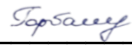


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

**До захисту допустити
Зав. кафедри
к.е.н., доцент**

 **М.О. Горбашевська**

« 01 » грудня 2025 р.

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти другого
(магістерського) рівня вищої
освіти освітньо-професійної
програми «Менеджмент.
Управління фінансово-
економічною безпекою»
Гаманюк Ольги Миколаївни
Науковий керівник:
Горбашевська Марина Олексіївна,
к.е.н., доцент кафедри
менеджменту та фінансів
Рецензент:
Гапонюк Ольга Іванівна,
к.е.н. доцент, начальник
навчально-методичного відділу
Донецького державного
університету внутрішніх справ
(м.Кропивницький)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою «відмінно» 90 А
Секретар ЕК 
«23» грудня 2025 р.

Київ – 2025

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Магістр

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент. Управління фінансово-економічною безпекою

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри к.е.н., доцент,
(науковий ступінь, вчене звання)

Горбашевська М.О.
(ПІП завідувача кафедри)

«29» січня 2025 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Гаманюк Ольги Миколаївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства

керівник роботи Горбашевська М.О. к.е.н., доцент,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «31» грудня 2024 року № 884

2. Строк подання студентом роботи «01» грудня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета кваліфікаційної роботи – розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності

Об'єкт дослідження – процес забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь».

Предмет дослідження – механізм формування та реалізації системи економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зміст і класифікація особливості загроз економічної безпеки підприємства

1.2. Методологічні підходи до оцінювання результативності управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

1.3. Специфіка формування стратегії забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» ТА СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь»

2.2. Оцінка системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

2.3. Аналіз складових стратегічних пріоритетів фінансово-економічної безпеки підприємства

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

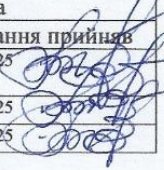
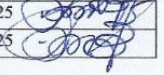
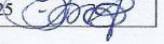
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Напрями розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах активізації загроз зовнішнього середовища

3.2. Розробка стратегічних напрямів забезпечення фінансово-економічної безпеки ПрАТ «Оболонь»

3.3. Запропонована політика економічної безпеки в управлінні ПрАТ «Оболонь»

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Горбашевська М.О., к.е.н., доцент	 29.01.25	29.01.25 
Розділ 2	Горбашевська М.О., к.е.н., доцент	 29.01.25	29.01.25 
Розділ 3	Горбашевська М.О., к.е.н., доцент	 29.01.25	29.01.25 

6. Дата видачі завдання «29» січня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

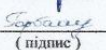
№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 31.12.2024	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	31.12.2024	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 29.01.2025	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	29.01.2025-30.05.2025	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 30.05.2025	
7.	Переддипломна практика	29.09.2025 - 19.10.2025	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	30.09.2025-25.11.2025	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 26.11.2025	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	26.11.2025	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 01.12.2025	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	23.12.2025	

Студент



Гаманюк О.М.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи



Горбашевська М.О.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Зміст і класифікація особливості загроз економічної безпеки підприємства	8
1.2. Методологічні підходи до оцінювання результативності управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства	19
1.3. Специфіка формування стратегії забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства	27
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» ТА СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	33
2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь»	33
2.2. Оцінка системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.....	42
2.3. Аналіз складових стратегічних пріоритетів фінансово-економічної безпеки підприємства	49
Висновки до розділу 2.....	55
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	58
3.1. Напрями розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах активізації загроз зовнішнього середовища	58
3.2. Розробка стратегічних напрямів забезпечення фінансово-економічної безпеки ПрАТ «Оболонь».....	62
3.3. Запропонована політика економічної безпеки в управлінні ПрАТ «Оболонь».....	72
Висновки до розділу 3.....	78
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні бізнес-процеси функціонують в умовах високої відкритості економічних зв'язків, посиленої взаємозалежності між країнами та суспільними інститутами, військових дій, політичної й економічної нестабільності. Значні масштаби протиправної та кримінальної діяльності у різних секторах економіки України формують додаткові загрози для суб'єктів господарювання.

Усі ці чинники зумовлюють необхідність поглибленого дослідження та вдосконалення механізмів забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств. Зростання динамічності зовнішнього середовища, підвищена невизначеність та жорстка конкуренція призводять до ускладнення процесу ухвалення управлінських рішень, зростання кількості управлінських помилок, ускладнюють реагування на зміни та унеможливають своєчасну оцінку загроз. У таких умовах особливої ваги набувають питання запобігання ризикам, їх мінімізації та формування ефективних механізмів управління економічною безпекою зовнішньоекономічної діяльності. Саме це визначає актуальність теми даної роботи.

Проблематику формування стратегій фінансово-економічної безпеки підприємств досліджували такі науковці, як Амитан В.М., Бондаренко С.М., Вараксіна О.В., Варналій З.С., Василега В.Є., Гребеник Р.О., Гайдуков М.О., Дашко І.М., Дем'янчук О., Живко З.Б., Жук Н., Коць Д.В., Лабунська С.В., Лазарєва О.В., Ліпич Л.Г., Левковець Н.П., Лук'янова В.В., Мазіленко С.С., Макарчук І.М., Малишко В.В., Мельник О.Г., Михайліченко Л.В., Огієнко А.В., Орел В.М., Овечкіна О.А., Потапюк І.П., Прусова М.О., Побіденна В.Б., Родченко С.С., Сакун Л.М., Хохонік К., Шуміло О.С., Яременко Л.М. Однак питання формування інноваційних підходів до забезпечення економічної

безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємств потребують подальших досліджень.

Мета кваліфікаційної роботи – розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі **завдання**:

- розкрити сутність та класифікувати загрози економічної безпеки підприємства;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання ефективності рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності;
- визначити особливості формування стратегії забезпечення економічної безпеки ЗЕД;
- надати загальну характеристику діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- дослідити систему управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- здійснити оцінку стратегічних пріоритетів фінансово-економічної безпеки;
- визначити напрями активізації зовнішньоекономічної діяльності в умовах посилення загроз зовнішнього середовища;
- сформулювати стратегічні підходи до забезпечення фінансово-економічної безпеки ПрАТ «Оболонь».

Об’єкт дослідження – процес забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь».

Предмет дослідження – механізм формування та реалізації системи економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу роботи становлять положення економічної теорії, менеджменту, економічного аналізу та теорії прийняття управлінських рішень. Використано

загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція, моделювання), а також статистичні та математичні методи дослідження.

Інформаційна база включає нормативно-правові документи України, дані Державної служби статистики, фінансову звітність ПрАТ «Оболонь», наукові публікації, періодичні видання, матеріали конференцій та результати власних досліджень.

Наукова новизна полягає в уточненні теоретичних підходів і пошуку практичних рішень щодо підвищення рівня економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх застосування для удосконалення стратегічних підходів до забезпечення фінансово-економічної безпеки ПрАТ «Оболонь».

Структура роботи передбачає вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел із 50 найменувань. Основний зміст викладено на 76 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зміст і класифікація особливості загроз економічної безпеки підприємства

У сучасних умовах успішність функціонування та економічний розвиток українських підприємств значною мірою визначаються рівнем удосконалення системи їх економічної безпеки. Серед ключових факторів, що можуть негативно впливати на корпоративну безпеку в Україні [1, с. 14], варто відзначити:

- участь представників владних структур у підприємницькій діяльності;
- використання кримінальних елементів для тиску на конкурентів;
- недостатню розвиненість законодавчої бази у сфері боротьби з недобросовісною конкуренцією;
- несприятливі умови для розвитку науково-технічних досліджень;
- брак повної та достовірної інформації про суб'єктів господарювання та їх фінансові можливості;
- нерозвинену корпоративну культуру у діловому середовищі;
- застосування технічних засобів для отримання конфіденційної інформації про конкурентів.

Варто підкреслити, що далеко не всі керівники вищої ланки здатні належним чином оцінити важливість формування ефективної системи фінансово-економічної безпеки підприємства [2].

Фінансово-економічна безпека є унікальною для кожної компанії. Її рівень та особливості забезпечення залежать від обсягів матеріально-

технічних і фінансових ресурсів, які керівник готовий виділити з урахуванням правового поля країни, а також від особистої відповідальності кожного працівника за безпеку підприємства.

Під фінансово-економічною безпекою розуміють стан стабільної діяльності та розвитку підприємства, який досягається завдяки діяльності суб'єктів безпеки, що запобігають і оперативно реагують на реальні небезпеки та загрози, створюючи умови для ефективного використання внутрішніх та зовнішніх ресурсів [4].

Головною метою системи фінансово-економічної безпеки є забезпечення ефективної протидії потенційним і наявним ризикам, загрозам і небезпекам як внутрішнього, так і зовнішнього характеру, що дозволяє підприємству досягати поставленої місії [3]. Критерієм виконання місії є рівень рентабельності, який безпосередньо пов'язаний з такими завданнями фінансово-економічної безпеки, як:

- досягнення цілей підприємства (отримання прибутку);
- забезпечення високої конкурентоспроможності;
- постійний моніторинг зовнішніх та внутрішніх факторів (громадське життя, економічні умови, ринкова кон'юнктура);
- здійснення організаційного аналізу та інформаційного супроводу;
- розроблення дієвих механізмів мінімізації загроз і ризиків;
- формування систем протидії у процесі впровадження заходів безпеки;
- організація ефективної взаємодії із зовнішніми та внутрішніми суб'єктами безпеки;
- захист фінансових, інформаційних та інтелектуальних ресурсів (матеріальних цінностей, активів, комерційної та конфіденційної інформації, територій, будівель тощо);

- створення сприятливого середовища для діяльності підприємства, підтримка партнерських відносин, взаємодія зі ЗМІ та громадськістю;
- формування інтегрованої системи безпеки;
- підтримка трудової дисципліни, психологічного комфорту та морально-етичних норм [41, с. 10].

Лише за умови виконання сукупності цих завдань підприємство може забезпечити належний рівень своєї економічної безпеки.

До об'єктів фінансово-економічної безпеки належать [5, с.16]:

- людські та інтелектуальні ресурси (керівництво, відповідальні виконавці, співробітники, що мають доступ до конфіденційної або цінної інформації);
- інформаційні ресурси (бази даних, програмне забезпечення, комерційні таємниці);
- правові ресурси;
- технологічні та технічні ресурси (системи зв'язку, автоматизації, технічні засоби передавання та збереження інформації);
- фінансові та матеріальні ресурси (активи, будівлі, земельні ділянки);
- системи та механізми управління (методи, функції, принципи менеджменту);
- управлінські структури (організаційна структура, персонал, технічні засоби управління);
- управлінські процеси (прийняття рішень, організація роботи, планування);
- стратегічні, тактичні та оперативні плани;
- внутрішні та зовнішні корпоративні відносини.

Суб'єкти забезпечення фінансово-економічної безпеки традиційно поділяються на внутрішні та зовнішні, що схематично відображено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1. Суб'єкти фінансово-економічної безпеки підприємства [3;5].

Внутрішні суб'єкти забезпечення безпеки відповідають за вирішення завдань у межах самої компанії. До них належать співробітники, керівники та

структурні підрозділи, у функціональні обов'язки яких входить реалізація заходів із захисту відповідно до посадових інструкцій та внутрішніх регламентів. Зовнішні суб'єкти, своєю чергою, діють незалежно від корпоративної системи управління, але їхня діяльність має суттєвий вплив на рівень безпеки підприємства. У ряді випадків такі структури можуть взаємодіяти з підприємством або залучатися до спільних заходів, що формує складні організаційні форми співпраці [5].

Для ефективного функціонування системи фінансово-економічної безпеки як внутрішнім, так і зовнішнім суб'єктам необхідно діяти на основі визначених принципів, що забезпечують результативність усієї системи та її раціональне використання.

Глобальний принцип

Глобальність передбачає врахування всіх можливих видів впливів — реальних і потенційних, зовнішніх і внутрішніх, прямих і опосередкованих, які можуть завдати шкоди підприємству. Система безпеки виступає цілісним організмом, у якому всі елементи — технічні, організаційні, інформаційні, аналітичні та психологічні — взаємодіють і доповнюють один одного. Комплексність забезпечується завдяки узгодженій роботі інструментів та механізмів різної природи.

Принцип безперервності

Безперервність означає постійну, без перебоїв, роботу системи безпеки. Будь-який збій — від оновлення програмного забезпечення або заміни паролів до ремонту технічних засобів — може бути використаний потенційними порушниками. Тому система має включати процедури, які мінімізують ризики під час таких перехідних моментів.

Принцип своєчасності

Цей принцип акцентує увагу на превентивних заходах та оперативному реагуванні на загрози. На етапі створення системи економічної безпеки

повинні бути визначені ключові ризики, сформульовані заходи реагування та затверджені механізми протидії з використанням прогнозування і глибокого аналізу корпоративних загроз.

Принцип активності («найкращий захист — напад»)

Його сутність полягає у необхідності активно відстоювати корпоративні інтереси, використовуючи мобільні підходи, нестандартні рішення та ініціативні дії. Активний стиль забезпечення безпеки дозволяє не лише реагувати на проблеми, а й попереджати їх [41, с. 13].

Принцип законності

Система безпеки має формуватися на основі чинного законодавства у сферах підприємництва, інформаційного захисту, охоронної діяльності та комп'ютеризації. Державні органи, діючи в межах своєї компетенції, використовують дозволені методи протидії правопорушенням.

Принцип економічної доцільності

Заходи з безпеки повинні бути економічно виправданими: витрати на їх реалізацію не мають перевищувати потенційні збитки. Це є ключовим при визначенні обсягів фінансування системи захисту.

Принцип управлінської автономності

Система безпеки повинна функціонувати як самостійна структура, що має уніфіковані організаційні, функціональні та методичні засади та забезпечує централізоване управління всіма механізмами фінансово-економічної безпеки.

Принцип професіоналізму

До розроблення та практичного впровадження заходів безпеки мають залучатися компетентні спеціалісти, які мають відповідні знання, досвід та у разі необхідності — державні ліцензії на здійснення охоронної або інформаційно-захисної діяльності. Технічні системи, обладнання та процедури повинні експлуатуватися виключно професіоналами [6].

Принцип координації та взаємодії

Ефективність системи безпеки залежить від узгодженості дій між структурними підрозділами підприємства, зовнішніми організаціями та іншими зацікавленими сторонами. Координація дозволяє уникнути дублювання функцій, підвищити оперативність реагування та забезпечити комплексний підхід.

Принцип централізації

Цей принцип передбачає концентрацію управлінських повноважень на стратегічному рівні, що дає змогу раціонально розподіляти ресурси, підтримувати узгодженість рішень та мінімізувати помилки на оперативних рівнях управління. Централізація особливо важлива для складних систем з великою кількістю взаємопов'язаних елементів.

У сучасних умовах глобалізації ефективність діяльності підприємств та їх економічний розвиток значною мірою залежать від рівня організації системи економічної безпеки. Глобалізація як ключова тенденція ХХІ століття охоплює всі сфери міжнародного життя — економічну, соціальну, політичну, культурну — та сприяє посиленню взаємозалежності між країнами.

Хоча глобалізація має переважно позитивний вплив, вона також супроводжується низкою суперечностей і ризиків. Вона кидає виклик традиційним моделям поведінки, встановленим нормам та усталеним підходам до ведення бізнесу [11]. Ефективне включення у глобальні трансформаційні процеси можливе лише за умови досягнення консенсусу між країнами та формування спільної відповідальності за світовий розвиток.

Глобалізація та зняття бар'єрів у міжнародній торгівлі посилили взаємозалежність економічних процесів і суттєво збільшили ймовірність виникнення нових ризиків для підприємств. Невизначеність зовнішнього середовища ускладнює прийняття ефективних управлінських рішень,

підвищує ймовірність помилок та погіршує здатність компаній адекватно оцінювати загрози [9, с. 88].

Хоча кожне підприємство має унікальний набір ризиків, загальні загрози можна систематизувати і об'єднати у відповідні класифікаційні системи (рис. 1.2 та рис. 1.3), що спрощує їх ідентифікацію та подальше управління ними.

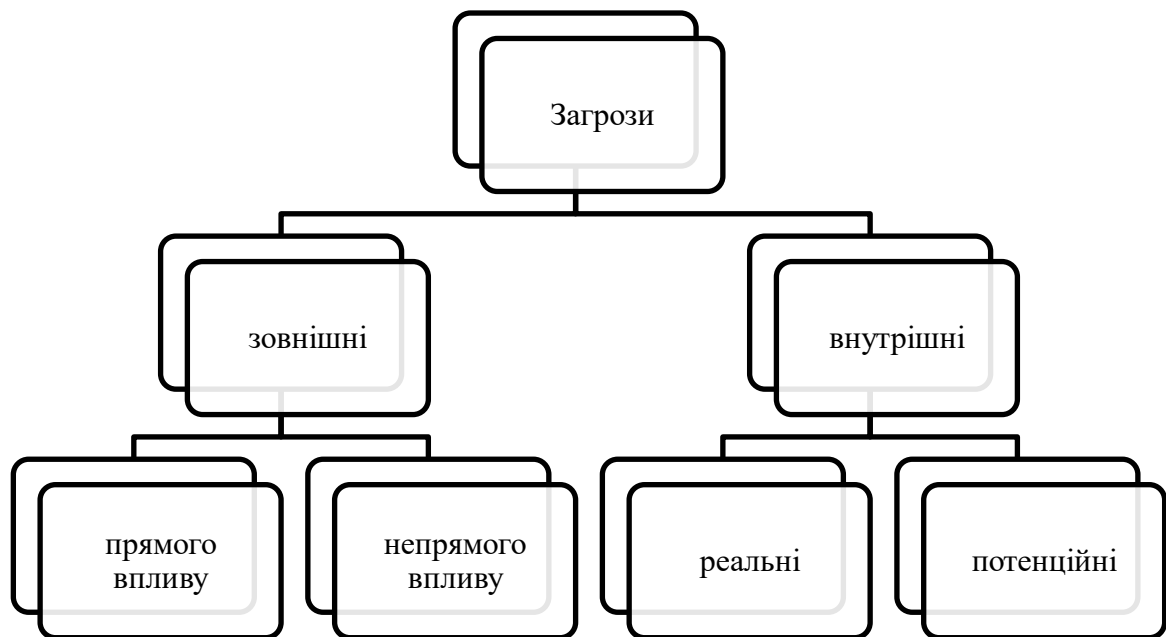


Рисунок 1.2. Види загроз [7;8].

