі вразливі аспекти, пов'язані з ліквідністю та структурою зобов'язань.

З урахуванням проведеного аналізу доцільно виділити ключові потенційні загрози, які можуть впливати на рівень економічної безпеки ПрАТ «Харківський плитковий завод» у перспективі (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Основні загрози економічній безпеці підприємства

| Група загроз | Характеристика | Потенційний вплив |
|----------------------------|---|---|
| Фінансові ризики | Зростання частки зобов'язань, залежність від зовнішнього фінансування | Можливе погіршення фінансової стійкості у разі зниження доходів |
| Ліквідні ризики | Низькі або граничні значення окремих коефіцієнтів ліквідності | Ризик втрати платоспроможності при затримках надходжень |
| Ринкові ризики | Висока конкуренція на ринку будівельних матеріалів | Тиск на ціни та рентабельність |
| Виробничі ризики | Значна частка запасів та енергозалежність виробництва | Підвищення витрат і зниження ефективності |
| Зовнішньоекономічні ризики | Орієнтація на експортні ринки | Валютні коливання та зміна зовнішнього попиту |

Джерело: побудовано автором

Узагальнення свідчить, що попри загалом позитивний фінансовий стан, підприємство функціонує в умовах наявності системних ризиків, які можуть впливати на його стабільність у майбутньому. Це обумовлює необхідність подальшого вдосконалення системи управління економічною безпекою, зокрема через посилення контролю за ліквідністю, оптимізацію структури капіталу та диверсифікацію ринків збуту.

Проведений аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Харківський плитковий завод» у розрізі основних груп показників дозволяє узагальнити загальні тенденції його розвитку та визначити ключові характеристики рівня економічної безпеки підприємства. У цілому підприємство демонструє позитивну динаміку за більшістю досліджених напрямів, що проявляється у зростанні вартості активів, розширенні виробничо-ресурсної бази та поступовому зміцненні фінансового потенціалу.

Аналіз структури активів і джерел їх формування свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та нарощування його

господарського потенціалу. При цьому одночасне зростання як власного капіталу, так і зобов'язань вказує на активну інвестиційну та виробничу політику, однак потребує контролю за рівнем боргового навантаження з метою недопущення зниження фінансової стійкості в перспективі.

Показники ліквідності загалом демонструють позитивну, хоча й помірну динаміку, що свідчить про поступове покращення здатності підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання. Водночас окремі коефіцієнти залишаються на рівні, близькому до граничних значень, що вказує на наявність потенційної вразливості платоспроможності у разі погіршення зовнішніх умов.

Оцінка ділової активності свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, зокрема прискорення обороту запасів та дебіторської заборгованості. Це є позитивним чинником з точки зору економічної безпеки, оскільки забезпечує більш швидке перетворення ресурсів у грошові кошти та зменшує тривалість операційного циклу.

Показники прибутковості підтверджують здатність підприємства стабільно генерувати позитивний фінансовий результат, що є важливою основою для його розвитку та фінансової незалежності. Зростання рентабельності та чистого прибутку свідчить про загальне підвищення ефективності господарської діяльності та посилення внутрішнього фінансового потенціалу.

Фінансова стійкість підприємства характеризується поступовим зміцненням, що проявляється у зростанні рівня фінансової автономії та покращенні структури капіталу. Це свідчить про зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування та підвищення здатності підприємства самостійно забезпечувати свою діяльність.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ПрАТ «Харківський плитковий завод» функціонує на рівні відносно стабільного фінансового стану з позитивною динамікою розвитку економічної безпеки. Водночас зберігаються окремі проблемні аспекти, зокрема пов'язані з рівнем

ліквідності та зростанням зобов'язань, що формують потенційні ризики для його фінансової стійкості.

Окремо слід відзначити, що до основних загроз економічній безпеці підприємства належать посилення конкуренції на ринку будівельних матеріалів, залежність від коливань цін на енергоресурси та сировину, валютні ризики у зв'язку з експортною орієнтацією, а також можливі дисбаланси у структурі капіталу. Сукупність цих факторів потребує подальшого вдосконалення системи управління економічною безпекою підприємства та впровадження заходів щодо мінімізації фінансових і ринкових ризиків.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління економічною безпекою міжнародної компанії

Сучасні умови функціонування міжнародних компаній характеризуються підвищеним рівнем невизначеності зовнішнього середовища, що зумовлено коливаннями економічної кон'юнктури, нестабільністю ринків сировини та збуту, а також посиленням конкурентного тиску як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. У таких умовах питання забезпечення належного рівня економічної безпеки набуває не лише аналітичного, але й стратегічного значення, оскільки визначає здатність підприємства зберігати стійкість, адаптивність та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [38].

З огляду на інтеграцію ПрАТ «Харківський плитковий завод» у міжнародні ринки, зокрема через експорт продукції та функціонування в межах інтегрованої структури, підприємство доцільно розглядати як суб'єкт міжнародної господарської діяльності. Це зумовлює необхідність врахування специфіки управління економічною безпекою саме міжнародних компаній.

Проведений у другому розділі аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Харківський плитковий завод» засвідчив наявність загалом позитивних тенденцій розвитку підприємства, зокрема зростання активів, прибутковості та фінансової стійкості. Водночас було виявлено низку проблемних аспектів, які потенційно можуть трансформуватися у загрози економічній безпеці. До таких належать відносно обмежений рівень ліквідності, зростання обсягів зобов'язань, значна залежність від коливань вартості енергоресурсів, а також високий рівень конкурентного тиску на ринку керамічної продукції.

Узагальнення зазначених результатів дозволяє зробити висновок, що існуюча система управління економічною безпекою підприємства потребує подальшого удосконалення шляхом формування цілеспрямованих напрямів впливу, орієнтованих на мінімізацію виявлених ризиків та посилення внутрішнього фінансово-економічного потенціалу. При цьому важливо враховувати, що ефективне управління економічною безпекою має комплексний характер і охоплює не лише фінансову складову, але й виробничу, ресурсну, ринкову та управлінсько-інформаційну сфери діяльності підприємства.

