

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

## МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Удосконалення управління мотиваційного механізму економічної безпеки  
приватного акціонерного товариства «Інфузія»

Виконав студент 2-го курсу, групи МПОУ-22мз  
спеціальності 073 – «Менеджмент»

Мороз Г.С.  
Керівник: к.е.н., проф. кафедри ЕПВМ  
Лесько О.Й.

04.06. 2024 р.

Опонент: к.е.н., доцент кафедри фінансів  
та інноваційного менеджменту ВНТУ

Ткачук Л.М.  
05.06. 2024 р.

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри ЕПВМ  
к.е.н., проф. Лесько О.Й.

07.06. 2024 р.

Вінниця ВНТУ – 2024



Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту і інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту  
Освітній ступень магістр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри ЕПВМ  
к.е.н., професор  
Лесько О.Й.

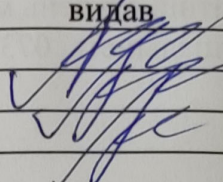
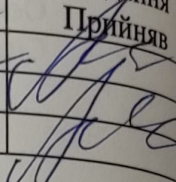
«29» 02 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА**  
**Мороз Галини Сергіївни**

- 1. Тема роботи:** «Удосконалення управління мотиваційного механізму економічної безпеки приватного акціонерного товариства «Інфузія»».  
керівник роботи: Лесько Олександр Йосипович, к.е.н., професор каф. ЕПВМ  
затверджені наказом вищого навчального закладу від «11» березня 2024 р. № 81.
- 2. Строк подання студентом роботи:** до «01» червня 2024 р.
- 3. Вихідні дані до роботи:** фінансова звітність ПрАТ «Інфузія»; методичні вказівки, підручники, навчальні посібники, статті, електронні ресурси.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:** вступ, теоретичні основи управління мотиваційного механізму економічної безпеки підприємства, передумови формування мотиваційного механізму як складової управління економічною безпекою, оцінювання фінансового стану підприємства, основні методи оцінювання рівня забезпечення економічної безпеки підприємства на основі мотиваційного підходу, рекомендації з удосконалення управління мотиваційного механізму економічної безпеки приватного акціонерного товариства «Інфузія».
- 5. Перелік графічного матеріалу:**  
Основні визначення «економічна безпека підприємства». Структура економічної безпеки підприємства. Фактори економічної безпеки підприємства за мотиваційний підходом. Роль та принципи мотиваційного управління економічною безпекою. Концептуальний підхід формування економічної безпеки в контексті мотиваційного управління. Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ. Основні показники балансу. Показники рентабельності. Коефіцієнти фінансової діяльності підприємства. Показники ефективності використання персоналу. Комплексна стратегія мотиваційного управління економічною безпекою. Алгоритм організації мотиваційного управління економічною безпекою. Матриця SWOT-аналізу. Удосконалена організаційна структура управління підприємством. Моделювання чутливості прибутку підприємства.



### 6. Консультанти розділів роботи:

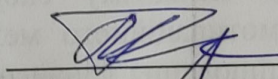
| Розділ   | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата                                                                        |                                                                                     |
|----------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|          |                                           | Завдання видав                                                                      | Завдання прийняв                                                                    |
| Розділ 1 | Лесько О.Й., професор каф. ЕПВМ           |  |  |
| Розділ 2 | Лесько О.Й., професор каф. ЕПВМ           |                                                                                     |                                                                                     |
| Розділ 3 | Лесько О.Й., професор каф. ЕПВМ           |                                                                                     |                                                                                     |

7. Дата видачі завдання 29.02.2024 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

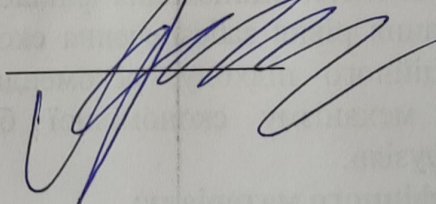
| № з/п | Назва етапів дипломної роботи                                                                  | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|
| 1     | Розділ 1 Теоретичні основи управління мотиваційного механізму економічної безпеки підприємства | березень                      |          |
| 2     | Розділ 2 Аналіз фінансово-економічної діяльності приватного акціонерного товариства «Інфузія»  | березень                      |          |
| 3     | Розділ 3 Рекомендації та пропозиції                                                            | квітень                       |          |
| 4     | Здача оформленої роботи на кафедру                                                             | травень                       |          |

Студентка



Мороз Г.С.

Керівник роботи



Лесько О.Й.

## АНОТАЦІЯ

УДК 005:658.8

Мороз Г.С. Удосконалення управління мотиваційного механізму економічної безпеки приватного акціонерного товариства «Інфузія».

Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – менеджмент, освітня програма – менеджмент підприємств, організацій і установ, Вінниця: ВНТУ, 2024. 79 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 50 назв; рис.: 23; табл.: 13.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні основи управління мотиваційного механізму економічної безпеки підприємства, досліджено концептуальний підхід до формування мотиваційного механізму як складової управління економічною безпекою підприємства, проаналізовано методику оцінювання рівня забезпечення економічної безпеки підприємства.

Досліджено економічну діяльність приватного акціонерного товариства «Інфузія», розраховано економічну ефективність діяльності підприємства, проведено оцінювання загального рівня економічної безпеки підприємства.

Розроблено рекомендації щодо удосконалення управління мотиваційного механізму економічної безпеки підприємства на ПрАТ «Інфузія».

**Ключові слова:** управління, економічна безпека, мотиваційний механізм, підприємство, стратегія, алгоритм, моделювання тощо.



## ABSTRACT

Moroz G.S. Improving the management of the motivational mechanism of economic security of the private joint-stock company "Infuziya".

Master's thesis on specialty 073 - management, educational program - management of enterprises, organizations and institutions, Vinnytsia: VNTU, 2024. 79p.

In Ukrainian speech Bibliography: 50 titles; Fig.: 23; tab.: 13.

In the master's qualification work, the theoretical foundations of the management of the motivational mechanism of the economic security of the enterprise were considered, the conceptual approach to the formation of the motivational mechanism as a component of the management of the economic security of the enterprise was investigated, the methodology of assessing the level of ensuring the economic security of the enterprise was analyzed.

The economic activity of the private joint-stock company "Infusion" was studied, the economic efficiency of the enterprise was calculated, and the overall level of economic security of the enterprise was assessed.

Recommendations for improving the management of the motivational mechanism of the economic security of the enterprise at PJSC "Infuzia" have been developed.

**Keywords:** management, economic security, motivational mechanism, enterprise, strategy, algorithm, modeling, etc.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                                      | 4  |
| ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНОГО<br>МЕХАНІЗМУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА                                                        |    |
| 1.1. Основні підходи до визначення сутності економічна безпека<br>підприємства.....                                                             | 7  |
| 1.2 Концептуальний підхід до формування мотиваційного механізму<br>як складової управління економічною безпекою підприємств.....                | 19 |
| 1.3 Методика оцінювання рівня забезпечення економічної безпеки<br>підприємства в контексті мотиваційного підходу.....                           | 30 |
| Висновок до розділу 1.....                                                                                                                      | 36 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ<br>ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ІНФУЗІЯ»                                                |    |
| 2.1 Аналіз основних економічних показників діяльності<br>приватного акціонерного товариства «Інфузія».....                                      | 37 |
| 2.2 Оцінювання загального рівня економічної безпеки підприємства.....                                                                           | 47 |
| 2.3 Аналіз загальної системи менеджменту приватного<br>акціонерного товариства «Інфузія».....                                                   | 52 |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                                                      | 56 |
| РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО<br>УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНОГО<br>МЕХАНІЗМУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ                             |    |
| 3.1 Обґрунтування вибору стратегія управління розвитком підприємства.....                                                                       | 58 |
| 3.2 Макетування штабної оргструктури ПрАТ «Інфузія»<br>та розробка алгоритму мотиваційного управління<br>економічною безпекою підприємства..... | 62 |
| 3.3 Розрахунок економічного ефекту та моделювання<br>прибутку підприємства.....                                                                 | 66 |
| Висновок до розділу 3.....                                                                                                                      | 70 |



|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Висновки.....                                                                                                                         | 72 |
| Список використаних джерел .....                                                                                                      | 75 |
| Додаток А. Перевірка на антиплагіат.....                                                                                              | 80 |
| Додаток Б. Технічне завдання .....                                                                                                    | 81 |
| Додаток В. <b>Метод</b> оцінювання характеристик гнучкості економічної<br>безпеки підприємства в контексті мотиваційного підходу..... | 82 |
| Додаток Г. Фінансова звітність ПрАТ «Інфузія» 2022-2023р.р. ....                                                                      | 84 |
| Додаток Д. Фінансова звітність ПрАТ «Інфузія» 202212022р.р. ....                                                                      | 89 |
| Додаток Е. Ілюстративний матеріал.....                                                                                                | 95 |

## ВСТУП

У сучасних умовах господарювання, управління економічною безпекою підприємств вимагає належної уваги до мотивації та стимулювання їх функціонування для досягнення оптимального рівня захищеності економічних інтересів, особливо в умовах воєнного стану. Однак динаміка середовища та постійні зміни призводять до появи нових та поглиблення існуючих загроз економічній безпеці підприємства. Це охоплює кризові ситуації, неузгодженість нормативно-правової бази з інституційними складовими, нестабільність кадрового складу, і стрімке зростання цифровізації господарських процесів. У таких умовах, ключову роль відіграють компетентність керівників підприємств, їх мотивація до забезпечення економічної безпеки, використання спеціальних інструментів, методів та стратегій.

Серед наукових праць, у яких досліджена дана тема, зокрема забезпечення економічної безпеки підприємств, треба відмітити внесок таких зарубіжних та вітчизняних науковців, як Ареф'єва О., Ковальчук А., Ярмач О., Дацків Р., Єршова Н. Ю, Ткаченко М., В., Мірошник О. та багато інших.

Проте, враховуючи значні наукові досягнення вітчизняних та іноземних науковців, необхідно відмітити, що певне коло питань концептуального, методологічного та науково-методичного характеру залишається недостатньо дослідженими. Зокрема, алгоритми організації управління мотиваційного механізму економічної безпеки з врахуванням системи забезпечення та інструменти мотиваційного впливу залишаються недостатньо розкритими, що і зумовлює актуальність даного дослідження.

*Метою* даної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад щодо удосконалення управління мотиваційного механізму управління економічною безпекою підприємства.

З огляду на поставлену мету вирішувалися наступні завдання:

1. Дослідити теоретичні основи управління мотиваційного механізму економічної безпеки підприємства.



2. Провести фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Інфузія» з метою визначення його фінансового стану.

3. Провести оцінювання загального рівня економічної безпеки підприємства ПрАТ «Інфузія».

4. Розробити рекомендації щодо удосконалення управління мотиваційного механізму економічної безпеки підприємства на основі розробленого алгоритму, який є частиною комплексної стратегії мотиваційного управління економічною безпекою підприємства.

5. Розрахувати економічний ефект від розроблених пропозицій.

6. Здійснити моделювання отриманих результатів за три роки.

*Об'єктом* дослідження є напрями та шляхи удосконалення управління мотиваційного механізму економічної безпеки підприємства.

*Предметом* дослідження є сукупність теоретичних та науково-методичних положень щодо удосконалення управління мотиваційного механізму економічної безпеки підприємства, який базується на розробленому алгоритмі організації мотиваційного управління в контексті комплексної стратегії.

*Новизна* дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо формування мотиваційного механізму управління економічною безпекою підприємства, який, на відміну від існуючих, базується на розробленому алгоритмі організації мотиваційного управління та включає систему забезпечення та інструменти мотиваційного впливу, що сприяють запобіганню загроз та підвищенню ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства.

*Методи дослідження.* В роботі використовувалися такі наукові методи: при вивченні економічних явищ і процесів – метод системного аналізу і синтезу; при встановленні взаємозв'язків між теоретичними узагальненнями та зробленими висновками – абстрактно-логічний метод; для ілюстрації висновків дослідження – таблицний та графічний методи; для визначення показників стану та ефективності економічної діяльності на підприємстві – методи порівняння та узагальнення. В роботі також використовувалися методи економічного аналізу,

методи зіставлення та інші.

*Інформаційною базою* для виконання магістерської кваліфікаційної роботи є навчальні підручники та посібники, Закони України, нормативні документи Кабінету Міністрів України та інших міністерств і відомств, матеріали наукових конференцій, монографії та статті у наукових журналах, виступи науковців на конференціях, бухгалтерська та фінансова звітність ПрАТ «Інфузія», інформаційні ресурси Інтернет.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає в тому, що основні положення даного дослідження можуть стати теоретичним підґрунтям і практичними рекомендаціями щодо удосконалення управління мотиваційного механізму економічної безпеки на основі розробленого алгоритму та запропонованої комплексної стратегії мотиваційного управління економічною безпекою підприємства.

*Самостійність виконання роботи.* Робота виконана автором самостійно під керівництвом наукового консультанта, якого призначила кафедра ЕПВМ, і є завершеною працею. Теоретична частина роботи зроблена з використанням наукових праць інших дослідників та матеріалів Інтернет. Практична частина роботи зроблена на матеріалах досліджуваного підприємства.

*Апробація результатів.* За результатами виконаної кваліфікаційної роботи підготовлені тези на міжнародну науково-практичну інтернет-конференцію студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)» [1].

Пояснювальна записка магістерської кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, який налічує 50 джерел та 6 додатків. Основний текст пояснювальної записки викладений на 79-ти сторінках, в 13 таблицях та на 23 рисунках.

Магістерська кваліфікаційна робота виконана відповідно до методичних вказівок Вінницького національного технічного університету ВНТУ [2] та кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту ЕПВМ [3].