Зовнішні загрози виникають незалежно від діяльності підприємства й не підконтрольні його управлінському впливу. На відміну від них, внутрішні загрози формуються всередині організації та безпосередньо пов'язані з роботою підприємства та поведінкою його персоналу. Найчастіше поява таких загроз зумовлена недостатнім професіоналізмом або помилками керівництва. Реальні загрози охоплюють як вже наявні небезпеки та ризики, так і ті, що можуть виникнути в майбутньому [7].

До непрямих загроз належать чинники глобального впливу: коливання валютних курсів, політична нестабільність у світі, стрімкий технологічний розвиток, соціальні та культурні зміни, які можуть опосередковано впливати на діяльність підприємства.



Рисунок 1.3 Класифікація загроз [7;8].

Дослідження прямого впливу на зовнішнє середовище передбачає аналіз стану його ключових компонентів, з якими підприємство безпосередньо взаємодіє (табл.1.1.).

Таблиця 1.1.

Основні зовнішні загрози для підприємства

Група загроз	Сутність та приклади
Недобросовісна конкуренція	Незаконне використання бренду, дискредитація, поширення дезінформації, промисловий шпіонаж.
Економічні загрози	Інфляція, зниження платоспроможності населення, падіння інвестицій, зростання відсоткових ставок, економічні кризи.
Політичні ризики	Політична нестабільність, зміна влади, санкції, блокади, ембарго, міжнародні конфлікти.
Корупційні загрози	Зловживання владою, хабарництво, тіньові схеми, що спотворюють конкурентне середовище.
Технологічні загрози	Відставання у впровадженні технологій, низька інноваційна активність, конкуренти використовують сучасні інформаційні рішення.
Соціальні та культурні чинники	Зміни у споживчих тенденціях, демографічні зрушення, підвищення соціальної напруги.
Правові ризики	Часті зміни законодавства, неоднозначність правового регулювання, низька якість судового захисту.
Інформаційні загрози	Кібернапади, витік конфіденційних даних, злам систем, внутрішні інформаційні зловживання.
Споживчі ризики	Зміна попиту, зростання вимог до якості та сервісу, зниження лояльності клієнтів.

Однією з найсерйозніших загроз для компаній залишається недобросовісна конкуренція. Вона проявляється у завданні шкоди економічному положенню конкурентів, дискредитації їхньої ділової репутації, незаконному використанні торгових марок, поширенні неправдивої інформації тощо [8].

Нестабільна економічна ситуація в країні та політичні коливання зумовлюють появу негативних тенденцій: посилення соціальної напруги, непередбачуваність змін ринкової кон'юнктури, виникнення конфліктів між соціальними групами через економічні, етнічні чи релігійні протиріччя, а також можливість введення економічних або політичних санкцій, блокад чи

ембарго. Усе це є наслідком глобальних політичних трансформацій та кризових явищ [12, с. 67].

Корупційні ризики становлять окрему групу загроз, адже вони не лише спотворюють конкурентне середовище, а й унеможливають ефективну інтеграцію в міжнародні ринки. Корупція впливає на рівень іноземних інвестицій, ускладнює реалізацію стратегій розвитку та знижує довіру до внутрішнього ринку.

До загроз, що пов'язані з технологічним розвитком, належать проблеми науково-технічного відставання, недостатнього рівня державного інвестування, низької інноваційної активності підприємств, повільного розвитку високотехнологічних секторів економіки, а також несвоєчасне реагування на появу сучасних сервісних, інформаційних та технологічних стандартів. У таких умовах конкуренти отримують переваги, використовуючи новітні технології.

З боку споживачів загрози пов'язані з коливанням рівня попиту та зміною споживчих переваг, що стосуються не лише ціни, а й якості продукції, її дизайну та додаткових сервісів.

Фінансові ризики, серед яких — неефективне планування, невдале управління активами, помилки у ціноутворенні та неякісні маркетингові стратегії, вимагають ретельного фінансового моніторингу.

Управлінські загрози включають відсутність або слабкість конкурентних позицій, порушення системи підпорядкування, що створює ризики зловживань, нанесення шкоди діловій репутації, а також відсутність комплексної стратегії забезпечення корпоративної економічної безпеки [13, с. 73].

Правові ризики стосуються як зовнішніх факторів (зміна законодавства, політичні впливи), так і внутрішніх — низький рівень правової компетентності працівників, недостатня кваліфікація юридичної служби,

помилки у підборі персоналу, відсутність належного правового супроводу господарської діяльності.

Загрози у сфері персоналу поділяються на: соціальну напругу між керівництвом і працівниками, некомпетентність управлінців, низький рівень професійної підготовки, неефективну кадрову політику та порушення трудової дисципліни. Такі ризики негативно впливають на внутрішній клімат та ефективність роботи компанії [13].

Інформаційні загрози, хоча їх подолання потребує значних фінансових ресурсів, залишаються одними з найнебезпечніших. Навмисні або необережні дії співробітників можуть призвести до витоку конфіденційних даних, матеріальних втрат або компрометації інтелектуальних ресурсів.

Економічні ризики також є неминучими. Підвищення податкового навантаження, зниження рівня споживання, падіння інвестиційної активності, зростання кредитних ставок — усі ці чинники здатні суттєво обмежувати можливості розвитку бізнесу.

Загалом можна зробити висновок, що представники українського бізнесу очікують, що подальший розвиток держави та її інтеграція у світові економічні процеси не зруйнують досягнуті результати, а навпаки — сприятимуть зміцненню зовнішньоекономічної діяльності та конкурентних позицій.

1.2. Методологічні підходи до оцінювання результативності управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) — це форма господарської активності, що реалізується у взаємодії між українськими підприємствами та іноземними суб'єктами господарювання, і ґрунтується на економічних зв'язках, які виникають як на території України, так і за її межами [20].

У сучасній економічній літературі відсутнє єдине трактування поняття ЗЕД підприємства. Різні науковці пропонують свої інтерпретації цього терміна, виходячи з власного бачення ролі й місця зовнішньоекономічної діяльності у корпоративному управлінні. Водночас домінуюча позиція дослідників [20; 27; 47] полягає в тому, що ЗЕД є комплексом виробничо-господарських, організаційно-економічних та комерційних процесів, які підприємство здійснює відповідно до обраної зовнішньоекономічної стратегії, форм співробітництва та методів роботи на міжнародному ринку.

Ознаки зовнішньоекономічної діяльності:

- діяльність здійснюється між підприємствами, що належать до юрисдикції різних держав;
- операції можуть відбуватися як у межах України, так і за її кордоном, незалежно від факту перетину митного кордону [20];
- правовою підставою для реалізації ЗЕД є зовнішньоекономічні договори (контракти), міжнародний характер яких визначається тим, що сторони зареєстровані у різних країнах — перетин кордону не є обов'язковою умовою.

ЗЕД має всі базові характеристики господарської діяльності: виробництво та реалізацію продукції та послуг, професійність виконання, орієнтацію на отримання прибутку. Водночас специфіка міжнародного співробітництва зумовлює необхідність застосування особливих методів регулювання зовнішньоекономічних відносин.

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності є важливою передумовою економічної самостійності підприємства, його інтеграції у світові ринки та зміцнення позицій на міжнародній арені. Світовий досвід підтверджує прямий зв'язок між рівнем економічного розвитку держави та масштабами її участі у зовнішній торгівлі.

Відповідно до законодавства України, зовнішньоекономічною діяльністю вважається співробітництво між українськими суб'єктами господарювання та іноземними партнерами [39]. Тобто це діяльність, пов'язана з пошуком закордонних контрагентів, укладенням контрактів, купівлею чи продажем товарів, їхнім переміщенням через кордон та відображенням результатів операцій у бухгалтерському та фінансовому обліку.

Основні етапи розвитку ЗЕД підприємства (рис.1.4.)

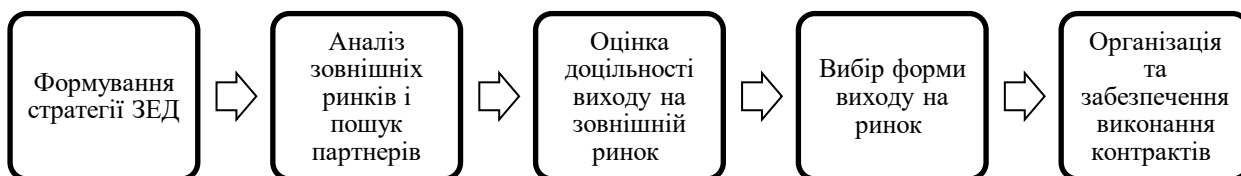


Рисунок 1.4. Основні етапи розвитку ЗЕД підприємства

Економічний розвиток підприємства в контексті ЗЕД охоплює кілька послідовних етапів [20]:

1. Формування стратегії ЗЕД — визначення масштабів діяльності, розподілу ресурсів, конкурентних переваг та можливостей синергії.
2. Аналіз зовнішніх ринків і пошук партнерів — дослідження міжнародного середовища, оцінка перспектив співпраці, виявлення бар'єрів та ризиків.
3. Оцінка доцільності виходу на зовнішній ринок — визначення потенційних переваг, аналіз ефективності експорту, оцінка структури та балансу експортних операцій.

4. Вибір форми виходу на ринок — прямий чи опосередкований експорт, франчайзинг, ліцензування, контрактне виробництво, спільні підприємства та інші форми міжнародної кооперації.

5. Організація та забезпечення виконання контрактів — підготовка виробництва, отримання необхідних сертифікатів, митне оформлення, логістика, страхування, проведення розрахунків, забезпечення гарантій поставок.

Успішність ЗЕД залежить від здатності підприємства послідовно та професійно виконувати комплекс необхідних дій на кожному етапі, мінімізуючи ризики та ефективно використовуючи ресурси.

Зовнішньоекономічна діяльність виступає важливою рушійною силою розвитку підприємства, оскільки забезпечує його доступом до міжнародних ринків, іноземних партнерів та нових замовлень, що сприяє задоволенню зростаючого попиту й підвищенню прибутковості бізнесу. Головною метою ЗЕД є налагодження взаємовигідних відносин між учасниками міжнародних угод, забезпечення реалізації їхніх інтересів та отримання спільних економічних результатів.

Для ефективної роботи підприємств у межах міжнародних контрактів необхідною є комплексна система управління, яка охоплює широкий спектр чинників: технологічні процеси, виробництво, надання послуг, інформаційну підтримку, кадровий потенціал, організацію імпортно-експортних операцій. Важливо також визначити перелік управлінських функцій, що забезпечуватимуть ефективність зовнішньоекономічних операцій.

Менеджмент у цьому контексті слід розуміти як сукупність раціональних методів, інструментів та організаційних прийомів керування діяльністю компанії.

Управління ЗЕД має такі характерні риси:

- орієнтація на діяльність підприємства у міжнародному та глобальному середовищі;
- урахування територіально-просторових особливостей (кліматичні умови, часові різниці, природне середовище тощо);
- взаємодія суб'єктів господарювання в різних політичних, економічних, правових і культурних умовах;
- співпраця з країнами, що відрізняються за підходами до міжнародної політики, стратегіями ЗЕД та рівнем впливу на світову економіку;
- постійне застосування міжнародних механізмів, стандартів, правил та інструментів.

Для досягнення ефективних результатів у зовнішньоекономічній діяльності застосовують комплекс відповідних методів управління. Методи, що використовуються у науковій та технічній сферах, здатні бути ефективними й у практичній діяльності підприємств.

Базою для класифікації методів управління є мотиваційні механізми, які формуються у процесі роботи. Управлінська діяльність завжди є синтезом різних підходів і способів впливу на персонал, окремих працівників і колектив загалом. Методи управління визначаються як засоби впливу, спрямовані на досягнення цілей підприємства.

Згідно з підходами [27], методи управління зовнішньоекономічною діяльністю — це комплекс способів, прийомів і інструментів, які застосовує держава та підприємства для регулювання ЗЕД.

Класифікація методів управління ЗЕД

1. Економічні методи включають: митні тарифи та збори, правила ціноутворення на імпорт і експорт, кредитні ставки, податкові механізми, норми амортизації тощо.

2. Соціально-психологічні методи ґрунтуються на особливостях міжособистісної взаємодії, культурних традиціях і нормах поведінки.

3. Адміністративні методи спираються на регулятивно-правові інструменти, обмеження та вимоги, встановлені державою. Їх детальна характеристика наведена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Адміністративні методи управління ЗЕД

№	Методи	Характеристика
1.	Організаційні методи	Організаційні методи, система, яка поєднує такі форми управління, як норми і правила, стандартизація, методичне керівництво. Правила та положення встановлюють кодекс поведінки підрозділу та окремих працівників. Ці правила визначаються статутом, відомчими положеннями та правилами внутрішнього розпорядку.
2.	Правові методи	Правові методи: сукупність способів дій, що використовуються суб'єктами управління за допомогою правових норм, відносин і ресурсів.
3.	Стандартизація	Стандартизація визначає межі технічних, технологічних, економічних і організаційних вимог.
4.	Інструктування	Інструктування: навчання співробітників найбільш найраціональнішого способу роботи та перевірка знань і навичок співробітників.
5.	Оперативно-розпорядчі методи	Їх мета – уточнення плану, своєчасне виявлення відхилень від плану, унормування роботи підрозділу. Адміністративна поведінка завжди зумовлена конкретними причинами і має певний ступінь актуальності та односторонності – від керівників до підлеглих вона має такі форми: обов'язковий припис (розпорядження, наказ); координація дій (зустрічі, консультації); рекомендації (роз'яснення, орієнтування). Оперативно-управлінська поведінка включає наступні компоненти: типи поведінки, об'єкти, завдання та стандарти виконання, відповідальність, інструкції, контроль і стимулювання.
6.	Метод поділу за функціями	Метод поділу за функціями: кожен виконує свої завдання. Експертний підхід полягає у дослідженні структури управління з метою виявлення її слабких місць.
7.	Метод порівняльної аналогії	Метод порівняльної аналогії: удосконалення елементів управління, організаційних форм і рішень, які довели ефективність на аналогічних підприємствах.
8.	Методи структуризації	Методи структуризації передбачають кількісний і якісний опис, умови реалізації та досягнення, встановлення

		взаємопов'язаних цілей. Метод може містити делегування цілей. Делегування розуміється як процес, у якому працівник за певними правилами передає частину своїх прав іншим працівникам всередині організації та делегує певні види роботи іншим працівникам. Без делегування керівники змушені особисто виконувати всі робочі процеси без винятку для досягнення цілей організації. Але це неможливо для масового виробництва та продажу. Тому необхідно передати частину своїх прав і обов'язків своїм підлеглим.
--	--	--

Джерело: [20;27;47].

Таким чином, делегування можна розглядати як механізм розподілу завдань і відповідальності між працівниками, що є необхідною умовою ефективного функціонування будь-якого бізнесу. Без надання повноважень неможливо забезпечити повноцінний процес управління.

Організаційне моделювання ґрунтується на використанні напрацьованих моделей, які дозволяють формувати цілісне уявлення про об'єкти управління, їхні взаємозв'язки та структуру.

Адміністративні методи, у свою чергу, базуються на владних повноваженнях державних інституцій і спрямовані на захист національних інтересів у сфері міжнародних економічних відносин.

Вибір конкретного методу управління визначається насамперед характером проблеми, яку необхідно вирішити, наявністю відповідних ресурсів, рівнем професійної компетентності менеджерів та умовами виробничого процесу. У практичній діяльності менеджери ЗЕД здебільшого комбінують різні методи, оскільки кожен з них охоплює окремий аспект управлінського впливу.

Поряд з організацією бізнес-процесів у сфері ЗЕД важливою складовою менеджменту залишається робота з персоналом. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності значною мірою залежить від правильної побудови взаємодії між підрозділами, чіткої координації їхньої роботи та належної організації управлінського процесу в усій структурі підприємства.

Менеджмент ЗЕД є окремим елементом системи управління підприємством і має специфічні завдання, цілі та функції, результативність яких безпосередньо впливає на прибутковість компанії. Основою управління зовнішньоекономічною діяльністю виступають ключові функції менеджменту — планування, організація, мотивація та контроль. Саме через їх послідовну реалізацію здійснюються всі управлінські дії. Кожна з цих функцій відповідає за підтримання певного елементу господарської діяльності та дає змогу виявити сильні та слабкі сторони управління, запобігаючи повторним помилкам у майбутньому.

Вибір методу управління залежить передусім від специфіки завдання, доступних ресурсів, професійного рівня менеджерів і технологічних умов виробництва. На практиці керівники зовнішньоекономічної діяльності зазвичай використовують поєднання різних методів, оскільки кожен із них орієнтований на вирішення окремого, вузького сегменту управлінського процесу.

