

Міністерство освіти і науки України

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права

Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Формування механізму управління економічною безпекою
підприємства»

Виконав: студент групи 401-ЕМ

Новініцин Данило Кирилович: _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.т.н., доцент Губа Л.М. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	7
1.1. Сутність та зміст поняття економічної безпеки підприємства.....	7
1.2. Структура та складові формування механізму управління економічною безпекою підприємства.....	15
1.3. Методи та інструменти оцінки економічної безпеки як основа формування механізму управління.....	23
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «НОВА ПОШТА»	31
2.1. Характеристика соціально-економічних умов функціонування ТОВ «Нова пошта».....	31
2.2. Діагностика показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова пошта».....	37
2.3. Аналіз діючої системи управління економічної безпеки ТОВ «Нова пошта».....	47
Висновки до розділу 2.....	55
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «НОВА ПОШТА»	57
3.1. Визначення напрямів трансформації системи економічної безпеки ТОВ «Нова пошта».....	57
3.2. Пропозиції щодо посилення економічної безпеки ТОВ «Нова пошта».....	63
Висновки до розділу 3.....	69
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Умови воєнного стану значно ускладнили середовище функціонування українських підприємств, створюючи широкий спектр системних та довгострокових ризиків і невизначеностей. Порушення роботи інфраструктури, нестабільність енергопостачання, дефіцит трудових ресурсів, збої в логістичному ланцюжку та великі ринкові турбулентності створюють ситуацію постійної невизначеності. У таких умовах вже недостатньо розглядати економічну безпеку підприємства як окрему сферу діяльності – потрібен цілісний, структурований та гнучкий механізм управління.

Безпека економіки підприємства є фундаментальною умовою його стабільності, оскільки визначає здатність ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні загрози, підтримувати фінансову рівновагу та забезпечувати безперервність діяльності. Водночас йдеться про формування ефективного механізму управління економічною безпекою, який би дозволив забезпечити системність відповідних заходів, узгодженість управлінських рішень та оперативне реагування на зміни навколишнього середовища. Механізм, що включає сукупність принципів, методів, інструментів та організаційних рішень, спрямованих на виявлення, оцінку та мінімізацію ризиків.

Особливе значення має той факт, що стабільність функціонування підприємств має не лише мікроекономічний, а й макроекономічний вимір. Ефективна діяльність суб'єктів господарювання забезпечує поповнення бюджету, безперебійність зайнятості населення та збереження економічного потенціалу підприємств. Тому формування ефективних механізмів управління економічною безпекою на підприємствах є важливою передумовою виживання цих компаній, а також відновлення післявоєнних національних економік.

Проблема економічної безпеки на підприємстві достатньо досліджена в науковій літературі. Значний внесок у її розвиток зробили вітчизняні та зарубіжні вчені, які розкрили сутність цієї категорії, визначили її складові та

запропонували підходи до оцінки її рівня. Водночас, проблема формування цілісного механізму управління економічною безпекою, особливо стосовно воєнного стану, цифровізації економіки та активного використання аналітичних та прогностичних технологій, потребує подальших досліджень.

Метою дослідження є узагальнення фундаментальних теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо формування механізму управління економічною безпекою підприємства.

Для досягнення мети були визначені такі завдання:

розкрити сутність та зміст поняття економічної безпеки підприємства;

дослідити структуру та складові формування механізму управління економічною безпекою підприємства;

узагальнити методи та інструменти оцінки економічної безпеки;

охарактеризувати соціально-економічні умови функціонування ТОВ «Нова пошта»;

провести діагностику показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова пошта»;

проаналізувати діючу систему управління економічною безпекою ТОВ «Нова пошта»;

визначити напрями трансформації системи економічної безпеки ТОВ «Нова пошта»;

розробити пропозиції щодо посилення економічної безпеки ТОВ «Нова пошта».

Об'єктом дослідження є процес формування механізму управління економічною безпекою у ТОВ «Нова пошта».

Предметом дослідження є механізм економічної безпеки ТОВ «Нова пошта».

Інформаційну базу дослідження складають наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів у галузі управління та економічної безпеки, нормативно-правові акти України, відкриті інформаційні ресурси, фінансова звітність ТОВ

«Нова пошта», а також аналітичні дані платформи YouControl. Обробка інформації здійснювалася за допомогою програмного забезпечення Microsoft Excel, а результати формувалися у форматі Microsoft Word.

У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні наукові методи, зокрема аналіз і синтез, узагальнення, класифікація, порівняльний аналіз – для вивчення теоретичних аспектів; структурно-функціональний аналіз, показники, коефіцієнти та фінансово-економічний – для оцінки стану економічної безпеки; а також методи прогнозування та аналітичного моделювання – для фундаментальних областей механізму управління.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні теоретико-методичних підходів до формування механізму управління економічною безпекою підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. У роботі узагальнено сучасні підходи до визначення сутності економічної безпеки підприємства, систематизовано класифікаційні ознаки загроз економічній безпеці та уточнено структурні елементи механізму управління нею. Набули подальшого розвитку підходи до оцінювання рівня економічної безпеки шляхом поєднання аналізу функціональних складових безпеки з урахуванням специфіки діяльності логістичних підприємств та сучасних викликів, пов'язаних із воєнним станом і високою динамікою зовнішнього середовища.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи управління економічною безпекою ТОВ «Нова пошта» та інших підприємств логістичної галузі. Розроблені у роботі пропозиції щодо трансформації системи економічної безпеки, посилення моніторингу ризиків, удосконалення організаційних заходів та підвищення ефективності управлінських рішень сприятимуть зміцненню стійкості підприємства до внутрішніх і зовнішніх

загроз, підвищенню рівня його конкурентоспроможності та забезпеченню стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

Основні положення кваліфікаційної роботи пройшли наукову апробацію під час участі у XII міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні інновації та інноваційні технології в розбудові національної економіки», яка відбулася 6 листопада 2025 р. та IV Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій», яка відбулася 04 червня 2026 р. у Національному університеті «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».

Структура й обсяг роботи. Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 80 сторінок. Робота містить 11 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел – 60 найменувань, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Сутність та зміст поняття економічної безпеки підприємства

Економічна безпека підприємства є фундаментальною умовою його стабільного функціонування та довгострокового розвитку в умовах мінливого та нестабільного зовнішнього середовища. Вона характеризує здатність суб'єкта господарювання забезпечувати стабільність фінансово-господарської діяльності, ефективно нейтралізувати існуючі та потенційні загрози, адаптуватися до змін ринкового середовища та підтримувати належний рівень конкурентоспроможності. Для українських підприємств питання економічної безпеки має особливе значення через одночасний вплив зовнішніх факторів (воєнні дії, перебої з енергопостачанням, ринкова нестабільність, демографічні дисбаланси, інфляційні процеси) та внутрішніх обмежень (брак ресурсів, цифрова трансформація, посилення конкурентного тиску). У таких умовах забезпечення належного рівня економічної безпеки є необхідною передумовою не лише для підтримки життєздатності підприємства, але й для його подальшого розвитку.

Незважаючи на те, що, по суті, економічна безпека має глибоке історичне коріння, пов'язане з необхідністю збереження ресурсів, стабілізації торгівлі та захисту економічних інтересів на ранніх етапах розвитку суспільства, її системне наукове розуміння сформувалося відносно недавно. Активний розвиток досліджень у цій галузі припадає на кінець 20 століття, що зумовлено посиленням процесів глобалізації, зростанням конкуренції та ускладненням економічних відносин. У цей період економічна безпека почала розглядатися як самостійний напрямок наукових досліджень, у рамках якого аналізується

природа економічних загроз, інструменти їх мінімізації та роль безпеки у забезпеченні сталого розвитку підприємств [28].

Згідно з підходом Т. Васильців, Н. Мульської та В. Зайченка, сутність економічної безпеки підприємства слід розглядати крізь призму трьох часових вимірів. Минуле відображає попередні управлінські рішення, накопичений ресурсний потенціал та сформовану основу для розвитку підприємства. Поточний період характеризує ефективність бізнес-процесів, рівень використання наявних ресурсів та здатність протидіяти сучасним викликам. Майбутнє, у свою чергу, визначає потенціал подальшого розвитку підприємства, зокрема можливості розширення діяльності, освоєння нових ринків, збільшення ресурсної бази та задоволення зростаючих потреб споживачів [5].

Такий підхід дозволяє зробити висновок про інтегровану часову природу економічної безпеки підприємства, яка формується під впливом попередніх управлінських рішень, відображає поточний стан його функціонування та визначає перспективи подальшого розвитку. Отже, економічна безпека не є статичною характеристикою, а виступає як динамічна категорія, що змінюється під впливом комплексу внутрішніх та зовнішніх факторів.

Водночас, слід зауважити, що у науковій літературі немає єдиного підходу до тлумачення поняття «економічна безпека підприємства», що зумовлює існування різних інтерпретацій цієї категорії. В умовах загострення геополітичної ситуації та зростання ризиків для функціонування бізнесу, особливо після початку масштабної війни, науковий інтерес до цієї проблеми значно зріс. Це підтверджується значною кількістю наукових публікацій, присвячених проблемам економічної безпеки, що свідчить про її актуальність та широке висвітлення в сучасному науковому дискурсі. У таблиці 1.1 наведено різні тлумачення поняття «Економічна безпека підприємства» у науковій літературі, присвяченій цій темі.

Таблиця 1.1 – Поняття економічної безпеки

Автор	Зміст
Хома І.	«економічна захищеність як невід’ємний складовий елемент, причому незалежний, а економічна захищеність є одним із видів захищеності сучасного підприємства»
Станкевич Н.	«універсальна категорія, яка відображає захист суб’єкта господарювання на всіх рівнях економічних відносин, починаючи з держави і закінчуючи ним і громадянином»
Живко З.	«стан, який сприяє економічному розвитку і стабільності діяльності підприємства, здатність своєчасно, адекватно й без значних втрат реагувати на зміни внутрішньої та зовнішньої ситуації і негативний вплив дестабілізуючих чинників»
Клімова Г.	«такий стан економічної системи, який дає їй можливість розвиватися динамічно й ефективно, успішно вирішувати соціальні проблеми і при цьому держава має можливість виробляти та проводити в життя незалежну економічну політику»
Коваленко О.	«комплексна характеристика досягнутих та очікуваних результатів діяльності підприємства, яка зумовлена узгодженням цілей та передбачає раціональне використання ресурсів»
Череп А.	«можливість стійкого економічного розвитку підприємства, незважаючи на протидію виробництва за умови зменшення та запобігання негативному впливу загроз ринкового середовища, зростання соціального захисту працівників, підвищення рівня їх професіоналізму та зростання заробітної плати»
Бойко Т.	«забезпечення здатності держави до розвитку, забезпечення оптимального стану національної економіки, протистояння внутрішнім і зовнішнім загрозам, з позицій ресурсно-функціонального підходу або ж з точки зору захисту національних інтересів»
Троц І.	«такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технологій, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, що гарантує найбільш ефективне їх використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам)»
Сосновська І.	«комплексна характеристика, що забезпечує стабільне функціонування та ефективний розвиток і потребує управління з боку керівництва підприємства»
Вівчар О.	«стан захищеності його ресурсів та інтелектуального потенціалу від негативного впливу зовнішнього і внутрішнього середовища, що гарантує стабільність функціонування, збереження комерційної таємниці, а також конкурентні переваги підприємства»
Баранова Б.	«пристосування до впливу чинників середовища, яке може бути досягнуте через захист від впливу середовища, а також через реакцію на вплив середовища»

Примітка. Складено автором на основі даних [1; 4; 9; 15; 22; 23; 40; 41; 42; 44; 45; 46]

Підсумовуючи всі тлумачення поняття економічної безпеки у літературі, можна виділити наступні характеристики економічної безпеки, наведені у рис. 1.1

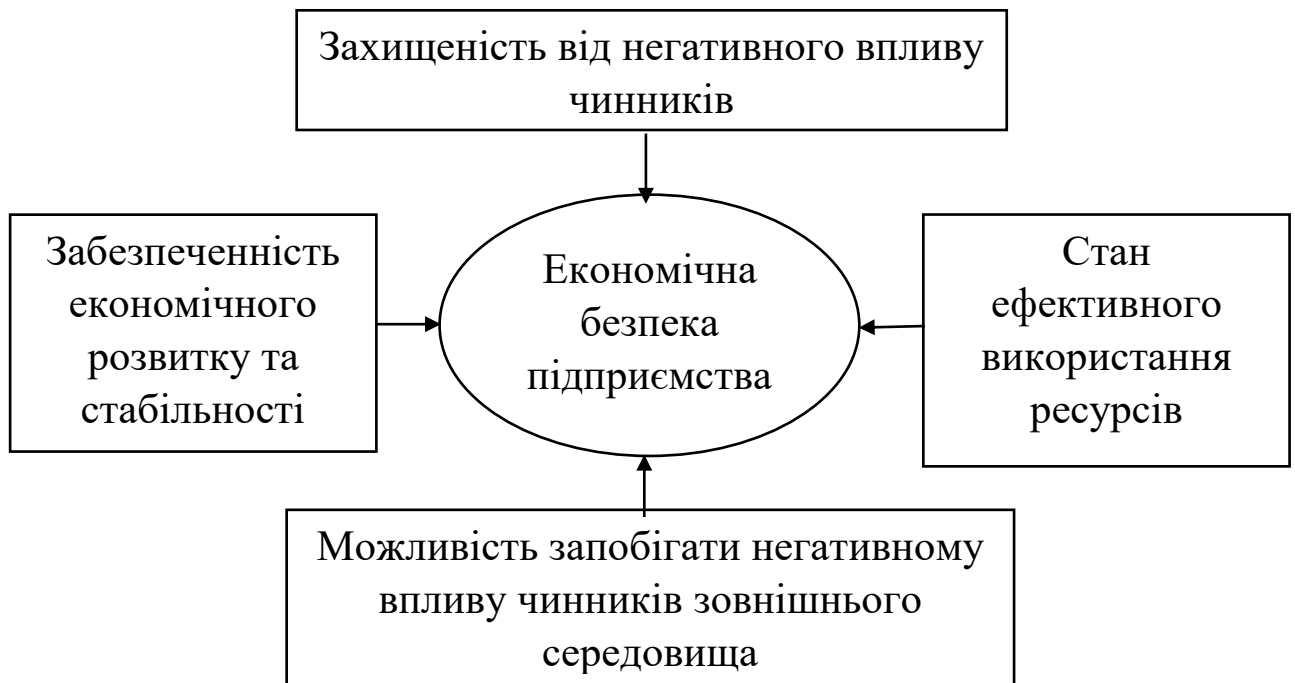


Рисунок 1.1 – Характеристики економічної безпеки підприємства

Примітка. Побудовано автором на основі даних таблиці 1.1

Виділені характеристики дозволяють розглядати економічну безпеку підприємства як здатність соціально-економічної системи протистояти та створити захист від дестабілізуючих чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ, забезпечуючи при цьому стійкість економічного розвитку через ефективне використання наявних та потенційних ресурсів [27].

Також можна виділити передумови та наслідки забезпечення економічної безпеки підприємства за вищенаведеними характеристиками. Передумовами забезпечення економічної безпеки підприємства є:

ефективне та раціональне використання усіх наявних та потенційних ресурсів;

швидка реакція на зміну економічних, політичних, соціальних, ринкових, геополітичних, міжнародних та інших чинників впливу;

наявність превентивних механізмів щодо захищеності та запобіганню негативного впливу чинників.

Наслідками забезпечення економічної безпеки підприємства є:

забезпечення економічного розвитку підприємства у часовому вимірі;

забезпеченість сталості соціально-економічної системи підприємства.

У дослідженні Ю. С. Погорелова та В. В. Вахлакової проведено порівняльний аналіз підходів до трактування економічної безпеки підприємства за чотирма основними критеріями: повнотою пояснення, практичною корисністю, здатністю розкривати причинно-наслідкові зв'язки та можливістю прогнозування. Хоча така оцінка має певною мірою суб'єктивний характер, її загальні висновки є логічними та обґрунтованими.

Зокрема, встановлено, що жоден із наявних підходів не забезпечує достатньо точного прогнозування майбутнього стану економічної безпеки підприємства. Водночас процесний і гармонізаційний підходи більш повно пояснюють причини формування та зміни її рівня. Натомість захисний і ресурсний підходи вважаються найбільш зручними для практичного застосування, оскільки орієнтовані на конкретні управлінські дії та використання ресурсів [12].

Наведена в таблиці 1.2 систематизація підходів до оцінки економічної безпеки підприємства підтверджує зазначені висновки. Зокрема, окремі підходи відображають різні сторони цього явища: адаптивний акцентує увагу на здатності підприємства реагувати на зміни середовища, вартісний — на зростанні його ринкової вартості, гармонізаційний — на узгодженні інтересів із зовнішнім середовищем, а процесний — на сукупності управлінських заходів щодо забезпечення безпеки.

Таблиця 1.2 – Підходи до оцінки економічної безпеки підприємства

Назва	Сутність підходу	Особливості використання (уточнено)
Адаптивний	Здатність швидко подолати загрозові пристосування до зміни умов	Орієнтований на швидке реагування на зміни середовища; має переважно реактивний характер; обмежено враховує внутрішні (суб'єктивні) фактори
Вартісний	Основним критерієм ЕБП стає вартість підприємства	Рівень безпеки визначається динамікою вартості підприємства; акцент на створенні доданої вартості для власників
Еволюційний підхід	Захист потенціалу від негативних чинників	Спрямований на стабільне функціонування і поступальний розвиток; враховує науково-технічний прогрес та збереження потенціалу підприємства
Захисний	Реалізація, попередження і захист економічних інтересів підприємства	Орієнтований на захист від зовнішніх загроз; недостатньо враховує внутрішні ризики; часто потребує значних витрат
Конкурентний / Ринковий	Конкурентні переваги є запорукою економічної безпеки	Базується на формуванні конкурентних переваг; їх наявність без ефективної реалізації не гарантує економічну безпеку
Ієрархічний	Економічна безпека підприємства як частина національної	Розглядає підприємство як елемент системи вищого рівня; залежить від державної економічної та національної безпеки
Процесний / Активний	Економічна безпека як система заходів	Передбачає реалізацію комплексу організаційних, технічних та управлінських заходів; акцент на процесах забезпечення безпеки
Ресурсно-функціональний	Ефективне використання корпоративних ресурсів	Орієнтація на оптимальне використання ресурсів і аналіз внутрішніх процесів; недостатньо враховує вплив зовнішнього середовища
Синергетичний підхід	Ефект синергії через захист бізнес-процесів	Передбачає досягнення синергетичного ефекту ($1+1>2$); спрямований на зниження витрат і підвищення ефективності системи безпеки

Примітка. Складено автором на основі даних [3; 18; 24; 26]

Водночас, кожен із розглянутих підходів має певні обмеження, що ускладнює їх використання як універсального інструменту оцінки економічної

безпеки підприємства. Зокрема, деякі підходи недостатньо враховують вплив зовнішнього середовища та його динамічні зміни (функціонально-ресурсний підхід), інші зосереджуються переважно на захисному аспекті, не приділяючи достатньо уваги внутрішнім резервам розвитку підприємства. Деякі підходи також не забезпечують повної реалізації існуючих конкурентних переваг або не дозволяють комплексно оцінити ефективність довгострокових управлінських рішень [31].