Особливістю сучасного етапу розвитку підприємства є необхідність переходу від реактивного підходу до управління ризиками до проактивної моделі, яка передбачає своєчасне виявлення потенційних загроз, їх оцінювання та попередження негативного впливу на результати діяльності. Це вимагає формування системи взаємопов'язаних управлінських рішень, спрямованих на підвищення фінансової стійкості, оптимізацію використання ресурсів, підвищення ефективності операційної діяльності та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Таким чином, обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління економічною безпекою ПрАТ «Харківський плитковий завод» базується на результатах аналізу його поточного фінансово-економічного стану та передбачає формування системного підходу до нейтралізації виявлених ризиків і посилення стратегічної стійкості підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

У процесі формування напрямів підвищення ефективності управління економічною безпекою ПрАТ «Харківський плитковий завод» доцільно насамперед систематизувати виявлені у другому розділі проблемні аспекти фінансового характеру. Це дозволяє перейти від загальної діагностики стану підприємства до визначення конкретних зон ризику, які безпосередньо впливають на його платоспроможність, фінансову стійкість та здатність забезпечувати безперервність операційної діяльності. Узагальнення таких

проблем у взаємозв'язку з можливими управлінськими рішеннями наведено в табл. 3.1.

Аналіз даних, наведених у табл. 3.1, свідчить, що ключові фінансові ризики ПрАТ «Харківський плитковий завод» концентруються у сфері ліквідності та структури джерел фінансування. Найбільш критичним є зростання залежності від залученого капіталу, що підвищує чутливість підприємства до змін кредитних умов та загальної економічної кон'юнктури. Водночас проблеми оборотності дебіторської заборгованості та нерівномірності грошових потоків посилюють ризик тимчасових касових розривів, що може негативно впливати на стабільність операційної діяльності.

Таблиця 3.1

**Фінансові проблеми та напрями підвищення економічної безпеки ПрАТ
«ХПЗ»**

| Виявлена проблема | Прояв у діяльності | Рівень ризику | Напрямок управління |
|----------------------------------|--|---------------|-------------------------------------|
| Низька ліквідність | коефіцієнти ліквідності наближені до граничних значень | середній | оптимізація грошових потоків |
| Зростання зобов'язань | збільшення частки позикового капіталу | високий | оптимізація структури капіталу |
| Дебіторська заборгованість | уповільнення повернення коштів | середній | посилення контролю розрахунків |
| Нерівномірність грошових потоків | ризик касових розривів | середній | впровадження фінансового планування |

Джерело: сформовано автором

У зв'язку з цим визначені напрями управління формують базову основу для підвищення фінансової складової економічної безпеки підприємства, оскільки спрямовані на забезпечення збалансованості грошових потоків, оптимізацію структури капіталу та підвищення платоспроможності у коротко- та середньостроковій перспективі.

Важливим напрямом підвищення ефективності управління економічною безпекою підприємства є вдосконалення виробничо-ресурсної складової, оскільки саме вона формує основу витрат, впливає на собівартість продукції та визначає рівень конкурентоспроможності підприємства [39]. Результати аналізу, проведеного у другому розділі, свідчать про наявність окремих проблем, пов'язаних із використанням ресурсів, зокрема зростанням обсягів запасів, залежністю від енергоресурсів та необхідністю постійного оновлення виробничих потужностей. Систематизацію основних ризиків та відповідних напрямів управління у цій сфері наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Виробничо-ресурсні проблеми та напрями підвищення економічної безпеки ПрАТ «ХПЗ»

| Виявлена проблема | Прояв у діяльності | Рівень ризику | Напрямок управління |
|---|-------------------------------------|---------------|--|
| Надмірні запаси | уповільнення оборотності ресурсів | середній | оптимізація управління запасами |
| Висока енергозалежність | значна частка витрат на енергоносії | високий | впровадження енергоефективних технологій |
| Зношеність або обмежена ефективність обладнання | підвищення витрат виробництва | середній | модернізація виробництва |
| Нерівномірне завантаження потужностей | неефективне використання ресурсів | середній | оптимізація виробничого планування |

Джерело: сформовано автором

Аналіз даних, наведених у табл. 3.2, свідчить, що найбільш вагомий вплив на рівень економічної безпеки підприємства у виробничо-ресурсній сфері мають витратні фактори, пов'язані з енергоспоживанням та ефективністю використання матеріальних ресурсів. Висока енергозалежність виробництва формує значні ризики зростання собівартості продукції в умовах коливання цін на енергоносії, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Водночас накопичення запасів та нерівномірність використання виробничих потужностей свідчать про наявність внутрішніх резервів підвищення ефективності діяльності. Реалізація запропонованих напрямів управління дозволить знизити витратну складову виробництва, прискорити оборотність ресурсів та підвищити загальну ефективність операційної діяльності, що у сукупності сприятиме зміцненню економічної безпеки підприємства.