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Основні підходи до визначення сутності економічна безпека підприємства**

Сучасний розвиток підприємств як основної складової економічної системи в складних економічних умовах зумовлює інтерес науковців до поняття «економічна безпека» та постійний пошук вдосконалень, спрямованих на конкретні підприємства. З кожною новою зміною в економічному житті підприємств економічна безпека як підсистема його життєзабезпечення набуває нового змісту та доповнення. У часи швидких змін та адаптації безпека має вирішальне значення не лише для підприємств як незалежних економічних одиниць, але й для всієї економічної системи.

Питання безпеки завжди хвилювали вчених, які спочатку розглядали питання з точки зору забезпечення безпеки конкретної людини та її життєдіяльності, а згодом розглядали безпеку майна цієї людини. А. Маслоу у своїй теорії потреб і мотивації [4] вважає, що безпека є основною потребою людини, включаючи стабільність, захист від страху, тривоги та хаосу, а також потребу в структурі, порядку, законі та обмеженнях. Тобто потреби людини в безпеці включають впевненість у стабільності та захист від загроз і небезпек. А. Маслоу поставив безпеку на другий рівень потреби після основних фізіологічних потреб, оскільки вважав, що безпека є важливою мотивацією в житті людей. Проте автор зазначає, що безпека є «пасивною» мотивацією, і лише в критичних і екстремальних ситуаціях вона переходить в активну стадію, спонукаючи «організм мобілізувати всі свої сили для боротьби із загрозами». Ми вважаємо, що теорія потреб не лише включає безпеку як психологічну характеристику, але й закладає основу для майбутніх досліджень безпеки як економічної категорії,



що впливає на всі сфери суспільного життя. Теоретичні дослідження поняття «безпека», в тому числі економічні дослідження, на сьогоднішній день мають три варіанти визначення природи «безпеки» [5]: статичний (безпека — це «стан»); поєднання статичного та активного). Однак із поглибленням досліджень категорії «безпека» вона визначається з точки зору її комплексної структури, а тепер також розглядається з системної точки зору.

Процесний підхід визначає безпеку як специфічну діяльність. О. Марченко вважає безпеку «постійним управлінням статичними і динамічними зовнішніми і внутрішніми загрозами з метою повного усунення, усунення або принаймні зменшення шкоди, яку ці загрози можуть завдати роботі об'єкта за однакових умов і параметрів» [6].

Згідно з українським словником, «безпека — це стан, у якому ніщо нікому і нічого не загрожує». Тобто зміст слова «безпека» передбачає певний стан безпеки. Статичною безпекою А. М. Дідик вважає «стан захищеності від загрози найважливішим інтересам особи, суспільства і держави» [7], при цьому особливу увагу приділено інтересам таких об'єктів безпеки та їх безпеці. Холістичний підхід до визначення сутності поняття «безпека» включає комплексне поєднання процесного та статичного підходів.

Так, Ковальчук визначає безпеку як: «Безпека – це стан захищеності життя, цінностей та інтересів суб'єкта (об'єкта) безпеки від загроз і небезпек, за якого створюються оптимальні умови для його життєдіяльності, розвитку та самореалізації. досягаються і дотриманням необхідних параметрів (показників) і норм» [8]. Тобто автор поєднує у своєму визначенні вирази «безпека як стан» і «безпека як регулювання». Розуміючи поняття «безпека», важливо розглядати її як систему. Наприклад, Драгун А.О. зазначає, що «безпека – це комплексне поняття, яке включає системи інформаційно-аналітичного моніторингу, профілактики, попередження, поточних і прогностичних заходів, аналізу можливості усунення негативних наслідків» [9]. Іншими словами, автор розглядає зовнішній вплив на економічну безпеку, статус якого змінюється

залежно від його інтенсивності, і зазначає, що деякі зовнішні впливи можуть не відображатися на результатах діяльності суб'єкта.

Взагалі, безпека – це досить складне поняття, яке по-різному використовується та трактується в різних сферах людської діяльності, але має спільні атрибути: безпека, надійність і цілісність. Безпека, як загальнонаукова категорія, пройшла певні етапи еволюції у 20 столітті і з часом перетворилася на сферу дослідження економічної безпеки [10], що в основному пов'язано зі зростанням значення економіки для суспільного розвитку та трансформації. Інтеграція всіх аспектів людського життя на економічний рівень.

Сьогодні дослідження економічної безпеки як категорії є вже досить широким, але з безперервними змінами середовища функціонування суб'єкта в економічному середовищі виникали нові ситуації, які впливали на діяльність суб'єкта та об'єкта, а категорія було запропоновано «економічної безпеки». «Безпека» потребує постійного вивчення та оновлення відповідно до адаптивних змін та умов. У таблиці наведено методику визначення сутності поняття «економічна безпека». 1.1.

Сутність економічної безпеки залежить від визначення економічної науки, дослідження багатьох науковців, які з різних позицій розглядають статус, регулювання та характеристики суб'єктів економічних відносин. Економічна безпека – практична категорія, яка забезпечує «захищеність соціально-економічних відносин на всіх рівнях» [11].

Варто зазначити, що економічна безпека – це комплексне поняття з кількома взаємозалежними рівнями (рис. 1.1). До них належать:

- глобальний,
- національний,
- галузевий,
- регіональний рівні,
- корпоративний
- індивідуальний рівні.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення поняття «економічна безпека»

| Автори                            | Твердження                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Барташевська Ю.М. [12]            | Економічна безпека – сукупність умов, за яких зберігається здатність країни підтримувати конкурентоспроможність економіки, ефективно захищати національні економічні інтереси і протистояти зовнішнім економічним загрозам, повністю використовувати конкурентні переваги в міжнародному поділі праці                                                                                                                                                                                                   |
| Єршова Н. Ю. [13].                | Економічна безпека – сукупність властивостей стану її виробничої підсистеми, яка забезпечує можливість досягнення цілей всієї системи                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Ковальчук А. М. [14]              | Відновлення здатності національної економіки до самовідтворення й освоєння сучасної інноваційної моделі економічного зростання в умовах глобалізації соціально-економічних процесів та нових форм наддержавного рівня відносин                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Ткачук В. О. Вернигора Р. В. [15] | Економічна безпека – це стан економіки, який за допомогою економічного механізму шляхом використання комплексу заходів забезпечує незалежність, стабільність та розвиток країни.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Макарчук О. [16]                  | Економічна безпека –це такий стан національної економіки, який дає змогу зберігати стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз і здатний задовольнити потреби особи, суспільства, держави                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Ареф'єва О. [17]                  | Економічна безпека як практична категорія, яка описує стан країни, захист соціально-економічних відносин на всіх рівнях                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Дацків Р. [18]                    | Економічна безпека як сукупність вимог і факторів, що забезпечують незалежність національної економіки, її стабільність і стійкість, здатність до постійного оновлення і самовдосконалення                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Коптєва Г. [19]                   | Економічна безпека – стан економічного механізму країни, який характеризується збалансованістю та стійкістю до негативного впливу внутрішніх та зовнішніх загроз, його здатності забезпечувати на основі реалізації національних інтересів стабільний та ефективний розвиток вітчизняної економіки та соціальної сфери. Економічна безпека базується на економічній незалежності, стабільності національної економіки, здатності до економічного саморозвитку, високому рівні самодостатності економіки |
| Скорук О. [20]                    | Економічна безпека держави – це стан економіки держави, для забезпечення якого створюються стійкі та науково обґрунтовані методи нейтралізації негативного впливу внутрішніх і зовнішніх загроз, з'являються необхідні умови для стабільного соціально-економічного розвитку держави, захисту національних економічних інтересів та підвищення добробуту громадян.                                                                                                                                      |

## Продовження таблиці 1.1

|                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ярмак О. [21]                                                                 | Економічна безпека – це складна багатофакторна категорія, що характеризує здатність національної економіки до розширеного відтворення з метою задоволення на визначеному рівні потреб і власного населення, і держави, протистояння дестабілізуючій дії чинників, що створюють загрозу стійкому збалансованому розвитку країни; забезпечення кредитоспроможності національної економіки у світовій системі господарювання                                         |
| Потапук І. [22]                                                               | Економічна безпека визначається як важливий фактор національної безпеки, оскільки економіка є рушійною силою забезпечення, панування та організації функціонування держави ,особливо на міжнародному та глобальному рівнях.                                                                                                                                                                                                                                       |
| Дикань В. [23]                                                                | Економічна безпека – це такий стан господарюючого суб'єкта, при якому він нейтралізує негативні зовнішні впливи й добивається поставлених цілей при найбільш ефективному використанні наявного потенціалу в умовах невизначеності.                                                                                                                                                                                                                                |
| Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України [24] | Економічна безпека – це стан національної економіки, який дає змогу зберігати стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз, забезпечувати високу конкурентоспроможність у світовому економічному середовищі і характеризує здатність національної економіки до сталого та збалансованого зростання.                                                                                                                                                                |
| Піх М. [25]                                                                   | Економічна безпеки відображається через забезпечення безпеки на рівні підприємств, галузі та держави через забезпечення стану її захищеності від зовнішніх та внутрішніх загроз, спроможності забезпечити сталий розвиток, подальше економічне зростання для якої характерна спроможність до самовиживання і розвитку в умовах політико-економічної нестабільності та реформування, наявності внутрішніх і зовнішніх небезпек та дії важкопрогнозованих чинників. |

Такий вертикальний підхід до визначення рівня економічної безпеки показує, що, починаючи з індивідуальної економічної безпеки, кожен наступний рівень залежить від попереднього і визначає його стан. Тому при розробці управління економічною безпекою підприємства необхідно враховувати мотивацію кожного працівника підприємства.

Поглиблений аналіз методики визначення суб'єкта «економічна безпека підприємства» дозволяє зробити висновок, що дана економічна категорія побудована на різних рівнях категорії «економічна безпека», хоча ця категорія



відноситься до другого рівня. Економічна безпека, її забезпечення залежить від усіх інших рівнів, тому вони взаємопов'язані. Наприклад, мотивація забезпечення особистої безпеки сприяє оптимальному стану економічної безпеки підприємства, оскільки індивіди є частиною діяльності підприємства. Звідси видно, що економічна безпека підприємства є одним із рівнів економічної безпеки, а стан економічної безпеки підприємства є однією з найбільш чутливих характеристик його діяльності. З бурхливим розвитком наукових досліджень на даний час існує багато способів визначення сутності поняття «економічна безпека підприємства».

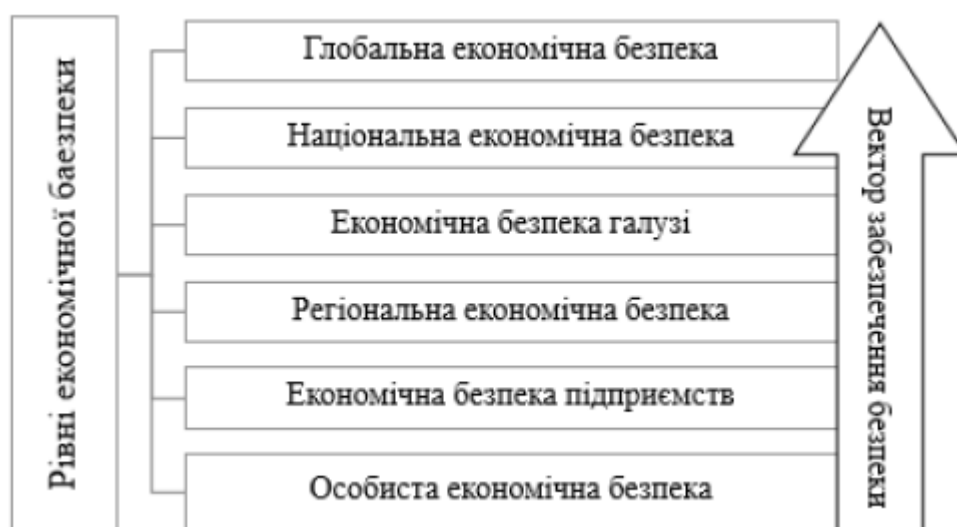


Рисунок 1.1. Рівні економічної безпеки

Дослідивши основні підходи до визначення сутності економічна безпека підприємства пропонуємо розглядати її за трьома групами підходів [7]: як система; як стан; як комплекс заходів (рис. 1.2).

Системний підхід передбачає визначення сутності поняття «економічна безпека підприємства» через систему. Представники сутнісного підходу розглядають «економічну безпеку підприємства» як стан підприємства. При деталізації суттєвий підхід включає визначення напряму економічної безпеки підприємства через стан захищеності інтересів, стан використання ресурсів, стан розвитку підприємства, стан потенціалу підприємства, стан економічної свободи. Комплексний підхід стверджує, що економічна безпека підприємства –

це комплекс заходів щодо забезпечення або координації економічної безпеки підприємства.



Рисунок 1.2. Основні підходи до визначення поняття «економічна безпека підприємства» *Узагальнено автором на основі [7]*

У табл. 1.2. згруповані деякі визначення поняття «економічна безпека підприємства».