У зв'язку з цим у сучасних наукових дослідженнях дедалі більше зростає обґрунтованість необхідності інтеграції різних підходів для формування більш комплексного інструменту оцінки економічної безпеки підприємства. Такий конвергентний підхід дозволяє поєднати переваги ресурсного, процесного, захисного та інших підходів, забезпечуючи більш повне врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу. Це, у свою чергу, підвищує обґрунтованість управлінських рішень та дозволяє отримати більш цілісне уявлення про рівень економічної безпеки підприємства [28].

Таким чином, питанням класифікації загроз економічній безпеці присвячена значна кількість наукових робіт. Загальною їх характеристикою є виокремлення окремих ознак (табл. 1.3). До того ж, результати критичного аналізу наукових джерел демонструють, що доволі часто ознаки виокремлюють за близькими характеристиками. Разом з тим, серед розглянутих ознак класифікації не приділено уваги ознаці за циклом управління.

Таблиця 1.3 - Класифікаційні ознаки загроз економічній безпеці та їх види

Класифікаційні ознаки	Види загроз
Ступінь імовірності	Реальні та маловірогідні
Можливість виявлення, або прогнозованість	Явні та приховані; прогнозовані та непрогнозовані
Тривалість впливу	Довготермінові; середньотермінові; короткострокові

Продовження табл. 1.3

Систематичність прояву	Систематичні та несистематичні
Величина втрат	Несуттєві; істотні; значні; катастрофічні
Людська діяльність	Об'єктивні та суб'єктивні
Ступінь керованості	Керовані та некеровані
Джерело виникнення	Зовнішні та внутрішні
Сфера виникнення загроз	Правові; ринкові; політичні; екологічні; соціальні; науково-технічні; технологічні; демографічні
Сфера діяльності підприємства	Фінансові; виробничі; кадрові; інформаційні; технікотехнологічні
Можливість нейтралізації	Частково піддаються нейтралізації та не піддаються нейтралізації
Цикл управління	Стратегічні, поточні, оперативні

Примітка. Складено автором на основі даних [2, 20]

Економічна безпека підприємства є важливою передумовою його стабільного функціонування та розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Вона відображає здатність суб'єкта господарювання забезпечувати стійкість фінансово-економічної діяльності, своєчасно реагувати на внутрішні й зовнішні загрози, адаптуватися до змін ринку та підтримувати конкурентоспроможність. Для українських підприємств значення економічної безпеки посилюється через вплив воєнних дій, інфляційних процесів, енергетичних ризиків та обмеженість ресурсів, що ускладнює стабільний розвиток бізнесу [29; 39].

Сучасні наукові підходи трактують економічну безпеку як комплексну та динамічну категорію, що поєднує минулий досвід, поточний стан діяльності та перспективи розвитку підприємства. Аналіз наукової літератури свідчить про відсутність єдиного визначення цього поняття, однак більшість підходів акцентують увагу на захищеності підприємства, ефективності використання ресурсів, здатності до адаптації та забезпеченні сталого розвитку [5].

Узагальнення наукових джерел дозволяє розглядати економічну безпеку як інтегральну властивість підприємства, що забезпечує його стійкість до впливу дестабілізуючих чинників. Водночас існуючі підходи до її оцінювання мають як переваги, так і обмеження, що обґрунтовує доцільність застосування інтегрованого підходу. Крім того, класифікація загроз економічній безпеці є досить розвиненою, проте потребує подальшого уточнення, зокрема щодо їх систематизації за циклами управління.

1.2. Структура та складові механізму управління економічною безпекою підприємства

Організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки виступає комплексною методологічною основою, що передбачає виявлення та аналіз взаємозалежностей між суперечностями, характерними для економічних процесів. Зокрема, йдеться про зв'язок між масштабами використання природних ресурсів та їх обмеженістю, між розвитком сучасних технологій та поглибленням суспільного розподілу праці, а також між інтенсивністю зовнішньоекономічних зв'язків та динамікою зростання валового внутрішнього продукту. Формування такого механізму також базується на результатах наукових досліджень діяльності підприємств, у структурі яких державна форма власності має велике значення. Оскільки власність та методи її ефективного використання складають основу економічних відносин у сфері виробництва, їх практична реалізація та правильне відображення у відтворювальних процесах визначають одну з ключових функцій організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки [22].

За умов активного використання партнерських та договірних форм взаємодії та орієнтації на зміцнення економічної безпеки такий механізм здатний забезпечити стабільний та динамічний розвиток виробничої діяльності підприємства [8].

Враховуючи характер та специфічні характеристики економічної безпеки підприємства (ЕБП), доцільно формувати механізм управління, що базується на комплексному поєднанні захисного (ситуативного), системного та гармонізаційного підходів. Такий підхід дозволяє не лише своєчасно реагувати на існуючі загрози, але й забезпечувати скоординований розвиток усіх складових діяльності підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. Особливе значення має захисний підхід, який зосереджений на підвищенні ефективності процесів виявлення, оцінки та нейтралізації ризиків і загроз, що є ключовим завданням системи економічної безпеки [7].

Реалізація такого підходу вимагає постійного моніторингу зовнішнього середовища, збору та обробки відповідної інформації про економічні, політичні, соціальні та технологічні зміни. Важливими елементами механізму управління є виявлення потенційних загроз, їх комплексний аналіз, оцінка рівня впливу на діяльність підприємства та прогнозування можливих наслідків. Хоча ці заходи потребують значних фінансових, часових та кадрових ресурсів, їх реалізація є необхідною умовою забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Це особливо актуально в сучасних умовах військово-політичної нестабільності, економічних криз, демографічних змін та інвестиційних ризиків, які суттєво впливають на функціонування підприємства [17].

Застосування гармонізаційного підходу до управління економічною безпекою підприємства спрямоване на досягнення балансу та узгодженості інтересів самого підприємства з інтересами всіх зацікавлених сторін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. До внутрішніх стейкхолдерів належать власники, керівництво та працівники підприємства, тоді як до зовнішніх — споживачі, постачальники, посередники, фінансові установи, громадські організації, органи державної влади та інші суб'єкти, які прямо чи опосередковано впливають на його діяльність. Формування ефективної системи взаємодії із зазначеними групами створює передумови для довгострокового

забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом зміцнення його ринкових позицій та підвищення конкурентоспроможності [44].

В умовах воєнного стану, нестабільності економічного середовища та загострення конкурентної боротьби особливого значення набуває пошук надійних партнерів і розвиток взаємовигідних відносин із зацікавленими сторонами. Налагодження стабільних комунікацій і співпраці сприяє зміцненню ресурсної бази підприємства, підвищує його адаптивність до змін зовнішнього середовища та створює додаткові можливості для протидії ризикам і загрозам. Зокрема, диверсифікація партнерських зв'язків із постачальниками дозволяє знизити залежність від окремих контрагентів та мінімізувати ризики перебоїв у забезпеченні сировиною, матеріалами чи комплектуючими. Це особливо актуально в умовах воєнних дій, коли порушення логістичних ланцюгів, дефіцит ресурсів або обмеження транспортного сполучення можуть суттєво впливати на безперервність виробничих процесів [33].

Системний підхід до управління економічною безпекою передбачає розгляд підприємства як складної соціально-економічної системи, в межах якої економічна безпека виступає невід'ємною складовою загальної ефективності функціонування. Такий підхід ґрунтується на усвідомленні взаємозв'язку між усіма елементами діяльності підприємства та необхідності їх комплексного розвитку. У цьому контексті особливого значення набуває зміцнення економічного потенціалу підприємства, підвищення якості продукції та послуг, а також забезпечення високого рівня ефективності господарської діяльності [28].

Економічний потенціал, якість продукції та результативність діяльності є ключовими чинниками формування конкурентоспроможності підприємства, а відтак і його економічної безпеки. Саме вони забезпечують утримання існуючих споживачів, залучення нових клієнтів, зміцнення ділової репутації та формування позитивного іміджу на ринку. Важливими складовими такого потенціалу виступають людський капітал підприємства, рівень професійної підготовки персоналу, ефективність системи управління, сучасність

матеріально-технічної бази, якість інформаційно-комунікаційного забезпечення, інноваційний потенціал, а також рівень впізнаваності підприємства серед цільових аудиторій [30].

Таким чином, фундаментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства є висока якість продукції, робіт і послуг, раціональне використання ресурсів та досягнення високих показників ефективності діяльності. Водночас ефективна маркетингова політика, розвиток комунікацій із зацікавленими сторонами та підтримка позитивної ділової репутації дозволяють трансформувати внутрішні переваги підприємства у стійкі конкурентні переваги на ринку.

Механізм економічної безпеки підприємства включає низку взаємопов'язаних функціональних компонентів:

1. Техніко-технологічна складова передбачає формування сучасної техніко-технологічної бази, вдосконалення бізнес-процесів та виробничої структури підприємства з метою підвищення його конкурентних переваг. Велике значення мають рівень технічного оснащення, відповідність використовуваних технологій сучасним вимогам та ефективність їх застосування.

2. Інтелектуально-кадрова складова спрямована на мінімізацію ризиків та загроз, пов'язаних з персоналом підприємства, його професійними навичками, інтелектуальним потенціалом та системою трудових відносин. Водночас вона характеризує якісний склад працівників та рівень розвитку людського капіталу суб'єкта господарювання.

3. Інформаційна складова охоплює процеси збору, обробки, зберігання та захисту інформаційних ресурсів підприємства. Вона також включає заходи щодо забезпечення конфіденційності інформації, проведення інформаційно-аналітичної діяльності та моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства.

4. Фінансова складова характеризує рівень фінансової стійкості та платоспроможності підприємства, ефективність використання фінансових ресурсів, здатність отримувати прибуток та протидіяти загрозі банкрутства.

5. Екологічна складова передбачає дотримання екологічних стандартів та норм, забезпечення безпеки продукції та запобігання негативному впливу виробничої діяльності на навколишнє середовище.

6. Силова складова пов'язана із забезпеченням фізичної безпеки підприємства, захистом майна, фінансових ресурсів та персоналу. Це передбачає функціонування відповідних служб безпеки та взаємодію з правоохоронними органами та іншими державними органами [34].

Поділ економічної безпеки підприємства на окремі функціональні складові створює основу для комплексного аналізу факторів, що визначають рівень її забезпечення та впливають на ефективність функціонування підприємства. Такий підхід дозволяє дослідити ключові фактори, що впливають на стан окремих елементів економічної безпеки, оцінити процеси, що забезпечують її підтримку та розвиток, а також проаналізувати ефективність розподілу та використання ресурсного потенціалу підприємства. Крім того, функціональний підхід дозволяє використовувати систему економічних показників для оцінки рівня захищеності окремих складових економічної безпеки та визначення ступеня їх відповідності стратегічним цілям суб'єкта господарювання [43].

Формування механізму управління економічною безпекою є індивідуальним для кожного підприємства, оскільки залежить від специфіки його діяльності, характеристик внутрішнього та зовнішнього середовища, а також стратегічних напрямків розвитку.

До основних складових механізму управління економічною безпекою підприємства належать об'єкти та суб'єкти управління, цілі управлінської діяльності, методи впливу на об'єкт управління, забезпечення ресурсами процесу управління, а також інструменти, засоби та важелі для реалізації управлінських рішень. Сукупність цих елементів утворює цілісну систему забезпечення

економічної безпеки підприємства та визначає ефективність його функціонування [37-38].

Рівень економічної безпеки визначається тим, наскільки ефективно його керівництву і менеджерам вдається запобігти можливим загрозам і усунути шкоду від негативних впливів на ті чи інші складові економічної безпеки [24].

Управління економічною безпекою доцільно формувати як підсистему загальної системи управління, що тісно пов'язана з вирішенням підприємством інших проблем, а тому вона повинна мати підпорядкований характер [29].

У цілому здатність до швидкого реагування на різноманітні зміни зовнішнього середовища формується шляхом створення нового або вдосконалення наявного механізму управління економічною безпекою та надає підприємству конкурентних переваг для досягнення визначених цілей. Управління економічною безпекою доцільно формувати як підсистему загальної системи управління, що тісно пов'язана з вирішенням підприємством інших проблем, а тому вона повинна мати підпорядкований характер.

Враховуючи складність та багатокomпонентний характер системи економічної безпеки підприємства, особливе значення має формування ефективного механізму управління, що забезпечує узгоджену взаємодію всіх функціональних складових, своєчасне виявлення загроз та ефективне реагування на негативні фактори впливу. Такий механізм поєднує в собі сукупність організаційних, економічних, інформаційних, правових та управлінських елементів, спрямованих на підтримку стабільного функціонування підприємства та забезпечення його стратегічного розвитку. Структурні елементи механізму управління економічною безпекою підприємства представлені на рисунку 1.2

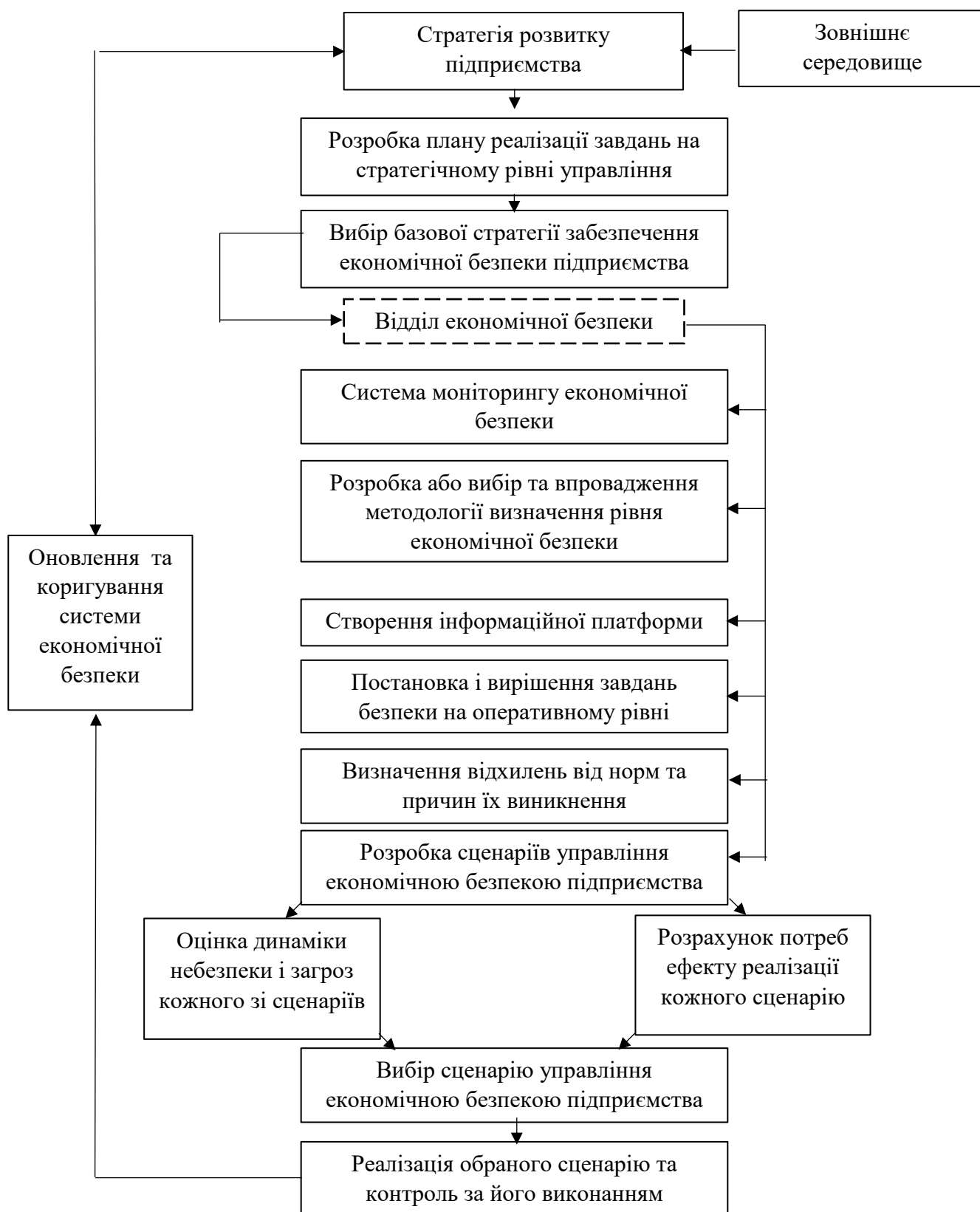


Рисунок 1.2 – Структура механізму управління економічною безпекою

Примітка. Побудовано автором на основі даних [8; 35]

Перш за все, на діяльність підприємства впливає динамічне, нестабільне та диференційоване зовнішнє середовище, що створює значний рівень невизначеності та ризиків. Тому важливим початковим етапом є моніторинг зовнішнього середовища, під час якого оцінюються потенційні загрози, виявляються джерела небезпеки та аналізуються можливості підприємства щодо адаптації та адекватного реагування на зміни зовнішніх умов.