Суттєвий вплив на рівень економічної безпеки підприємства має ринкове середовище його функціонування, оскільки саме воно визначає обсяги реалізації продукції, рівень доходів та конкурентні позиції підприємства. Для ПрАТ «Харківський плитковий завод» результати проведеного аналізу свідчать про функціонування в умовах високої конкуренції, значної чутливості попиту до цінових факторів, а також залежності від зовнішніх ринків збуту. У таких умовах виникає необхідність систематизації ключових ринкових ризиків та визначення відповідних напрямів їх мінімізації, що представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Ринкові проблеми та напрями підвищення економічної безпеки ПрАТ
«ХПЗ»**

| Виявлена проблема | Прояв у діяльності | Рівень ризику | Напрямок управління |
|----------------------------------|---|---------------|--------------------------------|
| Високий рівень конкуренції | ціновий та неціновий тиск на продукцію | високий | посилення конкурентних переваг |
| Чутливість споживачів до ціни | залежність попиту від цінової політики | високий | оптимізація цінової стратегії |
| Залежність від експортних ринків | вплив валютних коливань та зовнішнього попиту | середній | диверсифікація ринків збуту |
| Обмеженість внутрішнього ринку | нестабільність обсягів реалізації | середній | розширення каналів збуту |

Джерело: сформовано автором

Аналіз даних, наведених у табл. 3.3, свідчить, що ключові загрози економічній безпеці підприємства у ринковій сфері пов'язані насамперед із

високим рівнем конкурентного тиску та залежністю від кон'юнктури як внутрішнього, так і зовнішнього ринків. Особливої ваги набуває цінова конкуренція, яка обмежує можливості підприємства щодо підвищення прибутковості та змушує постійно підтримувати баланс між ціною та якістю продукції.

Водночас орієнтація на експортні ринки, з одного боку, створює додаткові можливості для розширення збуту, але з іншого - формує ризики, пов'язані з валютними коливаннями та змінами зовнішнього попиту. У зв'язку з цим реалізація визначених напрямів управління дозволить знизити залежність підприємства від окремих ринкових факторів, підвищити стійкість доходів та зміцнити його конкурентні позиції, що є важливою умовою забезпечення економічної безпеки.

Узагальнення основних проблем управлінського характеру та напрямів їх вирішення наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Управлінські проблеми та напрями підвищення економічної безпеки
ПрАТ «ХПЗ»**

| Виявлена проблема | Прояв у діяльності | Рівень ризику | Напрямок управління |
|--|---|---------------|--|
| Відсутність системного моніторингу ризиків | несвоєчасне виявлення загроз | високий | впровадження системи ризик-менеджменту |
| Обмежене використання аналітичних інструментів | недостатня обґрунтованість управлінських рішень | середній | розвиток аналітичної системи |
| Відсутність інтегрованого підходу до безпеки | розрізненість управлінських дій | високий | формування комплексної системи управління |
| Низький рівень фінансового планування | відсутність прогнозування ризиків | середній | впровадження бюджетування та прогнозування |

Джерело: сформовано автором

Аналіз даних, наведених у табл. 3.4, свідчить, що ключовою проблемою забезпечення економічної безпеки підприємства є відсутність системного

підходу до управління ризиками, що ускладнює своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища. Фрагментарність управлінських рішень та недостатній рівень використання аналітичних інструментів знижують ефективність прийняття управлінських рішень і можуть призводити до посилення негативного впливу окремих факторів.

У зв'язку з цим особливого значення набуває впровадження комплексної системи управління економічною безпекою, яка поєднує функції моніторингу, аналізу, прогнозування та контролю. Це дозволить не лише своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, але й формувати превентивні заходи щодо їх мінімізації. У результаті підвищується адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечується більш високий рівень його економічної стійкості [41].

У процесі обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління економічною безпекою підприємства важливим є не лише визначення окремих заходів або сфер впливу, але й формування цілісного системного підходу до їх реалізації. Проведений у попередніх підрозділах аналіз дозволив виявити комплекс взаємопов'язаних проблем, що охоплюють фінансову, виробничу, ринкову та управлінську діяльність ПрАТ «Харківський плитковий завод». Кожна з цих сфер формує окремий сегмент економічної безпеки, однак їх функціонування не є ізольованим, а характеризується тісною взаємодією та взаємовпливом.

За таких умов ефективне підвищення рівня економічної безпеки можливе лише за рахунок інтеграції окремих напрямів управління в єдину узгоджену систему, яка дозволяє забезпечити комплексний вплив на ключові фактори ризику [42]. Такий підхід дає можливість не лише локалізувати окремі проблеми, але й сформувати стійку модель функціонування підприємства, здатну протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам. У зв'язку з цим доцільним є узагальнення визначених напрямів у вигляді інтегрованої системи, що відображає взаємозв'язок між проблемами, управлінськими рішеннями та очікуваними результатами (табл. 3.5).

Інтегрована система підвищення ефективності управління економічною безпекою ПрАТ «ХПЗ»

| Сфера економічної безпеки | Ключові проблеми | Управлінські інструменти | Механізм реалізації | Очікуваний ефект | Вплив на економічну безпеку |
|---------------------------|---|---|--|--|-------------------------------------|
| Фінансова | низька ліквідність, зростання зобов'язань, нестабільність грошових потоків | оптимізація структури капіталу, управління грошовими потоками, контроль дебіторської заборгованості | реструктуризація боргу, бюджетування, скорочення термінів розрахунків | підвищення платоспроможності, зменшення фінансових ризиків | зміцнення фінансової стійкості |
| Виробничо-ресурсна | висока енергозалежність, надлишкові запаси, неефективне використання ресурсів | енергоєфективні технології, оптимізація запасів, модернізація виробництва | зниження енерговитрат, впровадження систем управління запасами | зниження собівартості, підвищення продуктивності | зменшення виробничих ризиків |
| Ринкова | високий рівень конкуренції, цінова чутливість попиту, залежність від експорту | диверсифікація ринків збуту, розвиток конкурентних переваг, оптимізація цінової політики | вихід на нові ринки, удосконалення асортименту, маркетингові стратегії | стабілізація доходів, розширення ринку | підвищення конкурентоспроможності |
| Управлінська | відсутність системного підходу до безпеки, слабка аналітична база, недостатній контроль ризиків | впровадження ризик-менеджменту, розвиток аналітики, фінансове планування | створення системи моніторингу, використання КРІ, прогнозування | підвищення обґрунтованості рішень, своєчасне реагування | зростання адаптивності підприємства |

Джерело: сформовано автором

Аналіз інтегрованої системи, наведеної у табл. 3.5, дозволяє зробити висновок, що підвищення ефективності управління економічною безпекою ПрАТ «Харківський плитковий завод» має здійснюватися на основі комплексного підходу, який передбачає одночасний вплив на всі ключові сфери діяльності підприємства. При цьому кожен із визначених напрямів не лише усуває окремі проблеми, але й формує передумови для підсилення інших складових економічної безпеки.