Таблиця 1.2 – Наукові підходи щодо визначення терміну «економічна безпека підприємства»

| Автор                  | Сутність поняття                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Коптева Г.М.<br>[26]   | Комплекс заходів, які сприяють підвищенню фінансової стійкості господарюючих суб'єктів за умов ринкової економіки, що захищають їх комерційні інтереси від впливу негативних ринкових процесів                          |
| Дідик А. М.<br>[7]     | Це комплексна система заходів суб'єкта господарювання, направлена на забезпечення його конкурентоспроможності в умовах дестабілізації діяльності під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів                           |
| Драгун А.О..<br>[9]    | Це комплекс економічних відносин в цілях забезпечення постійної збалансованості інтересів підприємства і держави з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів впливу і часу                                            |
| Данілова Е. І.<br>[27] | Захищеність його діяльності від негативного впливу зовнішнього оточення, а також здатність своєчасно усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, які не відбиваються негативно на його діяльності |

## Продовження табл. 1.2

|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ковальська Л.,<br>Голій О., Голій<br>В.. [28] | Здатність суб'єкта господарювання ефективно та безперервно здійснювати свою статутну діяльність на основі вживання сукупності взаємопов'язаних обліково-аналітичних та контрольних процедур, що дозволяють оптимізувати використання корпоративних ресурсів підприємства та нівелювати вплив загроз внутрішнього та зовнішнього середовищ з метою збільшення вартості його капіталу                                                                                                                                                                                     |
| Зінченко Д.С..<br>[11]                        | Стан, за якого забезпечується економічний розвиток і стабільність діяльності підприємства, банку, гарантований захист їх ресурсів, здатність адекватно і без суттєвих втрат реагувати на зміни внутрішньої і зовнішньої ситуації, сукупність організаційно-правових, режимно-охоронних, технічних, технологічних, економічних, фінансових, інформаційно-аналітичних та інших методів, спрямованих на усунення потенційних загроз і створення умов для забезпечення ефективного функціонування суб'єктів підприємницької діяльності відповідно до їхніх цілей та завдань |
| Ярмак О. В.<br>[21]                           | Стан захищеності усіх систем підприємства при здійсненні господарської діяльності в певній ситуації                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Фурса В.А. [10]                               | Такий стан розвитку суб'єкта господарювання, який характеризується стабільністю економічного фінансового розвитку, ефективністю нейтралізації негативних чинників та протидії їх впливу на всіх стадіях його діяльності                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Дацків Р. М.<br>[18]                          | Кількісна та якісна характеристика економічних властивостей системи з точки зору її здатності до самовиживання і розвитку в умовах дестабілізуючої дії зовнішніх і внутрішніх факторів, які є непередбачуваними                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Коптєва Г. М.<br>[29]                         | Захищеність діяльності суб'єкта господарювання від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усувати різні варіанти загроз або пристосовуватися до наявних умов, що не позначаються негативно на його діяльності                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Огренич, Ю.,<br>Діброва [30]                  | Міра гармонізації в часі й просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів зовнішнього середовища та їх часткова захищеність від загроз                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Ляшенко О.<br>[31]                            | Міра економічної свободи підприємства, що досягається внаслідок керованого процесу взаємоузгодження економічних інтересів стейкхолдерів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства, який має на меті протистояння загрозам економічній безпеці підприємства та потребує необхідних для такого протистояння ресурсів                                                                                                                                                                                                                                     |
| Вороніна В.Л.<br>[32]                         | Найважливіша якісна характеристика економічної системи, яка визначає її здатність підтримувати нормальні умови функціонування стійке забезпечення ресурсами та розвиток, а також послідовну реалізацію економічних інтересів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Ситник Г. В.<br>[33]                          | Стан захищеності підприємства при організації взаємовідносин з іншими суб'єктами і його ресурсів, при якому гарантується стабільність функціонування, розширення, відтворення, впровадження і широке використання науково-технічних досягнень і соціальний розвиток                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

## Продовження табл. 1.2

|                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Варналій З.<br>С.[34]                                  | Це не тільки стан використання корпоративних ресурсів, а й підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного і соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам)                                                                                                                                                                                              |
| Зубок М.І.,<br>Рубцов В.С.,<br>Яременко С.<br>М.. [35] | Стан захищеності життєво важливих інтересів суб'єкта господарювання, що досягається шляхом гармонізації взаємовідносин із суб'єктами зовнішнього впливу та оптимізації внутрішньо системних процесів і дозволяє за рахунок адаптації функціонувати та розвиватися підприємству в умовах об'єктивно існуючих невизначеностей, загроз та ризиків",                                                                                                                                                          |
| Сосновська О.<br>О.. [36]                              | Комплексна діяльність підприємства, спрямована на ефективне формування та використання його ресурсного потенціалу у різних функціональних сферах для забезпечення стійкого функціонування в умовах невизначеного та мінливого економічного середовища",                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Савенко І.І.<br>[37]                                   | Здатність підприємства залишатись економічною системою, яка може протистояти ринковим викликам і забезпечувати своє самовідтворення в заданому процесами створення споживчих цінностей режимі, еволюціонуючи у відповідь на зовнішні зміни та забезпечуючи капіталотримачам (власникам бізнесу) досягнення планованих економічних результатів діяльності на обраному сегменті ринку з певним інституційним наповненням і системою інфорсменту, створеною для узгодження приватних і суспільних інтересів" |

Найпоширенішим є розуміння того, як захистити економічну безпеку бізнесу. Можна погодитися з визначенням М. І. Зубок, яка пояснює економічну безпеку підприємств як стан захищеності життєво важливих інтересів суб'єктів господарювання. Це досягається шляхом координації відносин із зовнішніми суб'єктами впливу та оптимізації внутрішніх системних процесів. Це також дозволяє підприємствам працювати та розвиватися відповідно до умов, які адаптуються до об'єктивно існуючих невизначеностей, загроз та ризиків [35]. Подібну думку висловив і Г.В.Ситник, який пояснював економічну безпеку підприємства як захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища. Це також здатність оперативно усувати різні загрози або адаптуватися до існуючих умов без негативного впливу на діяльність компанії [33].

На координацію та балансування загроз наголошується в роботах Ляшенко О. [31]. Вони зазначили, що це міра для узгодження корпоративних економічних інтересів з корпоративними інтересами в часі та просторі. Інтереси суб'єктів,

пов'язані із зовнішнім середовищем та їх локальний захист від загроз.

В свою чергу, проф. Варналій З. [34] вважає, що це не лише стан використання корпоративних ресурсів, а й підприємницька можливість яку можна використовувати максимально ефективно для досягнення стабільної діяльності та динамічного науково-технологічного та соціального розвитку підприємства, і яка активно захищає підприємство від внутрішніх і зовнішніх негативних впливів (загроз).

Детальний тематичний аналіз літературних джерел [26-37] показує, що існують різні способи трактування економічної безпеки. Проте важливість управлінської складової та гнучкості систем управління фактично не досліджувалися в контексті забезпечення економічної безпеки. Іноді вчені акцентують увагу на необхідності досягнення стратегічних цілей, але розробка теоретичних концепцій не супроводжується розробкою відповідного інструментарію, який повинен забезпечувати досягнення належного рівня економічної безпеки суб'єктів господарювання та відповідність вимогам ключових груп зацікавлених сторін.

Тому необхідно зосередити увагу на взаємодії загальної системи управління та системи економічної безпеки. У той же час ефективність цієї взаємодії значною мірою залежатиме від здатності гнучко та швидко реагувати на загрози та небезпеки, а також від здатності керівництва чітко розподіляти та використовувати необхідні ресурси. У цьому випадку економічна безпека і ефективність функціонування конкретних систем відповідатимуть вимогам і реаліям часу, а також гармонійно реалізовуватиметься на практиці забезпечення економічної безпеки.

Функціональний підхід до структуризації економічної безпеки підприємств є найбільш поширеним економічній літературі (рис. 1.3)





Рисунок 1.3 Структура економічної безпеки підприємства:  
функціональний підхід

Безсумнівно, такий підхід дозволяє поділити економічну безпеку на більш конкретні функціональні складові, щоб у подальшому показники стану безпеки можна було уточнювати за відповідними напрямками для визначення ефективності захисних заходів.

У рамках функціонального підходу економічна безпека підприємства складається з таких виробничо-внутрішніх складових: фінансової, що забезпечує ефективне та оптимальне використання ресурсів підприємства; інтелектуальна та кадрова складові, у тому числі захист і розвиток інтелектуального потенціалу суб'єкта господарювання; техніко-технологічні складові, що відображають рівень відповідності використовуваної підприємством технології сучасним світовим умовам; соціальні, що відображають налагодження міжпідприємницької комунікації; інформаційний – забезпечення ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення господарської діяльності підприємства; екологічні, які повинні забезпечувати дотримання встановлених екологічних норм і правил і, відповідно, мінімізувати витрати на забруднення навколишнього середовища; енергетика, основним завданням якої є

забезпечення підприємства безперебійним постачанням енергії; середовище, спрямоване на мінімізацію впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище; правовий (юридичний), основною метою якого є забезпечення постійного правового регулювання діяльності підприємства відповідно до чинного законодавства; силові, спрямовані на забезпечення особистої безпеки працівників підприємства, збереження вартості та майна тощо [18]. До невиробничої складової відноситься ринкова, яка має забезпечити належний рівень конкурентоспроможності підприємства та вільний доступ на ринок; і людська складова, спрямована на забезпечення підприємства новими кваліфікованими кадрами.

Проте недоліком такого функціонального підходу до побудови економічної безпеки є громіздкість процесу її забезпечення та подвійність реалізації, що може становити загрозу надійності цієї структури в майбутньому. Практика визначення структури економічної безпеки за функціональним підходом показала, що це значно навантажувало працівників і дублювало деякі цілі та завдання різних структурних підрозділів підприємства. Крім того, ця структура багато в чому залежить від ступеня зв'язку, встановленого між відділами. На великих підприємствах функціональна структура не може гарантувати швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. Вважаємо, що незважаючи на недоліки функціонального підходу, ці складові економічної безпеки фактично є частиною системи економічної безпеки, як і інші складові. Тому доцільно формувати адаптивну структуру економічної безпеки підприємства, визначаючи функціональну складову як один із елементів системи економічної безпеки [9].

Даний метод адаптивного визначення складових економічної безпеки підприємства є стимулюючим методом, який відображає мотивацію та стимули суб'єкта та об'єкта діяльності підприємства за умови забезпечення оптимального рівня економічної безпеки (рис. 1.4).

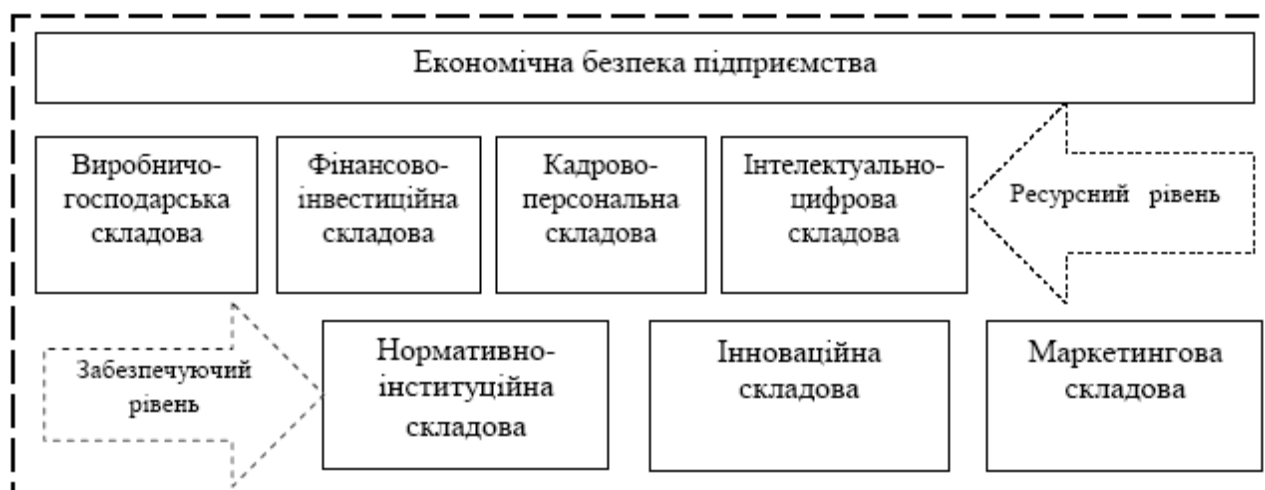


Рисунок 1.4. Складові економічної безпеки підприємства за мотиваційний підходом

Отже, дослідження основних підходів до визначення сутності «економічна безпека підприємства» свідчить про значну кількість наукових тверджень щодо сутності, властивостей та характеристик економічної безпеки підприємства. Виявлено, що безпека за своєю сутністю є певною потребою щодо задоволення інтересів суб'єктів, а імплементація поняття безпеки у різні сфери діяльності людини дозволило виокремити економічну безпеку, як окрему галузь безпекознавства, яка представлена на усіх рівнях від особистого до глобального. Складові економічної безпеки потребують конкретизації та оцінки, для того, щоб виявити потреби, інтереси та мотиви діяльності підприємств та забезпечити належний рівень управління економічною безпекою підприємства в умовах змін та стратегічних трансформацій.

## **1.2 Концептуальний підхід до формування мотиваційного механізму як складової управління економічною безпекою підприємств**

Сучасний економічний процес супроводжується змінами в усіх сферах і сферах діяльності. Підприємства як основний суб'єкт економічної діяльності працюють в умовах постійного ризику та невизначеності, що спонукає

підприємства впроваджувати гнучкі системи управління та враховувати загрози та небезпеки змін навколишнього середовища, що сприяє забезпеченню економічної безпеки. Забезпечення адаптивності управління економічною безпекою має стати аксіомою прийняття управлінських рішень підприємства, що призведе до безперервної трансформації підприємств та пошуку нових методів та інструментів забезпечення управління економічною безпекою. Тому формування механізму стимулювання управління економічною безпекою підприємства необхідно починати з вивчення теорії управління економічною безпекою підприємства.

Процесний підхід до визначення сутності управління економічною безпекою підприємства підкреслює: «Управління економічною безпекою підприємства – це складний динамічний процес упорядкованого поєднання функцій управління підприємством (організація, мотивація, контроль, планування, регулювання) та використання ресурсів підприємства. сформульовані відповідно до загроз зовнішнього та внутрішнього середовища» [14]. Тут автор чітко визначає функцію управління забезпеченням економічної безпеки, а також відображає її стратегічний характер.