Механізм управління економічною безпекою підприємства, полягає у визначенні стратегічних проблем та цілей, пов'язаних із забезпеченням економічної безпеки. На цій основі формується базова стратегія підприємства та обираються напрямки управління безпекою залежно від рівня загроз та особливостей функціонування суб'єкта господарства [6].

Важливе місце в механізмі управління економічною безпекою займає створення спеціалізованого відділу економічної безпеки, який забезпечує реалізацію управлінських рішень на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. Діяльність такого підрозділу спрямована на координацію заходів безпеки, здійснення контролю та підтримку стабільного функціонування підприємства [18, 26].

Як показано на рисунку 1.2, основними перевагами запропонованого механізму є забезпечення постійного моніторингу економічної безпеки підприємства, забезпечення керівництва своєчасною та достовірною інформацією про економічний стан підприємства, своєчасне виявлення та локалізація небезпечних та деструктивних ситуацій, формування системи управлінських показників ефективності, а також забезпечення скоординованої взаємодії між усіма структурними підрозділами підприємства.

Механізм управління економічною безпекою також включає в себе моніторинг результатів реалізації програми економічної безпеки та подальше моделювання та вдосконалення системи безпеки підприємства. Цей процес передбачає усунення виявлених недоліків, коригування управлінських заходів та

розробку пропозицій щодо підвищення ефективності системи економічної безпеки [14].

1.3. Методи та інструменти оцінки економічної безпеки як основа формування механізму управління

Економічна безпека підприємства потребує постійної оцінки та моніторингу, оскільки систематичний аналіз показників ефективності дозволяє виявити терміни виникнення загроз та обсяг ефективних управлінських рішень. Оцінка цього показника повинна базуватися на комплексному аналізі фінансового стану, виробничого процесу та технологій, кадрового потенціалу та ринкових позицій підприємства. Регламентована оцінка допомагає виявити проблемні аспекти діяльності, підвищує стійкість до ризиків та забезпечує основу для стратегічного розвитку та конкурентоспроможності. Значний внесок методів обліку економічної безпеки підприємства, на думку Г.В. Козаченка та Ю.С. Погорєлова [24], які визначають чотири основні методи оцінки економічної безпеки підприємства:

- за функціональними складовими економічної безпеки;
- індикаторний;
- експертний;
- вузькоспеціалізований.

Серед сучасних підходів до оцінювання економічної безпеки підприємства значного поширення набув індикаторний метод. Так, Н. Гавловська, С. Матюх та Л. Любохинець у своїх дослідженнях відзначають його високу практичну цінність та доцільність використання для визначення рівня захищеності підприємства. Сутність цього підходу полягає у формуванні системи кількісних показників-індикаторів, які відображають стан основних напрямів діяльності підприємства. До таких показників можуть належати характеристики фінансового стану, виробничої діяльності, кадрового потенціалу, інноваційного

розвитку, маркетингової ефективності, конкурентних позицій та інших складових функціонування підприємства [10].

Кожному індикатору встановлюється нормативне або порогове значення, яке характеризує безпечний рівень функціонування відповідної сфери діяльності. Процес оцінювання передбачає порівняння фактичних значень показників із визначеними нормативами. У разі відповідності фактичних значень установленим межам стан економічної безпеки вважається задовільним, тоді як відхилення від нормативів свідчить про наявність потенційних ризиків або загроз. Такий підхід забезпечує можливість своєчасного виявлення негативних тенденцій, кількісного визначення рівня загроз та прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо зміцнення економічної безпеки підприємства [19].

Разом із тим індикаторний метод має низку недоліків. Насамперед складність полягає у формуванні переліку показників, які найбільш повно характеризують рівень економічної безпеки підприємства. На сьогодні відсутній єдиний універсальний набір індикаторів, що ускладнює процес оцінювання та знижує можливість порівняння результатів між різними підприємствами. Крім того, аналіз здебільшого базується на даних минулих звітних періодів, що не завжди дозволяє адекватно враховувати поточний стан підприємства та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Ще одним суттєвим обмеженням є складність оцінювання якісних характеристик, зокрема репутації підприємства, рівня довіри споживачів, організаційної культури або якості продукції, які часто мають значний вплив на загальний рівень економічної безпеки [25].

Іншим поширеним підходом є метод експертних оцінок, який ґрунтується на використанні знань, професійного досвіду та аналітичних здібностей компетентних фахівців. Його застосування є особливо доцільним у випадках, коли певні параметри економічної безпеки мають якісний характер або не можуть бути достовірно виміряні за допомогою кількісних показників. У межах цього підходу експерти здійснюють індивідуальне або колективне оцінювання

окремих складових економічної безпеки підприємства, після чого результати узагальнюються та аналізуються з метою визначення рівня узгодженості отриманих суджень.

Перевагою методу є можливість врахування факторів, які складно формалізувати та кількісно виміряти. Водночас основним його недоліком залишається високий рівень суб'єктивності, оскільки результати значною мірою залежать від професійної компетентності експертів, їхнього досвіду та особистих поглядів. Це може призводити до виникнення упередженості та зниження достовірності оцінок. Саме тому метод експертних оцінок рідко використовується як самостійний інструмент комплексного оцінювання економічної безпеки. Найчастіше він застосовується як допоміжний метод для аналізу якісних характеристик та уточнення результатів, отриманих за допомогою інших підходів [21-22].

Вузькофункціональний підхід базується на оцінюванні окремих складових економічної безпеки підприємства, серед яких найчастіше досліджується фінансова безпека. Для проведення аналізу використовуються показники фінансової звітності підприємства, зокрема коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності та структури капіталу. Отримані результати порівнюються з нормативними значеннями або галузевими стандартами, що дозволяє оцінити рівень фінансових ризиків та виявити потенційні проблеми у функціонуванні підприємства [7].

Перевагою цього підходу є його відносна простота та доступність необхідної інформаційної бази. Проте він не забезпечує комплексного бачення економічної безпеки, оскільки зосереджується лише на окремих аспектах діяльності підприємства. У результаті поза увагою залишаються взаємозв'язки між різними складовими безпеки, а також вплив нефінансових факторів, які можуть суттєво визначати рівень стійкості підприємства до внутрішніх і зовнішніх загроз. Тому вузькофункціональний підхід доцільно використовувати

переважно для поглибленого аналізу конкретних напрямів діяльності або окремих складових економічної безпеки.

Найбільш поширеним у сучасній практиці є підхід, заснований на оцінюванні функціональних складових економічної безпеки підприємства. За своєю сутністю він багато в чому подібний до індикаторного методу, оскільки також передбачає використання системи показників для оцінки окремих складових безпеки. Водночас у цьому випадку показники групуються відповідно до функціональних напрямів діяльності підприємства: фінансової, кадрової, виробничо-технологічної, інвестиційної, інформаційної, екологічної, маркетингової та інших складових [16].

Для кожного функціонального напрямку визначається набір ключових індикаторів, за результатами аналізу яких розраховуються часткові оцінки. Надалі ці оцінки інтегруються в єдиний узагальнений показник, який характеризує загальний рівень економічної безпеки підприємства. Такий підхід дозволяє не лише сформулювати комплексне уявлення про стан економічної безпеки, а й визначити найбільш проблемні сфери діяльності, які потребують першочергових управлінських заходів [25].

Водночас підхід за функціональними складовими також має певні обмеження. Зокрема, складним залишається питання вибору найбільш релевантних показників для кожної складової, визначення їх вагомості та встановлення порогових значень. Крім того, значна кількість показників і необхідність проведення великого обсягу розрахунків роблять процес оцінювання досить трудомістким. Незважаючи на це, саме функціональний підхід вважається одним із найбільш інформативних та універсальних інструментів оцінювання економічної безпеки підприємства, оскільки дозволяє поєднати комплексність аналізу з можливістю деталізованого дослідження окремих напрямів діяльності

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

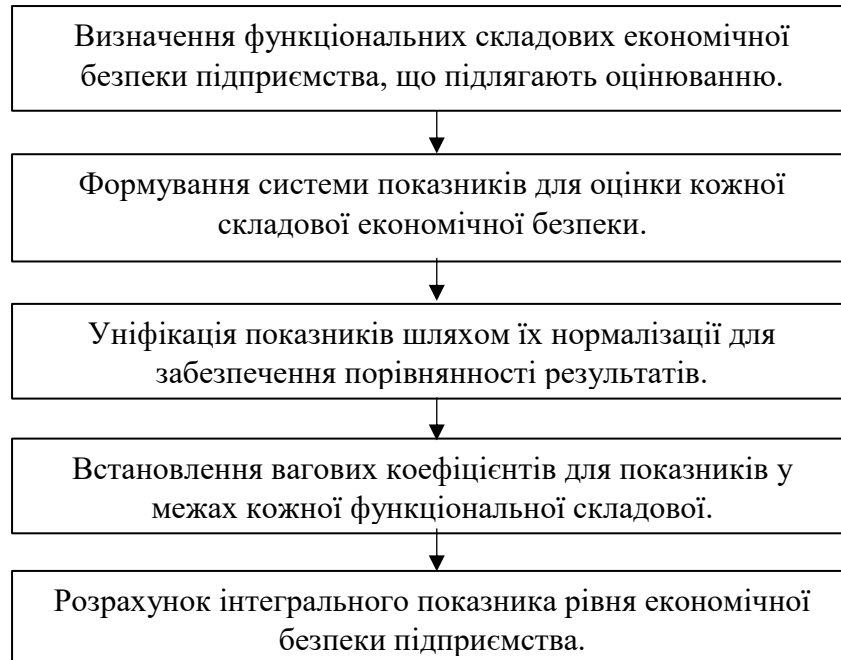


Рисунок 1.3 - Етапи застосування функціонального методу оцінки економічної безпеки підприємства

Примітка. Побудовано автором на основі даних [25]

Кількість складових економічної безпеки підприємства є доволі великою, тому різні дослідники по-різному підходять до визначення переліку сфер, які доцільно включати до її оцінювання. Вибір таких компонентів значною мірою залежить від доступності та повноти інформаційної бази, на якій ґрунтується аналіз. У процесі оцінювання формуються відповідні аналітичні запити та показники, які дозволяють комплексно відобразити стан підприємства та динаміку ключових потоків його діяльності.

Оскільки показники мають різні одиниці вимірювання та масштаби, вони попередньо нормалізуються для коректного порівняння та подальшого розрахунку інтегрального показника економічної безпеки.

Для стимулюючих показників використовується така формула:

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

де k_i – нормалізоване значення показника;

X_i – фактичне значення показника;

$X_{\max}$ – максимальне значення показника;

Для показників дестимуляторів, тобто позитивною тенденцію яких є зниження, застосовується наступна формула [10]:

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

де $X_{\min}$ – мінімальне значення показника.

Вагові коефіцієнти показників визначаються експертним методом, що зумовлює певний рівень суб'єктивності. Після нормалізації та встановлення ваг розраховується інтегральний показник економічної безпеки підприємства:

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

де EB_i – інтегральне значення економічної безпеки підприємства;

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

k_i – нормалізовані значення відібраних показників;

m_i – кількість обраних показників підприємства

Ж. Шило зазначає, що недоліками цього підходу є відсутність єдиного переліку складових економічної безпеки, недостатнє врахування ризиків та орієнтація переважно на ретроспективні дані. [47]

Однак найефективнішим є комплексне використання різних методів, що забезпечує комплексну оцінку економічної безпеки підприємства та підвищує обґрунтованість управлінських рішень [11].

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретико-методичні засади управління економічною безпекою підприємства, визначено сутність економічної безпеки, її основні складові та методи оцінювання. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. Досліджено сутність економічної безпеки підприємства та встановлено, що вона є комплексною і динамічною категорією, яка характеризує здатність підприємства забезпечувати стабільність фінансово-господарської діяльності, ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам. Аналіз наукових підходів показав відсутність єдиного трактування поняття економічної безпеки, однак більшість дослідників пов'язують її із забезпеченням захищеності підприємства, підтриманням конкурентоспроможності та створенням умов для сталого розвитку. Встановлено, що економічна безпека формується під впливом попередніх управлінських рішень, відображає поточний стан діяльності підприємства та визначає перспективи його подальшого розвитку. Для сучасних українських підприємств питання забезпечення економічної безпеки є особливо актуальним в умовах воєнних, економічних та енергетичних ризиків.

2. Проаналізовано структуру та складові механізму управління економічною безпекою підприємства. Визначено, що система економічної безпеки включає фінансову, техніко-технологічну, кадрову, інформаційну, продуктову, правову, екологічну та інші складові, які у сукупності формують цілісну систему захисту підприємства. Доведено, що механізм управління економічною безпекою має формуватися з урахуванням специфіки діяльності підприємства, особливостей внутрішнього та зовнішнього середовища, а також стратегічних напрямів розвитку. Встановлено, що ефективне функціонування такого механізму потребує постійного моніторингу загроз, координації управлінських рішень та взаємодії всіх структурних підрозділів підприємства.

Реалізація комплексного механізму управління економічною безпекою сприяє підвищенню стійкості підприємства та його конкурентних переваг.

3. Узагальнено основні методи та інструменти оцінки економічної безпеки підприємства. Встановлено, що найбільш поширеними є індикаторний, функціональний, експертний та вузькофункціональний підходи. Індикаторний метод базується на порівнянні фактичних показників із нормативними значеннями, функціональний — на оцінюванні окремих складових економічної безпеки, а експертний дозволяє враховувати якісні характеристики та фактори, що складно піддаються кількісному вимірюванню. Водночас кожен із підходів має певні обмеження, тому найбільш доцільним є їх комплексне використання. Поєднання різних методів дозволяє отримати більш об'єктивну та всебічну оцінку рівня економічної безпеки підприємства, своєчасно виявляти потенційні ризики та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень. Додатково для оцінювання можуть використовуватись SWOT-аналіз, матриці BCG і McKinsey, а також моделі прогнозування ймовірності банкрутства підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Характеристика соціально-економічних умов функціонування ТОВ «Нова пошта»

Дослідження управління економічною безпекою підприємства здійснено на базі одного з найбільших логістичних підприємств України – товариства з обмеженою відповідальністю «Нова пошта» (далі – ТОВ «Нова пошта»). Основним видом діяльності даного суб'єкта господарювання є надання логістичних та поштово-кур'єрських послуг. У табл. 2.1 наведено інформаційну картку товариства.

Таблиця 2.1. - Загальна характеристика ТОВ «Нова пошта»

Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова пошта»
Код ЄДРПОУ	31316718
Дата реєстрації	19 січня 2001 року
Адреса	Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9, м. Київ, 03026.
Форма власності	Приватна
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Основний вид діяльності	Основний КВЕД: 52.29 — Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
Статутний капітал	4 654 075,00 грн. грн

Примітка. Складено автором на основі даних [56, 60]

Перелік додаткових видів господарської діяльності підприємства представлено нижче.

- 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами
- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
- 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами
- 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.
- 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
- 47.43 Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення
- 47.54 Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах
- 47.62 Роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах
- 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах
- 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
- 52.10 Складське господарство
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
- 64.19 Інші види грошового посередництва
- 66.22 Діяльність страхових агентів і брокерів
- 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування
- 73.11 Рекламні агентства
- 86.21 Загальна медична практика
- 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я
- 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.
- 85.60 Допоміжна діяльність у сфері освіти
- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування [60]

Для кращого розуміння особливостей розвитку ТОВ «Нова пошта» доцільно розглянути основні етапи еволюції підприємства. Протягом своєї діяльності компанія пройшла шлях від регіонального оператора експрес-доставки до одного з лідерів логістичного ринку України. У таблиці 2.2 представлено основні стадії еволюції компанії.

Таблиця 2.2 – Етапи розвитку ТОВ «Нова пошта»

Етап розвитку компанії	Період	Характеристика етапу
Початковий етап становлення компанії	2001–2004	Заснування компанії, формування основ діяльності у сфері експрес-доставки, створення стандартів надання логістичних послуг та поступове залучення клієнтів.
Період активного розвитку	2005–2006	Розширення клієнтської бази, вихід на сегмент корпоративних клієнтів, підвищення рівня конкуренції на ринку.
Досягнення стабільності та зростання	2007–2008	Забезпечення стабільних фінансових результатів, збільшення обсягів перевезень, удосконалення системи управління.
Посилення ринкових позицій	2009–2011	Закріплення лідерства на ринку логістичних послуг України, активне розширення мережі відділень, розвиток співпраці з інтернет-магазинами та сектором електронної комерції.
Етап технологічної модернізації	2012–2016	Впровадження цифрових та інноваційних рішень, запуск мобільних сервісів, модернізація логістичної інфраструктури та розвиток клієнтоорієнтованих послуг, відкриті перші предстанництва закордоном.
Розширення міжнародної діяльності	2017–2020	Автоматизація процесів сортування та доставки, розвиток сучасних логістичних центрів і вдосконалення транспортної системи.
Функціонування в умовах сучасних викликів	2021–2026	Розвиток роботизованих технологій та інноваційної доставки, розширення присутності на європейському ринку, підвищення адаптивності компанії до кризових і воєнних умов.

Примітка. Складено автором на основі даних [56]

ТОВ «Нова пошта» працює відповідно до чинного законодавства України, яке регулює господарську та підприємницьку діяльність. Зокрема, основними нормативно-правовими актами є Конституція України, Цивільний, Господарський та Податковий кодекс України, Кодекс законів про працю

України, закони України «Про поштові послуги», «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», «Про зовнішньоекономічну діяльність» та інші нормативно-правові документи, що регулюють діяльність логістичних підприємств. Основним внутрішнім документом компанії є Статут підприємства, який встановлює порядок його функціонування, організаційну структуру та напрямки діяльності ТОВ «Нова пошта».

За час своєї діяльності ТОВ «Нова пошта» зарекомендувала себе як соціально відповідальне підприємство, яке своєчасно сплачує податки до державного та місцевих бюджетів, активно підтримує соціальні та гуманітарні ініціативи, бере участь у розвитку інфраструктури та реалізує благодійні проекти. Особливе значення має підтримка обороноздатності держави та допомога Збройним Силам України, яка здійснюється компанією в рамках гуманітарних та логістичних програм [56].