Зокрема, стабілізація фінансового стану створює можливості для інвестування у виробничу модернізацію, що, у свою чергу, забезпечує зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку. Одночасно розвиток управлінської складової дозволяє інтегрувати всі процеси в єдину систему, що забезпечує своєчасне виявлення загроз і підвищує ефективність прийняття управлінських рішень.

Таким чином, запропонована інтегрована система дозволяє перейти від фрагментарного реагування на окремі ризики до формування цілісної моделі управління економічною безпекою підприємства, що забезпечує його стійке функціонування та розвиток у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження та враховуючи системний характер економічної безпеки підприємства, доцільно виділити ключові напрями підвищення ефективності її управління, реалізація яких забезпечить комплексний вплив на найбільш критичні зони ризику. Визначені напрями сформовано з урахуванням виявлених проблем у фінансовій, виробничій, ринковій та управлінській сферах діяльності підприємства, а також з урахуванням необхідності підвищення його стійкості до зовнішніх та внутрішніх загроз.

До основних напрямів підвищення ефективності управління економічною безпекою підприємства належать:

- удосконалення фінансового управління, що передбачає оптимізацію структури капіталу, підвищення рівня ліквідності, забезпечення

збалансованості грошових потоків та зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування;

- підвищення ефективності використання виробничих ресурсів, зокрема шляхом впровадження енергоефективних технологій, оптимізації управління запасами, модернізації обладнання та зниження собівартості продукції;

- зміцнення ринкових позицій підприємства, що включає диверсифікацію ринків збуту, розвиток конкурентних переваг продукції, удосконалення цінової політики та адаптацію до змін попиту;

- вдосконалення системи управління економічною безпекою, яке передбачає впровадження комплексного підходу до управління ризиками, розвиток аналітичного забезпечення, удосконалення фінансового планування та підвищення обґрунтованості управлінських рішень;

- посилення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, що досягається через системний моніторинг ризиків, прогнозування можливих загроз та формування превентивних управлінських заходів.

Реалізація зазначених напрямів дозволить не лише мінімізувати вплив наявних ризиків, але й створити передумови для підвищення загального рівня економічної безпеки підприємства, забезпечуючи його стабільне функціонування в умовах нестабільного ринкового середовища.

Таким чином, обґрунтовані напрями підвищення ефективності управління економічною безпекою ПрАТ «Харківський плитковий завод» мають комплексний та взаємопов'язаний характер і охоплюють ключові сфери його діяльності. Їх реалізація спрямована на усунення виявлених у процесі аналізу проблем, зниження рівня фінансових, виробничих і ринкових ризиків, а також формування ефективної системи управління, здатної забезпечити своєчасне реагування на зовнішні та внутрішні загрози.

У цілому запропонований підхід дозволяє підвищити рівень економічної стійкості підприємства, зміцнити його конкурентні позиції та створити основу

для довгострокового розвитку в умовах невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища.

3.2. Розробка та оцінка заходів щодо підвищення ефективності економічної безпеки міжнародної компанії

Розробка заходів щодо підвищення ефективності економічної безпеки підприємства є логічним продовженням проведеного у попередніх підрозділах аналізу та обґрунтування напрямів її зміцнення. Виявлені у процесі дослідження проблеми фінансового, виробничого, ринкового та управлінського характеру свідчать про необхідність переходу від діагностики стану підприємства до формування конкретних управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію ризиків та підвищення стійкості його функціонування.

З огляду на те, що ПрАТ «Харківський плитковий завод» здійснює діяльність у середовищі з високим рівнем невизначеності, а також інтегроване у міжнародні ринки, запропоновані заходи повинні мати комплексний характер і охоплювати всі ключові сфери забезпечення економічної безпеки. При цьому їх реалізація має бути спрямована не лише на усунення наявних проблем, але й на формування довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Систематизацію запропонованих заходів підвищення економічної безпеки підприємства доцільно представити у вигляді узагальненої таблиці, яка відображає їх зміст, сферу впливу та очікувані результати (табл. 3.6).

Аналіз представлених у табл. 3.6 заходів свідчить, що їх реалізація має комплексний характер і спрямована на усунення ключових проблем, виявлених у процесі аналізу діяльності підприємства. При цьому кожен із заходів орієнтований на підвищення ефективності окремої складової економічної безпеки, водночас забезпечуючи синергетичний ефект у межах загальної системи управління.

Комплекс заходів підвищення економічної безпеки ПрАТ «ХПЗ»

| Напрямок | Захід | Сутність заходу | Очікуваний результат |
|---------------|--|--|--|
| Фінансовий | Оптимізація структури капіталу | зменшення частки короткострокових зобов'язань, підвищення ролі власного капіталу | підвищення фінансової стійкості |
| Фінансовий | Управління дебіторською заборгованістю | скорочення термінів розрахунків, контроль контрагентів | прискорення обороту коштів |
| Фінансовий | Впровадження бюджетування | планування та контроль грошових потоків | зниження ризику касових розривів |
| Виробничий | Оптимізація запасів | впровадження системи контролю запасів | зменшення витрат на зберігання |
| Виробничий | Енергоефективні заходи | модернізація обладнання, зниження енергоспоживання | зниження собівартості продукції |
| Виробничий | Модернізація виробництва | оновлення технологічних ліній | підвищення продуктивності |
| Ринковий | Диверсифікація ринків збуту | вихід на нові зовнішні ринки | зростання обсягів реалізації |
| Ринковий | Удосконалення цінової політики | гнучке ціноутворення | підвищення конкурентоспроможності |
| Управлінський | Впровадження ризик-менеджменту | система ідентифікації та оцінки ризиків | зниження рівня невизначеності |
| Управлінський | Розвиток аналітичної системи | використання фінансової аналітики та КРІ | підвищення якості управлінських рішень |

Джерело: сформовано автором

Зокрема, фінансові заходи спрямовані на стабілізацію платоспроможності та зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування, виробничі - на оптимізацію витрат і підвищення ефективності використання ресурсів, ринкові - на зміцнення конкурентних позицій підприємства, а управлінські - на формування ефективної системи реагування на ризики.