Варто наголосити, що методологія управління у сфері ЗЕД ще перебуває на стадії формування, і сучасна наукова думка не має достатньої кількості комплексних підходів. Тому перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення дієвих механізмів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств та визначення конкретних ситуацій, у яких найбільш ефективним є застосування певних методів управління на підприємствах, що здійснюють ЗЕД.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є важливим інструментом розширення ринкових можливостей, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення економічної стійкості. Ефективність управління ЗЕД визначається здатністю підприємства раціонально поєднувати методи менеджменту, враховувати особливості міжнародного середовища та забезпечувати належний рівень координації між усіма

підрозділами. Комплексне застосування функцій планування, організації, мотивації та контролю дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити досягнення стратегічних цілей на зовнішніх ринках. Водночас подальший розвиток методології управління ЗЕД залишається актуальним напрямом досліджень, оскільки потребує вдосконалення механізмів регулювання діяльності та адаптації підприємств до глобальних економічних змін.

1.3. Специфіка формування стратегії забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Сучасні ринкові відносини в Україні характеризуються глибокими трансформаціями у економічній, технологічній, соціально-політичній та суспільній сферах. Такі зміни зумовлюють нестабільність функціонування національної економіки та створюють постійні ризики для її позицій на світових ринках [48].

У цих умовах підприємствам необхідно передбачати можливі зміни зовнішнього середовища, оперативно реагувати на них та впливати на майбутні умови функціонування. Тому виникає потреба у новому підході, який здатен комплексно враховувати трансформаційні процеси ринкових відносин. Саме цим пояснюється зростання інтересу організацій до формування стратегічних планів безпеки.

Підприємства, прогнозуючи динамічні зміни, здобувають можливість вчасно скористатися сприятливими умовами для підвищення ефективності діяльності. Стратегія економічної безпеки та стратегічне управління підприємством спрямовані на зменшення впливу нестабільності зовнішнього середовища та забезпечення сталого розвитку суб'єктів господарювання [41].

Одним із ключових завдань є визначення здатності підприємства забезпечити дієвий рівень фінансово-економічної безпеки. Для цього

формується стратегія безпеки, яка передбачає чітке планування, своєчасне виявлення та нейтралізацію загроз. Основою такого стратегічного підходу виступають попередньо розроблені концептуальні положення.

Планування — одна з фундаментальних функцій управління, що передбачає визначення переліку необхідних заходів, строків, послідовності, інтенсивності та відповідальних виконавців [44]. Проте перш ніж формувати стратегію, необхідно здійснити комплекс підготовчих дій, які дозволяють об'єктивно оцінити поточний стан підприємства.

Передусім оцінюється зовнішнє середовище на макро-, регіональному рівнях, а також середовище партнерів і конкурентів. Політичні, економічні, соціальні та ресурсні умови можуть як сприяти забезпеченню безпеки підприємства, так і генерувати непередбачувані загрози. Важливими чинниками є політична стабільність, якість законодавчої бази, рівень забезпечення ресурсами, криміногенна ситуація, конкурентна структура ринку та стан його інфраструктури [41].

Особливого значення набуває ретельна перевірка надійності потенційних партнерів. Недостатня платоспроможність або залучення до сумнівних операцій може призвести до значних економічних втрат. Оцінка конкурентів також є критично важливою, адже недобросовісні дії з їхнього боку здатні створювати суттєві ризики для підприємства.

На підготовчому етапі необхідно оцінити внутрішні можливості компанії, включаючи рівень кадрового, інформаційного, технологічного, екологічного та фінансового забезпечення. Від цього залежить здатність підприємства створити ефективну систему економічної безпеки.

Отримані дані слугують підґрунтям для формування концепції економічної безпеки підприємства. Концепція визначає структуру, механізми, методи та принципи забезпечення безпеки в умовах невизначеності. Вона включає загальні положення, цілі, принципи роботи системи безпеки,

класифікацію загроз, об'єкти захисту, правову основу, технічні методи, організацію управління, взаємодію з державними органами, фінансування заходів та план створення системи фінансово-економічної безпеки [42].

Реалізація концепції на практиці формує стратегію забезпечення економічної безпеки підприємства (рис. 1.5).

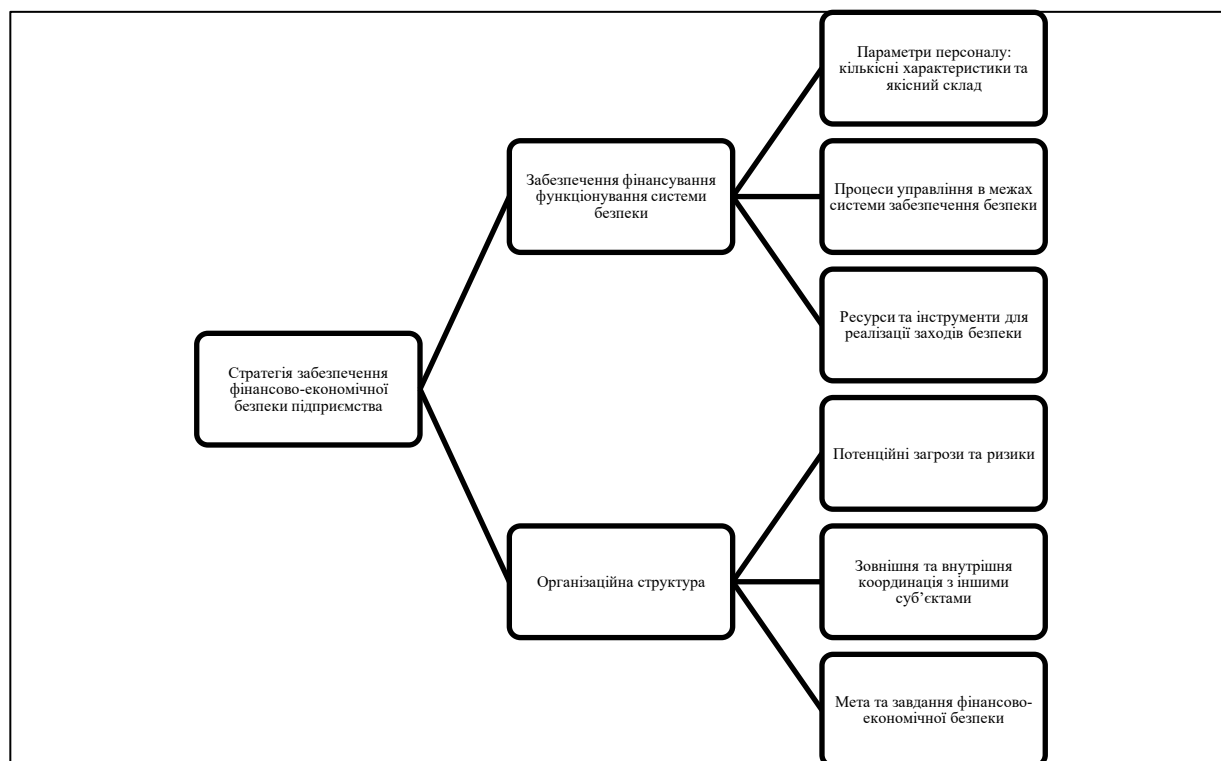


Рисунок 1.5. Стратегія забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства [43;45].

Цілі та завдання системи економічної безпеки орієнтовані на довгострокове стратегічне планування діяльності підприємства. Вони дають змогу визначити пріоритети у реалізації заходів, спрямованих на захист підприємства, а також сформулювати загальний підхід до побудови архітектури системи безпеки та основних етапів її створення [43].

Під час розроблення стратегій необхідно враховувати тенденції ринку, особливості діяльності підприємства, потенційні та реальні загрози, а також перспективи його розвитку. Формування стратегії здійснюється керівництвом

підприємства та керівниками структурних підрозділів за участю експертів з фінансово-економічної безпеки.

Після визначення стратегічних напрямів переходять до тактичного планування, яке базується на стандартизації, деталізації та адаптації стратегічних рішень. Тактика являє собою план поточної діяльності підприємства, спрямований на забезпечення його стабільності та досягнення конкретних цілей у короткі періоди.

Оперативне планування, з одного боку, є завершальною ланкою системи корпоративного планування, а з іншого — механізмом практичної реалізації стратегічних, середньострокових і короткострокових планів. Воно передбачає конкретизацію завдань для виконавців і визначення шляхів їх реалізації [45].

Тактичне планування відрізняється від стратегічного та оперативного за кількома параметрами (табл.1.3.):

- стратегія має довгостроковий характер, тоді як тактика охоплює коротко- та середньострокові періоди;
- стратегічне планування охоплює ширший спектр діяльності підприємства, тоді як тактичне зосереджене на окремих напрямках;
- стратегічний план визначає місію, візію, ключові цілі та загальні підходи до їх досягнення, у той час як тактичний — перелік практичних методів і заходів.

Таблиця 1.3.

Порівняльна характеристика стратегічного, тактичного та оперативного планування у системі економічної безпеки

Критерій	Стратегічне планування	Тактичне планування	Оперативне планування
Горизонт планування	Довгостроковий (3–10 років)	Середньо- та короткостроковий (1–3 роки)	Короткостроковий (дні, тижні, місяці)
Рівень деталізації	Низький, загальні напрямки	Середній, конкретні дії	Високий, чіткі завдання

Мета	Визначення місії, стратегічних цілей, принципів	Реалізація окремих напрямів стратегії	Виконання конкретних заходів і завдань
Вплив на підприємство	Комплексний, охоплює всю організацію	Спрямований на окремі підрозділи	Локальний, впливає на щоденні процеси
Відповідальні особи	Власники, топменеджмент	Середня ланка управління	Оперативні менеджери, виконавці
Необхідні ресурси	Значні, залучення капіталу	Середні, локальні ресурси	Мінімальні або поточні ресурси
Основне призначення	Формування довготривалого курсу розвитку	Забезпечення виконання стратегічних цілей	Реалізація планів та контроль виконання

Реалізація стратегічних планів вимагає високої компетентності персоналу, значного обсягу ресурсів, чіткої організації та дисципліни. Важливою умовою успішного функціонування системи безпеки є ефективне впровадження концептуальних засад та положень політики безпеки.

Отже, для стабільного розвитку підприємства в умовах глобалізації необхідно створити дієву систему економічної безпеки, основою якої є науково обґрунтована стратегія фінансово-економічного захисту. Хоча кожне підприємство має власну специфіку, загрози та інструменти їх нейтралізації, наведений підхід може слугувати універсальною методологічною базою для формування стратегії економічної безпеки.

Висновок до 1 розділу

У першому розділі були розглянуті теоретичні положення, що становлять основу для формування стратегічних підходів до забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Дослідження показало, що ЗЕД має складний, багаторівневий характер і супроводжується впливом значної кількості внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких особливе місце посідають політичні, економічні, правові, ринкові та технологічні ризики.

Саме вони визначають рівень стабільності підприємства та формують потребу у комплексній системі захисту.

Важливе значення має правильне визначення сутності економічної безпеки, її загроз, об'єктів і суб'єктів. Своєю чергою, розуміння природи цих загроз дозволяє сформуванню ефективну концепцію безпеки та обґрунтувати стратегічні напрями її забезпечення. Доведено, що система економічної безпеки має будуватися на принципах комплексності, безперервності, законності, своєчасності, професіоналізму та координації — саме ці принципи лежать в основі ефективного управління в умовах міжнародної взаємодії.

Особлива увага у теоретичній частині була приділена процесу формування стратегії економічної безпеки. Стратегія повинна враховувати інтенсивні зміни зовнішнього середовища, специфіку функціонування підприємства, рівень його ресурсного потенціалу та характер міжнародних ринків. Визначено, що розроблення стратегії базується на концепції економічної безпеки та передбачає аналіз середовища, оцінку внутрішніх можливостей, вибір стратегічних орієнтирів, формування плану заходів і створення системи контролю.

Таким чином, теоретичні аспекти, розглянуті у розділі, підтверджують, що забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності — це стратегічний процес, який вимагає комплексного підходу, високого рівня організації, глибокої аналітики та ефективного менеджменту. Отримані результати створюють методологічну основу для подальшого аналізу стану економічної безпеки підприємства у наступних розділах та для розроблення практичних рекомендацій щодо її підвищення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» ТА СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» — це підприємство, яке здійснює діяльність у сфері виробництва пива, безалкогольних, слабоалкогольних напоїв та мінеральної води. Компанія була заснована у 1980 році під назвою «Київська пивоварня №3», а з 1986 року функціонує як акціонерне товариство «Оболонь». Крім основного виробництва, підприємство має ліцензії на здійснення оптової та роздрібною торгівлі напоями.

Структура компанії включає головний завод у місті Києві, виробничі майданчики в Олександрії та Чемерівцях Хмельницької області, а також дочірні підприємства — «Пивоварня Зіберта» (м. Фастів, Київська область) і «Красилівське» (м. Красилів, Київська область). Окремі виробничі підрозділи компанії розташовані також у Бершаді, Коломиї, Охтирці, Рокитному та Чемерівцях [36].

Ознайомимося з основною інформацією ПрАТ «Оболонь» (табл. 2.1):

Таблиця 2.1.

Основна інформація ПрАТ «Оболонь»

Повне найменування	Приватне акціонерне товариство Оболонь
Код ЄДРПОУ	05391057
Державна реєстрація	29.06.1993
Юридична адреса	Україна: 04212, м. Київ, Богатирська вулиця, буд. 3
Президент	Слободян Олександр В'ячеславович
Статутний капітал	32512700,00 грн
Види діяльності	11.05 Виробництво пива 10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків 11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв 11.06 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки

	11.07 Виробництво солоду 46.34 Оптова торгівля напоями 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
--	---

Джерело: [36].

ПрАТ «Оболонь» послідовно визначає своїм пріоритетом дотримання високих вимог та стандартів екологічної й промислової безпеки. Від моменту створення компанія активно підтримує гуманітарні проєкти, бере участь у програмах регіонального розвитку, реалізує соціально важливі ініціативи та інвестує у популяризацію спорту.

Стратегія розвитку ПрАТ «Оболонь» орієнтована на максимально повне задоволення потреб та очікувань споживачів, забезпечуючи збереження провідних позицій на ринку алкогольних і безалкогольних напоїв. Компанія приділяє значну увагу охороні довкілля та врахуванню інтересів усіх зацікавлених сторін. Важливим елементом стратегії є постійне вдосконалення систем управління, відповідних міжнародним стандартам, а також точне прогнозування тенденцій ринку.

Організаційна структура підприємства сформувалася під впливом стратегічної орієнтації на диверсифікацію продукції, перехід на нові види сировини, упровадження сучасних технологічних процесів і комплексну реалізацію стратегії екологічної безпеки та сталого розвитку.

Середньооблікова чисельність працівників ПрАТ «Оболонь» становить 2602 особи. Штатний розпис формується з урахуванням відповідності кваліфікації персоналу потребам підприємства. У звітному періоді значна частина працівників пройшла підвищення кваліфікації відповідно до внутрішньої програми навчання.

До основних видів продукції компанії належать: пиво, безалкогольні напої, мінеральна та питна вода, напої зі зниженою міцністю, сидр, солод, промислова продукція та закуски. Незважаючи на те, що пивоваріння є ключовим напрямом діяльності, підприємство прагне займати провідні

позиції на всіх визначених сегментах ринку (табл. 2.2). Окрім того, компанія планує вихід на ринок енергетичних напоїв.

Досягнення поставлених цілей передбачається шляхом упровадження продуктових та технологічних інновацій. Такий підхід дозволив ПрАТ «Оболонь» зміцнити свій бренд і сформувати імідж сучасної та інноваційної компанії в Україні.

Таблиця 2.2.

Споживчі ринки, на яких працює ПрАТ «Оболонь»

Ринок пива	Ринок мінеральної води	Ринок безалкогольних напоїв	Ринок слабоалкогольних напоїв	Ринок сидру
Найскладнішим ринком сьогодні є той, на якому виробництво пива зростає щонайменше на 2%, а споживання пива на душу населення зменшується. Особливості: 4 виробники контролюють 93% ринку.	Ринок зростає на 11%. Характеристики ринку: одна компанія фактично контролює ринок (частка ринку становить 36%).	Ринок демонструє позитивний темп зростання в 15%. Особливості: 7 виробників займають майже 90% частки ринку.	Ринок продемонстрував позитивну динаміку в 13%. Особливості: лише 2 компанії займають 95% частки ринку.	Ринок стабільний. Характеристика: 94% ринку поділено між 4 компаніями-виробниками.

Джерело: [36].

ПрАТ «Оболонь» є виробником широкого асортименту високоякісних напоїв за доступними цінами, що забезпечує компанії стійку популярність серед споживачів як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Будучи національним підприємством із повністю українським капіталом, «Оболонь» пропонує не лише пивну продукцію, а й значний перелік безалкогольних напоїв, серед яких добре відомий лимонад «Живчик», традиційні лимонади (у яких компанія виступає лідером ринку), квас «Старокиївський», а також широкий вибір мінеральної та питної води (Оболонська, Збручанська,

Аквабаланс, Прозора та ін.). Основними ринками збуту продукції виступають Україна, Молдова та країни Балтії. В умовах жорсткої конкуренції саме цінові характеристики мають вирішальний вплив на вибір споживача.

У виробництві напоїв компанія використовує різноманітну сировину, таку як ячмінь, цукор, хміль, рисові висівки, кукурудзяна лузга та солод, що постачаються як з України, так і з-за кордону. Хоча основним напрямом діяльності залишається випуск напоїв, у 2013 році підприємство диверсифікувало свою діяльність, вийшовши на ринок снекової продукції, де під брендом «Оболонь» представлено печиво та різноманітні снеки.

Керівництво товариства впроваджує масштабні стратегічні плани, спрямовані на підтримку інноваційного розвитку, розширення виробничих потужностей та інвестування в ключові напрями діяльності підприємства.