Основні логістичні потужності «Нової Пошти» розташовані в Україні, але географія компанії постійно розширюється як у Румунії, так і за кордоном. «Підприємство» – це розгалужена мережа філій, сортувальних терміналів, поштових відділень та логістичних центрів, які забезпечують оперативне обслуговування клієнтів у більшості населених пунктів України. Крім того, компанія активно розвиває адресні та кур'єрські послуги доставки, що сприяє підвищенню доступності логістичних послуг для населення та компаній.

Послуги компанії широко представлені серед приватних осіб, інтернет-видавців, малого та середнього бізнесу, а також інших корпоративних клієнтів. «Нова Пошта» співпрацює з великою кількістю торгових мереж та платформ електронної комерції в Україні, забезпечуючи доставку товарів по всій країні. Важливим і дуже важливим аспектом є міжнародна доставка, яка охоплює значну кількість країн світу, особливо країни Європи, Північної Америки та Азії.

Компанія займається міжнародними перевезеннями й активно розширює свою присутність у багатьох країнах, постійно відкриваючи свої представництва по всьому світу. Спочатку у 2014 відкривши представництва у Грузії та Молдові,

а доставкою до таких країн, як Польща, Німеччина, Чехія, Литва, Італія, Іспанія, Франція, США, Канада та інші країни почала активно після 2022 року. Розширення міжнародної присутності компанії свідчить про високий рівень конкурентоспроможності компанії, ефективність логістичного процесу та здатність адаптуватися до вимог світового ринку [56].

Високий рівень якості обслуговування забезпечується використанням сучасних інформаційних технологій, автоматизованих систем сортування, цифрових сервісів та постійним удосконаленням логістичної інфраструктури. Компанія приділила значну увагу оптимізації бізнес-процесів, швидкості доставки, безпеці перевезень та підвищенню рівня обслуговування клієнтів.

Таким чином, мережа доставки «Нова Пошта» добре відома та пов'язана як з основним ринком логістичних поставок, так і з інтернет-магазином. Компанія пропонує широкий спектр послуг, включаючи експрес-доставку документів, посилок та товарів, кур'єрську доставку, міжнародні перевезення, обробку замовлень, поштові послуги та інші логістичні рішення для населення та бізнесу.

Високий рівень якості послуг ТОВ «Нова пошта» підтверджується використанням сучасних логістичних технологій, автоматизованих систем сортування та цифрових служб підтримки клієнтів. Компанія постійно інвестує в модернізацію інфраструктури, розвиток ІТ-рішень та покращення послуг доставки.

ТОВ «Нова пошта» входить до групи компаній «NOVA» та є одним із лідерів ринку поштового та логістичного обслуговування в Україні. Компанія працює в умовах високої конкуренції, де основними конкурентами є державні та приватні поштово-логістичні оператори. Конкурентними пропозиціями компанії є швидкість доставки, широкий спектр послуг, впровадження інноваційних технологій, автоматизація процесів обробки вантажів, високий рівень обслуговування клієнтів та значне територіальне покриття [52].

Ефективна система постачання та партнерська взаємодія мають велике значення для безперебійної роботи ТОВ «Нова пошта», оскільки стабільна

робота логістичної інфраструктури залежить від своєчасного постачання транспортних засобів, палива, пакувальних матеріалів, ІТ-обладнання та послуг. Основними партнерами компанії є українські та міжнародні компанії у сферах транспорту, інформаційних технологій, упаковки, паливного постачання та обслуговування обладнання. Значна увага приділяється розвитку цифрової інфраструктури та автоматизації логістичних процесів.

Географія діяльності охоплює всю територію України. Крім того, компанія активно розвиває міжнародний напрямок доставки (понад 200 країн світу). Стратегічним пріоритетом залишається розширення присутності на ринках Європейського Союзу, Північної Америки та Азії. У 2025–2026 роках компанія посилила експансію на ринки ЄС та розпочала підготовку до повноцінного виходу на ринок Китаю.

ТОВ «Нова пошта» активно впроваджує цифрові технології у свою діяльність, одним із ключових елементів яких є мобільний додаток компанії. Використання сучасного мобільного додатку дозволяє клієнтам отримувати доступ до більшості послуг компанії в режимі реального часу, що покращує якість послуг та сприяє зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку логістики.

Функціонал додатку дозволяє користувачам обробляти відправлення, відстежувати переміщення посилок, оплачувати послуги, керувати відправленнями, отримувати сповіщення про статус доставки та користуватися іншими послугами без необхідності відвідування відділень. Це допомагає скоротити витрати часу як клієнтів, так і компанії, а також підвищує ефективність бізнес-процесів.

Таким чином, дослідження діяльності компанії «Нова Пошта» дозволяє зробити висновок, що компанія має ефективну систему управління та приділяє значну увагу забезпеченню економічної безпеки, розвитку логістичної інфраструктури та вдосконаленню бізнес-процесів. Компанія активно

впроваджує сучасні технології, автоматизує логістичні процеси та розширює міжнародну діяльність, що сприяє зміцненню її конкурентних позицій на ринку.

2.2. Діагностика показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова пошта»

Для визначення рівня економічної безпеки ТОВ «Нова пошта» доцільно здійснити комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства. Необхідність проведення такого аналізу обумовлена тим, що фінансово-економічні показники найбільш повно характеризують результати діяльності суб'єкта господарювання, ефективність використання його ресурсного потенціалу, фінансову стійкість, ділову активність та здатність адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Інформаційною базою дослідження виступають дані фінансової звітності ТОВ «Нова пошта» за 2023–2025 роки. Для проведення аналізу використано основні форми фінансової звітності підприємства, а саме:

Форма № 1 «Баланс»;

Форма № 2 «Звіт про фінансові результати» (див. додатки Б–Г).

Зазначені документи містять необхідну інформацію для оцінювання майнового стану підприємства, структури його активів і джерел фінансування, рівня прибутковості, ліквідності, платоспроможності та інших показників, що характеризують ефективність господарської діяльності.

На основі даних фінансової звітності проведено розрахунок та аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Нова пошта» за досліджуваній період. поточного стану та рівня економічної безпеки. Основні показники фінансово-економічної діяльності підприємства за 2023–2025 роки наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Фінансово-економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Нова пошта» за 2023 - 2025рр.

Показники	Од. Виміру	Роки			Відхилення			
		2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р.		2025 р. до 2024 р.	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	19428313	27284144,5	32809782	13 381 469	68,88	5 525 637,5	20,25
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	8012190	10548343,5	12 475 413	4 463 223	55,71	1 927 069,5	18,27
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	12015539, 5	16974209,5	17048925,5	5 033 386	41,89	74 716	0,44
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	228777,5	254760,5	1350445	1 121 667,5	490,29	1 095 684,5	430,08
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	3884090,5	5684984,5	7 607 078,5	3 722 988	95,85	1 922 094	33,81
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	26 327	27 509	27572	1 245	4,73	63	0,23
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	36 468 879	44 779 857	54 153 003	17 684 124	48,49	9 373 146	20,93
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	36 468 879	44 779 857	42 745 978	6 277 099	17,21	-2 033 879	-4,54
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	33 241 810	41 157 521	42 683 517	9 441 707	28,40	1 525 996	3,71
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	8 491 614	10 085 098	15 281 800	6 790 186	79,96	5 196 702	51,53

Продовження табл. 2.3

	2	3	4	5	6	7	8	9
3.5. Середньомісячна заробіт- на плата одного працівника	грн.	26879	30551	37 658	10 779	40,10	7 107	23,26
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	7 843 842	9 495 148	11 407 025	3 563 183	45,43	1 911 877	20,14
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	3 808 343	4 407 990	5 226 392	1 418 049	37,23	818 402	18,57
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	4 438 175	2 836 637	3 210 348	-1 227 827	-27,67	373 711	13,17
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	3 967 156	2 500 331	2 610 370	-1 356 786	-34,20	110 039	4,40
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./ос обу	1385,23	1627,83	1 550,34	+165,11	+11,92%	-77,49	-4,76
5.2. Коефіцієнт зносу основ- них засобів на кінець року		0,327	0,300	0,367	0,04	12,23	0,067	22,33
5.3. Фондовіддача	грн./ грн	3,04	2,64	2,55	-0,49	-16,12	-0,09	-3,41
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	9,39	7,88	3,45	-5,94	-63,26	-4,43	-56,22
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	38	46	104	66	173,68	58	126,09
5.6. Коефіцієнт обіговості активів	обороти	0,40	0,35	0,35	-0,05	-12,50	0	0
5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп	0,91	0,92	0,98	0,07	7,69	0,06	6,52
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	22,84	10,40	9,78	-13,06	X	-0,62	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	49,51	23,70	20,92	-28,59	X	-2,78	X
6.3. Рентабельність продукції	%	11,46	10,71	12,24	0,78	X	1,53	X

З метою оцінки фінансової стійкості та інвестиційної привабливості ТОВ «Нова пошта» було проаналізовано показники капіталу підприємства за три роки (рис. 2.1).

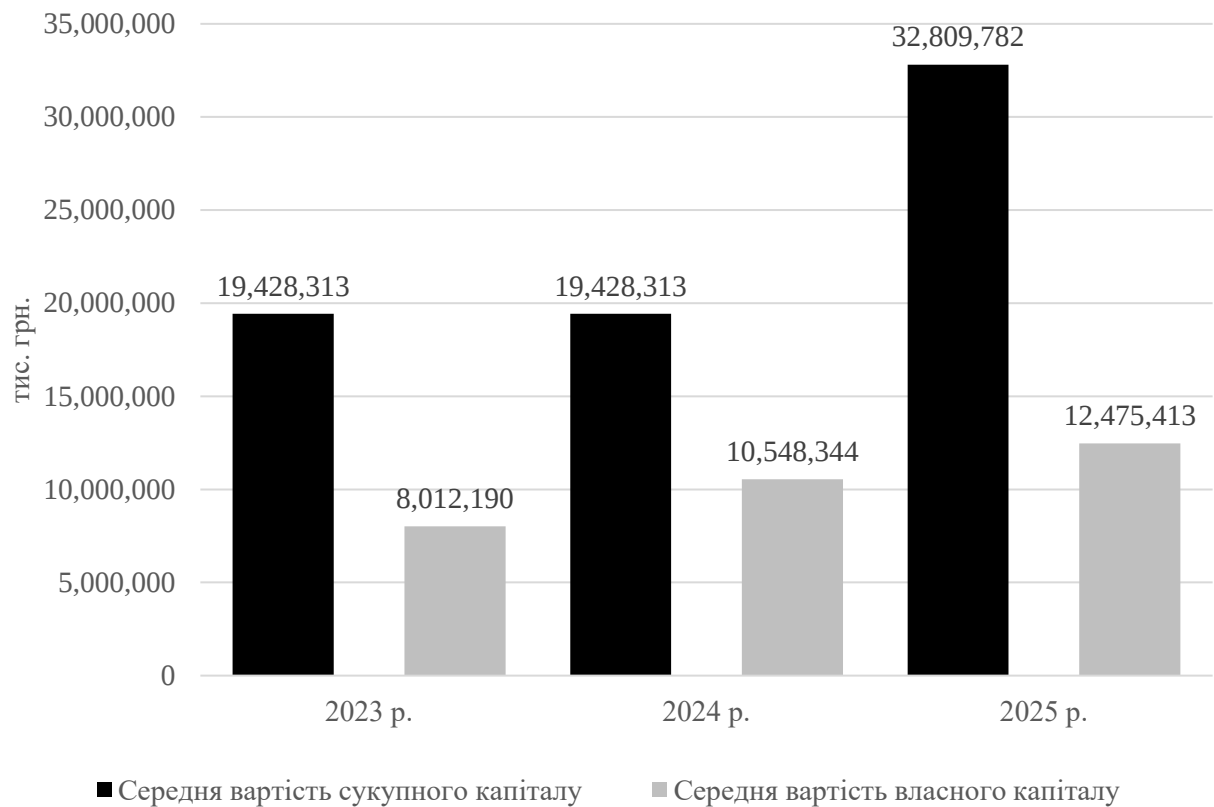


Рисунок 2.1 – Динаміка змін сукупного та власного капіталу ТОВ «Нова пошта» у 2023–2025 роках

Примітка. Складено автором за даними підприємства.

Аналіз капіталу підприємства свідчить про загальне зміцнення фінансової складової економічної безпеки ТОВ «Нова пошта». Так, середньорічна вартість сукупного капіталу у 2025 році становила 32 809 782 тис. грн, що на 13 381 469 тис. грн або на 68,88 % більше, ніж у 2023 році, та на 5 525 637,5 тис. грн або на 20,25 % більше, ніж у 2024 році. Така тенденція свідчить про значне розширення економічного потенціалу підприємства та збільшення обсягу ресурсів, які можуть бути використані для забезпечення стабільності його діяльності. З точки зору економічної безпеки, збільшення сукупного капіталу є позитивним явищем, оскільки розширює фінансові можливості підприємства для реалізації

інвестиційних проєктів, оновлення матеріально-технічної бази, розвитку цифрових технологій та формування резервів для протидії потенційним ризикам і загрозам зовнішнього середовища.

Позитивні зміни спостерігаються також у власному капіталі. У 2025 році його середньорічна вартість досягла 12 475 413 тис. грн, що на 4 463 223 тис. грн. або на 55,71 % більше, ніж у 2023 році, та на 1 927 069,5 тис. грн або на 18,27 % більше, ніж у 2024 році. Збільшення власного капіталу є одним із ключових показників фінансової безпеки підприємства, оскільки свідчить про підвищення рівня його фінансової незалежності від зовнішніх джерел фінансування. Чим вища частка власного капіталу в структурі капіталу, тим нижчим є ризик втрати платоспроможності та фінансової стійкості в умовах кризових явищ або ринкової нестабільності. Важливою складовою ресурсної складової економічної безпеки підприємства є стан та розвиток його матеріально-технічної бази. Аналіз показав, що у 2025 році середньорічна вартість основних засобів підприємства становила 17 048 925,5 тис. грн, що на 5 033 386 тис. грн або на 41,89 % більше, ніж у 2023 році. Така динаміка свідчить про значні інвестиції у розвиток логістичної інфраструктури, транспортних засобів, сортувальних терміналів та іншого обладнання, необхідного для забезпечення операційної діяльності підприємства. Збільшення основних засобів позитивно впливає на виробничо-ресурсну складову економічної безпеки підприємства, оскільки створює передумови для підвищення якості послуг, розширення масштабів діяльності та зміцнення конкурентних позицій товариства. Водночас незначне зростання цього показника у 2025 році порівняно з 2024 роком (лише 0,44 %) може свідчити про уповільнення інвестиційної активності або завершення етапу масштабної модернізації.

Особливу увагу привертає динаміка нематеріальних активів. У 2025 році їх середньорічна вартість становила 1 350 445 тис. грн, що на 1 121 667,5 тис. грн або на 490,29% більше, ніж у 2023 році. Таке стрімке зростання свідчить про значні інвестиції підприємства в програмне забезпечення, цифрові платформи,

автоматизовані системи управління логістичними процесами, інформаційні технології та інші об'єкти інтелектуальної власності. Це особливо важливо для економічної безпеки підприємства, оскільки сучасні цифрові технології підвищують ефективність управління, сприяють захисту інформаційних ресурсів, оптимізації бізнес-процесів та посиленню конкурентних переваг підприємства на ринку логістичних послуг.

Середні залишки оборотних коштів за зросли з 3 884 090,5 тис. грн у 2023 році до 7 607 078,5 тис. грн у 2025 році, тобто на 95,85%. Така динаміка свідчить про значне розширення операційної діяльності підприємства та збільшення потреби у фінансуванні поточних процесів. З точки зору економічної безпеки, збільшення оборотних активів має двоякий характер.

Доцільним також є аналіз динаміки середньомісячної заробітної плати працівників ТОВ «Нова пошта» у порівнянні із середнім рівнем оплати праці в Україні, оскільки цей показник характеризує ефективність кадрової політики підприємства, рівень матеріального стимулювання персоналу та його конкурентоспроможність на ринку праці, що прямо впливає на рівень економічної безпеки підприємства. Для наочності динаміку зазначених показників наведено на рисунку 2.2.

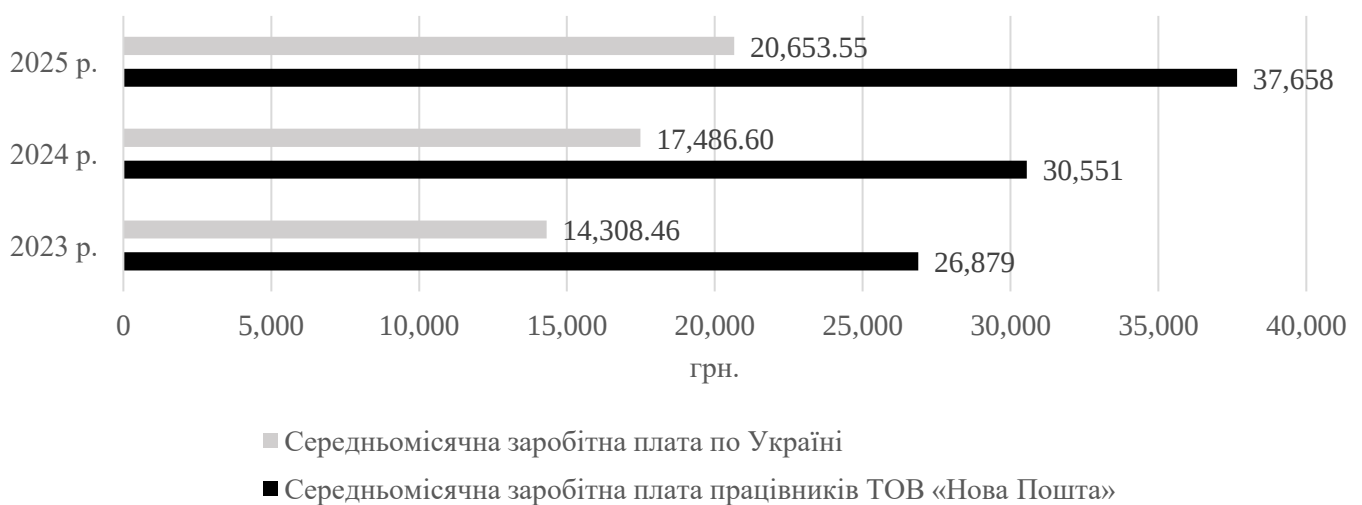


Рисунок 2.2 – Динаміка середньомісячної заробітної плати працівників ТОВ «Нова пошта» та середнього показника по Україні у 2023–2025 роках

Примітка. Складено автором за даними підприємства.