У сучасних дослідженнях поняття «управління економічною безпекою підприємства» апріорі включає фактори впливу в його комплексну систему. «Управління економічною безпекою на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях дозволяє запобігти деструктивній дії змін факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства» [17]. Іншими словами, науковці описують сутність управління економічною безпекою підприємства як систему, що володіє стійкістю, працездатністю, адаптивністю та комунікаційністю.

Інший автор [29] дав визначення сутності управління економічною безпекою підприємства, вважаючи, що це «концепція, яка має поєднувати в собі динамічну та статичну складові, а її органічне поєднання визначається такими чинниками: прогнозування змін зовнішнього середовища, нездатність абсолютно контролювати внутрішнє середовище, конфлікт інтересів, складність

проблеми тощо». [29]. Тобто автор поєднує дві складові системи, що забезпечують економічну безпеку підприємства в умовах зовнішнього середовища та внутрішнього середовища підприємства.

Відзначимо, що в нашому розумінні управління економічною безпекою підприємства – це комплексна система управлінських рішень і процесів, спрямованих на забезпечення найкращого захисту економічних інтересів підприємства в поточному періоді та майбутньому розвитку. Проте в умовах динамічних змін управління економічною безпекою підприємства має перейти на новий етап розвитку: стимулююче управління економічною безпекою підприємства, у якому «стимул» стоїть на першому місці. Менеджмент як рушійний фактор економічного зростання підприємства.

Як і будь-яке складне економічне явище, управління економічною безпекою підприємства формується і функціонує з певною метою, яка конкретно проявляється в кількох концепціях: забезпечення стабільності підприємства зараз, максимально ефективного функціонування та високого потенціалу розвитку в майбутньому [18]; попередження кризових ситуацій та мінімізація впливу негативних факторів на діяльність підприємства [23]; формування ефективних стратегій з урахуванням загроз зовнішнього та внутрішнього середовища [27]; запобігання деструктивному впливу змін факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства [17]. Проте безперервні зміни в роботі та економічній безпеці підприємства та швидкі зміни в нових умовах призвели до зміни мети управління економічною безпекою підприємства, тобто забезпечення найкращого стану економічної безпеки підприємства. Тільки так ми зможемо максимально швидко адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх умов і досягти найбільших результатів.

Стимулювання управління економічною безпекою підприємств передбачає реалізацію рішень і виконання процесів. На сьогоднішній день основними рішеннями та процесами, які реалізує керівництво підприємства в процесі управління економічною безпекою, є:

- інформаційно-аналітичний – система заходів для прийняття

ефективних та ефективних управлінських рішень, пов'язаних зі стратегією і тактикою розвитку підприємства;

- вжиття превентивних заходів та запобігання реальним і можливим загрозам економічній безпеці;

- персонал - система заходів щодо усунення ризиків, пов'язаних із володінням певним персоналом інформацією, яка може вважатися комерційною таємницею, недостатньою кваліфікацією та освітнім рівнем працівників, помилками та зловживаннями (управління кадровими ризиками, підвищення кваліфікації персоналу);

- правові - дії, спрямовані на контроль за прийняттям нових законодавчих актів у сфері економічної безпеки та активне застосування всіх законів та підзаконних актів України в інтересах конкретного суб'єкта господарювання;

- фінансово-економічний - система заходів, до складу яких входять: забезпечення економічної ефективності господарської діяльності суб'єкта господарювання; забезпечення фінансової стабільності та фінансової незалежності;

- забезпечення високої конкурентоспроможності продукції, товарів і послуг на основі ефективного управління та маркетингу компанії;

- ресурси - система заходів щодо забезпечення основними ресурсами виробництва (фінансовими, матеріальними, трудовими тощо);

- техніко-технологічні – заходи, спрямовані на досягнення належного рівня розвитку виробничих можливостей, інноваційна політика підприємства, своєчасне оновлення основних виробничих фондів тощо [11].

Але, якщо розглядати стимулюючий аспект управління економічною безпекою підприємства, то до нього необхідно додати стимули – заходи, спрямовані на посилення дій сторін щодо захисту своїх інтересів та розвитку інтересів підприємства в майбутньому. Усі ці заходи є формами реалізації основних функцій управління економічною безпекою підприємства, які формуються під впливом різноманітних факторів (рис. 1.5), і розуміння їх

взаємозв'язків є важливим етапом розвитку управління економічною безпекою.



Рисунок 1.5 Зв'язок чинників, функцій та завдань управління економічною безпекою підприємства

Отже, управління економічною безпекою підприємства – це комплекс заходів і процесів, які забезпечують певний рівень економічної безпеки відповідно до принципів постійності, адаптивності та єдності для збереження потенціалу та розвитку підприємства. Також, управління економічною безпекою – це комплексний процес, який забезпечує захист інтересів усіх суб'єктів та об'єктів економічної безпеки. Суб'єктами економічної безпеки є керівники, підрозділи та персонал, які працюють на підприємстві та забезпечують її належний рівень. Об'єктом системи економічної безпеки є саме підприємство та його фінансово-господарська діяльність.

Сьогодні управління економічною безпекою підприємства потребує вдосконалення та переосмислення методів її визначення. Вважаємо, що в умовах стрімких змін в управлінні економічною безпекою підприємства необхідно активізувати всі його функції, особливо функцію стимулювання, що сприятиме активізації інших функцій. Вивчивши сутність економічної безпеки підприємства, фактори впливу та підходи до управління економічною безпекою підприємства, необхідно побачити, що процес і загальний підхід до стану



підприємства та його економічної безпеки в ресурсному середовищі поєднує різні види комплексного управління. процеси: стратегічний, адаптивний, антикризовий, комплексний, інноваційний, креативний, які певним чином включають стимулюючий аспект, що дозволить виділити стимулюючий менеджмент як центр управління всіма видами забезпечення економічної безпеки підприємства.

Адаптивне управління – це система, яка може реагувати на зміни в інститутах, виробництві та навколишньому середовищі ефективніше та повніше, ніж існуючі концепції, і в кінцевому підсумку приймати ефективні управлінські рішення [86], тобто мета адаптивного управління. Ресурсно-процесний підхід – це управлінське рішення, яке приймають менеджери підприємства, які, у свою чергу, повинні бути мотивовані для реалізації цих адаптивних рішень.

Інтегроване управління передбачає поєднання кількох ознак принципово різних видів управління двома і більше об'єктами, відповідно таке поєднання передбачає наявність мотиваційної функції на головному об'єкті, оскільки для її реалізації необхідні воля, уміння та навички людей.

Рушійною силою змін підприємства є управління інноваціями. Метою управління інноваційною діяльністю є розвиток підприємства, а ефективність залежить від характеру змін зовнішнього середовища, здатності керівників повноцінно сприймати ці процеси та можливості. Мотивувати працівників на перебудову підприємства відповідно до об'єктивних законів. Сутність управління інноваційною діяльністю підприємства полягає в «орієнтації на розробку нових, сучасних і перспективних перших видів продукції і технологій, створенні умов для постійного вдосконалення організації виробництва та цілеспрямованого використання внутрішніх резервів, створенні умов для ефективного розвитку і зростання конкурентоспроможності підприємства». переваги та ефективна реакція на поведінку зовнішнього середовища» [24]. Мотиваційний аспект управління інноваційною діяльністю знаходить відображення в діяльності менеджерів та їх зацікавленості у впровадженні інновацій.

Антикризове управління – це управління, найбільш наближене до економічної безпеки підприємства. Порівняно з іншими видами менеджменту його головною особливістю є те, що управлінські рішення здебільшого приймаються в умовах високої невизначеності, ризику та дефіциту часу, обмеженість фінансових, а часом і трудових ресурсів, ознаки кризового стану. Тобто об'єктом антикризового управління є процес кризового стану підприємства, який має бути ієрархічним, відображати ресурсно-процесний підхід. Мотивація керівників щодо вибору антикризового типу управління полягає в тому, щоб зменшити ризик невизначеності та дати можливість підприємству вийти зі стадії стабільної діяльності.

Теоретичне узагальнення сутності стимулюючого менеджменту дозволяє зробити висновок, що стимулюючий менеджмент відіграє провідну позитивну роль у середовищі таких типів менеджменту, як стратегічне адаптивне управління, антикризове управління, інтеграційне управління, інноваційний менеджмент, оскільки воно спирається на базовій основі менеджменту. Здатність персоналу, його здатність виконувати свої функції в системі управління, вдосконалювати впровадження змін на основі інноваційних і цілісних методів забезпечують існування підприємства як господарської одиниці (рис. 1.6). Слід зазначити, що мотивація забезпечення економічної безпеки полягає у використанні стимулів для стимулювання суб'єктів економічної безпеки до подолання загроз та підвищення рівня захисту економічних інтересів підприємства. В умовах кризи мотивація є основною «рушійною силою» і вирішальним фактором усієї системи економічної безпеки.

Фактори економічної безпеки підприємства можуть визначити основні внутрішні фактори та детермінанти управління стимулами економічної безпеки підприємства. Як показано на малюнку 1.7. Наведено основні детермінанти управління стимулами для забезпечення економічної безпеки. Розгляд основних умов, причин і факторів стимулювання управління економічною безпекою свідчить про їх взаємозв'язок.



Рисунок 1.6. Роль мотиваційного управління в середовищі функціонування підприємства

Окрім визначальних чинників, стимулююче управління економічною безпекою підприємства має також керуватися наступними принципами [23], серед яких: мотивація інтересів, довговічність, координація, мотивація, єдність і неподільність, адаптивність, захист інтересів, інтегрованість управління. Система (рис. 1.8).

Принцип інтересної мотивації означає, що вся діяльність суб'єктів економічних відносин відповідає їх інтересам і спонуканням. У контексті забезпечення економічної безпеки всі суб'єкти його управління мають задовольняти особисті інтереси та/або інтереси підприємства. Принцип довговічності вказує на те, що окрім ресурсного процесу та цілісності, управління стимулами також має враховувати стратегію компанії. Стратегія визначає термін життя процесу, заходи реалізації та результати.

Координація, як принцип управління стимулюванням економічної безпеки підприємства, відображає поєднання найбільш ефективних засобів і заходів,

прийнятих різними видами управління економічною безпекою. Принцип стимулювання: стимулювання життєздатності персоналу та підрозділів як запорука підвищення рівня економічної безпеки. Єдність і неподільність, управління стимулюванням як єдина, неподільна система управління економічною безпекою має конкретні цілі та завдання. Принцип адаптивності вказує на те, що сучасні умови господарської діяльності вимагають адаптації всіх систем підприємства до змін [5].

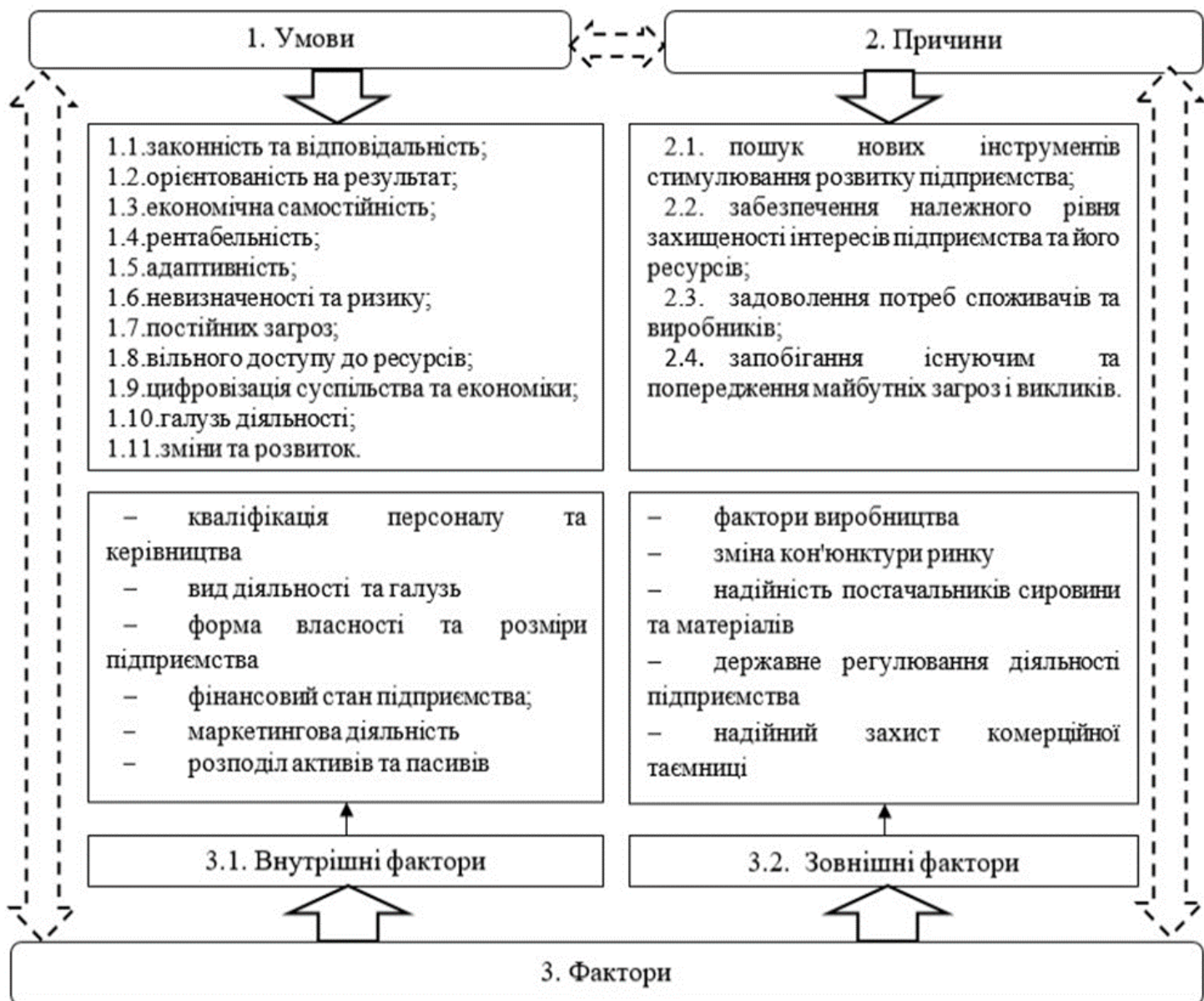


Рисунок 1.7 Детермінанти мотиваційного управління економічною безпекою підприємства



Рисунок 1.8. Принципи мотиваційного управління економічною безпекою підприємства



На підставі узагальнення формування механізмів управління, умов, чинників, причин та факторів управління стимулюванням можна запропонувати структуру механізмів управління стимулюванням, пов'язаних із забезпеченням економічної безпеки підприємства (рис. 1.9), яка включає систему елементів (мета, завдання, принципи, функції) для ефективного функціонування параметрів, захисту його фінансового, виробничого та кадрового змісту, формування умов для надійного функціонування та підтримки позицій на ринку.