На діяльність компанії суттєво впливають низка зовнішніх чинників, серед яких:

- поглиблення економічної кризи, втрата контролю над окремими східними регіонами та скорочення ринку збуту традиційних товарів;
- девальвація національної валюти, значні валютні коливання та подорожчання імпортованих ресурсів і обладнання;
- коливання кон'юнктури товарного ринку;
- відчутне зростання цін на основну сировину, допоміжні матеріали та енергоносії;
- зниження купівельної спроможності населення;
- відсутність доступних кредитних ресурсів, закриття понад 70 банків і ліквідація проблемних установ;
- недосконалість нормативно-правової бази;
- підвищення податкового навантаження та зростання орендної плати;
- посилення конкуренції у секторі.

Стратегія компанії спрямована на задоволення потреб та очікувань споживачів і водночас на збереження конкурентних позицій на українському ринку пивної та безалкогольної продукції в умовах економічної нестабільності. Ключові елементи цієї стратегії включають підтримку високої якості продукції, екологічну відповідальність, забезпечення добробуту й безпеки персоналу, а також сприяння професійному розвитку працівників. «Оболонь» активно впроваджує інноваційні та енергоощадні технології з метою покращення екологічних характеристик виробництва, зменшення шкідливих викидів та раціонального використання ресурсів.

Фінансовий стан компанії є комплексним показником, що формується під впливом виробничих, комерційних і фінансових результатів діяльності. Висока рентабельність, оптимальні виробничі витрати та ефективна система збуту позитивно позначаються на фінансовій стабільності компанії. Натомість неузгодженість виробничих процесів, зниження якості продукції чи труднощі з реалізацією можуть призвести до зменшення капіталу та погіршення фінансової стійкості. Брак ресурсів у матеріально-технічній сфері часто створює замкнуте коло, спричиняючи перебої у виробництві.

Для подальшого аналізу використано дані зі звіту про фінансовий стан та звіту про фінансові результати, що дають змогу простежити динаміку ключових економічних показників ПрАТ «Оболонь» за 2021–2023 роки.

Аналіз таблиці 2.3 свідчить, що, незважаючи на складні економічні умови та сучасні виклики, підприємство ефективно використовує свої конкурентні переваги та забезпечує стабільне функціонування й розвиток.

Таблиця 2.3.

Техніко-економічні показники ПрАТ «Оболонь» за 2021 - 2023 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,–	Відносний приріст (відхилення), %
	2021	2022	2023	2023/2021	2023/2021

Чистий дохід, тис. грн.	5909426	8661928	10763029	4853603	182,13
Собівартість, тис. грн.	4915830	6030487	7398205	2482375	150,49
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	993596	2631441	3364824	2 371 228	338,65
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток), тис. грн.	-111966	1197966	1831590	1943556	1635

Джерело: [36;46].

За даними таблиці 2.3. компанія демонструє стабільну позитивну динаміку розвитку, що підтверджується зростанням доходів та прибутковості. Темпи зростання доходу випереджають темпи зростання собівартості, що свідчить про покращення ефективності бізнес-моделі. Валовий прибуток збільшився більш ніж утричі, що є результатом успішного управління асортиментом та маркетингової стратегії. Перехід від збитку до значного прибутку вказує на підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Підприємство ефективно адаптується до викликів зовнішнього середовища, що підтверджує його здатність працювати в умовах економічної нестабільності.

Зокрема, це підтверджується тим, що виручка на кінець 2023 року досягла 10763029 грн, що на 82,13% перевищує аналогічний показник на початку аналізованого періоду.

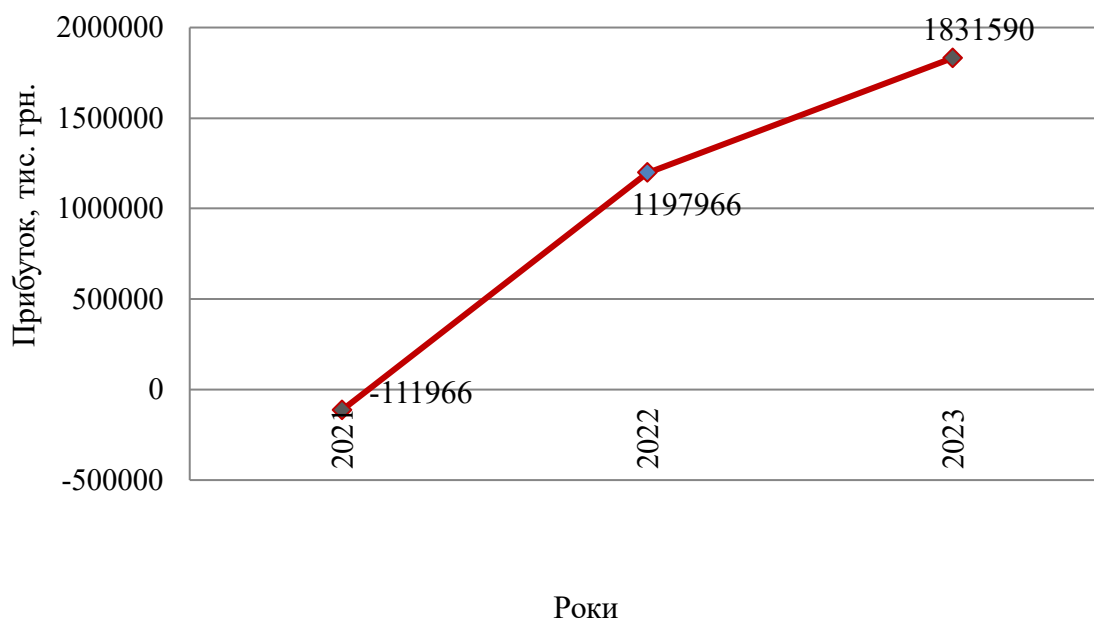


Рисунок 2.1. Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток) ПрАТ «Оболонь» за 2021–2023 рр., тис. грн.

Джерело: [36;46].

У такій ситуації підприємство за необхідності спрямовує фінансові ресурси на покриття ключових витрат — як постійних, так і змінних, забезпечує ними систему мотивації персоналу та виконує всі фінансові зобов'язання. Отримані кошти ефективно використовуються для реалізації як оперативних завдань, так і довгострокових стратегічних планів розвитку.

Динаміка чистого прибутку свідчить про його стрімке зростання — за період 2021–2023 рр. він збільшився у 16,35 рази. Це є індикатором суттєвого підвищення результативності бізнес-процесів підприємства та покращення фінансової стійкості (рис. 2.1).

Далі розглянемо зміну вартості активів ПрАТ «Оболонь» за аналізований період (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Динаміка активів ПрАТ «Оболонь» за 2021 - 2023 рр., тис. грн.

Показники	Рік	Абсолютний приріст	Відносний приріст
-----------	-----	--------------------	-------------------

				(відхилення), +,-	(відхилення), %
	2021	2022	2023	2023/2021	2023/2021
Необоротні активи	2467	2467	1934	-533	78,40
Основні засоби	3464064	3464064	3596253	132189	103,82
Інші фінансові інвестиції	68793	68793	69482	689	101,00
Оборотні активи	982646	3620540	3716548	2733902	378,21
Баланс	5615058	5615058	7004654	1389596	124,75

Джерело: [36;46].

У 2023 році обсяг необоротних активів ПрАТ «Оболонь» скоротився на 21,60% порівняно з 2021 роком, тоді як оборотні активи зросли на 3,82% (рис. 2.2).

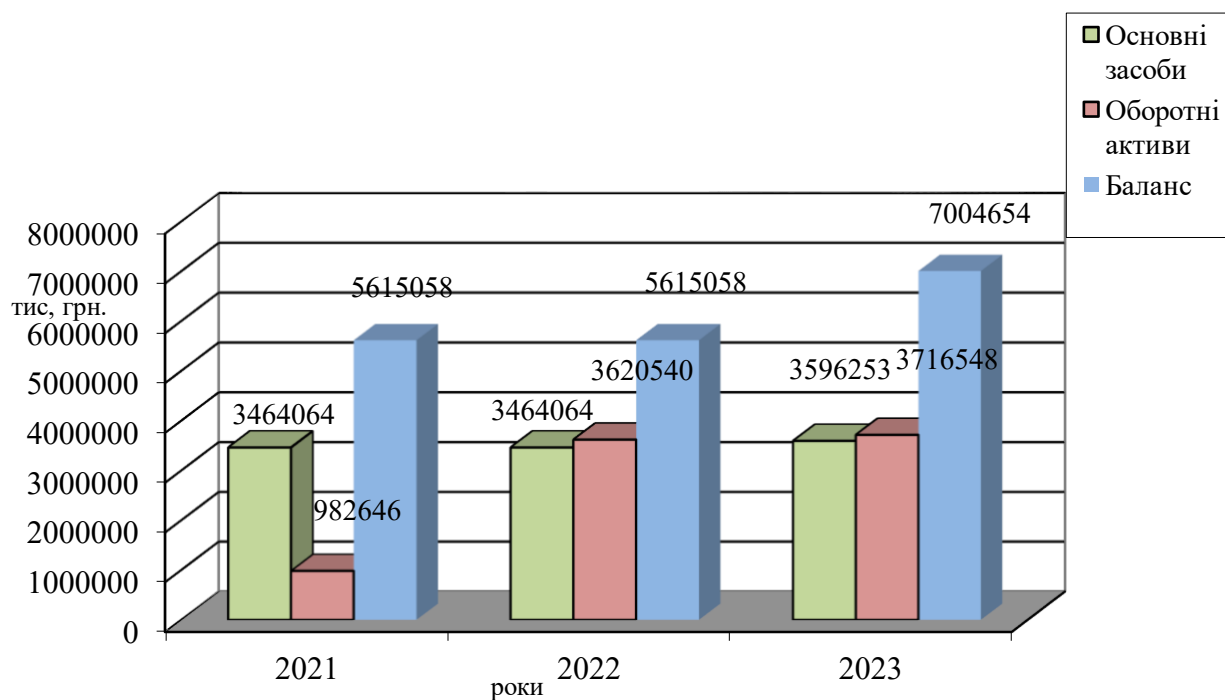


Рисунок 2.2. Динаміка основних та оборотних активів ПрАТ «Оболонь» за 2021 - 2023 рр..

Джерело: [36;46].

У 2023 році загальна валюта балансу зросла з 5 615 058 тис. грн до 7 004 654 тис. грн. Таке збільшення пояснюється розширенням обсягу довгострокових активів, зокрема за рахунок нарощення нематеріальних активів, довгострокових ресурсів та фінансових інвестицій. Позитивною тенденцією також є скорочення обсягу довгострокової дебіторської заборгованості, що свідчить про підвищення фінансової дисципліни контрагентів і покращення якості активів підприємства.

Аналіз динаміки активів та фінансових результатів ПрАТ «Оболонь» за досліджуваний період свідчить про стабільне покращення фінансового стану підприємства та зміцнення його ринкових позицій. Зростання валюти балансу у 2023 році до 7 004 654 тис. грн у порівнянні з 2021 роком є підтвердженням розширення виробничого потенціалу та підвищення ефективності управління активами. Суттєвий приріст довгострокових активів, сформований за рахунок інвестицій у нематеріальні ресурси та фінансові вкладення, свідчить про стратегічну орієнтацію компанії на модернізацію, інноваційний розвиток та зміцнення конкурентоспроможності.

Водночас позитивною тенденцією є зменшення довгострокової дебіторської заборгованості, що покращує структуру активів і знижує ризики, пов'язані з неплатоспроможністю контрагентів. Зростання чистого фінансового результату та вихід компанії на значний рівень прибутковості демонструють ефективність управлінських рішень, адаптованість до ринкових умов та компетентність у формуванні фінансової політики.

У цілому отримані результати свідчать, що ПрАТ «Оболонь» успішно реалізує стратегію розвитку, спрямовану на підвищення економічної безпеки, інноваційність виробничих процесів та зміцнення стійкості в умовах конкурентного середовища і макроекономічних викликів. Це створює сприятливі передумови для подальшого зростання та розширення діяльності підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

2.2. Оцінка системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Експортна діяльність ПрАТ «Оболонь» здійснюється відповідно до норм чинного законодавства України та міжнародних стандартів, охоплюючи як прямий, так і непрямий експорт продукції. Управління ризиками в експортних операціях базується на чітко визначених умовах зовнішньоекономічних контрактів, які дозволяють перерозподілити відповідальність між учасниками угоди та мінімізувати вплив можливих загроз. Зокрема, у договірні документи включаються положення, що забезпечують страхування ризиків постачальника або їх часткову передачу покупцеві.

Дочірнє підприємство ТОВ «Пивоварня Зіберта», яке входить до складу ПрАТ «Оболонь», працює на перспективному ринку та має виражені конкурентні переваги. Підприємство демонструє високий рівень організації виробничих процесів, застосовує сучасні технології й ефективно використовує чинники успіху для розширення збуту як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «Оболонь» також охоплює надання посередницьких послуг на міжнародних ринках, що передбачено нормативно-правовими актами й відповідає законодавству України у сфері ЗЕД. Підприємство провадить зовнішньоекономічну діяльність у таких основних напрямках і формах:

- установа прямих виробничих та науково-технічних зв'язків із зарубіжними компаніями;
- імпортно-експортна діяльність, включаючи співпрацю з іноземними юридичними й фізичними особами;
- використання іноземних кредитів та позик;

- експорт та імпорт ліцензій, патентів, технологій і ноу-хау;
- створення спільних підприємств і стратегічних бізнес-альянсів;
- укладання комерційних угод із зарубіжними партнерами;
- будівництво, придбання та оренда нерухомості за кордоном;
- участь у міжнародних виставках, аукціонах, конкурсах і презентаційних заходах;
- здійснення операцій із ввезення та вивезення товарів і послуг на замовлення іноземних компаній;
- експорт продукції й послуг, вироблених у кооперації з іноземними організаціями.

Фінансове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності здійснюється за рахунок валютних надходжень, отриманих від експорту продукції, сировини, обладнання чи надання послуг. Ці кошти спрямовуються на розвиток виробництва, підвищення конкурентоспроможності продукції, а також на зміцнення соціальної, культурної та технологічної бази підприємства. Валютні надходження, отримані в результаті імпортних операцій, після покриття відповідних витрат та виконання податкових зобов'язань надходять у розпорядження підприємства і використовуються для подальшого розвитку його діяльності.

Компанія має розроблену експортну стратегію, яка є важливою складовою загальної системи стратегічного управління. Стратегічний план ПрАТ «Оболонь» спрямований на посилення конкурентних позицій, забезпечення стійкої присутності на зовнішніх ринках та формування перспективних можливостей розвитку. З огляду на масштаб діяльності, значний час і ресурси спрямовуються на аналітичну підготовку, прогнозування кон'юнктури, формування стратегічних документів і планових показників.

Підприємство здійснює зовнішньоекономічні операції відповідно до міжнародних правил *Incoterms-2020*. Вибір термінів поставки забезпечує чітке визначення зобов'язань сторін, способу транспортування продукції, вартості страхування та умов відповідальності.

Стратегічне планування експортної діяльності ПрАТ «Оболонь» — це комплексний процес, що включає визначення цілей, оцінку можливостей, аналіз ресурсного забезпечення та формування політики їх раціонального використання. Важливим етапом є вивчення структури та динаміки експорту підприємства, що дозволяє оцінити тенденції, виявити ключові ринкові сегменти та сформулювати ефективні шляхи виходу на міжнародні ринки. З цією метою в подальшому буде проаналізовано структуру експорту ПрАТ «Оболонь» за товарними групами (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Показники експорту продукції ПрАТ «Оболонь» за товарними групами у 2022-2024 роках, тис. грн.

Назва товару	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2023, +/-	Темп приросту 2024/2023, +/-
Мінеральна вода	6510,75	6490,02	7377,03	887,01	13,67
Слабоалкогольні напої	7718,00	7685,74	8736,78	1051,04	13,68
Лікувальна вода	7271,39	7246,35	12792,58	5546,23	76,54
Пиво	17920,27	17863,76	20302,46	2438,70	13,65
Солодка газована вода	20190,31	20089,53	17973,70	-2115,83	-10,53
Інша продукція	10202,27	12648,70	10956,14	-1692,56	-13,38
Загальна сума експорту, тис. грн..	69783,00	72031,30	78146,50	6115,20	8,49

Джерело: [36;46].

На основі даних таблиці можна зробити висновок, що загальний обсяг експорту у 2023–2024 роках збільшився на 8,49 % порівняно з показниками 2022–2023 років. Упродовж досліджуваного періоду спостерігається приріст

експорту мінеральної води, слабоалкогольних напоїв, лікувальної води, пива та окремих інших товарних груп. Водночас зафіксовано зниження обсягів експорту газованих солодких напоїв та окремих позицій іншої продукції.

На рисунках 2.3. та 2.4. наведено структуру та динаміку експорту продукції ПрАТ «Оболонь» у 2023 та 2024 роках.