Показники доходів демонструють стабільне зростання економічного потенціалу підприємства. Чистий дохід від реалізації послуг збільшився, коли у 2023 році складало 36 468 879 тис. грн зросло до 54 153 003 тис. грн у 2025 році. Абсолютний приріст склав 17 684 124 тис. грн або 48,49%. Така динаміка свідчить про збільшення попиту на послуги ТОВ «Нова пошта», розширення клієнтської бази та зміцнення ринкових позицій підприємства. Для економічної безпеки збільшення доходів означає підвищення фінансової стійкості, покращення ліквідності та розширення можливостей фінансування заходів для мінімізації ризиків. Водночас, обсяг реалізованої продукції, робіт та послуг у 2025 році дещо зменшився порівняно з 2024 роком на -2 033 879 тис. грн або -4,54%. Незважаючи на те, що показник залишився вищим за рівень 2023 року, таке зниження може свідчити про певне уповільнення темпів зростання підприємства та вимагає додаткового моніторингу з боку керівництва з метою оперативного реагування на можливі ринкові загрози.

Операційні витрати за аналізований період зросли на 9 441 707 тис. грн або на 28,40%. У 2025 році вони досягли 42 683 517 тис. грн. Збільшення витрат є природним наслідком розширення масштабів діяльності підприємства. Однак, з точки зору економічної безпеки, важливо, щоб темпи зростання доходів перевищували темпи зростання витрат. Це свідчить про відносно ефективну систему контролю витрат та підтримки фінансової стабільності підприємства.

Фонд оплати праці збільшився, порівняно з 8 491 614 тис. грн у 2023 році до 15 281 800 тис. грн у 2025 році, що становить приріст на 79,96 %. Водночас середньомісячна заробітна плата працівників зросла з 26 879 грн до 37 658 грн. Для оцінки кадрової складової економічної безпеки важливо порівняти цей показник із середньою заробітною платою по Україні. Так, у 2023 році середньомісячна заробітна плата працівників ТОВ «Нова пошта» перевищувала середній показник по Україні на 12 570,54 грн або 87,86 %, коли у 2024 році – на 13 064,40 грн або 74,72 %, а у 2025 році – на 17 004,45 грн або 82,33 %. Така перевага є важливим фактором забезпечення кадрової безпеки підприємства,

оскільки дозволяє залучати висококваліфікованих працівників, знижувати ризик плинності кадрів та підтримувати високий рівень мотивації персоналу.

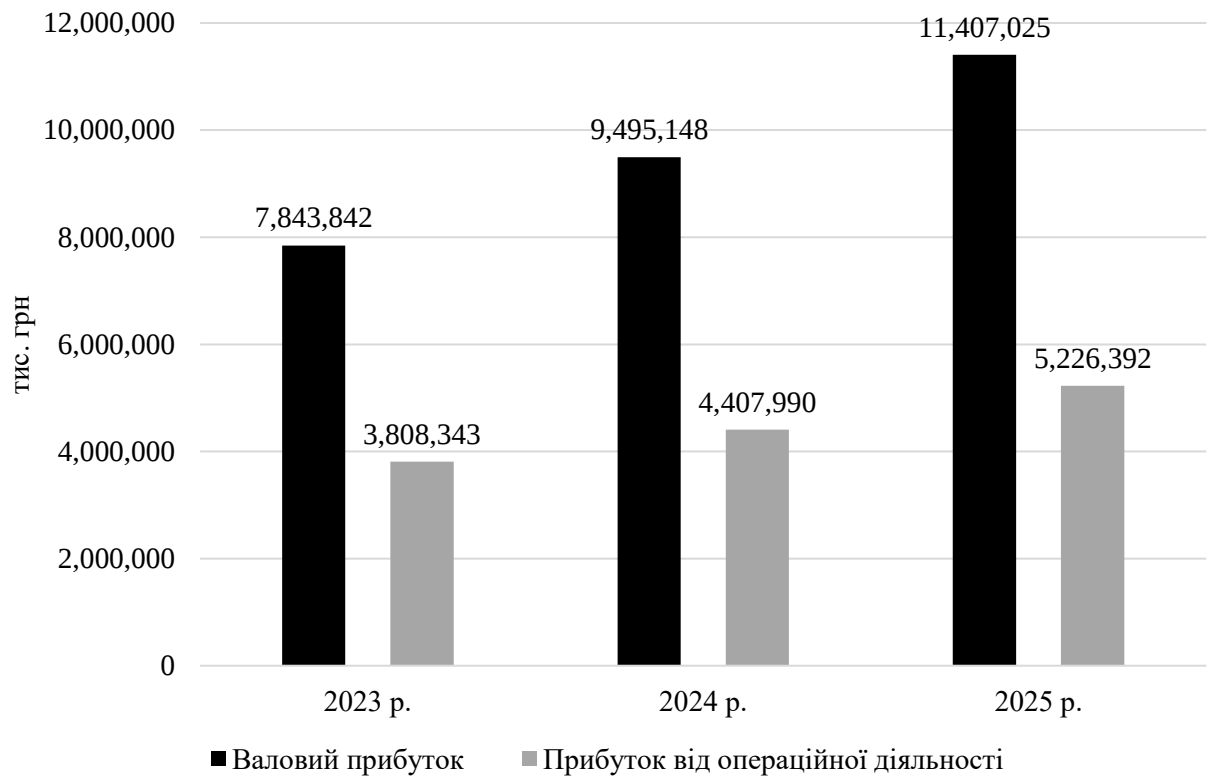


Рисунок 2.3 – Динаміка змін валового прибутку та прибутку від операційної діяльності ТОВ «Нова пошта» у 2023–2025 роках

Примітка. Складено автором за даними підприємства.

Фінансові результати підприємства в цілому свідчать про його здатність генерувати прибуток та забезпечувати належний рівень фінансової безпеки. Валовий прибуток збільшився з 7 843 842 тис. гривень у 2023 році до 11 407 025 тис. гривень у 2025 році, тобто на 45,43%. Це свідчить про ефективність основної діяльності та здатність підприємства створювати додану вартість навіть в умовах зростання витрат.

Операційний прибуток також демонструє позитивну динаміку. У 2025 році він становив 5 226 392 тис. гривень, що на 37,23% більше, ніж у 2023 році. Збільшення операційного прибутку є важливим показником операційної безпеки підприємства та свідчить про ефективність його основної діяльності.

Водночас, прибуток від звичайної діяльності до оподаткування зменшився на 27,67%, а чистий прибуток зменшився на 34,20% порівняно з 2023 роком. Незважаючи на позитивну динаміку окремих фінансових результатів, ця тенденція свідчить про збільшення впливу факторів, що знижують кінцеву ефективність підприємства. З точки зору економічної безпеки це потенційна загроза, оскільки чистий прибуток становить внутрішні джерела фінансування розвитку та створення резервів для покриття можливих ризиків.

Продуктивність праці працівників у 2025 році становила 1550,34 тис. грн/особу, що на 165,11 тис. грн/особу (або на 11,92%) вище, ніж у 2023 році. Водночас, у 2025 році цей показник знизиться до 77,49 тис. грн/особу (або на 4,76%) порівняно з 2024 роком, коли продуктивність досягла свого максимуму за аналізований період – 1627,83 тис. грн/особу. Така динаміка свідчить про загальне підвищення ефективності використання трудових ресурсів за період 2023–2025 років, але, водночас, про уповільнення темпів зростання у 2025 році. З одного боку, збільшення продуктивності праці за два роки є позитивним сигналом. З іншого боку, зниження показника у 2025 році може свідчити про наявність резервів для подальшого підвищення ефективності роботи персоналу, зокрема шляхом оптимізації бізнес-процесів, автоматизації рутинних операцій та вдосконалення системи мотивації працівників.

Фондовіддача знизилася з 3,04 грн/грн до 2,55 грн/грн, що свідчить про погіршення ефективності використання основних засобів. Для економічної безпеки це означає, що ресурси, інвестовані в активи, мають менший економічний ефект, ніж у попередні періоди.

Динаміка коефіцієнта оборотності оборотних засобів є однією з найбільш негативних тенденцій. Якщо у 2023 році він становив 9,39 оборотів, то у 2025 році – лише 3,45 оборотів. Водночас середній період обороту збільшився з 38 днів у 2023 році до 104 днів у 2025 році. Такі зміни свідчать про суттєве уповільнення оборотності оборотного капіталу та погіршення ефективності його використання. Одночасно операційні витрати на 1 грн реалізованої продукції

зросли з 0,91 грн до 0,98 грн, що свідчить про підвищення витратомісткості діяльності та формує додаткові ризики для фінансової безпеки підприємства.

Доцільним також є аналіз динаміки показників рентабельності ТОВ «Нова пошта», оскільки вони характеризують ефективність використання власного та сукупного капіталу підприємства, а також результативність основної діяльності щодо надання логістичних послуг (рис. 2.4)

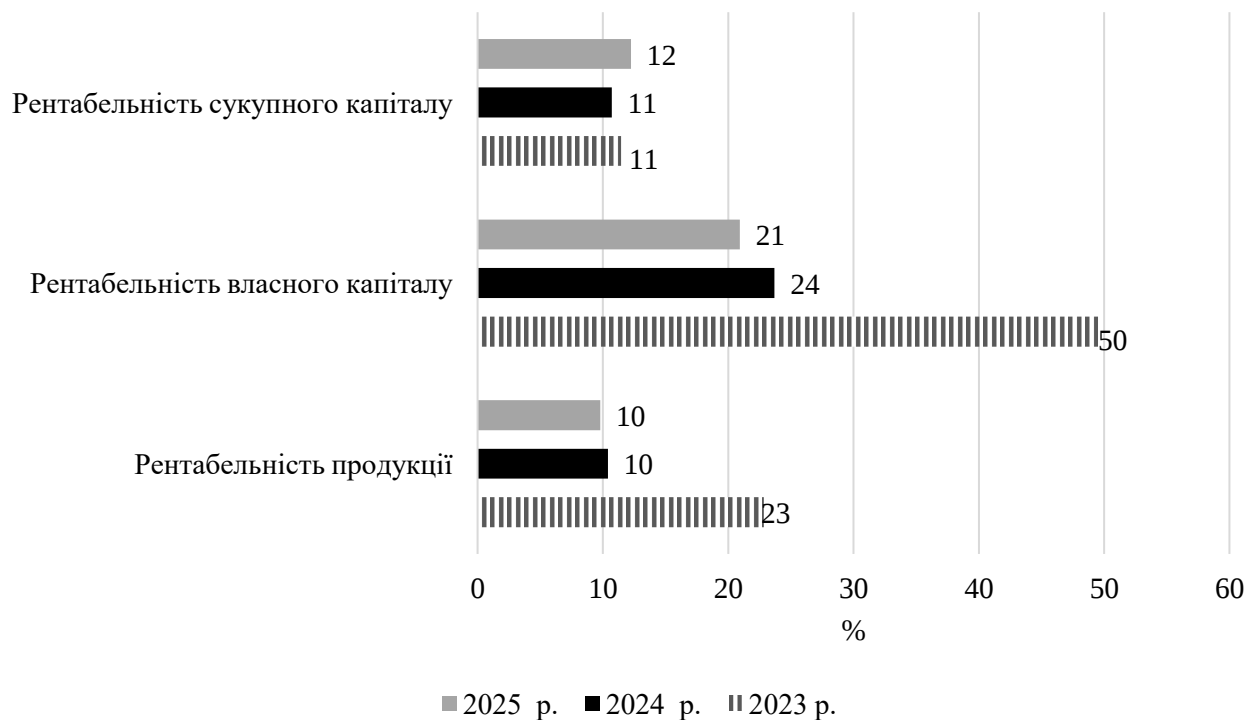


Рисунок 2.4 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Нова пошта» у 2023–2025 роках

Примітка. Складено автором за даними підприємства.

Така динаміка показує, що темпи зростання капіталу значно перевищують темпи зростання прибутку. Для економічної безпеки це означає зниження ефективності використання наявних ресурсів та потенційне погіршення інвестиційної привабливості підприємства.

Це свідчить про те, що основна діяльність підприємства залишається ефективною та прибутковою, а отже підприємство має потенціал для подальшого

зміцнення економічної безпеки з метою усунення виявлених недоліків у сфері управління капіталом та оборотними активами.

Таким чином, результати аналізу свідчать, що у 2023–2025 рр. ТОВ «Нова пошта» характеризувалося зміцненням фінансової, кадрової та інноваційної складових економічної безпеки, що проявилось у зростанні капіталу, доходів, фонду оплати праці, нематеріальних активів та прибутку від операційної діяльності. Водночас зниження чистого прибутку, рентабельності капіталу, продуктивності праці та оборотності оборотних засобів формує низку потенційних загроз для економічної безпеки підприємства.

Це зумовлює необхідність посилення контролю за ефективністю використання ресурсів, оптимізації структури активів, підвищення продуктивності праці та вдосконалення системи управління економічною безпекою ТОВ «Нова пошта».

2.3. Аналіз діючої системи управління економічної безпеки ТОВ «Нова пошта»

Для аналізу рівня економічної безпеки компанії «Нова Пошта» важливим є дослідження внутрішніх факторів, що забезпечують стабільність функціонування та розвиток підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Важливу роль у підвищенні кадрового потенціалу відіграє впровадження сучасних технологічних рішень в управлінні персоналом. Інтегровані платформи управління людськими ресурсами сприяють підвищенню прозорості внутрішніх процесів, ефективності обміну інформацією та посиленню контролю за виконанням завдань. Крім того, цифрові інструменти адаптації та навчання співробітників дозволяють скоротити терміни їх входження в робочий процес, забезпечити дотримання корпоративних стандартів та значно зменшити ризики, пов'язані з людським фактором [13].

Для комплексної оцінки економічної безпеки підприємства доцільно провести SWOT-аналіз (табл. 2.4), який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, а також оцінити можливості та загрози зовнішнього середовища. Результати цього аналізу дозволяють визначити ключові фактори, що впливають на рівень економічної безпеки «Нова Пошта» та сформулювати напрямки подальшого зміцнення в умовах сучасних викликів та ризиків [36].

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Нова пошта»

Зовнішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широка мережа представництв і відділень 2. Оперативність і швидка доставка 3. Використання сучасних технологій у логістичних процесах 4. Гнучкість у адаптації до ринкових змін і технологічного прогресу 5. Висока швидкість обробки замовлень 6. Висока впізнаваність бренду 7. Власна ІТ-платформа	1. Високі тарифи на деякі види послуг 2. Обмежені можливості міжнародної доставки 3. Залежність від інфраструктури великих міст 4. Обмежена тарифна гнучкість 5. Сезонне навантаження
Внутрішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Програми лояльності для постійних клієнтів 2. Впровадження штучного інтелекту 3. Зростання ринку електронної комерції 5. Екологічні ініціативи 6. Розробка нових сервісів	1. Кібератаки та фішингові загрози 2. Економічна нестабільність та коливання валют 3. Зростання цін на паливо і енергоносії 4. Політичні та військові ризики 5. Можливі затримки у доставці через зовнішні фактори

Примітка. Складено автором за даними підприємства.

Результати SWOT-аналізу дозволяють зробити висновок, що підприємство характеризується загалом стійким внутрішнім середовищем та сформованою системою операційної діяльності. Сильні сторони компанії формують основу її конкурентних переваг на ринку логістичних послуг і забезпечують стабільність функціонування навіть в умовах зовнішньої нестабільності.

До ключових переваг відноситься розгалужена мережа відділень і логістичних центрів, що забезпечує широке географічне покриття та доступність послуг для споживачів у різних регіонах. Важливою складовою є висока швидкість доставки та оперативність обробки замовлень, що формує позитивний досвід клієнтів і підвищує рівень їх лояльності. Окремо слід відзначити впровадження сучасних технологій у логістичні процеси, включаючи автоматизовані системи сортування, цифрові сервіси управління відправленнями та використання власної ІТ-платформи, яка забезпечує інтеграцію всіх бізнес-процесів у єдину систему.

Додатковою сильною стороною є висока впізнаваність бренду на національному ринку, що суттєво знижує витрати на залучення нових клієнтів і підсилює конкурентні позиції компанії. Також важливою характеристикою є гнучкість у реагуванні на зміни ринкового середовища та здатність швидко адаптувати логістичні рішення до нових умов попиту, включаючи зростання електронної комерції.

Водночас аналіз виявляє низку слабких сторін, які обмежують потенціал подальшого розвитку та потребують управлінського вдосконалення. Серед них слід виділити відносно високий рівень тарифів на окремі види послуг, що може знижувати конкурентоспроможність у чутливих до ціни сегментах ринку. Також спостерігається обмежена гнучкість тарифної політики, що ускладнює швидке реагування на зміни попиту та дії конкурентів.

Окремою проблемою є залежність логістичної інфраструктури від великих міст, що створює певні диспропорції в якості та швидкості обслуговування між міськими та сільськими регіонами. Крім того, у періоди пікового навантаження виникає підвищене навантаження на операційні потужності, що може призводити до тимчасового зниження ефективності обробки відправлень і збільшення часу доставки.

Аналіз зовнішнього середовища свідчить, що компанія функціонує в умовах високого рівня невизначеності, що зумовлено макроекономічними

коливаннями, зростанням вартості енергоресурсів, а також загальними політичними та безпековими ризиками. Додатковим фактором впливу є кіберзагрози, які набувають дедалі більшого значення в умовах цифровізації бізнес-процесів і зростання обсягів онлайн-транзакцій.

Разом із тим ринок логістичних послуг зберігає значний потенціал для розвитку. Одним із ключових драйверів є стрімке зростання електронної комерції, що формує стабільний попит на швидку та надійну доставку. Важливими можливостями є подальша цифровізація процесів, впровадження технологій штучного інтелекту для оптимізації маршрутів і управління потоками, а також розвиток програм лояльності для утримання клієнтів.

Додатково перспективними напрямками розвитку є розширення спектра сервісів, включаючи фінансові та цифрові послуги, а також впровадження екологічних ініціатив, спрямованих на зменшення вуглецевого сліду та підвищення енергоефективності логістичних операцій. Це дозволяє не лише підвищити конкурентоспроможність, але й відповідати сучасним міжнародним стандартам сталого розвитку.