Рисунок 1.9. Концептуальний підхід формування економічного механізму підтримки складових економічної безпеки підприємства в умовах мотиваційного управління

### 1.3 Методика оцінювання економічної безпеки підприємства

Забезпечення економічної безпеки підприємства передбачає використання найбільш доцільних науково-методичних методів і засобів, що відповідають існуючим умовам діяльності. Вибір інструментів є першочерговим для менеджерів, оскільки стратегічне бачення перспектив розвитку компанії та прогнозування реакції системи управління на будь-які нововведення знаходяться в компетенції менеджменту, а власників мало цікавить впровадження операційних процесів - вони зацікавлені в результатах [35-39]. Слід підкреслити, що використання складних систем та інструментів у реальній діяльності потребує значного фінансового забезпечення, що було характерно для дев'яностих і двохтисячних років, але не сприймається сучасним діловим світом.

Економність, раціональність і максимальна ефективність, засновані на застосуванні сучасних інформаційних і мультимедійних технологій, є не тільки запорукою якісного менеджменту, але й запорукою конкурентоспроможності компанії в цілому на ринку. Більшість провідних світових компаній усвідомили відсутність уніфікованих інструментів мультипроектного управління бізнесом і використовують найбільш підходящу комбінацію інструментів для вирішення чітко визначених завдань протягом конкретного періоду часу. Це різниця між звичайною компанією та флагманською компанією.

Розробка власного інструментарію та впровадження кращих практик дозволяють реалізовувати стратегічні завдання та забезпечувати споживачів, здатних конкурувати за товари, роботи та послуги. «Розмиття кордонів» і глобальна економіка спонукають керівництво до інновацій в менеджменті та пошуку інструментів захисту від зовнішніх загроз. Забезпечення економічної безпеки підприємств вимагає не тільки формування внутрішньоорганізаційної культури безпеки, а й формування детальної організаційної безпеки культури, що потребує використання наявного досвіду з використанням сучасних інструментів управління.

Характерною рисою діяльності багатьох вітчизняних промислових

підприємств є наявність кількох найпоширеніших систем управління та методів побудови культури економічної безпеки. Тому на деяких підприємствах все ще існує адміністративно-командний підхід і суворі вказівки від одного керівника (у багатьох випадках власника або власника холдингової групи), який приватизував підприємство ще в дев'яності роки, це пов'язано з наявністю певне монопольне становище, або конкуренти важко входять у цей бізнес і не відчують потреби постійно змінюватися та впроваджувати нові методи управління. Хоча такі приклади є винятковими, більшість подібних підприємств сьогодні або знаходяться на межі банкрутства, або поглинаються більш прогресивними та потужними компаніями.

Найбільш поширеним є прийняття «адаптивного підходу» до створення систем управління (зокрема систем економічної безпеки), який передбачає врахування реалій ведення бізнесу в країні (що не властиво західним компаніям) та перегляд для всіх можливих форм конкурентної боротьби, методів і засобів, у багатьох випадках – «виживання» на внутрішньому ринку. Досить креативні та прогресивні керівники компаній постійно намагаються вдосконалити внутрішні процеси організації та постійно шукають форми та шляхи захисту свого бізнесу, враховуючи існуючі перешкоди та інші непередбачені обставини. Саме такі менеджери знаходяться в постійному пошуку ефективних інструментів управління бізнесом та відповідних засобів захисту бізнесу, чітко розуміючи та ретельно діагностуючи позитивні ефекти від їх застосування та впровадження на практиці. Вони вважають, що більшість інструментів управління бізнесом, які рекламуються за кордоном, насправді не працюють. Це не лише проблема бізнес-середовища та системи. Часто це виникає через нерозуміння персоналом компанії, які вважають, що надто багато зусиль докладається для досягнення загальних цілей, а не суто особистих.

З точки зору застосування інструментів забезпечення економічної безпеки підприємств їх можна поділити на традиційні, сучасні та спеціальні типи. Слід підкреслити, що традиційні інструменти здебільшого менш гнучкі у своєму застосуванні та базуються на стандартах, регламентах та директивах, що є



обмеженням у сучасних умовах. Сучасний інструментарій передбачає більш гнучке управління та відповідні методи, що доведено закордонними дослідженнями та реальною роботою систем управління підприємствами та систем економічної безпеки у провідних країнах світу.

Оскільки система економічної безпеки підприємства є невід’ємною частиною загальної системи управління, то оцінка гнучкості цієї системи є необхідною умовою для формування методології та практичних підходів у рамках дослідження. Водночас аналіз емпіричних передумов оцінки гнучкості системи економічної безпеки дозволяє виявити основні тенденції та характеристики функціонування вітчизняних промислових підприємств та розробити індикатори ділової ситуації в Україні. Виявлення небезпек, загроз і ризиків у функціонуванні соціально-економічної системи країни в цілому, і зокрема промислових підприємств, дозволяє обрати оптимальні шляхи мінімізації негативного впливу на конкретні суб’єкти господарювання.

Аналізуючи дослідження проблем економічної безпеки вітчизняних та зарубіжних науковців, можна зробити висновок, що гнучкість є одним із ключових принципів побудови системи економічної безпеки підприємства, і ці принципи є основою формування системи економічної безпеки підприємства.

Визначаючи гнучкість системи економічної безпеки, можна визначити її адаптивність до змінних умов зовнішнього середовища, а на основі отриманих результатів виявити проблемні точки та визначити методи їх усунення.

Визначення гнучкості економічної безпеки підприємства залежить від таких типів параметрів:

1. Параметри, що характеризують гнучкість всієї системи економічної безпеки.
2. Параметри, що характеризують гнучкість окремих складових системи економічної безпеки.

Перелік цих параметрів наведено в дод. В у формі висловлювань, на які може бути дана одна з трьох простих відповідей: «важко сказати», «так» чи «ні» [38]. Якщо у нас всього  $L$  експертів, то кожен з них надасть анкету і заповнить

відповіді у вигляді таблиці В.1 (додаток В), в якому не більше 3 невизначених відповідей типу «важко сказати». Використаємо  $g_{kl}$  для представлення відповіді l-го експерта на k-те твердження (де  $k = 1, 18$ ). Після числової обробки відповідь експерта буде наступною:

- 1)  $g_{kl} = 2$ , якщо відмічено «так»;
- 2)  $g_{kl} \approx -2$ , якщо відмічено «ні»;
- 3)  $g_{kl} \approx \pm 0.5$ , якщо відмічено «важко сказати».

Невизначеність знаку оцінки  $g_{kl}$  для відповіді «важко сказати» генеруватимемо за допомогою випадкових числових послідовностей. Ця невизначеність необхідна, так як результат врахування значної кількості експертних відповідей на кшталт «важко сказати» не може мати якогось ухилу у бік «так» чи «ні».

Середня оцінка k-го твердження дорівнює:

$$\bar{g}_k = \frac{1}{L} \cdot \sum_{l=1}^L \tilde{g}_{kl} \quad (k = \overline{1, 18}), \quad (1.1)$$

де вважаємо усіх експертів рівноцінними (приблизно з однаковим досвідом та схильностями до неточних відповідей, вагань, сумнівів, тощо). Розбіжність суджень експертів можна оцінити за допомогою середньоквадратичного відхилення [38]:

$$\sigma_k^{(g)} = \sqrt{\frac{1}{L} \cdot \sum_{l=1}^L [\tilde{g}_{kl} - \bar{g}_k]^2}. \quad (1.2)$$

У випадку непарної та парної кількості експертів середня оцінка k-го твердження буде дорівнювати відповідно:

$$\bar{g}_k = \frac{1}{L} \cdot \left( \frac{L-1}{2} \cdot 2 + \frac{L+1}{2} \cdot (-2) \right) \quad (1.3)$$

$$\bar{g}_k = \frac{1}{L} \cdot \left( \frac{L+1}{2} \cdot 2 + \frac{L-1}{2} \cdot (-2) \right) \quad (1.4)$$

Коли вже відомі середні оцінки всіх 18 тверджень  $g_1, g_2, \dots, g_{17}, g_{18}$ , то гнучкість системи економічної безпеки підприємства можна визначити як:

$$g = \frac{1}{36} \cdot \sum_{k=1}^{18} \bar{g}_k \quad (1.5)$$

де ділення на 36 обумовлено тим, що значення максимальне середньої оцінки дорівнює 2. Отже, значення цього показника гнучкості лежать у кордонах від -1 до 1.

Від'ємна гнучкість означає, що у системі економічної безпеки присутні негативні тенденції, додатня гнучкість означає позитивні тенденції. Якщо ж значення (1.5) буде близьким до 0, то це вказуватиме на стагнаційні процеси у економічній безпеці підприємства.

При прийнятій розбіжності експертних суджень щодо ваги не більше 75 % максимальної розбіжності гнучкість системи економічної безпеки підприємства можна розрахувати для непарної і парної кількості експертів відповідно:

$$\sqrt{\frac{1}{L} \cdot \sum_{l=1}^L [w_{kl} - w_k]^2} \leq 0.75 \cdot \frac{w_{\max} - w_{\min}}{2} = 0.375 \cdot (w_{\max} - w_{\min}) \quad (1.6)$$

$$\sqrt{\frac{1}{L} \cdot \sum_{l=1}^L [w_{kl} - w_k]^2} \leq 0.375 \cdot \frac{w_{\max} - w_{\min}}{L} \cdot \sqrt{(L-1)(L+1)} \quad (1.7)$$

Визначення гнучкості не є самоціллю, оскільки від її рівня залежить здатність компанії реагувати на загрози різної інтенсивності. Тобто керівництву підприємства необхідно врахувати фактичний рівень гнучкості для визначення найбільш вірогідного режиму забезпечення економічної безпеки підприємства на основі рівня гнучкості системи економічної безпеки (табл. 1.4) [5, 37-39].

Таблиця 1.4 - Визначення рівня забезпечення економічної безпеки підприємства відповідно до рівня економічної безпеки у контексті мотиваційного підходу

| Рівень економічної безпеки<br>в контексті мотиваційного підходу | Режими функціонування<br>механізму забезпечення<br>економічної безпеки |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| $PG_{СЕБ} = 0 - 0,25$                                           | Форсований                                                             |
| $PG_{СЕБ} = 0,26 - 0,50$                                        | Підвищеної активності                                                  |
| $PG_{СЕБ} = 0,51 - 0,75$                                        | Раціональний                                                           |
| $PG_{СЕБ} = 0,76 - 1$                                           | Резервний                                                              |

Режим форсований передбачає найагресивніше використання всіх засобів і інструментів у межах відповідних механізмів забезпечення економічної безпеки.

Режим підвищеної активності забезпечує найшвидше реагування на негативні зовнішні впливи, проте з використанням лише засобів і засобів, необхідних для його подолання.

Режим раціональний підходить для систем реагування на загрози, які оптимізують споживання ресурсів.

Резервна система передбачає лімітування використання засобів та засобів забезпечення економічної безпеки виходячи з потреб управління та служб економічної безпеки.

Тобто, чим ближче значення до «0», тим активніше використовується механізм захисту та всі його складові, а основною відмінністю між режимами є інтенсивність використання відповідних засобів та засобів.

## Висновки до розділу 1.

У результаті дослідження було виділено чотири способи визначення сутності поняття «безпека»: процесний, статичний, цілісний та системний, їх узагальнення дозволило зробити висновок, що безпека є однією з головних потреб суб'єктів діяльності в економічній системі, що зумовлює мотиваційний характер визначення поняття «безпека».

Економічна безпека втілюється в концепції рівності, яка об'єднує такі взаємопов'язані рівні: економічна безпека на індивідуумі, рівні підприємства, регіональному рівні, галузевому рівні безпеки, національному та глобальному рівнях.

Науково-методичне дослідження визначення сутності «економічної безпеки підприємства» розглядалося в таких основних напрямках: як система, як стан, як комплекс заходів, і визначалось за цими напрямками: За сучасних умов під економічною безпекою підприємства розуміється стан захищеності економічних інтересів підприємства за умов забезпечення формування та реалізації потенціалу в існуючих умовах з урахуванням перспектив підвищення стратегічної ефективності в майбутньому.

Відповідно до запропонованої концепції, за умов стимулюючого методу управління з урахуванням цілей, завдань та інтересів основних елементів економічної безпеки формується економічний механізм забезпечення елементів економічної безпеки підприємства, який включає суб'єктів та об'єкти, які взаємодіють у внутрішньому та зовнішньому середовищі відповідно до функцій, принципів та методів через інструменти стимулювання (важелі, заходи, рішення, процеси, засоби). Як самостійний чинник формування методу управління стимулюванням економічної безпеки інтерес виступає основною рушійною силою формування цієї системи. Мета управління стимулюванням економічної безпеки є основою її формування, а від її реалізації залежить інституційне завдання забезпечення економічної безпеки підприємств.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ІНФУЗІЯ»

### 2.1 Аналіз основних економічних показників діяльності приватного акціонерного товариства «Інфузія»

Компанія «Інфузія» - це компанія, яка виробляє інфузійні розчини та успішно працює на ринку України. Компанія була заснована 15 лютого 2001 року в місті Вінниця на виробничих потужностях відомого підприємства, яке з 1967 року випускає медичні препарати [40-42].