У сукупності це створює передумови для підвищення рівня економічної безпеки підприємства та забезпечення його стійкого розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для підтвердження доцільності впровадження запропонованих заходів необхідно здійснити оцінку їх економічної ефективності [43]. Така оцінка дозволяє визначити, яким чином реалізація управлінських рішень вплине на основні фінансово-економічні показники підприємства, зокрема ліквідність, ділову активність та прибутковість. Враховуючи, що частина запропонованих заходів має організаційний характер, їх ефект доцільно оцінювати на основі прогнозних змін ключових показників діяльності підприємства.

З метою обґрунтування ефективності запропонованих заходів доцільно представити прогнозні значення окремих показників діяльності підприємства до та після їх впровадження, що узагальнено в табл. 3.7.

Як свідчать дані табл. 3.7, реалізація запропонованих заходів сприятиме покращенню ключових фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Зокрема, підвищення рівня ліквідності свідчить про зміцнення платоспроможності підприємства та зниження ризику фінансових ускладнень у короткостроковій перспективі.

Позитивна динаміка показників ділової активності, зокрема зростання оборотності дебіторської заборгованості та скорочення тривалості обороту запасів, вказує на більш ефективне використання оборотних ресурсів, що безпосередньо впливає на підвищення фінансової стійкості підприємства.

Водночас зростання рентабельності продажів та чистого прибутку свідчить про підвищення загальної ефективності діяльності підприємства та його здатності генерувати фінансові результати навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таким чином, результати проведеної оцінки підтверджують економічну доцільність впровадження запропонованих заходів та їх позитивний вплив на рівень економічної безпеки підприємства.

Оцінка економічного ефекту від впровадження заходів підвищення економічної безпеки ПрАТ «ХПЗ»

| Показник | Фактичне значення (2025 р.) | Прогнозне значення | Відхилення | Характер змін |
|---|-----------------------------|--------------------|------------|-----------------------------------|
| Поточна ліквідність | 0,99 | 1,05 | +0,06 | покращення платоспроможності |
| Швидка ліквідність | 0,60 | 0,68 | +0,08 | підвищення фінансової гнучкості |
| Оборотність дебіторської заборгованості | 6,7 | 7,2 | +0,5 | прискорення обігу коштів |
| Тривалість обороту запасів, днів | 70 | 64 | -6 | зменшення імобілізації ресурсів |
| Рентабельність продажів, % | 9,7 | 10,5 | +0,8 | зростання ефективності діяльності |
| Чистий прибуток, млн грн | 138 | 152 | +14 | зростання фінансового результату |

Джерело: розраховано автором

Для обґрунтування ефективності запропонованих заходів підвищення економічної безпеки підприємства важливим є не лише якісне визначення їх змісту, але й кількісна оцінка очікуваних результатів. Такий підхід дозволяє перейти від теоретичного опису управлінських рішень до їх практичної інтерпретації через зміну ключових фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Враховуючи комплексний характер запропонованих заходів, їх вплив проявляється одночасно у кількох взаємопов'язаних площинах - ліквідності, ділової активності та прибутковості.

У першу чергу, очікується покращення показників ліквідності, що є безпосереднім відображенням здатності підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. Це досягається за рахунок оптимізації структури капіталу, більш ефективного управління грошовими потоками та

скорочення обсягів іммобілізованих коштів у дебіторській заборгованості. У результаті підприємство отримує більший запас фінансової стійкості та зменшує ризики втрати платоспроможності в умовах коливань ринкового середовища.

Не менш важливим є вплив запропонованих заходів на показники ділової активності, які характеризують швидкість обороту ресурсів підприємства. Скорочення тривалості обороту запасів та прискорення інкасації дебіторської заборгованості свідчить про більш ефективне використання оборотного капіталу. Це, у свою чергу, дозволяє зменшити потребу в залученні додаткових фінансових ресурсів та підвищує загальну ефективність операційної діяльності підприємства.

Окремо слід відзначити вплив запропонованих заходів на прибутковість діяльності, оскільки підвищення ефективності використання ресурсів та зниження витратної складової виробництва безпосередньо трансформується у зростання фінансового результату. Таким чином, економічний ефект має не лише короткостроковий характер у вигляді покращення ліквідності, але й довгостроковий прояв через підвищення рентабельності діяльності підприємства.

З метою узагальнення очікуваних змін ключових показників діяльності підприємства доцільно представити їх у порівняльному вигляді до та після впровадження запропонованих заходів (табл. 3.8).

Аналіз даних, наведених у табл. 3.8, свідчить про наявність позитивної прогнозованої динаміки за всіма основними групами показників діяльності підприємства. Зокрема, покращення показників ліквідності свідчить про підвищення здатності підприємства своєчасно реагувати на короткострокові фінансові зобов'язання та зниження ймовірності виникнення касових розривів. Це є важливою передумовою зміцнення фінансової складової економічної безпеки.

Зростання показників ділової активності, у свою чергу, відображає більш ефективне управління оборотними ресурсами, що дозволяє скоротити

цикл їх обігу та підвищити швидкість трансформації вкладених коштів у фінансовий результат. Така тенденція свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності підприємства та більш раціональне використання наявних ресурсів.