Загалом результати SWOT-аналізу свідчать про необхідність подальшого посилення внутрішньої ефективності, розвитку технологічної складової та підвищення стійкості до зовнішніх ризиків. Комплексна реалізація цих заходів дозволить зміцнити позиції компанії на ринку та забезпечити її довгостроковий розвиток.

Для обґрунтування конкурентних позицій ТОВ «Нова пошта» на ринку логістичних послуг та більш глибокого дослідження її економічної безпеки доцільно застосувати інструмент бенчмаркінгу. Використання даного підходу дозволяє здійснити системне порівняння ключових операційних, фінансових, цифрових та сервісних показників підприємства з основними конкурентами галузі, зокрема «Укрпоштою» та «Meest пошта». У табл. 3.2 сформовано матрицю SWOT-аналізу ТОВ «Нова пошта».

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Нова пошта»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Поле «СіМ» (7 + 6 = 13)	Поле «СіЗ» (7 + 5 = 12)
Слабкі сторони	Поле «СлМ» (5 + 6 = 11)	Поле «СлЗ» (5 + 5 = 10)

Примітка. Складено автором за даними підприємства.

Домінування поля СіМ вказує на те, що компанія має достатньо сильні внутрішні ресурси, які можуть бути ефективно використані для розвитку та посилення позицій на ринку. Йдеться насамперед про розвинену інфраструктуру, високий рівень технологічного забезпечення, ефективну організацію логістичних процесів, а також здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. У поєднанні з наявними можливостями, це створює основу для подальшого зростання.

Водночас інші комбінації SWOT-матриці також мають важливе аналітичне значення, однак поступаються за вагою. Це означає, що стратегічний фокус підприємства доцільно змістити у бік використання можливостей зовнішнього середовища через сильні сторони, а не лише на нейтралізацію ризиків або компенсацію слабких сторін.

Таким чином, отримані результати свідчать про доцільність стратегії зростання, орієнтованої на активний розвиток, розширення сервісів та посилення ринкових позицій.

Бенчмаркінг забезпечує можливість не лише оцінити поточний рівень конкурентоспроможності компанії, але й виявити її сильні сторони, проблемні аспекти та потенційні напрями удосконалення діяльності. Особливу увагу в межах аналізу приділено масштабам ринкової присутності, ефективності логістичної інфраструктури, рівню цифровізації, фінансовим результатам та

якості обслуговування клієнтів [26]. Результати проведеного порівняльного бенчмаркінгу наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.6 – Порівняльна характеристика ТОВ «Нова пошта» та основних конкурентів на ринку логістичних послуг України у 2025 р.

Критерій	Нова Пошта	Укрпошта	Meest пошта
Тип власності	Приватна	Державна	Приватна
Кількість відділень	15 817	близько 11 000	5 439
Кількість поштоматів	24 000+	До 1000	5 500
Охоплення населених пунктів	10 000+	20 204	2800
Дохід у 2025 р., млрд грн	54	13,12	0,423
Мінімальний термін доставки, днів	1	1	1-2
Власна авіадоставка	Так	Ні	Ні
Орієнтовна кількість завантажень мобільних застосунків, млн	10+	1-3	0.5-1.5
Міжнародна присутність	16 країн	230 країн	70+ країн
Обсяг відправлень, млн	522	212,8	42-48
Ринкова частка, %	60-65	25-30	5-10

Примітка. Складено автором на основі даних [48; 49; 53; 54; 56; 57; 59]

Узагальнення результатів порівняльного аналізу свідчить про стійке лідерство ТОВ «Нова пошта» на ринку логістичних послуг України за більшістю ключових показників. Компанія демонструє найвищий рівень розвитку логістичної інфраструктури, що виражається у найбільшій мережі відділень, поштоматів та сортувальних хабів серед приватних операторів. Це забезпечує високу доступність послуг, швидкість обробки відправлень і формує значну конкурентну перевагу в сегменті внутрішньої доставки.

Фінансові показники також підтверджують домінуючі позиції компанії: у 2025 році виручка ТОВ «Нова пошта» становила близько 54 млрд грн, що суттєво перевищує результати основних конкурентів. Висока прибутковість і стабільне зростання доходів дозволяють підприємству інвестувати у розвиток

інфраструктури, автоматизацію процесів та цифрові технології, що додатково посилює його ринкові позиції.

Важливим фактором конкурентоспроможності є високий рівень цифровізації бізнес-процесів. Компанія має розвинену ІТ-екосистему, що включає мобільний застосунок із значною кількістю завантажень, високий веб-трафік та інтегровані цифрові сервіси для клієнтів. Це забезпечує зручність користування послугами, скорочує час обробки замовлень та підвищує загальний рівень задоволеності клієнтів. Додатково конкурентною перевагою виступає наявність власної авіадоставки, яка підвищує швидкість і гнучкість логістичних рішень.

Водночас результати дослідження свідчать, що окремі конкуренти мають переваги у певних напрямках. Зокрема, АТ «Укрпошта» та ТОВ «Meest пошта» забезпечують ширше міжнародне покриття та активніше працюють на зовнішніх ринках, що дозволяє їм бути більш диверсифікованими у географії доставки.

Серед слабких сторін ТОВ «Нова пошта» варто виділити відносно вищу вартість послуг порівняно з окремими конкурентами, що може обмежувати її присутність у ціново чутливих сегментах ринку. Також спостерігається періодичне перевантаження відділень у пікові періоди, що впливає на швидкість обслуговування.

Крім внутрішніх факторів, на діяльність компанії суттєво впливають зовнішні умови, зокрема воєнні ризики, економічна нестабільність, коливання витрат на паливо та енергоносії, а також зростання витрат на підтримку та розвиток логістичної й ІТ-інфраструктури. Ці чинники формують підвищений рівень невизначеності та потребують постійної адаптації управлінських рішень.

З огляду на результати дослідження, актуальним є подальше посилення системи економічної безпеки ТОВ «Нова пошта». Основні напрями розвитку мають включати вдосконалення механізмів управління ризиками, підвищення стійкості цифрової інфраструктури, розвиток кіберзахисту, а також оптимізацію операційних процесів для зменшення навантаження у пікові періоди. Важливим

є також збереження стратегічного лідерства шляхом подальшої автоматизації, цифровізації сервісів та підвищення ефективності логістичних рішень.

За результатами проведеного аналізу було виявлено низку проблемних аспектів, які можуть негативно впливати на рівень економічної безпеки ТОВ «Нова пошта» в майбутньому. З метою їх усунення та підвищення стійкості підприємства до внутрішніх і зовнішніх загроз доцільно визначити основні напрями трансформації системи економічної безпеки товариства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Основні недоліки системи економічної безпеки ТОВ «Нова пошта»

№	Недолік
1	Недостатня стійкість до кібератак та фішингових загроз в умовах високого рівня цифровізації бізнес-процесів
2	Обмежені можливості міжнародної логістичної мережі порівняно з провідними світовими логістичними операторами
3	Відсутність комплексної системи раннього виявлення та моніторингу загроз економічній безпеці
4	Висока залежність логістичних процесів від зовнішніх ризиків, пов'язаних із воєнними діями та станом транспортної інфраструктури

Примітка. Складено автором за даними підприємства.

Зведений виклад недоліків, свідчить про те, що існуюча система економічної безпеки ТОВ «Нова пошта» має переважно реактивний характер і не забезпечує повною мірою проактивного виявлення та запобігання загрозам.

В умовах глибокої геополітичної та економічної нестабільності, що утворилася внаслідок масштабної війни та загального ускладнення ринкового середовища, ТОВ «Нова пошта» має не лише реагувати на сучасні виклики, а й будувати довгострокову систему забезпечення економічної стабільності. Враховуючи високий рівень та тривалість ключових загроз, зокрема порушення логістичних ланцюгів, коливання обмінного курсу, інфляційний тиск, кіберризики та військові фактори, існує потреба у значному посиленні та систематизації механізмів економічної безпеки підприємства [32].

Незважаючи на те, що результати аналізу свідчать про достатньо високий

рівень адаптивності та стійкості ТОВ «Нова пошта», існуючі конкурентні переваги необхідно не лише зберегти, а й закріпити на інституційному рівні шляхом формування цілісної та узгодженої системи управління економічною безпекою. У зв'язку з цим виникає потреба у розробці концептуальної бази, яка б забезпечила підтримку досягнутого рівня безпеки та створила передумови для його подальшого вдосконалення в майбутньому.

Система управління економічною безпекою компанії «Нова Пошта» повинна діяти не епізодично чи ситуативно, а як безперервний, структурований та проактивний процес, що є визначальним фактором ефективного захисту підприємства в умовах високої мінливості зовнішнього середовища. У сучасних реаліях війни та макроекономічної нестабільності постійний контроль внутрішніх та зовнішніх факторів дозволяє забезпечити належний рівень гнучкості компанії. Відсутність безперервного моніторингу створює ризик «сліпих зон», в яких можуть формуватися приховані загрози, зокрема різке збільшення логістичних витрат, порушення роботи критичної або інфраструктури, що може призвести до фінансових втрат та зниження операційної ефективності.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено комплексний аналіз системи управління та потенціалу розвитку економічної безпеки ТОВ «Нова пошта». На основі вивчення соціально-економічних умов функціонування підприємства, діагностики його фінансово-господарської діяльності та оцінки чинної системи управління економічною безпекою сформульовано такі висновки:

1. ТОВ «Нова пошта» є одним із лідерів ринку логістичних та поштово-кур'єрських послуг України, що характеризується значним масштабом

діяльності, розгалуженою мережею філій і сортувальних центрів, активним впровадженням сучасних цифрових технологій та постійним розширенням міжнародної присутності. Компанія успішно адаптується до умов воєнного стану та високої конкуренції завдяки ефективній організаційній структурі, соціальній відповідальності та стратегічній орієнтації на інновації. Водночас її діяльність суттєво залежить від стабільності логістичної інфраструктури, цифрових систем та зовнішніх факторів, що безпосередньо впливає на рівень економічної безпеки.

2. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства за 2023–2025 роки виявив переважно позитивну динаміку ключових показників. Значно зросли сукупний та власний капітал, обсяги доходів від реалізації послуг (на 48,49 %), вартість нематеріальних активів, фонд оплати праці та валовий прибуток. Це свідчить про зміцнення фінансової, ресурсної та кадрової складових економічної безпеки. Разом з тим, виявлено негативні тенденції: зниження чистого прибутку (на 34,20 %), рентабельності сукупного та власного капіталу, продуктивності праці та оборотності оборотних засобів. Такі дисбаланси вказують на необхідність підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізації витрат.

3. Аналіз чинної системи управління економічною безпекою за допомогою SWOT-аналізу та бенчмаркінгу з конкурентами («Укрпошта», «Meest пошта») підтвердив лідируючі позиції ТОВ «Нова пошта» за щільністю мережі, швидкістю доставки, рівнем цифровізації та задоволеністю клієнтів. Однак виявлено суттєві недоліки: недостатню стійкість до кіберзагроз, обмежені можливості міжнародної логістики, відсутність комплексної системи раннього виявлення ризиків та високу залежність від зовнішніх воєнних і логістичних факторів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Визначення напрямів трансформації системи економічної безпеки ТОВ «Нова пошта»

У попередньому розділі було проведено комплексну оцінку економічної безпеки ТОВ «Нова пошта» на основі аналізу фінансово-господарської діяльності, дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища, а також результатів SWOT-аналізу і бенчмаркінгу. Отримані результати дозволили визначити ключові конкурентні переваги компанії, ідентифікувати основні ризики та окреслити проблемні аспекти її функціонування в умовах сучасного ринку логістичних послуг України.

Аналіз засвідчив, що економічна безпека ТОВ «Нова пошта» формується під впливом широкого спектра зовнішніх і внутрішніх чинників. До найбільш значущих зовнішніх загроз належать воєнні ризики та пов'язані з ними порушення логістичних ланцюгів, макроекономічна нестабільність, інфляційний та валютний тиск, зростання витрат на енергоресурси та паливо, посилення конкуренції на ринку логістичних послуг, а також кіберзагрози в умовах високого рівня цифровізації бізнес-процесів.

Водночас зовнішнє середовище характеризується наявністю суттєвих можливостей для розвитку. Зокрема, стрімке зростання електронної комерції, активна цифровізація економіки, розвиток автоматизованих логістичних технологій, розширення фінтех- та цифрових сервісів, а також потенціал міжнародної експансії створюють додаткові передумови для зміцнення ринкових позицій компанії.

Результати бенчмаркінгу підтверджують, що ТОВ «Нова пошта» утримує лідерські позиції на внутрішньому ринку за швидкістю доставки, щільністю

логістичної мережі, рівнем цифровізації та якістю сервісу. Водночас відносно слабкою стороною залишається обмежена міжнародна присутність порівняно з такими операторами, як АТ «Укрпошта» та ТОВ «Meest пошта».

Отже, формування ефективної моделі управління економічною безпекою ТОВ «Нова пошта» має базуватися на принципах безперервного моніторингу ризиків, превентивного управління загрозами та оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. Реалізація такого підходу є ключовою умовою забезпечення довгострокової фінансової стійкості, стійкості бізнес-процесів та збереження конкурентних позицій компанії на ринку.

З урахуванням результатів проведеного дослідження можна констатувати, що подальше забезпечення економічної безпеки ТОВ «Нова пошта» потребує цілісного перегляду підходів до управління ризиками та формування більш інтегрованої системи прийняття управлінських рішень. Виявлені особливості функціонування підприємства та характер впливу зовнішнього середовища вказують на необхідність переходу до моделі, яка поєднує аналітичні, цифрові та управлінські інструменти в єдиному безперервному контурі.

У цьому контексті доцільно виділити такі взаємопов'язані напрями трансформації системи управління економічною безпекою. Перший напрям передбачає формування безперервного інформаційно-аналітичного середовища, яке забезпечує систематичний збір, оновлення та узагальнення даних про внутрішні процеси підприємства та зовнішні умови його функціонування.

Другий напрям пов'язаний із розвитком цифрового та інтелектуального забезпечення управління, що передбачає використання автоматизованих систем обробки даних, інструментів аналітики та елементів інтелектуальної підтримки рішень.

Третій напрям полягає у формуванні системи управлінського

реагування, орієнтованої на своєчасне впровадження коригувальних і превентивних заходів. У межах цього підходу управлінські рішення мають формуватися на основі аналітичних висновків та бути спрямованими на зниження впливу ідентифікованих загроз на діяльність підприємства.

Четвертий напрям стосується розвитку інструментів візуалізації та інтерпретації управлінської інформації, що забезпечує перетворення складних аналітичних даних у зручні для сприйняття форми, придатні для оперативного використання на рівні керівництва.

П'ятий напрям охоплює впровадження сценарного підходу до управління економічною безпекою, який передбачає формування альтернативних варіантів розвитку подій, оцінювання їх ймовірності та визначення ресурсних наслідків. Такий підхід дозволяє заздалегідь готуватися до різних умов функціонування та зменшує рівень невизначеності в управлінні.

Шостий напрям пов'язаний із забезпеченням безперервності циклу управління, що передбачає постійний моніторинг результатів реалізованих рішень, їх оцінювання та коригування залежно від змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Узагальнення зазначених напрямів дозволяє сформувати концептуальну основу моделі управління економічною безпекою, яка базується на циклічності процесів, цифровій підтримці рішень, сценарному плануванні та безперервному моніторингу.

Саме з цією метою нижче подано концептуальну модель управління економічною безпекою ТОВ «Нова пошта», яка відображає логіку, структуру та ключові механізми забезпечення стійкості підприємства. На рис. 3.1 представлено запропонована модель управління економічною безпекою ТОВ «Нова пошта».

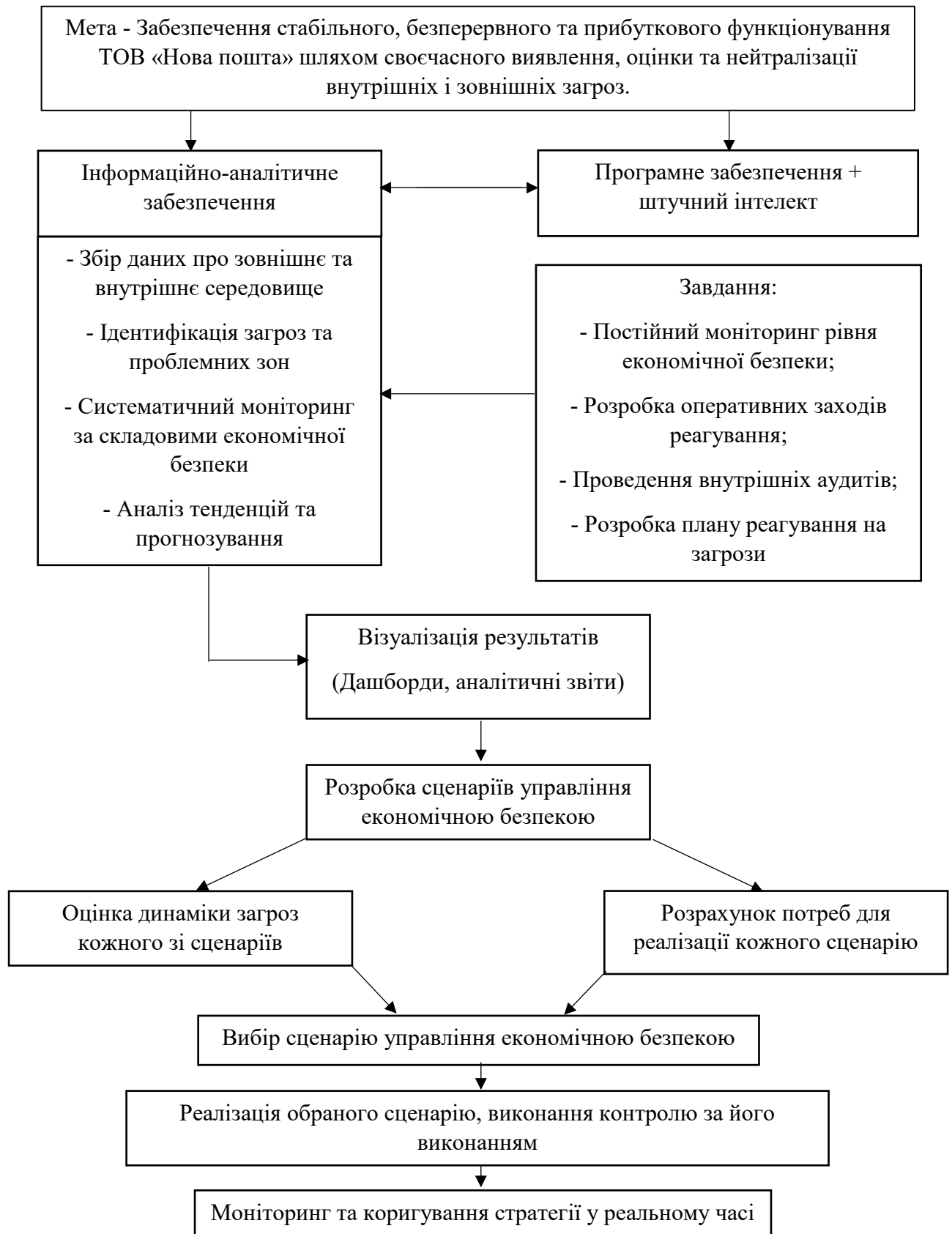


Рисунок 3.1 – Концептуальна модель управління економічною безпекою ТОВ «Нова пошта».