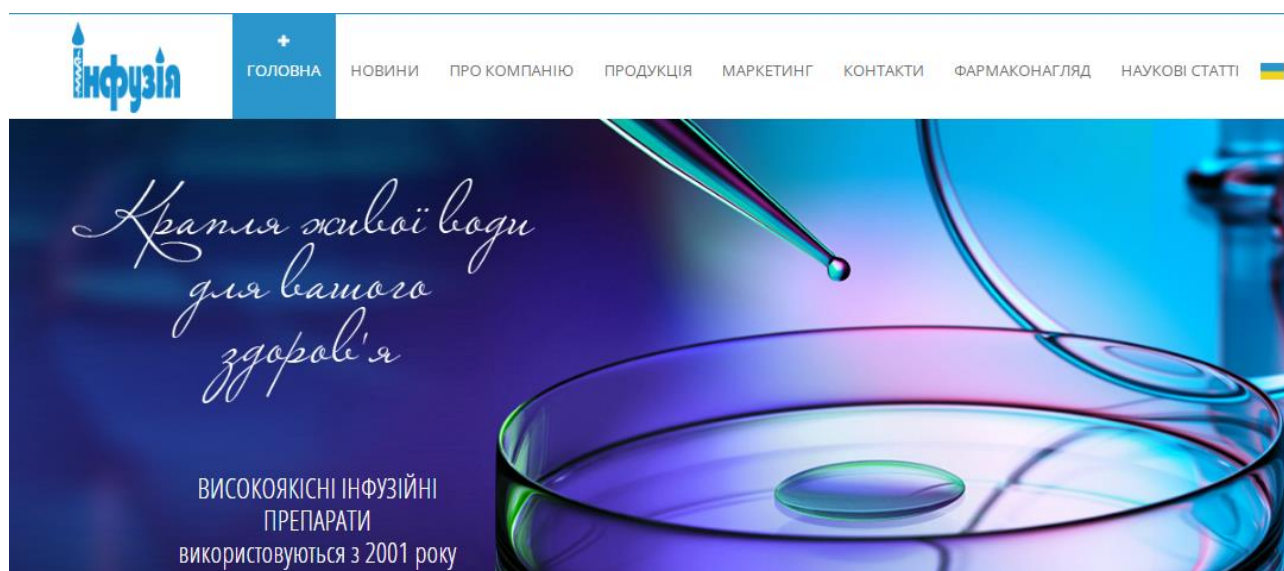


Рисунок 2.1 – Головна сторінка сайту ПрАТ «Інфузія»

Підприємство виробляє стерильні лікарські засоби: - рідкі лікарські форми, розчини великого об'єму для парентерального введення, що стерилізуються в первинній упаковці; - рідкі лікарські форми, розчини малого об'єму для парентерального введення, що стерилізуються в первинній упаковці. Завдання підприємства - вдосконалення якості життя завдяки виробництву та розробці лікарських засобів найвищої якості. У своїй діяльності підприємство

дотримується найвищих стандартів. Приділяється велика увага захисту навколишнього середовища. Сьогодні наше підприємство виробляє понад 50 інфузійних препаратів (рис. 2.2). Компанія продовжує нарощувати виробничі потужності.



Рисунок 2.2 – Основні види продукції ПрАТ «Інфузія»



Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД:

21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів.

46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами.

47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах.

ПрАТ "Інфузія" реалізує свою продукцію:

- іншим дистриб'юторам, які мають діючу ліцензію на оптову торгівлю лікарськими засобами (рис. 2.3);

- суб'єктам господарської діяльності, які мають ліцензію на роздрібну торгівлю лікарськими засобами; закладам охорони здоров'я (лікарням, клінікам, станціям швидкої допомоги).



Рис. 2.3 – Основні дистриб'ютори ПрАТ «Інфузія»

Ринки збуту продукції ПрАТ "Інфузія" знаходяться в Україні, Республіці Молдова, Придністровській Молдавській Республіці, Республіці Казахстан, Азербайджанській Республіці, Республіці Узбекистан, Республіці Таджикистан.

Для того, щоб отримати більш розгорнуту інформацію про діяльність ПрАТ «Інфузія», проведемо аналіз основних економічних та фінансових

показників діяльності підприємства за три роки: 2021, 2022 та 2023 роки [3, 43-48]. Проаналізуємо динаміку зміни основних фінансових показників діяльності підприємства, які з вартісної сторони характеризують кінцеві результати роботи підприємства: величини чистого доходу, прибутку від операційної діяльності та величини валового прибутку. Зроблені нами розрахунки зведено в таблицю 2.1 та показано на графіках рис. 2.4.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ПрАТ «Інфузія»

| Показники                                      | Роки    |         |          | Відхилення     |        |                |         |
|------------------------------------------------|---------|---------|----------|----------------|--------|----------------|---------|
|                                                | 2021    | 2022    | 2023     | 2022 / 2021 р. |        | 2023 / 2022 р. |         |
|                                                |         |         |          | Абс. знач.     | %      | Абс. знач.     | %       |
| Чистий дохід, тис. грн.                        | 276679  | 241200  | 261089   | -35479,00      | -12,8% | 19889,00       | 8,25%   |
| Валовий прибуток, тис. грн.                    | 97253   | 98353   | 81902    | 1100,00        | 1,1%   | -16451,00      | -16,73% |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн  | 179426  | 142847  | 179187   | -36579,00      | -20,4% | 36340,00       | 25,44%  |
| Продуктивність праці, тис. грн / чол.          | 981,131 | 883,516 | 1145,127 | -97,61         | -9,9%  | 261,61         | 29,61%  |
| Середньоспискова чисельність працівників, чол. | 282     | 273     | 228      | -9,00          | -3,2%  | -45,00         | -16,48% |

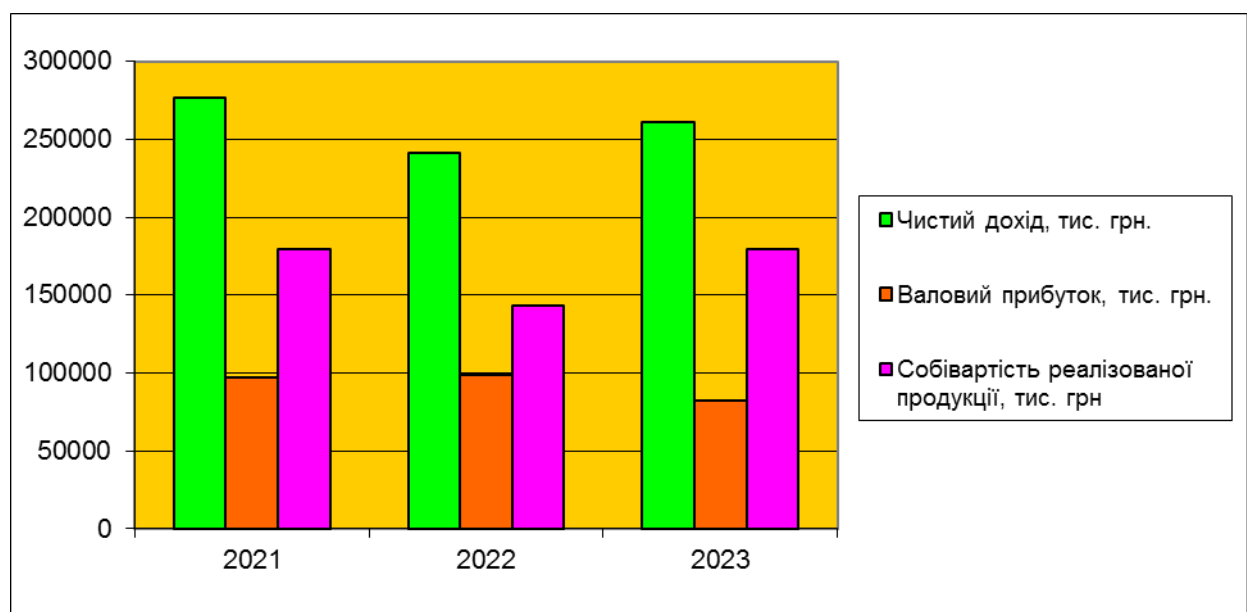


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни основних фінансових показників діяльності ПрАТ «Інфузія»

Аналіз показників та графіків, наведених в таблиці 2.1 та рис. 2.4, показує, що протягом 2021-2023 років величина чистого доходу, що його отримувало підприємство, собівартість реалізованої продукції підприємства та величина валового прибутку підприємства підвищувались.

Позитивною тенденцією можна вважати зростання продуктивності праці працівників підприємства. Так, якщо у 2022 році вона склала 883,516 тис.грн./люд, то у 2023 році вже 1145,127 тис. грн/ люд.

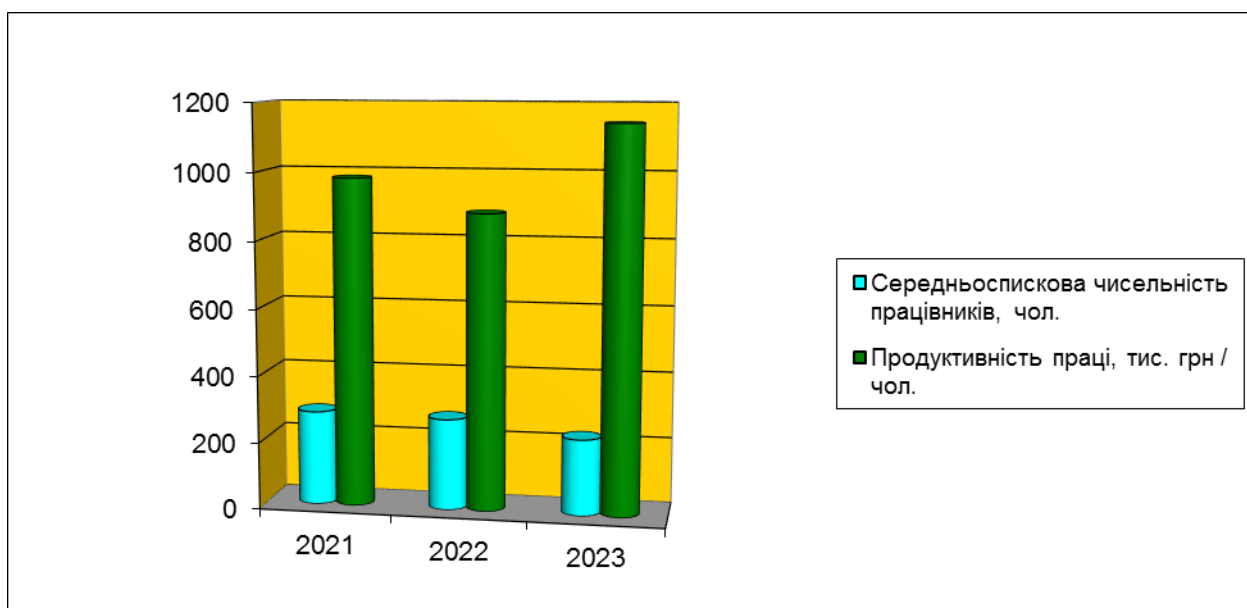


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни ПП та чисельності працівників на ПрАТ «Інфузія»

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу змінювалась від - 282 осіб у 2021 році до 228 у 2023 році. Усього за 2022 рік використано фонду оплати праці 65047 тис. грн., а у 2023 році 71868 тис. грн. Середньоспискова численність за 2021 – 282 чол., 2022 р.р. – 273 чол., у 2023 – 228 чол. Середньомісячна зарплата на одного працюючого за 2022 рік – 19855 грн, за 2023 р. – 26267 грн. Кадрова програма товариства спрямована на забезпечення високого кваліфікаційного рівня працівників. Для цього на роботу запрошуються спеціалісти, які мають відповідний рівень освіти в профільних

вузах, для виконання основних виробничих задач товариства. Постійно підвищується професійний рівень спеціалістів шляхом навчання та відвідання профільних курсів підвищення кваліфікації, семінарів та інше. За необхідності спеціалісти товариства здають іспити уповноваженим на це навчальним закладам, які підтверджують їх кваліфікаційний рівень.

Далі проаналізуємо динаміку зміни основних статей «Активу» бухгалтерського балансу ПрАТ «Інфузія» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.2 – Основні показники балансу підприємства на ПрАТ «Інфузія»

| Показники                            | Роки   |        |        | Відхилення     |         |                |          |
|--------------------------------------|--------|--------|--------|----------------|---------|----------------|----------|
|                                      | 2021   | 2022   | 2023   | 2022 / 2021 р. |         | 2023 / 2022 р. |          |
|                                      |        |        |        | Абс. знач.     | %       | Абс. знач.     | %        |
| Власний капітал, тис. грн.           | 234647 | 169300 | 136657 | -65347,00      | - 27,8% | - 32643,00     | - 19,28% |
| Активи (пасиви), тис. грн.           | 552735 | 550210 | 524921 | -2525,00       | -0,5%   | - 25289,00     | -4,60%   |
| Вартість основних засобів, тис. грн. | 145425 | 135885 | 114118 | -9540,00       | -6,6%   | - 21767,00     | - 16,02% |
| Поточні активи, тис. грн.            | 244589 | 266505 | 261740 | 21916,00       | 9,0%    | -4765,00       | -1,79%   |
| Поточні зобов'язання, тис. грн.      | 310515 | 332341 | 339069 | 21826,00       | 7,0%    | 6728,00        | 2,02%    |
| Нерозподілений прибуток, тис. грн.   | 225745 | 160398 | 136657 | -65347,00      | - 28,9% | - 23741,00     | - 14,80% |

На підставі розрахунків, наведених в таблиці 2.2, побудуємо графіки, що характеризують зміну величин основних статей активу та пасиву бухгалтерського балансу ПрАТ «Інфузія».