Рисунок 2.3. Структура експорту продукції ПрАТ «Оболонь» у 2023 році (%)

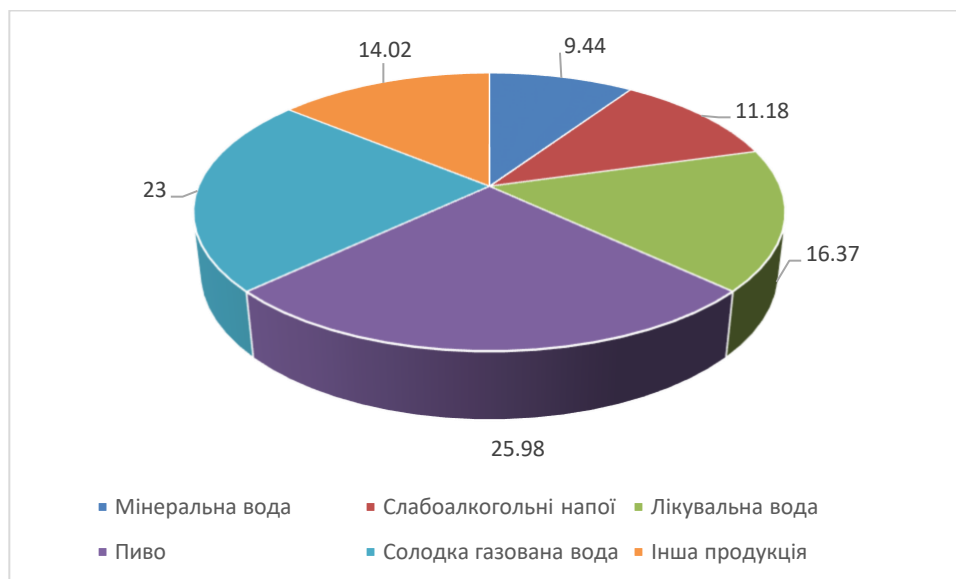


Рисунок 2.4. Структура експорту продукції ПрАТ «Оболонь» у 2024 році (%)

Відповідно до рисунків структура експорту компанії за товарними категоріями є відносно рівномірною. Найбільшу частку становлять пиво та газувана прісна вода, до 2024 року 25,9% та 23% відповідно.

Упродовж 2022–2024 років основними країнами-імпортерами продукції ПрАТ «Оболонь» залишалися Польща та Франція, куди підприємство постачало найбільші обсяги своїх товарів. Досягнуті результати свідчать про ефективність організаційно-управлінських рішень у сфері експортної діяльності, а також про здатність компанії забезпечувати належний рівень координації, контролю та стратегічного управління експортними процесами.

Митний підрозділ ПрАТ «Оболонь» забезпечує повне та своєчасне оформлення документів, необхідних для здійснення зовнішньоекономічних операцій, а також організовує логістичний супровід поставок. Завдяки сучасному автопарку та співпраці з перевіреними транспортними компаніями підприємство гарантує високий рівень надання послуг із перевезення вантажів. У своїй діяльності компанія комбінує автомобільний, залізничний та морський транспорт, що дає змогу оптимізувати маршрути та мінімізувати логістичні витрати.

Ключовими цілями здійснення зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» є підвищення загального прибутку, розширення географії продажів та зміцнення конкурентних позицій української продукції на світовому ринку. Активне використання можливостей міжнародного бізнесу сприяє посиленню іміджу компанії, розвитку торговельних зв'язків та повнішому завантаженню виробничих потужностей завдяки зростаючому попиту з боку іноземних партнерів.

Сьогодні ПрАТ «Оболонь» упевнено нарощує експортну діяльність і постачає свою продукцію до 40 країн світу, серед яких Грузія, Молдова, Польща, Румунія, Алжир, Чилі та інші держави. Однак через втрату доступу до низки українських морських портів та суттєве зростання транспортних витрат значно скоротилися поставки через традиційні річкові маршрути. Це змусило компанію використовувати європейські порти, що подовжує логістичні ланцюги, підвищує собівартість продукції та зменшує її конкурентоспроможність на зовнішніх ринках.

Попри це, підприємство демонструє позитивну динаміку завдяки налагодженню співпраці з новими партнерами, зокрема в країнах Європейського Союзу. Відновлення логістичних шляхів до європейських ринків відбувається значно швидше, ніж налагодження контейнерних перевезень до віддалених регіонів, що створює додаткові можливості для українських виробників.

У 2022–2024 роках «Оболонь» суттєво збільшила обсяги експорту пива, що стало результатом активної політики на зовнішніх ринках та запровадження нових продуктових лінійок. Одним із викликів для українських пивоварів стало зростання цін на вітчизняний хміль, що часто робить його дорожчим за імпортні аналоги. Унаслідок цього лише близько половини необхідної сировини закуповується на внутрішньому ринку, тоді як екстракти хмелю імпортуються. Основними постачальниками хмелевого екстракту для ПрАТ «Оболонь» є виробники з Німеччини, Чехії та Словаччини.

Навіть попри діючі імпортні мита (10% на хмелевий екстракт і 20% на гранули), вітчизняні пивовари схиляються до імпорту, оскільки якість та асортимент українського хмелю не завжди відповідають технологічним потребам. Найбільші обсяги ввезення хмелевих шишок і екстрактів у 2023

році здійснювалися через німецьку компанію «John Barth & Sohn Ltd. Kilogram».

За період спостереження імпорт хмелевої гранули зріс із 1,3 млн грн до 11,7 млн грн, а обсяги ввезення рису — з 5,6 млн грн до 6,1 млн грн. Це зростання пояснюється збільшенням попиту на нові сорти пива, у рецептурах яких активно використовуються зазначені інгредієнти.

Таблиця 2.6.

Обсяг імпорту ПрАТ «Оболонь» за видами сировини, млн. грн.

Вид сировини	2022	2023	2024
Шишкований хміль	11,3	11,4	11,7
Екстракт хмелю	11,1	10	10
Концентрати альфа-кислоти	21,3	22,3	23,5
Рис	5,6	5,9	6,1
Всього	49,3	49,6	51,3

Джерело: [36;46].

Зростання імпорту концентратів альфа-кислот і хмелевого екстракту залишалося помірним, що пояснюється нижчою прибутковістю продукції, у технологічному складі якої вони застосовуються (наприклад, у виробництві світлого пива).

Таким чином, ключовими чинниками конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» порівняно з іншими виробниками є високий рівень якості вітчизняної та імпоротної сировини, впровадження сучасних європейських технологій пивоваріння та дотримання доступної цінової політики.

Аналіз імпортно-експортного балансу підтверджує ефективність роботи підприємства та позитивну динаміку розвитку. У 2024 році темп зростання ефективності експорту знизився до 1,6% порівняно з 9,65% у попередньому періоді, що зумовлено уповільненням приросту виручки від реалізації експортної продукції. Водночас ефективність імпорту у 2022–2024 роках утримувалась на стабільному рівні — 1,23%, а в 2024 році демонструє позитивні зміни, зрісши до 1,63% [36].

Загалом економічні вигоди від виробництва продукції на експорт мають стійку тенденцію до зростання, що підтверджує зацікавленість підприємства в активізації експортної діяльності. Сукупний темп приросту за 2022–2024 роки становить 12,9%.

Показники економічної вигоди від використання імпоротної продукції також мають позитивну динаміку, що свідчить про доцільність закупівлі високоякісної сировини на зовнішніх ринках за умови підтримання ефективної цінової політики на внутрішньому ринку. Упродовж 2022–2024 років темпи зростання цього показника залишалися стабільними — на рівні 1,7% [46].

Підсумовуючи аналіз основних економічних характеристик зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь», можна зазначити, що нарощування експортних поставок сприятиме більш повному використанню виробничих потужностей, збільшенню обсягів доходів та формуванню сильнішого корпоративного іміджу на міжнародних ринках.

2.3. Аналіз складових стратегічних пріоритетів фінансово-економічної безпеки підприємства

Політика безпеки ПрАТ «Оболонь» охоплює комплекс заходів, серед яких: ідентифікація потенційних загроз і небезпек; визначення ключових цілей і завдань фінансово-економічної безпеки; формування системи сил і засобів забезпечення економічної захищеності; розроблення механізмів попередження та реагування на ризики; а також аналіз можливих наслідків і заходів щодо їх усунення. Структурна послідовність цих елементів наведена на рисунку 2.5.

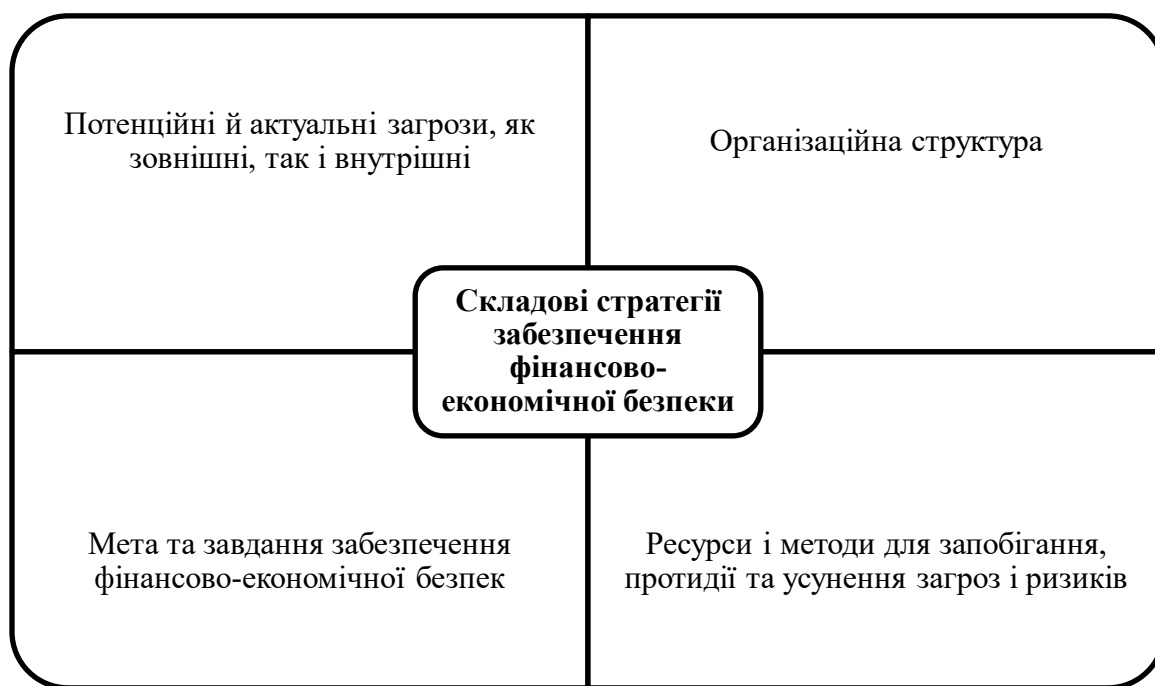


Рисунок 2.5. Складові стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки ПрАТ «Оболонь» [41].

Чинна стратегія безпеки ПрАТ «Оболонь» має низку обмежень, оскільки не включає важливих компонентів, таких як кількісні та якісні характеристики персоналу, механізми управління системою безпеки, порядок фінансування заходів із забезпечення безпеки, а також регламент зовнішньої та внутрішньої взаємодії між відповідними суб'єктами.

На сьогодні підприємство визначає низку ключових загроз і небезпек, що впливають на його діяльність (табл.2.7.).

Таблиця 2.7.

**Класифікація загроз та ризиків фінансово-економічній безпеці
ПрАТ «Оболонь»**

Група загроз	Зміст загрози	Прояви на підприємстві
Недобросовісна конкуренція	Використання неправомірних методів впливу на ринок, порушення прав інтелектуальної власності	Незаконне використання торгових марок, підробка продукції, промислове шпигунство
Економічна та	Непередбачувані зміни	Коливання попиту, зміна

Група загроз	Зміст загрози	Прояви на підприємстві
політична нестабільність	макроекономічних умов і політичної ситуації	регуляторних норм, ризики валютних коливань
Фінансові ризики	Неефективне управління активами і потоками, недоліки фінансової політики	Недостатність оборотних коштів, збільшення кредитного навантаження, помилки у фінансовому плануванні
Корупційні загрози	Неправомірні дії представників державних установ або бізнес-партнерів	Ускладнення процедур оформлення, ризики додаткових фінансових витрат
Інформаційні ризики	Втрата, розголошення або викрадення конфіденційної інформації	Кібератаки, витік комерційних даних, зниження інформаційної безпеки
Техніко-технологічні ризики	Відставання від сучасних технологій, потреба в оновленні обладнання	Підвищення собівартості, зниження продуктивності, ризики технічних збоїв
Соціально-кадрові ризики	Недостатня кваліфікація персоналу, кадрова плинність	Низька продуктивність, порушення технологічних процесів
Регуляторні ризики	Зміни законодавства, посилення державного контролю	Підвищення податкового навантаження, зростання адміністративних витрат
Логістичні та зовнішньоторговельні ризики	Ускладнення зовнішньоекономічних операцій, порушення ланцюгів поставок	Затримки транспортування, збільшення митних і логістичних витрат
Ризики інтеграції та міжнародного ринку	Підвищення конкуренції, ускладнення виходу на нові ринки	Зменшення частки експорту, необхідність адаптації до іноземних стандартів

Серед них:

1. Недобросовісна конкуренція, яка може завдавати шкоди фінансовому стану та діловій репутації підприємства. Вона проявляється у порушенні прав інтелектуальної власності, незаконному використанні торговельних марок, промисловому шпигунстві тощо.

2. Економічна та політична нестабільність у країні, що зумовлена:

- недостатністю законодавчого регулювання,
- непередбачуваними змінами ринкової кон'юнктури,

- соціально-економічними, етнічними, релігійними та іншими конфліктами,
- глобальними політичними кризами,
- фінансовими ризиками, пов'язаними з неефективним плануванням, управлінням активами та ринковими стратегіями.

3. Корупційні загрози, які можуть негативно впливати на господарські процеси та взаємодію з органами влади.

4. Ризики, пов'язані з інтеграційними процесами, що включають ускладнення міжнародних вимог і конкуренції.

5. Виклики науково-технічного прогресу, які потребують безперервних інвестицій у сучасні технології та модернізацію виробництва.

6. Ризики, пов'язані з діяльністю державних інституцій, зокрема адміністративний тиск або регуляторні зміни.

7. Інформаційні загрози, що передбачають небезпеку втрати конфіденційних даних, витоку комерційної інформації чи кібератак.

Водночас існуюча система безпеки недостатньо враховує такі групи ризиків, як управлінські, кадрові та фінансові, що може знижувати ефективність роботи служби безпеки загалом.

Головною метою фінансово-економічної безпеки ПрАТ «Оболонь» є виявлення, попередження та нейтралізація потенційних і реальних загроз — як внутрішніх, так і зовнішніх — забезпечуючи при цьому стабільне, ефективне та безперервне функціонування підприємства [36].

Відповідно до цього сформульовано основні цілі системи фінансово-економічної безпеки:

- забезпечення стійкого розвитку підприємства з урахуванням впливу поточних і перспективних ризиків;
- досягнення та підтримання високого рівня конкурентоспроможності;

- захист законних інтересів підприємства від протиправних дій, у тому числі з боку корумпованих установ;
- гарантування безпеки територій, виробничих об'єктів і приміщень;
- охорона комерційної таємниці, конфіденційної інформації та стратегічних даних підприємства;
- здобуття технологічних та науково-технічних переваг над конкурентами шляхом підвищення якості аналітичної та конкурентної діяльності.

Компанія не врахувала низку важливих аспектів, які є критичними для формування повноцінної системи економічної безпеки. Серед них: забезпечення високої якості корпоративного правового захисту; формування висококваліфікованого кадрового потенціалу; систематичне виховання трудової дисципліни; підтримання сприятливого психологічного та морального клімату в колективі.

Основні завдання у сфері фінансово-економічної безпеки передбачають безперервний моніторинг соціальних процесів, тенденцій розвитку світової та національної економіки, а також змін у ринкових сегментах, де працює підприємство. Важливо також здійснювати комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, розвивати інструменти конкурентної розвідки, своєчасно отримувати й обробляти інформацію, формувати ефективні механізми мінімізації загроз і ризиків, а також застосовувати дієві контрзаходи на етапі їх виникнення [41].

Якщо розглядати сили та засоби забезпечення фінансово-економічної безпеки, а також способи нейтралізації, попередження та подолання загроз, можна зазначити, що система захисту ПрАТ «Оболонь» зосереджена переважно на технічних аспектах. Нині вона охоплює лише технічні, оперативні та інформаційні заходи безпеки.

Технічна та інженерна складова системи передбачає використання різноманітного обладнання, комунікацій, інженерних рішень і процедур для виявлення загроз та запобігання їх поширенню. До компетенції відділу охорони належать такі заходи, як встановлення охоронної та пожежної сигналізації, відеоспостереження, систем контролю доступу, освітлення тощо.

Оперативно-технічні методи дають змогу здійснювати контроль за діями персоналу та інформаційними потоками. Використання прихованого відеоспостереження, технічних засобів аудіофіксації, моніторинг телефонних ліній і поведінковий аналіз працівників та партнерів допомагають своєчасно виявляти потенційні порушення й загрози. Такі заходи здійснюються конфіденційно та відповідають практиці сучасних систем безпеки.

Інформаційна безпека охоплює захист корпоративної електронної мережі. Витік інформації може призвести до значних матеріальних збитків, порушення операційної діяльності або компрометації компанії. Тому підприємство застосовує комплекс заходів із захисту технічних засобів, даних і комунікацій, а працівники отримують чіткі інструкції щодо правил роботи з інформаційними ресурсами, відповідальності та можливих санкцій за порушення.

Щодо кадрової безпеки можна зазначити, що служба безпеки компанії фактично не бере участі в управлінні інтелектуальними та трудовими ресурсами, хоча саме кадровий потенціал значною мірою визначає рівень економічної захищеності підприємства. Функції, пов'язані з персоналом, обмежені взаємодією з іншими структурними підрозділами, контролем документів, що містять комерційну таємницю, та дотриманням норм трудового законодавства. Водночас ризики, пов'язані з людським фактором, залишаються проігнорованими, що створює загрозу виникнення конфліктів, зниження мотивації, порушення дисципліни та випадків крадіжок або недобросовісної поведінки співробітників.