Таблиця 3.8

Оцінка економічного ефекту від впровадження заходів підвищення економічної безпеки ПрАТ «ХПЗ»

| Показник | Фактичне значення (2025 р.) | Прогнозне значення | Абсолютна зміна | Характер впливу |
|---|-----------------------------|--------------------|-----------------|------------------------------------|
| Поточна ліквідність | 0,99 | 1,05 | +0,06 | підвищення платоспроможності |
| Швидка ліквідність | 0,60 | 0,68 | +0,08 | зростання фінансової стійкості |
| Оборотність дебіторської заборгованості | 6,7 | 7,2 | +0,5 | прискорення повернення коштів |
| Тривалість обороту запасів, днів | 70 | 64 | -6 | зменшення іммобілізації ресурсів |
| Рентабельність продажів, % | 9,7 | 10,5 | +0,8 | підвищення ефективності діяльності |
| Чистий прибуток, млн грн | 138 | 152 | +14 | зростання фінансового результату |

Джерело: розраховано автором

Окремо слід підкреслити позитивний вплив на фінансові результати діяльності підприємства, оскільки зростання чистого прибутку та рентабельності продажів є інтегральним відображенням ефективності реалізації всіх запропонованих заходів. У сукупності це підтверджує, що запропонована система управлінських рішень має не лише теоретичне, але й практичне значення, оскільки забезпечує реальне підвищення рівня економічної безпеки підприємства.

Завершальним етапом оцінки ефективності запропонованих заходів є визначення їх впливу на загальний рівень економічної безпеки підприємства. Такий підхід дозволяє узагальнити результати попередніх розрахунків і перейти від аналізу окремих показників до інтегральної характеристики стану підприємства. Враховуючи багатофакторний характер економічної безпеки, її рівень формується під впливом фінансової стійкості, ліквідності, ефективності використання ресурсів, прибутковості та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У зв'язку з цим доцільно провести порівняльну оцінку узагальненого рівня економічної безпеки ПрАТ «Харківський плитковий завод» до та після впровадження запропонованих заходів, що дозволяє визначити їх сукупний ефект та підтвердити практичну доцільність реалізації (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Інтегральна оцінка рівня економічної безпеки ПрАТ «ХПЗ»

| Складова економічної безпеки | До впровадження заходів | Після впровадження заходів | Характер зміни |
|--------------------------------------|-------------------------|----------------------------|------------------------------|
| Фінансова стійкість | середній рівень | підвищений рівень | покращення |
| Ліквідність | наближена до граничної | стабільна | позитивна динаміка |
| Ділова активність | середній рівень | вище середнього | прискорення обороту ресурсів |
| Рентабельність | стабільна | зростаюча | підвищення ефективності |
| Ринкова стійкість | середня | підвищена | диверсифікація ризиків |
| Загальний рівень економічної безпеки | середній | достатній / високий | суттєве зростання |

Джерело: розраховано автором

Аналіз даних, наведених у табл. 3.9, свідчить про суттєве покращення інтегрального рівня економічної безпеки підприємства після впровадження запропонованих заходів. Найбільш відчутні позитивні зміни спостерігаються у фінансовій сфері, де підвищення ліквідності та фінансової стійкості знижує

ризика втрати платоспроможності та забезпечує більшу стабільність функціонування підприємства.

Покращення показників ділової активності та рентабельності свідчить про більш ефективне використання ресурсів підприємства та зростання його здатності генерувати прибуток навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Одночасно підвищення ринкової стійкості відображає зменшення залежності підприємства від окремих ринкових сегментів та посилення його конкурентних позицій.

Узагальнюючи результати, можна зробити висновок, що запропонована система заходів забезпечує перехід підприємства від середнього рівня економічної безпеки до більш стабільного та стійкого стану, що підтверджує їх практичну ефективність та доцільність впровадження.

Узагальнюючи результати дослідження, слід відзначити, що обґрунтовані напрями та розроблені заходи підвищення ефективності управління економічною безпекою ПрАТ «Харківський плитковий завод» мають комплексний та взаємопов'язаний характер і охоплюють фінансову, виробничо-ресурсну, ринкову та управлінську складові діяльності підприємства.

Проведене моделювання очікуваних змін показало, що реалізація запропонованих заходів забезпечує позитивну динаміку ключових фінансово-економічних показників, зокрема підвищення ліквідності, прискорення оборотності ресурсів, зростання рентабельності та збільшення чистого прибутку. Це свідчить про підвищення ефективності використання наявного потенціалу підприємства та зміцнення його фінансової стійкості.

Водночас інтегральна оцінка рівня економічної безпеки підтвердила перехід підприємства до більш стабільного стану функціонування, що характеризується зниженням впливу ключових ризиків та підвищенням адаптивності до змін зовнішнього середовища. Особливо важливим є те, що запропонована система заходів забезпечує не точкове, а системне покращення всіх складових економічної безпеки.

Таким чином, можна зробити висновок, що реалізація розроблених рекомендацій дозволяє підвищити загальний рівень економічної безпеки підприємства, зміцнити його конкурентні позиції та сформувати передумови для довгострокового стабільного розвитку в умовах нестабільного ринкового середовища.

Результати проведеного дослідження дозволяють розглядати запропоновану систему підвищення економічної безпеки ПрАТ «Харківський плитковий завод» як цілісну модель управління, що базується на взаємозв'язку фінансової, виробничої, ринкової та управлінської складових. Кожен із визначених напрямів не є ізольованим елементом, а виконує функцію взаємного підсилення, формуючи єдиний механізм забезпечення стійкості підприємства.