Побудовані графіки наведено на рис. 2.6.

Основні засоби відображені в обліку за фактичними витратами на їх придбання, доставку, встановлення, спорудження. Усі ОЗ є власністю підприємства, використовуються в основній діяльності підприємства в повному обсязі. Облік основних засобів ПрАТ "Інфузія" ведеться у відповідності до вимог П(С)БО №7 "Основні засоби". Зміна вартості основних засобів на підприємстві зумовлена амортизацією ОЗ, придбанням та продажем вищезначених ОЗ.

Обмежень на використання ОЗ немає. Ступінь використання основних засобів: всі основні засоби використовуються до повного використання, відповідно до технічних характеристик.

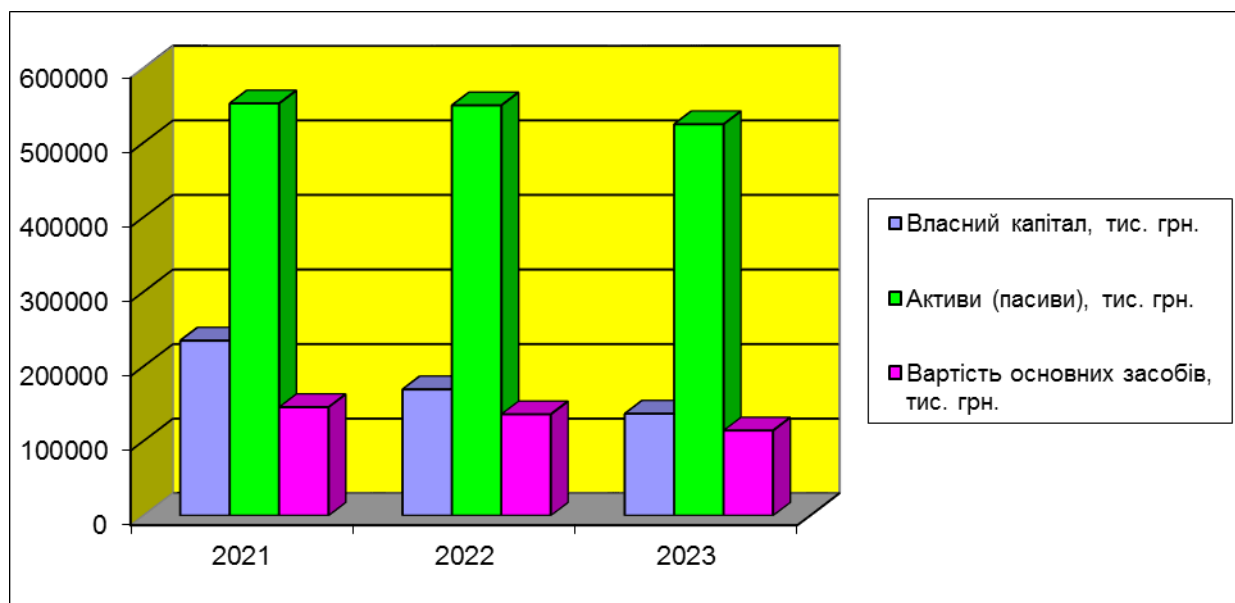


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни основних статей бухгалтерського балансу

Далі проаналізуємо динаміку основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу підприємства за 2021-2023 роки. Позитивним можна вважати факт, що протягом 2021-2023 років підприємство має позитивне значення нерозподіленого прибутку: за 2021 рік нерозподілений прибуток 225745 тис. грн., валовий прибуток від реалізації продукції 972530 тис. грн. за 2022 рік нерозподілений прибуток 160398 тис. грн., валовий прибуток від реалізації продукції 98353 тис. грн. за 2023 рік нерозподілений прибуток 136657 тис. грн., валовий прибуток від реалізації продукції 81902 тис. грн. Це свідчить про те, що підприємство активно працює, не дивлячись на воєнний стан і має власні ресурси у вигляді нерозподіленого прибутку, котрий можна використати для удосконалення менеджменту бізнес-процесів.

Далі проведемо дослідження таких економічних показників діяльності ПрАТ «Інфузія», які характеризують ефективність його діяльності. Проведемо дослідження таких показників, як рентабельність активів підприємства, рентабельність власного капіталу підприємства та рентабельність основного капіталу підприємства.

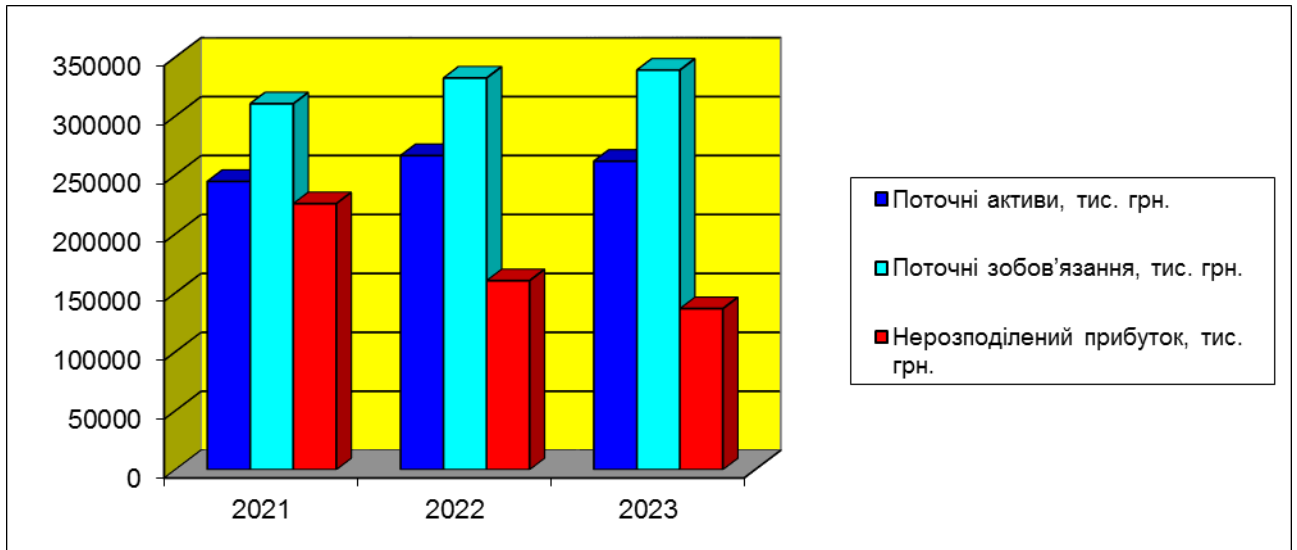


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни основних статей бухгалтерського балансу ПрАТ «Інфузія»

Рентабельність активів підприємства  $P_a$  розраховується за методикою, наведеною в джерелах [3, 55]. Дані, які необхідні розрахунку наведених вище показників рентабельності для зручності проведення подальших розрахунків зведено нами у таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності ПрАТ «Інфузія»

| Показники                                                  | Роки  |       |       | Відхилення     |       |                |         |
|------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|----------------|-------|----------------|---------|
|                                                            | 2021  | 2022  | 2023  | 2022 / 2021 р. |       | 2023 / 2022 р. |         |
|                                                            |       |       |       | Абс. знач.     | %     | Абс. знач.     | %       |
| Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу | 0,648 | 0,592 | 0,686 | -0,06          | -8,7% | 0,09           | 15,88%  |
| Рентабельність активів підприємства                        | 17,6% | 17,9% | 15,6% | 0,00           | 1,6%  | -0,02          | -12,71% |
| Рентабельність власного капіталу підприємства              | 41,4% | 58,1% | 59,9% | 0,17           | 40,2% | 0,02           | 3,16%   |
| Рентабельність основного капіталу підприємства             | 66,9% | 72,4% | 71,8% | 0,06           | 8,2%  | -0,01          | -0,84%  |

Динаміка зміни показників рентабельності активів підприємства, рентабельності власного капіталу підприємства та рентабельності основного капіталу підприємства показана нами на графіках, наведених на рис. 2.8.

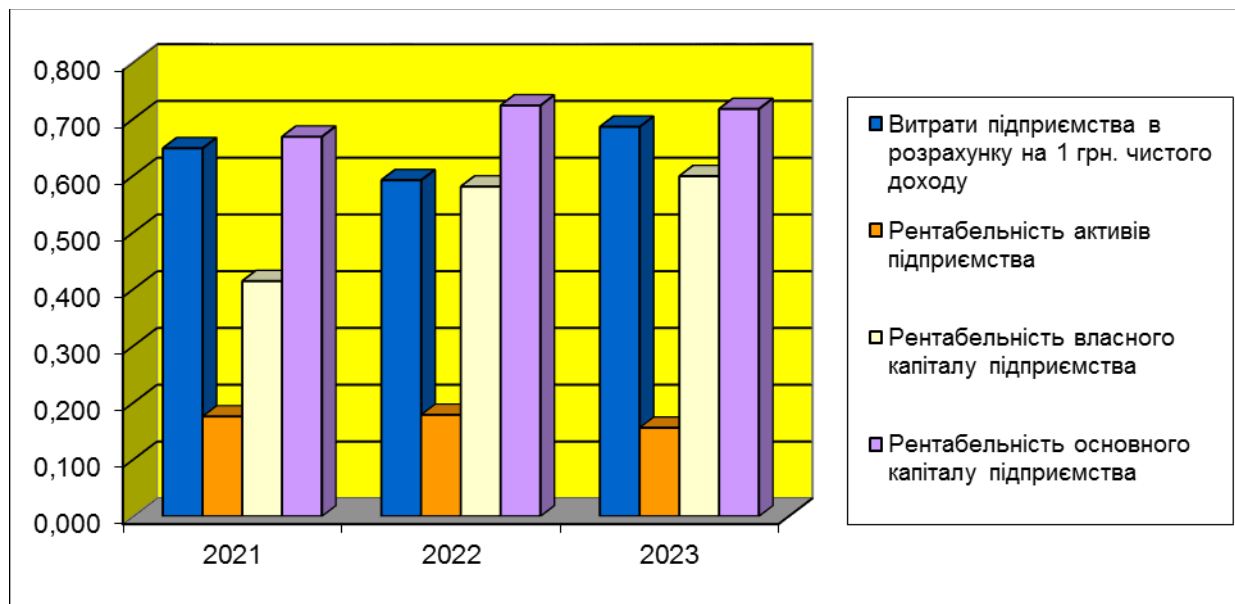


Рисунок 2.8 – Динаміка зміни показників рентабельності ПрАТ «Інфузія», %

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.8, показує, що показники рентабельності є стабільними і стосовно капіталу – зростають, а стосовно рентабельності активів в цілому - знижуються. Так, рентабельність активів підприємства знизилась з 17,6% у 2021 році до 15,6% у 2023 році.

Рентабельність власного капіталу підприємства має позитивну тенденцію до збільшення. Рентабельність основного капіталу має позитивну тенденцію до збільшення від 66,9% у 2021 році до 71,8% у 2023 роках.

На завершення проведено аналіз низки основних фінансових коефіцієнтів, які можуть дати нам додаткові відомості про результативність роботи підприємства протягом 2021-2023 років. Скористаємося рекомендаціями, наведеними в [3, 55, 56], і візьмемо для аналізу фінансових коефіцієнти: коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт фінансової стійкості і коефіцієнт фінансової заборгованості, табл 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз фінансових коефіцієнтів підприємства

| Показники                                    | Роки  |       |       | Відхилення     |        |                |         |
|----------------------------------------------|-------|-------|-------|----------------|--------|----------------|---------|
|                                              | 2021  | 2022  | 2023  | 2022 / 2021 р. |        | 2023 / 2022 р. |         |
|                                              |       |       |       | Абс. знач.     | %      | Абс. знач.     | %       |
| Коефіцієнт поточної ліквідності підприємства | 0,788 | 0,802 | 0,772 | 0,01           | 1,8%   | -0,03          | -3,74%  |
| Коефіцієнт платоспроможності підприємства    | 0,438 | 0,344 | 0,287 | -0,09          | -21,5% | -0,06          | -16,39% |
| Коефіцієнт фінансової незалежності           | 0,425 | 0,308 | 0,260 | -0,12          | -27,5% | -0,05          | -15,39% |
| Коефіцієнт фінансової заборгованості         | 0,562 | 0,604 | 0,646 | 0,04           | 7,5%   | 0,04           | 6,94%   |

Якщо б коефіцієнт фінансової заборгованості зріс, але не став  $K_{\text{заб}} > 0,5$  (на підприємстві найбільше значення даного коефіцієнту 0,646 у 2023 році), то значна частина активів підприємства стала фінансуватися за рахунок власних коштів. Таке низьке відношення позикових коштів до активів може свідчити про високу ефективність запозичених підприємством коштів, що, у свою чергу, підвищує фінансову гнучкість підприємства.

Розраховані за методикою [3, 56] фінансові коефіцієнти наочно показано на графіках рисунку 2.9.