Відділ безпеки має бути задіяний у процесах добору, мотивації, розвитку персоналу, організації навчання, формуванні системи заохочення, а також у заходах, спрямованих на підтримку інтелектуального потенціалу та професійного зростання працівників. Ефективність кадрової політики має оцінюватися шляхом порівняння витрат на профілактичні заходи з потенційними збитками компанії у разі реалізації ризиків.

Для підвищення загального рівня економічної безпеки важливо забезпечити тісну взаємодію всіх структурних підрозділів. Натомість реальна практика свідчить про наявність суперечностей між відділами, недооцінку значення окремих служб та небажання деяких підрозділів оптимізувати управлінські процеси. Це вимагає глибокої реорганізації структури ПрАТ «Оболонь», що дозволить адаптувати підприємство до сучасних умов та посилити роль служби безпеки в управлінні.

У разі належного реформування служба безпеки зможе здійснювати: комплексний аналіз роботи кожного підрозділу; своєчасне визначення пріоритетних напрямів стратегічного розвитку; контроль за виконанням поставлених завдань; забезпечення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Підсумовуючи, можна зазначити, що стратегія безпеки ПрАТ «Оболонь» потребує суттєвого доопрацювання. Наразі вона охоплює лише окремі стратегічні компоненти, необхідні для стабільного функціонування та розвитку компанії: загальні підходи до ідентифікації загроз, визначення цілей фінансово-економічної безпеки та організацію фінансування. При цьому залишаються недостатньо опрацьованими питання глибокої оцінки ризиків, управління персоналом, інтеграції систем безпеки та взаємодії із зовнішніми й внутрішніми суб'єктами.

Висновок до розділу 2

У ході дослідження було проаналізовано ключові фінансові документи підприємства — звіт про фінансовий стан та звіт про фінансові результати, які містять інформацію про прибутки, збитки та інші показники діяльності ПрАТ «Оболонь». На основі отриманих даних було визначено динаміку основних економічних показників за 2021–2024 роки.

Результати аналізу свідчать, що, незважаючи на складну економічну ситуацію в країні та зовнішні виклики, підприємство зуміло максимально ефективно задіяти власні ресурси та конкурентні переваги для забезпечення стабільної роботи. Зокрема, динаміка чистого прибутку демонструє суттєве зростання — у 16,35 разів за три роки, що підтверджує підвищення результативності бізнес-процесів та успішність управлінських рішень.

Також було розглянуто систему управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Оболонь». У процесі аналізу визначено основні проблеми, з якими стикається компанія у сфері ЗЕД, а також окреслено заходи, які використовує керівництво для їх подолання. Зроблено висновок, що підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність на досить високому рівні та має функціонально дієву систему управління.

На основі проведеного дослідження запропоновано напрями вдосконалення управління ЗЕД ПрАТ «Оболонь», серед яких: оптимізація фінансової політики, поглиблений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища країн-партнерів для вибору найперспективніших ринків, удосконалення логістичних процесів відвантаження продукції, активізація рекламних кампаній на зовнішніх ринках.

Разом із тим аналіз стратегії економічної безпеки підприємства засвідчив, що вона потребує суттєвого доопрацювання. Попри наявність окремих елементів, необхідних для стабільного функціонування, стратегія не охоплює повною мірою такі компоненти, як глибока деталізація загроз і ризиків, оцінка кількісних та якісних характеристик персоналу, ефективне

управління системами безпеки, а також налагодження зовнішньої та внутрішньої взаємодії із зацікавленими суб'єктами.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Напрями розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах активізації загроз зовнішнього середовища

У сучасних умовах глобалізації вихід підприємств на міжнародні ринки стає одним із ключових чинників їхнього успіху та довгострокового розвитку. Міжнародна діяльність відкриває доступ до нових джерел доходу, розширює можливості для диверсифікації бізнесу та сприяє підвищенню конкурентоспроможності. Водночас розширення зовнішньоекономічної діяльності супроводжується низкою викликів, які потребують глибокого аналізу та ефективного управлінського реагування.

Для визначення ключових проблем і перспектив розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства доцільно провести SWOT-аналіз (табл. 3.1). Такий інструмент дає змогу керівництву ПрАТ «Оболонь» комплексно оцінити власні можливості, ризики та стратегічні альтернативи. Аналіз сильних і слабких сторін, а також потенційних можливостей і загроз допомагає краще розуміти внутрішні резерви підприємства та зовнішні фактори впливу, що є основою для формування ефективних управлінських рішень.

На основі проведеного SWOT-аналізу можна стверджувати, що ПрАТ «Оболонь» залишається одним із провідних учасників українського ринку пива та безалкогольних напоїв. До ключових сильних сторін підприємства належать: висока впізнаваність бренду, широкий асортимент продукції, розгалужена система дистрибуції та досвід управлінської команди.

Водночас компанія стикається і з низкою слабких сторін. Серед них — значна залежність від внутрішнього ринку, зростання вартості сировини,

зміна споживчих уподобань, а також недостатнє використання сучасних інструментів маркетингу. Ці аспекти потребують уваги та подальшого вдосконалення для забезпечення стабільної позиції на зовнішньому ринку.

Таблиця 3.1.

Результати SWOT-аналізу ПрАТ «Оболонь»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
• Висока впізнаваність бренду на українському та міжнародному ринках. • Широкий асортимент продукції: пиво, вода, безалкогольні та слабоалкогольні напої, солод, снеки. • Власна система логістики та розгалужена дистриб'юторська мережа. • Використання європейських технологій та модернізованих виробничих потужностей. • Досвідчене керівництво та кваліфікований персонал.	• Висока залежність від внутрішнього ринку збуту. • Зростання вартості сировини та енергоносіїв. • Недостатня активність у використанні сучасних маркетингових інструментів на зовнішніх ринках. • Часткова залежність від імпоротної сировини (хміль, екстракти, рис). • Ризики, пов'язані з нестабільністю логістичних шляхів через воєнні дії.
Можливості (O)	Загрози (T)
• Розширення присутності на ринках ЄС та Близького Сходу. • Зростання попиту на продукцію українського походження за кордоном. • Можливість диверсифікації виробництва та запуску нових продуктів. • Підвищення ролі екологічних трендів, що може зміцнити позиції бренду. • Участь у міжнародних виставках та програмах підтримки експортерів.	• Політична та економічна нестабільність в Україні. • Посилення конкуренції з боку міжнародних виробників. • Коливання валютних курсів, що впливають на собівартість виробництва. • Логістичні обмеження через недоступність морських портів. • Зростання вимог до якості продукції на зовнішніх ринках.

Джерело: розроблено автором

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ПрАТ «Оболонь» має значний потенціал для розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Сильні сторони підприємства створюють міцну базу для освоєння нових ринків, тоді як наявні можливості дозволяють підсилити конкурентні переваги. Разом із тим, підприємству необхідно враховувати низку слабких сторін та зовнішніх загроз, які можуть впливати на ефективність ЗЕД. Саме тому важливим є

розроблення комплексу управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію ризиків та використання стратегічних можливостей.

Підприємство «Оболонь» має значний потенціал для подальшого зростання. Перспективними напрямками розвитку є розширення українського ринку пивної продукції, освоєння нових зарубіжних ринків, активізація інноваційної діяльності та задоволення зростаючого попиту на крафтове пиво.

Водночас компанія стикається з низкою суттєвих викликів, серед яких зміна смакових переваг споживачів, посилення конкуренції в пивоварному секторі, ускладнення економічної ситуації та політична нестабільність.

З огляду на результати SWOT-аналізу, ПрАТ «Оболонь» доцільно:

- зміцнювати позиції на внутрішньому ринку шляхом розширення асортименту, впровадження нових технологій та посилення маркетингової активності;
- активно розвивати присутність на міжнародних ринках, адаптуючи підхід до специфіки кожної країни та її споживчих потреб;
- модернізувати виробничі потужності для підвищення ефективності й екологічності процесів виробництва;
- посилити застосування сучасних інструментів маркетингу, зокрема цифрових технологій, соціальних мереж та таргетованої реклами;
- збільшити інвестиції у дослідження, розробку нових продуктів та впровадження інноваційних технологій;
- забезпечувати постійний моніторинг ринкових тенденцій та змін у вподобаннях споживачів задля своєчасного реагування;
- диверсифікувати бізнес-напрями для зниження залежності від одного виду продукції або окремого ринку.

Виконання цих рекомендацій сприятиме зміцненню конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь», утриманню лідерських позицій на українському ринку та успішному розвитку на міжнародній арені.

3.2. Розробка стратегічних напрямів забезпечення фінансово-економічної безпеки ПрАТ «Оболонь»

Стратегія економічної безпеки підприємства повинна виступати цілісним, довгостроковим та стратегічно важливим планом, що визначає наміри та пріоритети керівництва. Її головним призначенням є формування ефективної системи захисту, дієвого механізму управління та налагодженої взаємодії структур підприємства з метою протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам, мінімізації ризиків та забезпечення стабільного розвитку організації [25].

Цілі та завдання системи економічної безпеки орієнтовані на стратегічне планування діяльності підприємства. Завдяки цьому стає можливим визначення пріоритетності управлінських заходів, спрямованих на захист підприємства, та розроблення методологічних підходів до формування архітектури системи безпеки і послідовності етапів її створення.

У процесі формування стратегії необхідно враховувати специфіку ринкових трансформацій, особливості операційної діяльності, наявні та потенційні ризики, а також перспективи розвитку галузі. Розроблення стратегічних рішень здійснюється керівництвом підприємства за участю менеджерів, профільних експертів і фахівців у сфері фінансово-економічної безпеки.

Ефективна реалізація стратегічного планування потребує високого професіоналізму персоналу, значних ресурсів, чіткості організаційної структури та суворої виконавської дисципліни. Ключовим фактором успіху є

впровадження концептуальних положень політики безпеки та їхня практична інтеграція в управлінські процеси [26].

Наявність стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки передбачає:

- ідентифікацію внутрішніх і зовнішніх, реальних і потенційних загроз для підприємства;
- визначення місії, стратегічних цілей та завдань служби безпеки;
- окреслення перспектив розвитку системи безпеки у сфері кадрового забезпечення, технічного оснащення, фінансування, організаційної взаємодії з державними, правоохоронними та іншими зовнішніми структурами;
- формування механізмів управління та координації роботи системи безпеки;
- визначення методів і засобів забезпечення економічної стійкості підприємства;
- розробку механізмів запобігання, реагування та ліквідації наслідків загроз, ризиків і небезпек.

Зовнішні загрози, як правило, виникають поза межами впливу підприємства та не залежать від його діяльності. Внутрішні загрози, навпаки, є наслідком недоліків у роботі персоналу, управлінських помилок або порушень організаційної культури. Реальні загрози відображають уже наявні небезпеки, тоді як потенційні становлять приховану загрозу, здатну проявити себе за певних умов. До непрямих загроз належать глобальні зміни: коливання валютних курсів, політична нестабільність, технічний прогрес, соціальні трансформації тощо.

Особливо небезпечним фактором виступає недобросовісна конкуренція, що може проявлятися у підриві ділової репутації, незаконному використанні торгових марок, поширенні неправдивої інформації чи демпінгу.

Дестабілізуючий вплив мають також економічні та політичні чинники, зокрема соціальна напруга, непрогнозованість ринкових змін, міжгрупові конфлікти інтересів та інші кризові явища.

На рисунку 3.1. представлена схема загроз підприємства.

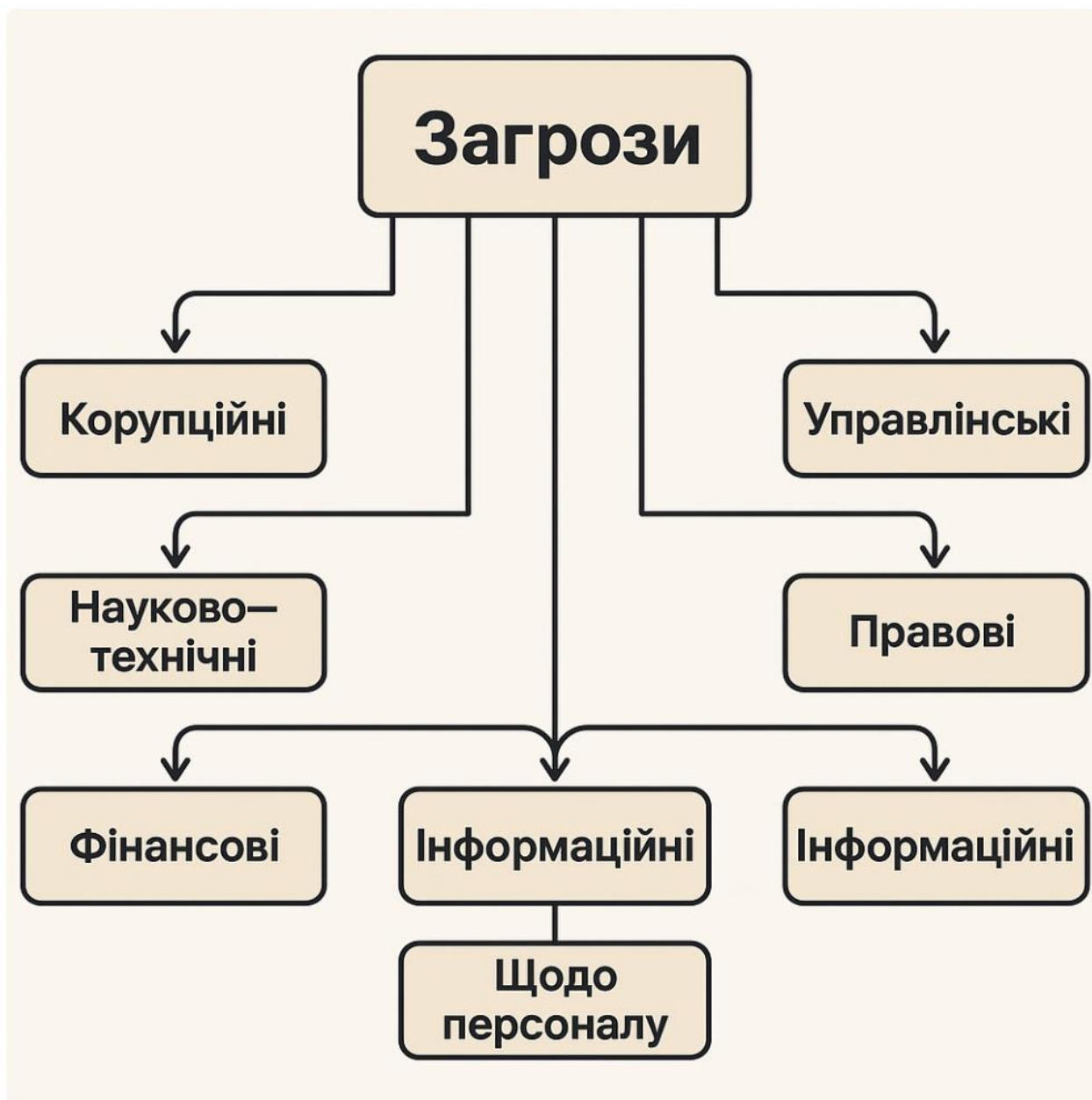


Рисунок 3.1. Схема загроз

Корупційні ризики істотно підривають конкурентні переваги підприємства та ускладнюють інтеграційні процеси, що, у свою чергу,

спонукає іноземні компанії активніше виходити на український ринок зі своїми успішними моделями ведення бізнесу та послугами.

Подальший розвиток організації може стримуватися низкою факторів, пов'язаних із науково-технологічним прогресом: потребою у значних інвестиціях в інновації, недостатнім рівнем розвитку внутрішнього виробництва, браком сучасного обладнання, слабкою інноваційною активністю та повільним формуванням високотехнологічних секторів. Конкуренти при цьому активно застосовують новітні інформаційні й технологічні рішення, що посилює загрози.

Для своєчасного виявлення фінансових ризиків, таких як неефективне планування, нераціональне управління активами, недосконалі маркетингові стратегії чи помилки у ціновій політиці, підприємству необхідно проводити систематичний фінансовий моніторинг.

Загрози в управлінській сфері включають:

1. недостатнє або неточне дослідження конкурентів та потенційних партнерів;
2. порушення встановлених норм і процедур безпеки, створення умов для реалізації шахрайських схем;
3. можливе погіршення корпоративного іміджу;
4. відсутність цілісної та комплексної стратегії забезпечення економічної безпеки.

Правові загрози стосуються впливу зовнішніх політичних сил, які, керуючись власними інтересами, можуть ініціювати зміни до законодавства у сферах власності, господарського та трудового права, що впливатиме на стабільність підприємницької діяльності.

Загрози, що стосуються персоналу, включають: соціальні конфлікти в колективі, некомпетентність керівників, помилки у кадровій політиці, що

проявляються у неправильному доборі працівників або їхній недостатній кваліфікації.

Інформаційна безпека також залишається важливою складовою економічного захисту. Умисні чи ненавмисні дії працівників можуть спричинити витік конфіденційної інформації, пошкодження даних або зупинку бізнес-процесів. Тому захист цифрової інфраструктури та контроль доступу до інформаційних ресурсів мають бути системними та безперервними.

Цілі та завдання системи фінансово-економічної безпеки повинні формуватися відповідно до стратегічного бачення розвитку компанії. Вони мають допомагати визначити першочергові напрями забезпечення безпеки, а також створити єдину методичну основу для побудови структури системи захисту та її ключових елементів.

Головною метою економічної безпеки є підтримання стабільної, результативної діяльності підприємства шляхом мінімізації зовнішніх і внутрішніх ризиків та загроз. Ефективність функціонування системи економічної безпеки визначається, передусім, рівнем прибутковості підприємства та здатністю своєчасно реагувати на виклики.