Фінансова складова забезпечує ресурсну базу для реалізації інших напрямів, оскільки саме наявність достатнього рівня ліквідності та оптимізованої структури капіталу створює можливості для інвестування у виробничу модернізацію. У свою чергу, підвищення ефективності виробничих процесів сприяє зниженню собівартості продукції, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Ринкова складова виконує роль зовнішнього індикатора ефективності всієї системи управління економічною безпекою, оскільки саме вона відображає результат взаємодії підприємства з кінцевим споживачем. Диверсифікація ринків збуту та підвищення конкурентних переваг продукції дозволяють зменшити залежність підприємства від окремих сегментів ринку та підвищити стабільність доходів.

Управлінська складова забезпечує координацію всіх зазначених процесів, формуючи основу для прийняття обґрунтованих рішень. Впровадження системи ризик-менеджменту та аналітичного забезпечення дозволяє своєчасно ідентифікувати загрози та формувати превентивні заходи реагування, що є критично важливим в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Важливим аспектом є наявність ефекту взаємного підсилення між запропонованими заходами. Так, покращення фінансової стійкості створює передумови для модернізації виробництва, а підвищення ефективності виробничих процесів, у свою чергу, сприяє зростанню прибутковості та зміцненню ринкових позицій підприємства. Таким чином, формується синергетичний ефект, який підвищує загальний рівень економічної безпеки підприємства.

Практичне значення запропонованих заходів полягає у можливості їх поетапного впровадження в діяльність підприємства без необхідності радикальної перебудови існуючої системи управління. Це дозволяє адаптувати їх до реальних умов функціонування ПрАТ «Харківський плитковий завод» та забезпечити поступове підвищення ефективності його діяльності.

Водночас слід враховувати, що реалізація запропонованих заходів супроводжується певними ризиками, зокрема необхідністю додаткових інвестицій, можливим опором організаційним змінам та впливом зовнішніх макроекономічних факторів. Однак їх вплив є керованим за умови належної організації процесу впровадження та використання системи моніторингу економічної безпеки.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження управління економічною безпекою міжнародної компанії зроблено наступні висновки.

1. Розвиток підходів до управління економічною безпекою міжнародних компаній відбувається у напрямі їх поступового ускладнення та вдосконалення відповідно до викликів сучасного глобального середовища. У результаті управління економічною безпекою набуває ознак складної, багаторівневої системи, що формується під впливом різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів. Специфіка діяльності міжнародних компаній, наявність широкого спектра загроз, а також функціонування в різних правових і економічних умовах зумовлюють необхідність застосування комплексного підходу до забезпечення безпеки. Ефективність такої системи визначається здатністю компаній інтегрувати різні моделі управління, використовувати сучасні інструменти та оперативно адаптуватися до динамічних змін міжнародного середовища, що, своєю чергою, створює передумови для надійного захисту економічних інтересів і забезпечення їх сталого розвитку.

2. Отримані результати свідчать, що ПрАТ «Харківський плитковий завод» володіє значним виробничим і економічним потенціалом, який формує передумови для забезпечення належного рівня економічної безпеки. Водночас функціонування підприємства супроводжується впливом низки зовнішніх і внутрішніх ризиків, що зумовлює необхідність поглибленої оцінки її стану. Загалом підприємство характеризується відносно стабільним фінансовим станом і позитивною динамікою розвитку економічної безпеки, однак зберігаються окремі проблемні аспекти, зокрема пов'язані з недостатнім рівнем ліквідності та зростанням зобов'язань, що створює потенційні ризики для фінансової стійкості. Ключовими загрозами економічній безпеці виступають посилення конкуренції на ринку будівельних матеріалів, залежність від коливань цін на енергоресурси й сировину, валютні ризики,

обумовлені експортною орієнтацією, а також можливі дисбаланси у структурі капіталу.

3. Обґрунтовані напрями підвищення ефективності управління економічною безпекою ПрАТ «Харківський плитковий завод» мають комплексний і взаємопов'язаний характер, охоплюючи фінансову, виробничо-ресурсну, ринкову та управлінську складові діяльності підприємства. Їх реалізація спрямована на усунення виявлених у процесі аналізу проблем, зниження рівня фінансових, виробничих і ринкових ризиків, а також формування ефективної системи управління, здатної забезпечити своєчасне реагування на внутрішні та зовнішні загрози. Результати проведеного моделювання підтверджують, що впровадження запропонованих заходів сприятиме позитивній динаміці ключових фінансово-економічних показників, зокрема підвищенню ліквідності, прискоренню оборотності ресурсів, зростанню рентабельності та збільшенню чистого прибутку, що в підсумку забезпечить більш ефективне використання потенціалу підприємства та зміцнення його фінансової стійкості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дацків Р.М. Економічна безпека держави в умовах глобальної конкуренції. – Львів : Центр Європи, 2006. – 159 с.
2. Сосновська І.М. Поняття та значення економічної безпеки виробничо-господарської діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. – 2015. – №9. – режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4303>
3. Штангрет А.М., Котляревський Я.В., Караїм М.М. Економічна безпека підприємства в умовах антикризового управління: концептуальне визначення та механізм забезпечення. – Л: УАД, 2012. – 288с.
4. Ярова Ю. О., Артеменко Л.П. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. - 2016. - № 13. - С. 257-263. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2016_13_39.
5. Кузенко Т.Б. Планування економічної безпеки підприємства в умовах ринкової економіки : автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / Т.Б. Кузенко. Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. – К., 2004. – 18 с.
6. Варналій З. С. Економічна безпека: [навч. посіб.] / З. С. Варналій.– К.: Знання, 2009. – 647 с.
7. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посібник / [В. Л. Ортинський, І. С. Керницький та ін.] – К.: Правова єдність, 2009. – 544 с.
8. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект. – К. : Атіка, 2005. – 432 с.
9. Гриньова В.М., Ковальова О.В. Управління економічною безпекою підприємств. Харків : ХНЕУ, 2019. 287 с.
10. Швиданенко Г.О., Олексюк О.І. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2002, 192 с.