Примітка. Авторська розробка

Інтегрована модель управління економічною безпекою, запропонована ТОВ «Нова пошта», забезпечує своєчасне виявлення, оцінку та нейтралізацію потенційних загроз, що базується на постійному моніторингу ключових показників ефективності підприємства. Використання сучасних інформаційно-аналітичних інструментів, систем бізнес-аналізу та ризик-орієнтованого підходу дозволяє керівництву приймати проактивні управлінські рішення ще до того, як негативні фактори суттєво вплинуть на результати діяльності компанії.

Функціонування моделі ґрунтується на безперервному циклі управління, який охоплює послідовні етапи збору, обробки та інтерпретації даних, формування управлінських рішень, їх реалізації та подальшого контролю результатів із можливістю оперативного коригування. Початковим елементом є інформаційно-аналітичний блок, у межах якого здійснюється систематичний збір даних щодо внутрішнього стану підприємства, включаючи фінансові показники, операційну ефективність, логістичні процеси та ресурсне забезпечення, а також моніторинг зовнішнього середовища, що охоплює ринкову кон'юнктуру, конкурентне середовище, макроекономічні фактори та потенційні ризики. На цьому етапі відбувається первинна ідентифікація загроз, їх класифікація та аналіз тенденцій розвитку, що створює основу для подальшого прогнозування можливих сценаріїв розвитку ситуації.

Важливою складовою моделі є цифровий аналітичний контур, який передбачає використання інформаційних систем та технологій штучного інтелекту для автоматизованої обробки великих масивів даних, виявлення прихованих закономірностей та формування попереджувальних сигналів щодо потенційних відхилень від нормативного стану економічної безпеки. У цьому контексті цифрові інструменти виконують функцію інтелектуального підсилення управлінської діяльності, забезпечуючи підвищення точності прогнозування та зменшення часових витрат на прийняття рішень.

На основі отриманих аналітичних результатів формується блок управлінського реагування, який передбачає розробку та впровадження

комплексу заходів оперативного та стратегічного характеру, спрямованих на нейтралізацію або мінімізацію виявлених загроз. До таких заходів належать внутрішні аудити, коригування фінансової та операційної політики, оптимізація логістичних процесів, а також розробка антикризових планів. У межах цього етапу відбувається безпосередній перехід від аналітичної інтерпретації даних до практичної управлінської дії.

Подальшим елементом моделі є система візуалізації та інтерпретації результатів, яка забезпечує трансформацію складної аналітичної інформації у зручні для сприйняття управлінські форми, зокрема у вигляді аналітичних панелей, дашбордів та узагальнених звітів. Це дозволяє керівництву підприємства оперативно оцінювати поточний стан економічної безпеки, виявляти критичні відхилення та приймати обґрунтовані рішення на основі актуальних даних.

Наступним рівнем функціонування моделі є сценарне управління, яке передбачає формування альтернативних варіантів розвитку подій з урахуванням різних комбінацій внутрішніх і зовнішніх факторів впливу. У межах цього етапу здійснюється оцінювання ймовірності реалізації кожного сценарію, аналіз ресурсних потреб для його реалізації та визначення потенційних наслідків для економічної стійкості підприємства. Такий підхід дозволяє перейти від реактивної моделі управління до проактивної, за якої рішення приймаються не лише у відповідь на вже наявні загрози, а й з урахуванням їх потенційного виникнення.

На основі сценарного аналізу здійснюється вибір оптимальної стратегії управління економічною безпекою, яка передбачає реалізацію конкретного комплексу заходів, спрямованих на досягнення визначених цілей. У процесі реалізації стратегії здійснюється постійний контроль виконання управлінських рішень, оцінка їх ефективності та відповідності поставленим завданням.

Завершальним, але водночас безперервним елементом моделі є система моніторингу та зворотного зв'язку, яка забезпечує регулярне оновлення

інформаційної бази, оцінювання результатів впроваджених рішень та коригування управлінських дій відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Таким чином, модель функціонує як замкнений цикл, що постійно відтворюється, забезпечуючи адаптивність системи управління економічною безпекою.

Узагальнюючи, слід зазначити, що запропонована концептуальна модель вирішує ключову проблему сучасних логістичних компаній, пов'язану з невідповідністю між швидкістю змін зовнішнього середовища та швидкістю прийняття управлінських рішень. Її впровадження дозволяє скоротити час реагування на загрози, зменшити інформаційні «сліпі зони», підвищити рівень передбачуваності управлінських рішень, а також забезпечити перехід від фрагментарного реагування до системного та безперервного управління економічною безпекою підприємства.

3.2. Пропозиції щодо посилення економічної безпеки ТОВ «Нова пошта»

Для забезпечення стійкості ТОВ «Нова пошта» в умовах зростання кіберзагроз, складності міжнародної логістики, військової нестабільності та високої динаміки ринку ключовим завданням є перехід від реактивного управління ризиками до проактивної моделі економічної безпеки, що базується на постійному моніторингу загроз, цифровій аналітиці та автоматизованому прийнятті рішень. Сучасне операційне середовище компанії характеризується високим рівнем невизначеності, що вимагає інтеграції всіх елементів економічної безпеки в єдину цифрову систему управління ризиками

Першочерговим та ключовим елементом посилення економічної безпеки ТОВ «Нова пошта» є формування системи раннього виявлення та запобігання кібер- і операційним загрозам, що дозволяє своєчасно ідентифікувати потенційні інциденти ще на етапі їх зародження. Такий підхід є необхідним в умовах високої цифровізації логістичних процесів, значного обсягу оброблюваних даних та

постійного зростання складності зовнішніх і внутрішніх ризиків. Система раннього виявлення повинна базуватися на безперервному моніторингу ключових індикаторів безпеки, аналізі аномальних відхилень у поведінці користувачів, транзакційних потоках і роботі інформаційних систем, що в сукупності дозволяє формувати цілісну картину стану економічної безпеки підприємства в режимі реального часу. Її впровадження забезпечує можливість оперативного реагування на потенційні загрози, запуску превентивних механізмів захисту та коригування управлінських рішень до моменту настання критичних наслідків, що суттєво підвищує загальну стійкість компанії до дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища.

Основним напрямком удосконалення є посилення кіберстійкості корпоративної інфраструктури ТОВ «Нова пошта» шляхом розширення архітектури Zero Trust, яка передбачає постійну перевірку кожного користувача, пристрою та запиту API, незалежно від їхнього розташування в мережі. У межах посилення кіберстійкості корпоративної інфраструктури доцільним є подальший розвиток архітектури Zero Trust, яка базується на принципі постійної верифікації всіх користувачів, пристроїв і запитів незалежно від їхнього місцезнаходження. Це особливо актуально для компаній із розгалуженою цифровою логістичною екосистемою, де велика кількість інтеграційних API, мобільних сервісів і зовнішніх партнерських з'єднань формує розширену поверхню атак. Використання Microsoft Sentinel дає змогу автоматизувати процеси виявлення та реагування на інциденти, скоротити час ідентифікації атак, мінімізувати вплив людського фактора та підвищити точність прийняття рішень у сфері інформаційної безпеки. Додатково доцільним є впровадження багатфакторної автентифікації та безпарольних технологій на основі стандартів FIDO2, що суттєво знижує ризики компрометації облікових даних і фішингових атак. На рисунку 3.2 наведено візуалізацію програмного забезпечення

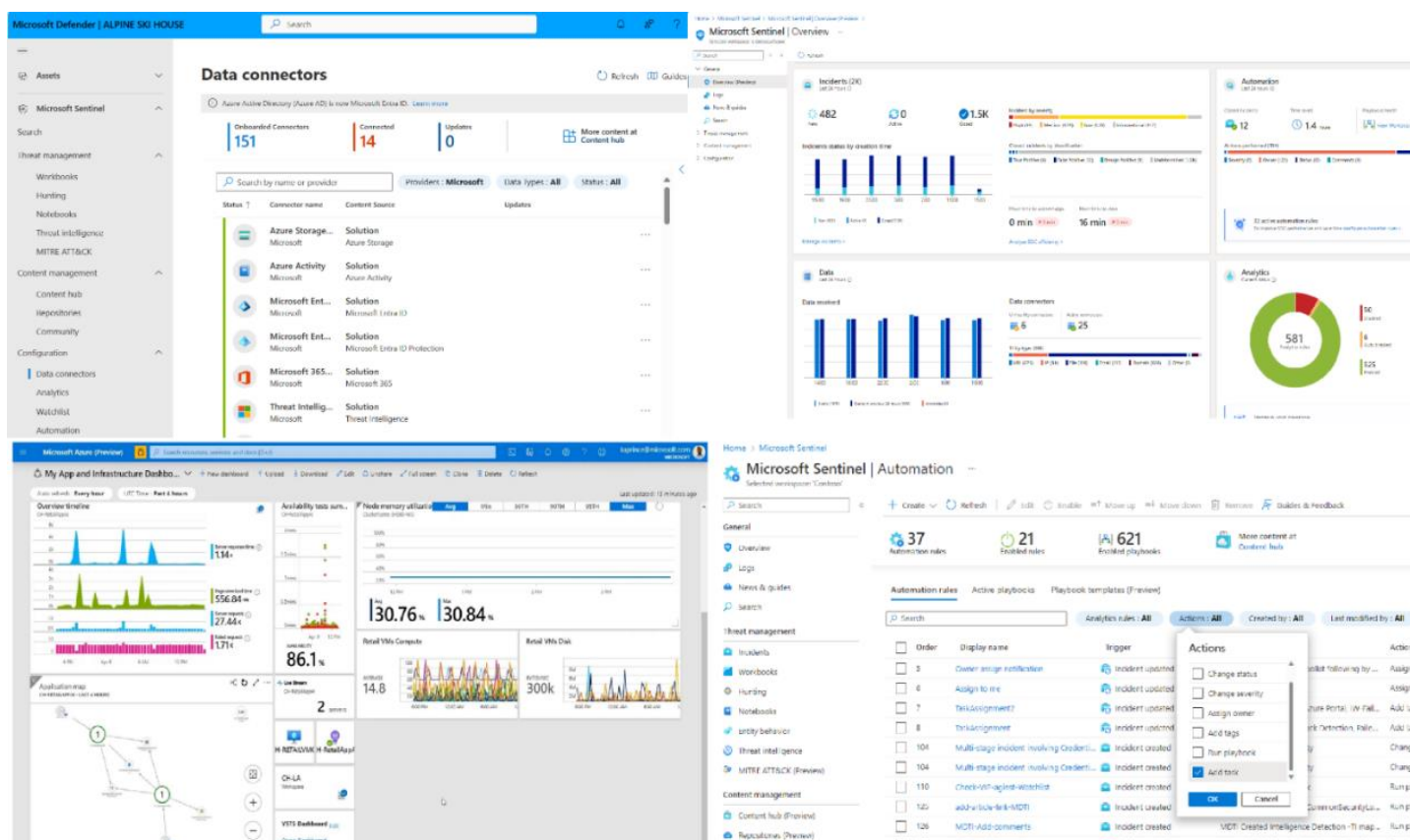


Рисунок 3.2 – Візуалізація програмного забезпечення «Microsoft Sentinel» [51]

Використання цього рішення дозволяє автоматизувати реагування на інциденти, скоротити час виявлення атак та мінімізувати вплив людського фактора на рівень кіберзахисту. Крім того, доцільно впровадити багатфакторну та безпарольну автентифікацію на основі стандартів FIDO2 у всіх критичних системах компанії, що значно знижує ризики фішингових атак та компрометації облікових даних. У таблиці 3.2 наведений функціонал Microsoft Sentinel.

Таблиця 3.2 - Функціонал програмного забезпечення «Microsoft Sentinel»

Функціонал	Зміст функціоналу	Цінність для економічної безпеки
Управління подіями безпеки	Централізований збір, агрегація та кореляція подій з різних джерел: IT-систем, хмарних сервісів, логістичних платформ, API та користувацьких пристроїв	Забезпечує повну видимість кіберпростору компанії та знижує ризик прихованих атак або витоків даних

Продовження табл. 3.2

Автоматизоване реагування	Автоматичне виконання сценаріїв реагування на інциденти: блокування акаунтів, ізоляція пристроїв, обмеження доступу	Мінімізує час реагування на інциденти та зменшує можливі фінансові та операційні втрати
Аналітика загроз	Інтеграція глобальних баз даних загроз та аналіз нових кіберризиків у реальному часі	Дозволяє передбачати потенційні атаки та адаптувати політики безпеки
Поведінкова аналітика	Аналіз поведінки користувачів та сутностей для виявлення нетипових дій (аномальні входи, підозрілі транзакції)	Дозволяє виявляти внутрішні загрози та компрометацію облікових записів
Візуалізація та дашборди безпеки	Побудова інтерактивних панелей моніторингу з відображенням рівня ризиків у реальному часі	Підвищує прозорість стану кібербезпеки для керівництва компанії

Примітка. Складено автором на основі даних [51]

Можна констатувати, що впровадження Microsoft Sentinel як централізованої платформи моніторингу та реагування на кіберзагрози дозволить ТОВ «Нова пошта» забезпечити безперервний контроль стану кібербезпеки в режимі реального часу та своєчасно виявляти потенційні інциденти. Це підвищить швидкість реагування на загрози, зменшить імовірність фінансових та операційних втрат, а також мінімізує вплив людського фактора при прийнятті рішень у сфері інформаційної безпеки. У довгостроковій перспективі використання даного програмного забезпечення сприятиме підвищенню загальної стійкості цифрової інфраструктури компанії та ефективності управління її економічною безпекою.

Окрім Microsoft Sentinel, доцільно інтегрувати низку взаємодоповнюючих програмних рішень, які формують багаторівневу архітектуру кіберзахисту та управління ризиками. Зокрема, використання Microsoft Defender for Cloud і Microsoft Defender for Endpoint дозволяє забезпечити захист кінцевих пристроїв і хмарної інфраструктури, тоді як SIEM/SOAR-платформи в межах єдиної екосистеми забезпечують автоматизацію реагування на інциденти. Для

управління ідентифікацією та доступом доцільним є застосування Microsoft Entra ID, що дозволяє централізовано контролювати доступ до критичних систем.

Другим важливим напрямком підвищення економічної безпеки є розробка єдиної цифрової логістичної платформи, яка об'єднує міжнародні та внутрішні перевезення в рамках API-орієнтованої архітектури. У цьому контексті доцільно використовувати систему управління транспортом рівня SAP Transportation Management, яка забезпечує автоматичну оптимізацію маршрутів, балансування навантаження між сортувальними центрами та прогнозування логістичних затримок на основі аналізу великих даних. Інтеграція такої системи з внутрішніми ERP-рішеннями компанії дозволяє знизити операційні витрати та підвищити стабільність міжнародних ланцюгів поставок у нестабільній геополітичній ситуації [55].

Важливим елементом зміцнення економічної безпеки є створення інтегрованої системи раннього виявлення та моніторингу загроз, яка функціонує на базі архітектури Data Lakehouse з використанням Microsoft Fabric. Така система забезпечує об'єднання фінансових, логістичних та операційних даних в єдиному середовищі, що дозволяє використовувати алгоритми машинного навчання для виявлення аномалій, шахрайських транзакцій, фінансових відхилень та операційних ризиків у режимі реального часу. Формування єдиного простору аналізу ризиків надає керівництву компанії можливість приймати управлінські рішення на основі поточних даних, а не постфактумного аналізу.

Архітектура Data Lakehouse забезпечує багаторівневу обробку даних, яка включає етапи їх збору, зберігання, очищення, трансформації та аналітичного опрацювання в межах єдиного середовища. Це дозволяє усунути проблему розрізненості інформаційних систем, коли дані зберігаються в окремих ізольованих базах і не можуть ефективно використовуватися для комплексного аналізу ризиків. Завдяки єдиному середовищу зберігання створюються умови для формування повної та узгодженої картини діяльності підприємства, що є

основою для побудови системи управління економічною безпекою нового покоління [58].

Використання Microsoft Fabric у межах цієї архітектури забезпечує інтеграцію всіх етапів роботи з даними в межах єдиної платформи, включаючи їх інжестію, зберігання, обробку, аналітику та візуалізацію. За якої весь життєвий цикл даних контролюється в межах одного середовища без необхідності використання великої кількості окремих інструментів. Особливо важливим є використання єдиного семантичного шару даних, який забезпечує узгодженість показників між різними підрозділами компанії та знижує ризик прийняття управлінських рішень на основі суперечливої або неповної інформації [50].

У межах забезпечення економічної безпеки така платформа дозволяє реалізувати механізми предиктивної аналітики та машинного навчання, спрямовані на виявлення аномалій у фінансових потоках, логістичних операціях та поведінці користувачів. Це створює передумови для переходу від реактивного до проактивного управління ризиками, коли потенційні загрози ідентифікуються ще до моменту їх критичного впливу на діяльність підприємства. Додатково Microsoft Fabric забезпечує можливість побудови інтерактивних аналітичних панелей, що дозволяє керівництву в режимі реального часу відстежувати ключові індикатори економічної безпеки та оперативно реагувати на відхилення.