Завдання економічної безпеки передбачають:

- забезпечення стійкого розвитку компанії в умовах змінного ринкового середовища;
- підвищення конкурентоспроможності;
- захист законних інтересів підприємства від протиправних дій;
- охорону матеріальних об'єктів та інфраструктури;
- захист комерційної таємниці й інформаційних ресурсів;
- отримання технологічних переваг у конкурентному середовищі;
- зміцнення кадрового потенціалу;

– підтримання позитивного соціально-психологічного клімату та трудової дисципліни.

Основні завдання фінансово-економічної безпеки: створення глобальної системи безпеки; постійний моніторинг процесів, що відбуваються в суспільному житті, у світовій та вітчизняній економіці, у сегментах ринку, на яких працює компанія, у зовнішньому та внутрішньому середовищі; організаційна конкурентоспроможність; встановлення дієвих механізмів для зменшення загроз, небезпек і ризиків та вжиття ефективних контрзаходів під час впровадження; організація внутрішньої та зовнішньої взаємодії в системі безпеки.

Досягнення належного рівня економічної безпеки підприємства можливе лише за умови формування чітко визначених цілей і конкретних завдань, що забезпечують узгодженість та результативність управлінських рішень.

Розроблена для ПрАТ «Оболонь» стратегія фінансово-економічної безпеки охоплює комплекс сил і засобів, спрямованих на гарантування стабільної діяльності підприємства та запобігання внутрішнім і зовнішнім загрозам (рис. 3.2).

Правові інструменти та регуляторні механізми відіграють ключову роль у функціонуванні системи безпеки. Вони визначають порядок організації виробничих процесів, регламентують трудові відносини, окреслюють компетенції працівників і формують єдині правила поведінки для всього персоналу [22]. Кожен нормативний акт, рішення чи розпорядження повинні враховувати аспекти безпеки, оскільки їх вплив поширюється як на ефективність системи економічної захищеності, так і на результативність діяльності підприємства загалом.

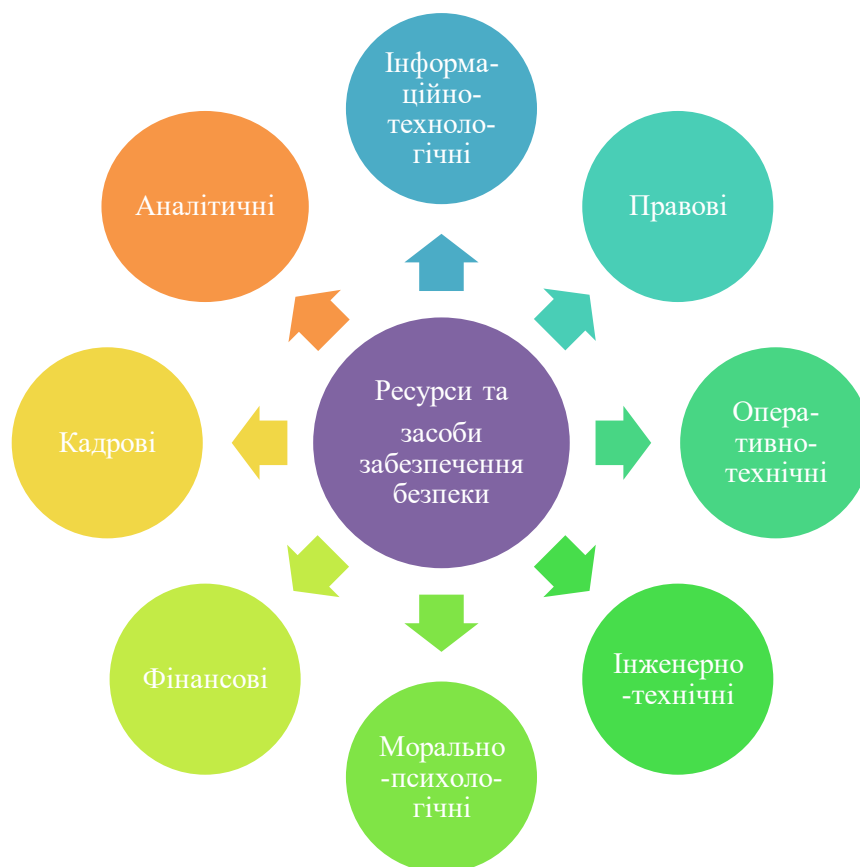


Рисунок 3.2. Ресурси та засоби забезпечення фінансово-економічної безпеки ПрАТ «Оболонь»

Джерело: розроблено автором.

За умови збільшення обсягу фінансових ресурсів підприємство зможе створити спеціалізований підрозділ, відповідальний за коригування оцінки ризиків та ведення документації, необхідної для системного моніторингу організаційних і правових аспектів безпеки. Така структура забезпечуватиме підготовку рекомендацій для керівництва з урахуванням актуальних змін, тенденцій та нормативних вимог, а також оформлюватиме відповідні управлінські рішення у формі наказів, що підлягатимуть затвердженню (табл.3.2.).

Таблиця 3.2.

Основні складові системи забезпечення фінансово-економічної безпеки ПрАТ «Оболонь»

Елемент системи	Зміст та призначення
Правове забезпечення	Формування та застосування нормативних документів, які регламентують трудові відносини, обов'язки персоналу, порядок забезпечення безпеки; підготовка наказів і розпоряджень; дотримання законодавства у сфері підприємництва, охорони праці та захисту інформації.
Технічне та інженерне забезпечення	Використання камер відеоспостереження, систем пожежної та охоронної сигналізації, контролю доступу, освітлення та засобів зв'язку; виявлення та нейтралізація загроз шляхом технічних бар'єрів.
ІТ-забезпечення та кібербезпека	Захист комп'ютерних мереж і баз даних, запобігання витоку інформації, використання програмних рішень для моніторингу кіберзагроз, дотримання правил інформаційної гігієни персоналом.
Аналітичне забезпечення	Збір, обробка та аналіз даних щодо конкурентів, партнерів і потенційно небезпечних суб'єктів; оцінювання ринкових ризиків, прогнозування можливих загроз.
Етичне та психологічне забезпечення	Формування корпоративної культури, сприятливого морально-психологічного клімату; профілактика конфліктів; виховання дисципліни та відповідальності персоналу.
Взаємодія із зовнішніми суб'єктами	Співпраця з державними та недержавними структурами, правоохоронними органами, обмін інформацією, розробка спільних заходів протидії загрозам, підготовка кадрів.
Фінансове забезпечення	Розподіл ресурсів на технічні, організаційні та кадрові заходи; оцінка економічної ефективності системи безпеки; формування бюджету та контроль витрат.
Організаційне забезпечення	Створення підрозділів безпеки, розподіл функцій між службами, координація їхньої роботи, централізоване управління для ефективного вирішення стратегічних завдань.

Технічне та інженерне забезпечення охоплює застосування обладнання, спеціалізованих пристроїв, засобів зв'язку та технологій, які дозволяють виявляти загрози, встановлювати бар'єри для їх поширення та здійснювати своєчасну нейтралізацію. Висока якість і надійність таких систем визначають рівень захищеності компанії, її виробничих приміщень і кожного робочого місця [29].

Фінансові можливості ПрАТ «Оболонь» дозволяють забезпечити функціонування ключових технічних і інженерних систем безпеки — охоронної та пожежної сигналізації, систем освітлення, контролю доступу, відеоспостереження, а також засобів бездротового зв'язку. Ці елементи

застосовуються комплексно, доповнюючи один одного та створюючи багаторівневий захист.

ІТ-підтримка відіграє провідну роль у забезпеченні кібербезпеки підприємства та збереженні стійкості його електронних інформаційних систем.

Аналітичні інструменти спрямовані на збір, опрацювання й оцінювання інформації про конкурентів, контрагентів і клієнтів, діяльність яких може приховувати потенційні ризики або загрози.

Етичний та психологічний компоненти пов'язані з роботою з персоналом, адже поведінка працівників може мати прямий вплив на рівень корпоративної безпеки, збереження матеріальних і інформаційних ресурсів [19].

Взаємодія із зовнішніми та внутрішніми структурами — як державними, так і недержавними — має бути одним із пріоритетних напрямів. Найважливішими формами такої співпраці є:

- обмін інформацією щодо фактів і механізмів корупційних проявів, а також даними про юридичних і фізичних осіб, причетних до правопорушень;
- спільна розробка заходів з протидії потенційним і реальним загрозам;
- відбір та професійна підготовка кадрів.

Ефективна взаємодія повинна ґрунтуватися на таких принципах:

- законність — діяльність має відповідати чинному законодавству у сфері безпеки, підприємництва й захисту інформації;
- економічна доцільність — витрати на безпеку мають бути нижчими за можливі збитки;
- своєчасність — швидке реагування на загрози з акцентом на їх попередження;

- безперервність — забезпечення постійного функціонування системи безпеки;
- централізація — концентрація управлінських повноважень у межах єдиного центру, що забезпечує узгодженість дій та оптимальний розподіл ресурсів.

Дотримання цих принципів дозволяє сформувати ефективну, стійку та гнучку систему фінансово-економічної безпеки підприємства, здатну протистояти сучасним викликам та загрозам.

Кількісні та якісні характеристики персоналу мають ключове значення для ефективної реалізації стратегії ПрАТ «Оболонь». Успішність досягнення стратегічних цілей напряму залежить від рівня професіоналізму працівників, їх компетентності, організованості, дисциплінованості та здатності працювати відповідно до корпоративних стандартів. Водночас реалізація стратегічних завдань потребує значних ресурсів, зваженого управління та чіткої координації усіх підрозділів.

Слід наголосити, що функціонування системи фінансово-економічної безпеки можливе лише за умови тісної взаємодії персоналу, який усвідомлює важливість зовнішньоекономічної діяльності та її вплив на загальну результативність підприємства. Ефективність безпекових заходів посилюється завдяки злагодженій роботі всіх структурних підрозділів та відповідальному ставленню працівників.

Підвищення кваліфікації персоналу може здійснюватися шляхом проведення тренінгів, ознайомлення з нормативними документами, інструкціями, внутрішніми положеннями, участі у семінарах, конференціях і презентаціях. Кожен співробітник має бути обізнаний із вимогами щодо фінансово-економічної безпеки та неухильно їх дотримуватися. Усі регламенти безпеки повинні мати обов'язковий характер, а порушення — передбачати чітко визначену відповідальність.

Управління системою безпеки охоплює широкий спектр процесів та елементів, включаючи управлінські відносини, структуру органів безпеки, правові механізми, технічні засоби, взаємовідносини між внутрішніми та зовнішніми суб'єктами, а також використання сучасних технологій та інструментів. Умовно структуру механізму управління можна поділити на такі групи:

- Внутрішня фінансово-економічна безпека — управління діяльністю підрозділів, координація роботи структур, що забезпечують економічну безпеку, використання професійних знань, досвіду та лояльності персоналу.
- Зовнішні механізми — взаємодія з державними структурами, органами влади, правоохоронними органами та іншими організаціями.
- Психологічний аспект — врахування поведінкових і мотиваційних чинників суб'єктів системи управління.

Основною метою управління фінансово-економічною безпекою є гарантування стабільності діяльності підприємства, захист прав та інтересів компанії, а також побудова ефективної системи комунікації між усіма суб'єктами управління.

Механізм управління включає ключові компоненти:

- принципи (безперервність, адаптивність, повторюваність, гнучкість),
- методи керування,
- функції управління,
- процедури виконання,
- механізми налагодження взаємовідносин між учасниками системи.

Розбудова раціональної організаційної структури дозволяє уникнути дублювання функцій, надмірних витрат, конфліктів між підрозділами та забезпечує ефективність бізнес-процесів. Децентралізація управління сприяє

зниженню ризику втрати важливої інформації та мінімізує загрозу зловживань з боку персоналу.

Фінансове забезпечення відіграє вирішальну роль у створенні та підтриманні ефективної системи безпеки. Оскільки безпекові заходи не генерують прибуток, а виконують функцію захисту активів підприємства, необхідно встановити оптимальний баланс між витратами на безпеку та рівнем ризиків. Надмірне фінансування може бути економічно недоцільним, тоді як недостатнє — призвести до зростання загроз і збитків, що потенційно можуть викликати фінансову нестабільність або навіть банкрутство.

При визначенні обсягу фінансування слід враховувати:

- що системи безпеки є непродуктивними активами, але забезпечують збереження ресурсів;
- що ефект від повного функціонування системи проявляється поступово, протягом кількох місяців;
- що значна частина витрат набуває довгострокового ефекту шляхом зменшення ризиків та запобігання економічним втратам.

Прогнозування потенційних загроз передбачає розрахунок вартості кожного заходу з їх попередження або мінімізації. Рівень витрат має відповідати очікуваному рівню ризику: за умови, що витрати на безпеку менші за можливі збитки, впровадження відповідних заходів вважається економічно обґрунтованим.

Таким чином, чим вищий рівень економічної безпеки, тим більший фінансовий тиск на бюджет підприємства, однак ці витрати є необхідними для підтримання стабільності та конкурентоспроможності компанії.

3.3.Запропонована політика економічної безпеки в управлінні ПрАТ «Оболонь»

На сучасному етапі головною функцією системи управління економічною безпекою є забезпечення стабільності, результативності та безперервного розвитку діяльності підприємства. Досягнення раціонального використання наявних ресурсів та підвищення ефективності роботи можливе шляхом мінімізації впливу негативних факторів, що загрожують економічній безпеці, а також формування належного рівня фінансової стійкості, інноваційності, здатності до ефективного управління інвестиціями й розвитку інтелектуального потенціалу персоналу, капіталу та майнових активів.

Оцінювання стану фінансово-економічної безпеки здійснюється на основі визначення порогового (критичного) рівня безпеки підприємства.

Моніторинг такого рівня передбачає:

- виявлення потенційно вразливих зон у діяльності компанії;
- аналіз відмінностей між об'єктивними та суб'єктивними наслідками діяльності;
- визначення комплексу методів попередження загроз;
- оцінювання ефективності заходів із мінімізації ризиків;
- розрахунок витрат, необхідних для забезпечення належного рівня фінансово-економічної безпеки.

Для керівництва компанії надзвичайно важливою умовою формування ефективної політики фінансово-економічної безпеки є здатність підприємства протистояти можливим негативним тенденціям, вчасно реагувати на зміни та формувати фактори довгострокової стабільності бізнесу.

Політика економічної безпеки відіграє важливу роль у період економічних викликів і є основою для побудови стратегії подальшого розвитку підприємства. Стратегічна модель компанії повинна базуватися на ключових елементах, що забезпечують конкурентні переваги, ефективні позиції на ринку та оптимальний рівень фінансово-економічної захищеності. Реальний рівень безпеки визначається за допомогою SWOT-аналізу, який

дозволяє оцінити вплив ринкових коливань. Сильні сторони підприємства виступають чинниками, що сприяють його розвитку, а слабкі — слабкими ланками, які потрібно мінімізувати або усунути.

Формування політики фінансово-економічної безпеки ґрунтується на низці управлінських вимог, що сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. Запропоновані принципи та вимоги є базою для побудови дієвої системи безпеки та визначають управлінські напрями її подальшого вдосконалення.

Комплексний підхід до формування політики економічної безпеки дозволяє підвищити ефективність управління та розробити дієві методи забезпечення фінансової стабільності та покращення виробничо-господарської діяльності підприємства [37].

Основним управлінським завданням політики фінансово-економічної безпеки є забезпечення динамічного й стійкого розвитку компанії. Серед основних напрямів удосконалення системи управління безпекою доцільно виділити:

- концентрацію стратегічно важливих ресурсів (капіталу, технологій, інновацій, інформації, персоналу та інвестицій);
- впровадження комплексу заходів постійного моніторингу загроз;
- створення умов, що забезпечують належний рівень фінансово-економічної безпеки.

Процес формування політики фінансово-економічної безпеки має логічно впливати з окреслених вимог і бути спрямованим на досягнення корпоративної місії та стратегічних цілей компанії. Одночасно на рівні структурних підрозділів необхідно вирішувати такі завдання:

- захист прав, інтересів підприємства та його працівників;
- всебічна оцінка поточного стану компанії та прогнозування її майбутнього;

- протидія недобросовісній конкуренції та ринковим загрозам;
- забезпечення охорони майна, інформаційних ресурсів та комерційної таємниці;
- отримання достовірної інформації для прийняття ефективних управлінських рішень;
- охорона території та виробничих об'єктів;
- проведення заходів, спрямованих на зміцнення корпоративного іміджу;
- створення та підтримка дієвої системи корпоративної безпеки.

З окреслених завдань можна зробити висновок, що результативна політика фінансово-економічної безпеки підприємства має бути орієнтована на зміцнення позицій компанії в умовах конкурентного ринкового середовища. Водночас варто підкреслити, що підходи до формування такої політики можуть істотно відрізнятися залежно від специфіки підприємства. Її ефективність визначається чинною нормативно-правовою базою держави, рівнем матеріального забезпечення, кадровим та фінансовим потенціалом компанії, відповідальністю персоналу та загальним розумінням важливості підтримання належного рівня економічної безпеки. Вирішальний вплив при цьому має управлінська політика керівництва щодо розвитку системи фінансово-економічної безпеки.

Політика фінансово-економічної безпеки виступає базовим документом, який відображає стратегічні цілі підприємства, визначає ключові завдання, принципи та напрями діяльності, спрямовані на зміцнення його економічної стійкості [21]. Вона також містить комплекс заходів, покликаних забезпечити захист життєво важливих інтересів організації у фінансово-економічній, виробничій, технологічній, екологічній та інших сферах її функціонування.