11. Бердар М.К. Забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємництва. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка*. Економіка. 2015. № 124/125. С. 73–76.
12. Філіппова С.В., Волощук Л.О., Черкасова С.О. Економічна безпека підприємств реального сектору економіки в умовах вартісно-орієнтованого управління. Одеса : ФОП Бондаренко М.О., 2015. 196 с.
13. Отенко І. П. Економічна безпека підприємств в умовах глобальної трансформації [Електронний ресурс] : монографія / І. П. Отенко, І. А. Булкіна. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 253 с.
14. Яртим І. А. Прийняття рішень щодо забезпечення економічної безпеки реалізації стратегічних змін машинобудівних підприємств на основі рефлексивних моделей / І. А. Яртим // *Мат-ли VII Міжнар. наук.- практ. Інтернет-конф. «Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем»* (м. Харків, 2 – 10 квітня 2015 р.). – Бердянськ : Видавець Ткачук О. В., 2015. – С. 97–100.
15. Кириченко О.А. Організаційно-правове забезпечення функціонування системи економічної безпеки України. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. – 2010. – № 1. – С.54-59.
16. Ляшенко О.М. Забезпечення соціально-економічної безпеки в умовах глобалізації. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. Тернопіль: Економічна думка. – № 5. – 2007. – С.357-359.
17. Власюк О.С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку. Нац. ін-т пробл. міжнар. безпеки при Раді нац. безпеки і оборони України. – К., 2008. – 48с.
18. Станкевич Н.А., Карпюк О.О. Сутність економічної безпеки підприємства. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Формування ефективної моделі розвитку підприємства в умовах ринкової економіки». – Житомир : ЖДТУ, 2016. – С. 207-208.

19. Руда О., Малюта Л. Організація економічної безпеки в контексті активізації розвитку товаровиробництва. *Галицький економічний вісник*. - 2012.- №3(36). - с.35-42.
20. Саєнко О.С. Зміцнення економічної безпеки як чинник ефективного функціонування економічної системи: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.00.01 «Економічна теорія та історія економічної думки» / О.С. Саєнко –Одеса, 2010. –16 с.]
21. Предборський В.А. Економічна безпека держави. – К.: Кондор, 2005.– 391 с.
22. Худолій Л.М. Складові економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php>
23. McDougall P.P. International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behaviour and industry structure. *Journal of Business Venturing*. 1989. №4(6). P. 387–400.
24. Harzing A.W. An empirical analysis and extension of the Bartlett and Ghoshal typology of multinational companies. *Journal of international business studies*. 2000. № 31 (1). P. 101–120.
25. Молчанова Е. Взаємодія транснаціональних корпорацій з національними економіками на прикладі України [Електронний ресурс]. - Режим доступу <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/09718.pdf>.
26. Mitchell D., Coles C. The ultimate competitive advantage of continuing business-model innovation. *Journal of Business Strategy*. 2003. No. 24. P. 15–21.
27. Юрченко А.Ю. Особливості формування політики забезпечення економічної безпеки: перспективи для України в контексті міжнародного досвіду. *Економіка і суспільство*. 2016. No 2. С. 441–445.
28. Kuchmak, Y., Litovchenko, V., Zarichnyi, R., et al. (2024). Economic Security of Ukraine and Its Structural Components: Economic and Legal Aspects. *Path of Science*, Vol. 10. No. 5. Pp. 1008–1012. DOI: <https://doi.org/10.22178/pos.104-25>

29. Ковальчук Т.М., Гончарук А.П. Сучасні тенденції розвитку економічної безпеки в умовах глобалізації. Тернопіль : Економічна думка, 2019. 372 с.
30. Карчевська О.В. Інформаційна безпека підприємства в умовах цифрової економіки. Одеса : Одеський національний університет, 2021. 245 с.
31. Аверіна М. Ю. Аналіз та оцінка фінансового стану підприємства: шляхи покращення. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 9. С. 92–100.
32. Юнацький М. О. Огляд сучасних методів прогнозування фінансового стану підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6232>.
33. Офіційний сайт ПрАТ «ХПЗ» URL:<http://www.plitka.kharkov.ua/>
34. Шталь Т. В., Бондаренко Л. М., Ярковий О. Е. Особливості аналізу макросередовища підприємства на зовнішніх ринках. *Бізнес Інформ*. 2017. № 5. С. 103–108.
35. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз - основа формування маркетингових стратегій. Навчальний посібник. - Київ, 2005. - 301 с.
36. Теоретико-методологічні засади розвитку конкурентного середовища у сфері виробництва продовольчих товарів : монографія / А.О. Коваленко та ін. Київ : Науковий світ, 2003. С. 45–49.
37. Користін О.Є., Барановський О.І. Економічна безпека : [навч. посіб.] / О.Є. Користін, О.І.Барановський [та ін.] ; за ред. О.М. Джужі. – К. : Алерта; Центр учбової літератури, 2010. – 368 с.
38. Діденко, Є. О. Управління економічною безпекою підприємства на основі формування стратегії його безпечного розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. Вип.5, С. 35-40.
39. Іванюта Т.М., Заїчковський А.О. Економічна безпека підприємства. Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 256 с.
40. Коробчинський О.Л. Методика формування системи економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009.-№ 4(94). с. 41-45.

41. Мойсеєнко І. П., Марченко О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посібник. Львів, 2011. 380 с.
42. Слободяник Т.М. Запровадження комплексної системи економічної безпеки та оцінка її ефективності на сучасному підприємстві. *Економічний простір*. 2008. №12/2. С. 22–27.
43. Франчук В.І. Діагностика загроз економічній безпеці акціонерних товариств. *Вісник Національного університету податкової служби України: збірник наукових праць*. Ірпінь, 2011. Вип. 1. С.138 – 144.