В умовах військових дій та руйнування транспортної інфраструктури особливу увагу слід приділяти підвищенню операційної стійкості логістичної мережі шляхом впровадження моделей цифрових двійників, які дозволяють моделювати різні сценарії функціонування логістичної системи, включаючи втрату окремих маршрутів або вузлів. Використання таких моделей у поєднанні з геоаналітикою та супутниковими даними забезпечує можливість автоматичної реконфігурації логістичних потоків у режимі реального часу, що мінімізує вплив зовнішніх потрясінь та забезпечує безперервність поставок.

Впровадження запропонованих сервісів та систем, сформує повноцінну та інтегровану систему економічної безпеки ТОВ «Нова пошта», яка поєднає

кіберзахист, логістичний аналіз, управління ризиками та обслуговування клієнтів в єдиному цифровому циклі. Основним результатом є перехід компанії від фрагментованого та реактивного управління загрозами до проактивної моделі, в якій ризики виявляються на ранній стадії, автоматично аналізуються та частково нейтралізуються без втручання людини. Це забезпечує підвищення загальної стійкості бізнесу до зовнішніх потрясінь, скорочення часу реагування на інциденти, зменшення операційних та фінансових збитків, а також покращення якості прийняття управлінських рішень завдяки використанню актуальних аналітичних даних у режимі реального часу. В результаті компанія отримує більш стабільну, керовану та адаптивну систему економічної безпеки, здатну ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності та кризових факторів зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 3.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи визначено основні напрями трансформації системи управління економічною безпекою ТОВ «Нова пошта» та розроблено конкретні практичні пропозиції щодо її посилення в умовах воєнного стану, цифровізації та ринкової нестабільності. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

На основі комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності, SWOT-аналізу та бенчмаркінгу виявлено ключові недоліки чинної системи економічної безпеки ТОВ «Нова пошта», зокрема недостатню стійкість до кіберзагроз, обмеженість міжнародної логістичної мережі, відсутність комплексної системи раннього виявлення та моніторингу ризиків, а також високу залежність від зовнішніх логістичних і воєнних факторів. Це обґрунтувало необхідність переходу від переважно реактивної моделі управління до проактивної, інтегрованої та цифровізованої системи,

орієнтованої на постійний моніторинг, прогнозування та оперативну нейтралізацію загроз.

1. Запропоновано концептуальну модель управління економічною безпекою підприємства, яка передбачає безперервний цикл моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, аналізу ризиків, прийняття проактивних рішень та контролю результативності. Модель інтегрує фінансові, операційні, інформаційні, логістичні та кадрові аспекти діяльності компанії, забезпечуючи системність і узгодженість заходів щодо підвищення рівня економічної безпеки.

2. Розроблено конкретні організаційно-технологічні пропозиції щодо посилення економічної безпеки ТОВ «Нова пошта», зокрема: впровадження платформи Microsoft Sentinel для посилення кіберзахисту, системи SAP Transportation Management для оптимізації логістичних процесів, Microsoft Fabric для створення інтегрованої системи моніторингу ризиків, а також використання цифрових двійників для підвищення операційної стійкості. Впровадження цих заходів дозволить суттєво підвищити проактивність управління ризиками, скоротити операційні втрати, зміцнити конкурентні переваги компанії та забезпечити її довгострокову стійкість і розвиток.

Таким чином, практичні рекомендації третього розділу формують цілісний механізм управління економічною безпекою ТОВ «Нова пошта», який відповідає сучасним викликам бізнес-середовища та сприяє переходу компанії на якісно новий рівень економічної безпеки та ефективності.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних засад та практичних аспектів формування механізму управління економічною безпекою підприємства в умовах воєнного стану та сучасних викликів та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення механізму управління економічною безпекою підприємства на прикладі ТОВ «Нова пошта». За результатами дослідження сформульовано такі основні висновки:

1. Розкрито сутність та зміст поняття економічної безпеки підприємства. Встановлено, що економічна безпека – це комплексна характеристика діяльності підприємства, що відображає його здатність забезпечувати стабільне функціонування, ефективно використовувати наявні ресурси, протидіяти внутрішнім та зовнішнім загрозам і підтримувати довгострокову конкурентоспроможність. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити, що економічна безпека формується під впливом управлінських рішень, поточного стану підприємства та змін у зовнішньому середовищі, а її значення значно зростає в умовах економічної нестабільності, економічної нестабільності та високої динаміки ринкових процесів.

2. Досліджено структуру та складові формування механізму управління економічною безпекою підприємства. Встановлено, що ефективний механізм управління економічною безпекою повинен поєднувати фінансову, кадрову, техніко-технологічну, інформаційну, екологічну та силову складові в єдину систему. Встановлено, що механізм управління економічною безпекою включає об'єкти та суб'єкти управління, систему моніторингу загроз, інформаційне забезпечення, методи прийняття управлінських рішень та інструменти контролю їх реалізації. Доведено, що його ефективність залежить від здатності підприємства своєчасно виявляти ризики та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. 3. Узагальнено методи та інструменти оцінки економічної безпеки підприємства. Встановлено, що найпоширенішими підходами є індикативний,

функціональний, експертний та вузькофункціональний методи. Аргументовано доцільність використання функціонального підходу як найкомплекснішого інструменту оцінки, який дозволяє визначити рівень захищеності окремих складових економічної безпеки та сформувати інтегральну оцінку її стану. Встановлено, що найбільш об'єктивні результати забезпечує поєднання різних методів аналізу та оцінки.

4. Охарактеризовано соціально-економічні умови функціонування ТОВ «Нова Пошта». Встановлено, що компанія є одним з лідерів українського ринку логістики та працює в умовах високої конкуренції, військових ризиків, нестабільності зовнішнього середовища та значних змін у логістичних ланцюгах. Аналіз дозволив визначити сильні сторони компанії, зокрема розгалужену мережу філій, високий рівень впізнаваності бренду, використання сучасних логістичних технологій та значний портфель клієнтів. Водночас було виявлено низку зовнішніх загроз, пов'язаних з військовими діями, економічною нестабільністю та зростанням витрат на діяльність.

5. Проведено діагностику фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта». За результатами аналізу було встановлено, що компанія демонструє загалом позитивні тенденції розвитку та підтримує достатній рівень фінансової стабільності. Дослідження показало збільшення обсягів діяльності, збільшення виручки та збереження прибутковості компанії. Водночас було виявлено певні ризики, пов'язані зі змінами структури капіталу, коливаннями показників ліквідності та впливом зовнішніх економічних факторів. Отримані результати свідчать про необхідність постійного моніторингу фінансового стану як важливої складової економічної безпеки підприємства.

6. Було проаналізовано чинну систему управління економічною безпекою ТОВ «Нова Пошта». Встановлено, що підприємство використовує комплекс заходів, спрямованих на забезпечення фінансової, інформаційної, кадрової та операційної безпеки. Система економічної безпеки характеризується високим рівнем організованості та орієнтацією на оперативне реагування на загрози.

Водночас було визначено необхідність подальшого вдосконалення механізмів моніторингу ризиків, координації окремих компонентів безпеки та підвищення ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення процесу управління.

7. Визначено напрямки трансформації системи економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта». Обґрунтовано необхідність переходу від переважно реактивного підходу до проактивної моделі управління економічною безпекою, що базується на постійному моніторингу ризиків, прогнозуванні загроз та своєчасному прийнятті управлінських рішень. Запропоновані напрямки трансформації передбачають удосконалення організаційної структури системи безпеки, посилення інформаційної складової, підвищення ефективності взаємодії між структурними підрозділами та впровадження сучасних інструментів контролю ризиків.

8. Розроблено пропозиції щодо зміцнення економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта». Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення механізму управління економічною безпекою підприємства, підвищення ефективності моніторингу внутрішніх та зовнішніх загроз, зміцнення фінансової стабільності та покращення інформаційно-аналітичного забезпечення процесів управління. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, мінімізації ризиків господарської діяльності, зміцненню конкурентних позицій та забезпеченню довгострокового стабільного розвитку ТОВ «Нова Пошта».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баранова В. В. Сутність економічної безпеки національного господарства та її характеристики. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/21_2_2018ua/33.pdf (дата звернення: 28.04.2026).
2. Біловол Р. І. Організаційно-функціональний механізм впровадження служби економічної безпеки підприємства в умовах нестабільного середовища // *Управління та адміністрування в національній економіці*: колективна монографія. Полтава: ПолтНТУ, 2016. С. 261–269.
3. Білошкурська Н. В., Білошкурський М. В. Теоретичні аспекти економічної безпеки підприємств // *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 2. С. 85–89.
4. Бойко Т. В. Актуальні проблеми економічної безпеки України. URL: <https://old.library.kr.ua/orhus/bojko.pdf> (дата звернення: 28.04.2026).
5. Васильців Т., Міценко Н., Мульська О., Зайченко В. Економічний потенціал vs економічна безпека підприємства: точки конвергенції та дивергенції // *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 36. С. 23–29. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7625341> (дата звернення: 29.04.2026).
6. Василега В. Є. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах впливу зовнішнього середовища // *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 146–153.
7. Варналій З. С. [та ін.]. Економічна безпека: навч. посіб. / за ред. З. С. Варналія. К.: Знання, 2009. 647 с.
8. Верхоглядова Н. І., Герасимова О. Л., Щеглова О. Ю., Левчинський Д. Л. Економічна діагностика. Дніпропетровськ : Свідлер, 2011. 332 с.
9. Вівчар О. І. Управління економічною безпекою підприємств: соціогуманітарні контексти: монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2018. 515 с.

10. Гавловська Н., Матюх С., Любохинець Л. Оцінювання стану економічної безпеки промислового підприємства // *Development Service Industry Management*. 2023. № 1. С. 7–12.

11. Гбур З. В. Зарубіжний досвід забезпечення економічної безпеки держави // *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 11. С. 111–115.

12. Гриценко В. І., Бажан Л. І. Сценарне моделювання рівня безпеки розвитку економічної системи в умовах невизначеності // *Наука та наукознавство*. 2014. С. 58–65.

13. Губа Л. М., Барабаш В. О. Адаптивне управління кадровим потенціалом підприємств як стратегія сталого розвитку в умовах соціально-економічної невизначеності: *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій*: матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 05 червня 2025 р. – Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2025. С. 61-62.

URL:

<https://reposit.nupp.edu.ua/files/original/19/17527/235443d538dda898129de1fd97a0a67e4e338856.pdf> (дата звернення: 29.10.2025).

14. Денисенко М. П., Третьак Є. В. Механізм забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання // *Економіка та держава*. 2018. № 12. С. 59–63.

15. Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізми забезпечення, управління. Львів : Ліга-Прес, 2012. 256 с.

16. Жихор О. Б., Куценко Т. М. Економічна безпека : навч. посіб. Харків : ХІБС УБС НБУ, 2013. 144 с.

17. Зайченко К. С., Діма Н. І. Економічна безпека підприємства: сутність та роль // *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/92.pdf (дата звернення: 26.10.2024).

18. Захаров О. І. Механізм взаємодії в системі управління комплексним забезпеченням економічної безпеки підприємства. URL:

https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/zakharov_0008.pdf (дата звернення: 30.04.2026).

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

20. Золотоус Т. Ю., Коваленко П. М., Губа Л. М. Перспективи адаптації митно-тарифного регулювання України до стандартів Європейського Союзу // *Якість та безпечність товарів : матеріали X міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів (Луцьк, 7 травня 2026 р.) / за наук. ред. О. В. Пахолюк. Луцьк: ЛНТУ, 2026. С. 147–149.*

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

22. Клімова Г. П. Економічна безпека: сутність та основні напрями забезпечення. URL: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2018/07/Klimova19.pdf> (дата звернення: 01.05.2026).

23. Коваленко О. В. Підходи до визначення поняття економічної безпеки підприємства // *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 1(10). С. 99–105.

24. Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С. Оцінювання економічної безпеки підприємства: аналіз основних підходів. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/files/original/27/1385/b26aa69b0cbf8525c0a5dd1dd078ad2f26f1f2b7.pdf> (дата звернення: 02.05.2026).

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

26. Кошельок Г. В., Малікова І. П. Методичні підходи до оцінки економічної безпеки підприємства // *Східна Європа: економіка, бізнес та*

управління. 2021. Вип. 5(32). С. 62–69. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.32-9>.

27. Кулик В. Управління економічною безпекою бізнесу: концептуальні засади // *Економіка і регіон*. 2025. № 1(96). URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.1\(96\).3772](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.1(96).3772) (дата звернення: 03.05.2026).

28. Лезіна А. В. Генеза розвитку дефініції «економічна безпека підприємства» // *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 101–106.

29. Марина А. С., Єланська Н. О., Петренко М. А. Механізм забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання // *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 495–500.

30. Меліхова Т. О. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства за допомогою нейронних мереж та кластерного аналізу // *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 12. С. 407–417.

31. Омельчук В. А., Стрельбицький М. П. Забезпечення національної безпеки за основними напрямками життєдіяльності України : навч. посіб. К. : МАУП, 2021. 312 с. URL: <https://maup.com.ua/assets/files/kafedra/nacbezpeka/zabezpechennya-nacionalnoi-bezpeki-1.pdf>.

32. Онищенко С., Маслій О., Глушко А., Губа Л., Барабаш В. Threats and dangers to economic security of Ukraine in the terms of war // *Rivista di Studi sulla Sostenibilità – Review of studies on sustainability*. 2025. 10(2).

33. Онищенко С., Маслій О., Дрібна А. Оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства критичної інфраструктури // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. С. 249–258. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-61-38.pdf>.

34. Панченко В. А. Основні елементи системи економічної безпеки підприємства // *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6513> (дата звернення: 01.12.2025).

35. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Кравчук Н. М. *Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства* // Вісник економічної науки України. 2022. № 1. С. 64–69.

36. Раєвнєва О. В., Бровко О. І., Жуй С. *Дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на формування економічної поведінки підприємства* // Бізнес Інформ. 2023. № 8. С. 193–198. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-193-198> (дата звернення: 04.05.2026).

37. Самойленко І. О. Механізми забезпечення економічної безпеки соціально-економічної системи на трансформаційному етапі розвитку України // *Current Scientific Goals, Approaches and Challenges: Collection of Scientific Papers. Dresden, 2025*. С. 74–83.

38. Самойленко І. О. Механізми забезпечення економічної безпеки соціально-економічної системи на трансформаційному етапі розвитку України // *Інноваційна економіка*. 2025. № 2(102). С. 214–216.

39. Ситнік Є. Концептуальні засади та наукові підходи до розуміння поняття і сутності економічної безпеки підприємства // *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 4(76). С. 249–255.

40. Сосновська І. М. Поняття і значення економічної безпеки виробничо-господарської діяльності підприємств. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4303> (дата звернення: 05.05.2026).

41. Станкевич Н. А. Сутність економічної безпеки підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/207.pdf> (дата звернення: 06.05.2026).

42. Троц І. Забезпечення економічної безпеки на підприємстві з метою попередження банкрутства. URL: <https://ven.ztu.edu.ua/article/view/47582/43889> (дата звернення: 07.05.2026).

43. Фісуненко П. А. Забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність, принципи, функції, методи, засоби // *Економічний простір*. 2019. № 152. С. 176–203.

44. Фокіна Н. П. Економічна безпека підприємства – найважливіша складова фінансової стійкості // *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 8. С. 111–114.

45. Хома І. Б. Формування та використання систем діагностики економічної захищеності промислового підприємства. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2012. 504 с.

46. Череп А. Сутність економічної безпеки як складової частини діяльності підприємства та сучасні підходи до її трактування // *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип. 31(1). С. 27–34.

47. Шило Ж. Методика комплексної оцінки рівня економічної безпеки підприємства // *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Т. 1(4). С. 17–25.

48. Звіт про управління акціонерного товариства «Укрпошта» за 2025 рік. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_2025.pdf (дата звернення: 01.06.2026).

49. Meest доставляє в Україну більше 3,5 мільйонів посилок щомісяця, заявив голова правління. URL: <https://socialbusiness.com.ua/content/meest-postachae-v-ukrayinu-ponad-35-mln-posilok-na-misyac-golova-pravlinnya/> (дата звернення: 01.06.2026).

50. Microsoft Fabric: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-fabric> (дата звернення: 01.06.2026).

51. Microsoft Sentinel: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/security/business/siem-and-xdr/microsoft-sentinel> (дата звернення: 01.06.2026).

52. NOVA Group : офіційний веб-сайт. URL: <https://nova.group/ua/> (дата звернення: 12.05.2026).

53. Нова пошта — це вже міжнародний гравець, що працює у 16 країнах світу. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/nova-poshta-25-rokiv-ruhu-nova-poshta-ce->

vzhe-mizhnarodniy-gravec-shcho-pracyuye-u-16-krajinah-svitu-50583722.html (дата звернення: 01.06.2026).

54. 522 млн посилок, 16,2 млрд грн податків та 4 млрд грн інвестицій — підсумки роботи групи NOVA у 2025 році в Україні. URL: <https://novaposhta.ua/news/nova-pidsumky-2025-ukrayina/> (дата звернення: 01.06.2026).

55. SAP Transportation & Logistics: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.sap.com/ukraine/products/scm/transportation-logistics.html> (дата звернення: 01.06.2026).

56. ТОВ «Нова пошта»: офіційний веб-сайт. URL: <https://novaposhta.ua> (дата звернення: 13.05.2026).

57. ТОП-5 служб доставки з фактичними відділеннями України 2025 // UBA.top. URL: <https://uba.top/delivery-services-with-actual-branches-in-ukraine/> (дата звернення: 28.05.2026).

58. Understanding on-premise data lakehouse architecture. URL: <https://www.unite.ai/uk/understanding-on-premise-data-lakehouse-architecture/> (дата звернення: 01.06.2026).

59. АТ «Укрпошта»: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua> (дата звернення: 14.05.2026).

60. YouControl. ТОВ «Нова пошта». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=11111190#express-universal-file> (дата звернення: 15.05.2026).

ДОДАТКИ