Ефективна політика економічної безпеки повинна формувати єдину концепцію та підхід до протидії загрозам, запобігання шахрайству, корупції та іншим незаконним діям. Вона має бути системною, безперервною та інтегрованою у стратегічне й оперативне управління підприємством на всіх рівнях.

Головною метою управління політикою фінансово-економічної безпеки є створення умов для стабільного функціонування компанії, забезпечення динамічного розвитку та зменшення або повна нейтралізація можливих втрат і ризиків. На рисунку 3.3 наведено ключові напрями політики забезпечення фінансово-економічної безпеки ПрАТ «Оболонь», реалізація яких сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства, зміцненню його конкурентних позицій і зростанню потенціалу.

У процесі реалізації політики економічної безпеки задіяні всі управлінські підрозділи компанії, включно з тими, у чиї функціональні обов'язки прямо не входить забезпечення економічної безпеки, що підкреслює її комплексний характер та необхідність міжфункціональної взаємодії.



Рисунок 3.3. Основні напрями політики фінансово-економічної безпеки в управлінні ПрАТ «Оболонь»

Джерело: розроблено автором

Наприклад, ключовою функцією фінансового підрозділу є забезпечення прозорого та достовірного відображення фінансово-економічних результатів діяльності підприємства, ведення бухгалтерського й податкового обліку та формування звітності, необхідної для всіх сфер функціонування компанії [16].

Водночас фінансові показники прямо впливають на рівень фінансово-економічної безпеки. Недостатня кваліфікація працівників бухгалтерії може призвести до зменшення вартості підприємства та появи додаткових ризиків. Зокрема, помилки у податкових розрахунках формують зовнішні загрози з

боку контролюючих органів, тоді як неякісне фінансове планування стає внутрішнім чинником небезпеки для економічної стабільності компанії.

Слід підкреслити, що одним із суттєвих недоліків корпоративного управління є відсутність чіткої системи розподілу повноважень, відповідальності та прав між учасниками корпоративних відносин. Внаслідок цього виникають ризики, які можуть негативно впливати на фінансово-економічну безпеку підприємства.

Отже, запровадження визначених напрямів політики фінансово-економічної безпеки в системі управління підприємством створить необхідні умови для підвищення ефективності його діяльності, стабільного розвитку, зміцнення конкурентних позицій та зростання економічного потенціалу.

Висновки до розділу 3

Ключовими напрямками активізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах посилення впливу зовнішніх загроз є: зміцнення конкурентних позицій шляхом розширення продуктового портфеля, запровадження інноваційних рішень і посилення маркетингової активності; вихід на нові міжнародні ринки з урахуванням специфіки локальних умов та споживчих запитів; модернізація виробничих потужностей з метою підвищення продуктивності та зменшення впливу на довкілля; широке застосування сучасних маркетингових інструментів, зокрема цифрового маркетингу, SMM та таргетованої реклами; збільшення обсягів інвестицій у наукові дослідження, розроблення нових продуктів і технологій; постійний моніторинг ринкових трендів і змін у поведінці споживачів для оперативного ухвалення рішень; диверсифікація виробничої діяльності з метою зниження залежності від окремих ринків або товарних груп. Реалізація цих заходів дозволить ПрАТ «Оболонь» утримувати провідні позиції на внутрішньому ринку та ефективно розвиватися на міжнародній арені.

Визначено, що головною метою формування політики фінансово-економічної безпеки є забезпечення довгострокового, безперервного та динамічного розвитку підприємства, з урахуванням загроз і викликів зовнішнього та внутрішнього середовищ. Розроблення концепції та механізмів управління фінансово-економічною безпекою повинно спиратися на створення дієвої системи, спрямованої на підтримання стабільного зростання підприємства та підвищення його гнучкості до негативних впливів.

Сформовано концептуальний підхід до політики фінансово-економічної безпеки, який базується на забезпеченні захисту економічних інтересів компанії, визначенні критеріїв оцінювання результативності системи та врахуванні факторів, що формують загальну ефективність діяльності.

Розроблено стратегічну модель політики фінансово-економічної безпеки, що передбачає впровадження ризик-орієнтованого підходу в усіх бізнес-процесах. Така модель реалізується через інтеграцію системи управління ризиками в загальну систему управління підприємством. Вона ґрунтується на таких основних елементах: визначення стратегічних цілей, ідентифікація ризиків, оцінювання рівнів ризику, управління ризиками, постійний моніторинг та звітність щодо стану безпеки.

До важливих напрямів розвитку системи управління фінансово-економічною безпекою слід віднести: ефективну концентрацію ресурсів (фінансових, кадрових, інформаційних, інноваційних); впровадження комплексу заходів щодо мінімізації загроз; систематичний моніторинг рівня економічної безпеки та оперативне реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах.

Запровадження зазначених напрямів політики забезпечення фінансово-економічної безпеки в управлінській діяльності підприємства створить основу для підвищення ефективності бізнес-процесів, підтримки стабільного

розвитку, посилення конкурентних переваг компанії та зміцнення її економічного потенціалу.

ВИСНОВКИ

Отже, результати проведеного дослідження дають змогу сформулювати низку узагальнених висновків.

Передусім встановлено, що ключовою метою фінансово-економічної безпеки підприємства є забезпечення його стабільного й ефективного функціонування шляхом нейтралізації потенційних і реальних ризиків, загроз та небезпек як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Основним індикатором досягнення цієї мети виступає рентабельність діяльності, яка повинна формуватися на підґрунті виконання таких завдань, як: підвищення конкурентоспроможності; постійний моніторинг бізнес-процесів; організаційний та інформаційний аналіз; створення механізмів мінімізації ризиків та їх наслідків; налагодження внутрішньої й зовнішньої взаємодії служб безпеки; захист фінансових, інформаційних та інтелектуальних ресурсів; підтримання сприятливого корпоративного середовища та трудової дисципліни.

На сучасному етапі розвитку для економіки України та її підприємств особливої ваги набуває зовнішньоекономічна діяльність. ЗЕД стає одним із провідних напрямів розвитку бізнесу, що обумовлено зростаючою глобалізацією та інтеграцією у світовий ринок. Оцінювання ефективності зовнішньоекономічних операцій потребує врахування специфіки діяльності підприємства, аналізу його фінансово-господарських показників, а також системи критеріїв, що відображають результативність ЗЕД. Виявлені проблеми та тенденції є важливою основою для визначення перспектив розвитку експортно-імпортової діяльності підприємств.

Значущим елементом забезпечення стабільного функціонування підприємства є стратегія економічної та фінансової безпеки. Її реалізація потребує високої професійності персоналу, раціонального використання ресурсів, чіткої організації та дотримання внутрішніх регламентів.

Ефективність стратегії забезпечується практичною імплементацією концептуальних засад безпеки, а також здатністю підприємства адаптуватися до викликів зовнішнього середовища.

Проведений аналіз фінансової звітності ПрАТ «Оболонь» за 2021–2023 роки показав суттєве покращення основних економічних показників. Зокрема, чистий прибуток підприємства зріс у 16,35 рази, що свідчить про підвищення ефективності бізнес-процесів та раціональність управлінських рішень. Оцінка системи управління зовнішньоекономічною діяльністю виявила, що компанія ефективно реагує на сучасні виклики та використовує свої конкурентні переваги для забезпечення стабільного присутності на міжнародних ринках.

Водночас установлено, що стратегія безпеки ПрАТ «Оболонь» потребує доопрацювання. Вона містить лише частину необхідних елементів для повноцінного функціонування системи економічної безпеки: ідентифікацію загроз, визначення цілей та завдань, основні заходи та форми взаємодії. Проте недостатньо уваги приділено детальному аналізу внутрішніх і зовнішніх ризиків, характеристикам персоналу, управлінським аспектам безпеки та організації міжсуб'єктної взаємодії.

У межах дослідження запропоновано низку напрямів активізації зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» в умовах посилення загроз зовнішнього середовища. Серед них: розширення асортименту продукції, впровадження інноваційних рішень, активізація маркетингових комунікацій, освоєння нових ринків, модернізація виробництва, збільшення інвестицій у дослідження та розробки, посилення цифрового маркетингу, а також диверсифікація діяльності для зниження залежності від окремих сегментів. Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню позицій компанії як в Україні, так і на міжнародному ринку.

У роботі обґрунтовано важливість формування дієвої політики фінансово-економічної безпеки, що ґрунтується на захисті економічних

інтересів підприємства, оцінці ризиків та факторів впливу, а також на впровадженні стратегічної моделі управління ризиками. Практична цінність такої моделі полягає у забезпеченні стійкого розвитку, підвищенні конкурентоспроможності та зміцненні економічного потенціалу підприємства.

Упровадження запропонованих напрямів підвищення фінансово-економічної безпеки створить умови для ефективної діяльності ПрАТ «Оболонь», забезпечить стабільне зростання, зміцнить позиції компанії на ринку та сприятиме розвитку її стратегічного потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амитан В.М. Економічна безпека: концепція й моделі. Економічна кібернетика. 2019. № 3. С.13-20.
2. Атамас О. П., Майстер Т. М. Удосконалення системи управління інформаційною складовою фінансово-економічної безпеки підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. (8). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-02> (дата звернення: 25.11.2025).
3. Балабаниць А.В., Мацука В.М. Сучасна парадигма механізму управління фінансово-економічною безпекою держави. Економіка та суспільство. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1412> (дата звернення: 25.11.2025).
4. Бондаренко С. М. Теоретичні аспекти дослідження фінансової безпеки підприємства та шляхи її забезпечення. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2023. №2.
5. Бондарчук Н., Міхієнко Д. Управління економічною безпекою з урахуванням потреб власників. Підприємництво та інновації. 2020. № 14. С. 14-19.
6. Вараксіна О.В., Побіденна В.Б., Гребеник Р.О. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА. ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО. 2023. Випуск 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-47> (дата звернення: 25.11.2025).
7. Варналій З. С., Бондаренко С. М. Фінансова безпека підприємств України в умовах війни та повоєнного відновлення. Економічний вісник університету. 2023. Випуск №56. С. 106-113.

8. Василега В. Є. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах впливу зовнішнього середовища. БІЗНЕСІНФОРМ. 2024. № 2. С. 146-153. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-2_0-pages-146_153.pdf (дата звернення: 25.11.2025).
9. Гайдуков М. О., Шуміло О. С. Визначення суті поняття «фінансова безпека підприємства» та загроз для неї. Бізнес Інформ. 2021. № 3. С. 87-93.
10. Господарський кодекс України: Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2003. №18-22. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 25.11.2025).
11. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підручник. 5-те вид., перероб. та допов. Ірпінь: Університет ДФС України, 2019. 410 с.
12. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Управління фінансово-економічною безпекою на засадах розвитку промислових підприємств. Механізм регулювання економіки. № 2(104). 2024. С. 66-72. URL: <https://www.mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/606> (дата звернення: 25.11.2025).
13. Дашко І.М. Зasadничі імперативи формування стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2023. № 1(259). С. 72–80. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/01/2.23._topic_-Iryna-%D0%9C.-Dashko-72-80.pdf (дата звернення: 25.11.2025).
14. Дем'янчук О., Хохонік К. МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 15. С. 167-171. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.20> (дата звернення: 25.11.2025).
15. Живко З. Б., Овечкіна О. А., Родченко С. С., Сакун Л. М. Інноваційна модель стратегічного розвитку в управлінні безпековою економікою в

- умовах посилення зовнішньоекономічних зв'язків та діджиталізації. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 4. С. 44-51.
- 16.Жук Н. Аналіз фінансового стану як домінантний індикатор фінансової безпеки підприємств. Вісник економіки. 2022. Вип. 4. С. 97-112.
- 17.Жук Н. Аналітична оцінка рівня фінансової безпеки підприємств. Світ фінансів. 2022. Вип. 3(72). С. 165-176.
- 18.Історія ПрАТ «Оболонь» (80-і – 20-і роки). URL: <https://obolon.ua/> (дата звернення: 25.11.2025).
- 19.Корпоративне управління: Навчальний посібник (для студентів спеціальностей 073 «Менеджмент», 242 «Туризм» (усіх форм навчання))/ укл. М.О. Горбашевська, А.В. Балабаниць, Л.А. Кислова, В.М. Мацука. Маріуполь: МДУ, 2020. 235 с.
- 20.Кот О. В., Величко К. Ю., Носач Л. Л., Печенка О. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: конспект лекцій. Харків: ХДУХТ, 2020. 320 с.
- 21.Коць Д. В. Фінансова безпека підприємства: теоретичні аспекти забезпечення. Ефективна економіка. 2022. № 11. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/770/778> (дата звернення: 25.11.2025).
- 22.Крупка М., Костецький В. Вплив державно-приватного партнерства на зміцнення фінансової безпеки суб'єктів господарювання. Вісник економіки. 2023. Вип. 1. С. 35-49.
- 23.Ліпич Л.Г., Фатенок–Ткачук А.О. Фактори впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності. 2019. № 5. С. 29–32. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2008/8.pdf (дата звернення: 25.11.2025).
- 24.Лазарєва О. В. Міжнародний менеджмент: навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили. 2019. 188 с.

- 25.Левковець Н.П. Стратегічні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємств. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. 2022. № 3(60). С.93-98.
- 26.Лук'янова В.В., Свідерська А.В. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Хмельницький: ХНУ, 2017. 239 с.
- 27.Міжнародні економічні відносини: навчальний посібник. О. С. Передрій. 4-те вид., перероб. і доп. Київ: Знання. 2022. 263 с.
- 28.Макарчук І. М., Малишко В. В., Яременко Л. М. Фінансова безпека підприємств: характерні ознаки, складові, основні загрози й небезпеки. Економічний вісник університету. 2023. Випуск №56. С. 183-192
- 29.Марусяк Н. Л., Бак Н. А. Фінансова безпека підприємства та загрози її втрати в сучасному економічному середовищі. Економіка та держава. 2022. № 2. С. 109–113.
- 30.Мельник О.Г., Лабунська С.В., Особливості менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Стратегія розвитку України. 2020. URL: <https://jrnl.nau.edu.ua/index.php/SR/article/view/14120/19991> (дата звернення: 25.11.2025).
- 31.Мельник С. І. Адаптивне управління фінансовою безпекою підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10271> (дата звернення: 25.11.2025).
- 32.Митний кодекс України від 11.07.2002 № 92-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (дата звернення: 25.11.2025).
- 33.Носова Є., Мугуєв К., Русінов В. Інформаційна складова у механізмі фінансової безпеки підприємства. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія. Економічні науки. 2021. № 3. С. 98-107.

- 34.Огієнко А.В., Орел В.М. Аспекти ефективного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Бібліогр.: 4 назв. 2022. № 234. С. 182–185. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/handle/123456789/59720> (дата звернення: 25.11.2025).
- 35.Основи менеджменту. Теорія і практика: Навч. посіб./Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканєвич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпурина, Г.П. Сиваненко, О.І. Бєлова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 528 с.
- 36.Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/> (дата звернення: 25.11.2025).
- 37.Потапук І.П., Мазіленко С.С., Прусова М.О. Фінансово–економічна безпека як основа безпеки підприємства. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. № 2. С. 156–160.
- 38.Принципи корпоративного управління. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/> (дата звернення: 25.11.2025).
- 39.Про зовнішньоекономічну діяльність: закон України: прийнято ВР 16.04.1991 р. №959-ХІІ із змінами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 25.11.2025).
- 40.Ситник Й. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Львів: «Тріада плюс», 2018. 456 с.
- 41.Сабіров С.С. Стратегічні напрями забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Кваліфікаційна робота за сп. 073 Менеджмент. Харківський національний університет радіоелектроніки. Харків. 2021. 100 с.
- 42.Стратегічне управління: Навчальний посібник/ укл. А.В. Балабаниць, М.О. Горбашевська, Л.А. Кислова, В.М. Мацука, Ф.Л. Перепадя. Маріуполь: МДУ, 2022. 343 с.

- 43.Тітенко З. Теоретичні основи фінансової безпеки підприємства. Економіка та суспільство. 2022. №44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1848/1782> (дата звернення: 25.11.2025).
- 44.Товпик Д. В. Дем'янчук О. І. Теоретичні положення фінансової безпеки як складової економічної безпеки підприємства. Modern Economics. 2022. №36. С. 137-142.
- 45.Управління фінансово-економічною безпекою держави та шляхи запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам: монографія/ А.В Балабаниць, О.І. Гапонюк, М.О. Горбашевська, Л.А. Кислова, В.Я. Омельченко, Л.В. Семкова, В.М. Мацука, К.В. Осипенко, Ф.Л. Перепадя. М., 2020. 223 с.
- 46.Фінансова звітність ПрАТ «Оболонь» 2021-2023 рр... URL: https://clarity-project.info/edr/05391057/finances?current_year=2023 (дата звернення: 25.11.2025).
- 47.Шкурупій О.В., Гончаренко В.В., Артеменко І. А. та ін. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. За ред. О. В. Шкурупій. Київ: ЦУЛ, 2021. 248 с.
- 48.Штангрет І.А. Теоретичні засади формування системи економічної безпеки підприємства. ефективна економіка. 2022. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/152.pdf (дата звернення: 25.11.2025).
- 49.Chernyshov V. ECONOMIC SECURITY OF EXTERNAL ECONOMIC ACTIVITIES OF ENTERPRISES. Economy and society. 2021. №24. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-50> (дата звернення: 25.11.2025).
- 50.Incoterms® Rules - ICC - International Chamber of Commerce. ICC - International Chamber of Commerce: вебсайт. URL:

<https://iccwbo.org/business-solutions/incoterms-rules/>. (дата
звернення:
25.11.2025).