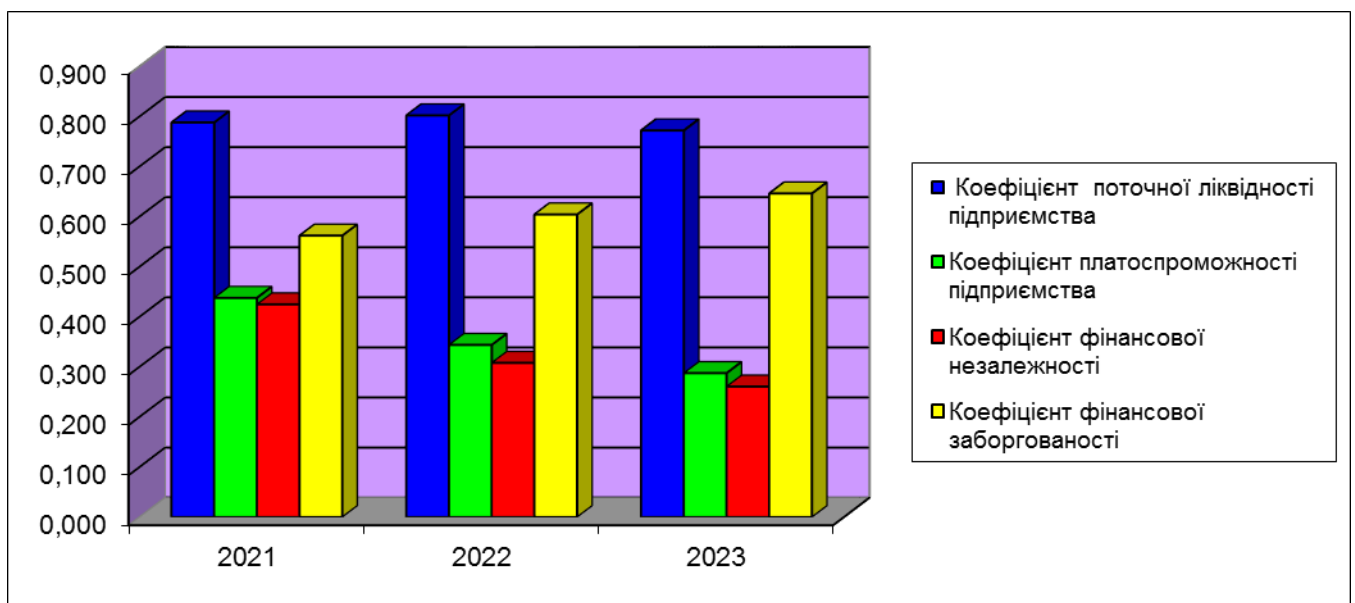


Рисунок 2.9 – Основні фінансові коефіцієнти ПрАТ (у відносних показниках)



Оскільки абсолютні значення коефіцієнта  $K_{зл}$  за 2021-2023 рр. не перевищують нормативне значення ( $K_{зл} > 2$ ), то це свідчить, що підприємство не спроможне своїми поточними активами покривати свої поточні зобов'язання.

Так як середнім нормативним значенням коефіцієнта платоспроможності вважається  $K_{пл} > 2$ , то за цим коефіцієнтом здатність підприємства забезпечити свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок власного капіталу можна вважати незадовільною, оскільки даний коефіцієнт за всі роки аналізування не перевищив показника в 1 і коливався в межах від 0,432 у 2021 році до 0,287 у 2023 році.

Так як середнім нормативним значенням коефіцієнта фінансової стійкості вважається коефіцієнт  $K_{ст} > (0,5 \dots 0,9)$ , а розраховані коефіцієнти стійкості становлять рівень  $K_{ст} = 0,425 \dots 0,260$ , то це свідчить, про недостатню фінансову стійкість підприємства в довгостроковій перспективі.

Оскільки у 2021-2023 роках коефіцієнт фінансової заборгованості  $K_{заб} > 0,5$ , то це значить, що значна частина активів підприємства фінансувалася (формувався) за рахунок запозичених коштів, що можна вважати негативним моментом у роботі підприємства.

В цілому фінансовий стан підприємства ПрАТ «Інфузія» можна вважати задовільним і стабільним.

## **2.2 Оцінювання економічної безпеки підприємства**

Оскільки система економічної безпеки підприємства є невід'ємною частиною загальної системи управління, то оцінка гнучкості цієї системи є необхідною умовою для формування методології та практичних підходів у рамках дослідження. Водночас аналіз емпіричних передумов оцінки системи економічної безпеки дозволяє визначити основні тенденції та характеристики функціонування вітчизняних промислових підприємств та розробити індикатори ділової ситуації в Україні [25-32, 39].

Виявлення небезпек, загроз і ризиків у функціонуванні соціально-економічної системи країни в цілому, і зокрема промислових підприємств, дозволяє обрати оптимальні шляхи мінімізації негативного впливу на конкретні суб'єкти господарювання. Оцінимо економічної безпеки підприємства за методикою, наведеною в розділі 1.3 [39].

Таблиця 2.5 – Результати оцінювання параметрів економічної безпеки підприємства експертами

| Порядковий номер експерта | Твердження, які характеризують гнучкість системи економічної безпеки в цілому (п. 1) та гнучкість її складових (п. 2) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|
|                           | 1.1                                                                                                                   | 1.2 | 1.3 | 1.4 | 1.5 | 2.1 | 2.2 | 2.3 | 2.4 | 2.5 | 2.6 | 2.7 | 2.8 | 2.9 | 2.10 | 2.11 | 2.12 | 2.13 |
| 1                         | Так                                                                                                                   | Так | Ні  | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Ні  | Так | Так | Ні  | Так  | Ні   | Так  | Ні   |
| 2                         | Так                                                                                                                   | Так | Так | Ні  | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Ні  | Ні  | Так | Так | Так  | Так  | Так  | Ні   |
| 3                         | Ні                                                                                                                    | Ні  | Так | Ні  | Так | Так | Так | Ні  | Так | Ні  | Ні  | Ні  | Ні  | Ні  | Ні   | Так  | Так  | Так  |
| 4                         | Так                                                                                                                   | Так | Ні  | Так | Ні  | Так | Так | Ні  | Ні  | Так | Ні  | Так | Ні  | Ні  | Так  | Так  | Так  | Ні   |
| 5                         | Так                                                                                                                   | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Ні  | Так | Так | Ні  | Так | Так | Так | Так  | Ні   | Так  | Так  |
| 6                         | Так                                                                                                                   | Так | Так | Ні  | Так | Так | Ні  | Так | Ні  | Ні  | Ні  | Так | Ні  | Так | Ні   | Ні   | Ні   | Так  |
| 7                         | Так                                                                                                                   | Так | Ні  | Так | Ні  | Так | Так | Ні  | Так | Так | Ні  | Так | Так | Так | Так  | Ні   | Так  | Ні   |
| 8                         | Так                                                                                                                   | Так | Так | Ні  | Так | Так | Ні  | Так | Так | Так | Ні  | Так | Так | Так | Так  | Так  | Ні   | Ні   |
| 9                         | Так                                                                                                                   | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Ні  | Так | Ні  | Так | Так | Ні  | Так  | Так  | Так  | Так  |
| 10                        | Ні                                                                                                                    | Ні  | Так | Так | Ні  | Так | Ні  | Так | Ні  | Ні  | Ні  | Ні  | Ні  | Так | Ні   | Ні   | Так  | Ні   |
| 11                        | Ні                                                                                                                    | Ні  | Так | Так | Так | Так | Так | Ні  | Так | Так | Ні  | Так | Так | Так | Так  | Ні   | Ні   | Ні   |
| 12                        | Так                                                                                                                   | Ні  | Так | Так | Так | Так | Ні  | Ні  | Так | Так | Ні  | Ні  | Так | Так | Ні   | Так  | Так  | Ні   |
| 13                        | Так                                                                                                                   | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Ні  | Так | Так | Так | Ні   | Ні   | Так  | Ні   |
| 14                        | Так                                                                                                                   | Так | Так | Ні  | Ні  | Так | Так | Так | Так | Так | Ні  | Так | Так | Так | Так  | Так  | Так  | Ні   |
| 15                        | Так                                                                                                                   | Ні  | Так | Так | Так | Так | Ні  | Ні  | Так | Так | Ні  | Так | Так | Так | Ні   | Так  | Ні   | Ні   |
| 16                        | Так                                                                                                                   | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Ні  | Ні  | Так | Ні  | Так | Так | Так | Так  | Так  | Так  | Ні   |
| 17                        | Так                                                                                                                   | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Ні  | Так | Так | Так | Так  | Ні   | Ні   | Ні   |
| 18                        | Так                                                                                                                   | Так | Ні  | Так | Так | Так | Так | Ні  | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Так  | Так  | Ні   | Ні   |
| 19                        | Так                                                                                                                   | Так | Так | Так | Так | Ні  | Так | Так | Так | Так | Ні  | Так | Ні  | Так | Так  | Ні   | Так  | Ні   |

Продовження таблиці 2.5

| Порядковий<br>номер експерта | Твердження, які характеризують гнучкість системи економічної безпеки в цілому<br>(п. 1) та гнучкість її складових (п. 2) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|
|                              | 1.1                                                                                                                      | 1.2 | 1.3 | 1.4 | 1.5 | 2.1 | 2.2 | 2.3 | 2.4 | 2.5 | 2.6 | 2.7 | 2.8 | 2.9 | 2.10 | 2.11 | 2.12 | 2.13 |
| 20                           | Так                                                                                                                      | Ні  | Так | Так | Так | Ні  | Так | Так | Так | Так | Ні  | Ні  | Так | Так | Так  | Так  | Ні   | Ні   |
| 21                           | Ні                                                                                                                       | Так | Ні  | Так | Так | Ні  | Ні  | Так | Так | Так | Так | Ні  | Так | Так | Так  | Так  | Ні   | Ні   |
| 22                           | Так                                                                                                                      | Ні  | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Ні  | Так | Ні  | Так | Так  | Так  | Так  | Ні   |
| 23                           | Так                                                                                                                      | Ні  | Так | Ні  | Ні  | Так | Ні  | Ні  | Так | Так | Ні  | Ні  | Так | Так | Так  | Так  | Ні   | Так  |
| 24                           | Так                                                                                                                      | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Ні  | Так | Ні  | Ні  | Так | Так  | Так  | Ні   | Ні   |
| 25                           | Так                                                                                                                      | Ні  | Так | Так | Так | Ні  | Ні  | Ні  | Так | Так | Ні  | Ні  | Так | Так | Ні   | Так  | Ні   | Ні   |
| 26                           | Ні                                                                                                                       | Ні  | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Ні  | Ні  | Так | Так | Ні  | Так  | Так  | Так  | Так  |
| 27                           | Так                                                                                                                      | Ні  | Ні  | Так | Ні  | Так | Ні  | Так | Так | Ні  | Ні  | Так | Так | Так | Так  | Ні   | Так  | Ні   |
| 28                           | Так                                                                                                                      | Так | Ні  | Так | Ні  | Так | Ні  | Так | Так | Ні  | Ні  | Так | Так | Так | Так  | Так  | Ні   | Ні   |
| 29                           | Ні                                                                                                                       | Ні  | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Ні  | Ні  | Так | Так | Так | Ні   | Так  | Ні   | Ні   |

Оцінювання економічної безпеки підприємства на основі використання інструментів гнучкого управління є важливим завданням у сучасних умовах бізнесу з наступними перевагами:

1. Адаптивність.

Реагує на зміни у середовищі.

2. Оптимізація витрат.

Ефективне використання ресурсів.

3. Швидка реакція на попит.

Можливість змінювати виробництво.

4. Підтримка інновацій.

Сприяє впровадженню новацій.

5. Синергія в команді.

Забезпечує ефективну та згуртовану команду.

Перелік параметрів наведено в дод. В у формі висловлювання, на які може бути дана одна з трьох простих відповідей: «ні», «так» або «важко сказати» [39].

Експертні оцінки ваг за шкалою від 1 до 5 подані в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Перелік експертних ваг тверджень, що характеризують гнучкість системи економічної безпеки

| Порядковий<br>номер експерта | Твердження, які характеризують гнучкість системи економічної безпеки в цілому<br>(п. 1) та гнучкість її складових (п. 2) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|
|                              | 1.1                                                                                                                      | 1.2 | 1.3 | 1.4 | 1.5 | 2.1 | 2.2 | 2.3 | 2.4 | 2.5 | 2.6 | 2.7 | 2.8 | 2.9 | 2.10 | 2.11 | 2.12 | 2.13 |
| 1                            | 1                                                                                                                        | 3   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 3   | 3   | 5   | 3   | 3   | 5   | 2   | 4    | 5    | 4    | 3    |
| 2                            | 4                                                                                                                        | 3   | 5   | 4   | 3   | 5   | 5   | 4   | 1   | 3   | 2   | 3   | 5   | 4   | 3    | 5    | 2    | 2    |
| 3                            | 1                                                                                                                        | 5   | 5   | 5   | 5   | 3   | 4   | 4   | 5   | 3   | 2   | 5   | 3   | 3   | 2    | 5    | 3    | 3    |
| 4                            | 3                                                                                                                        | 3   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 2   | 4   | 4   | 3   | 4   | 5   | 3   | 2    | 5    | 4    | 1    |
| 5                            | 1                                                                                                                        | 5   | 3   | 5   | 5   | 4   | 5   | 3   | 3   | 5   | 4   | 4   | 5   | 1   | 4    | 5    | 3    | 2    |
| 6                            | 4                                                                                                                        | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 3   | 3   | 3   | 4   | 2   | 5   | 5   | 3   | 3    | 5    | 3    | 3    |
| 7                            | 1                                                                                                                        | 2   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 5   | 2   | 2    | 5    | 5    | 1    |
| 8                            | 1                                                                                                                        | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 2   | 4   | 5   | 3   | 5   | 2   | 2    | 4    | 4    | 2    |
| 9                            | 2                                                                                                                        | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 2   | 4   | 5   | 5   | 5    | 4    | 3    | 3    |
| 10                           | 4                                                                                                                        | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 2   | 2   | 3   | 2   | 5   | 5   | 2   | 4    | 5    | 3    | 1    |
| 11                           | 1                                                                                                                        | 2   | 5   | 5   | 5   | 5   | 2   | 5   | 2   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 3    | 5    | 4    | 1    |
| 12                           | 2                                                                                                                        | 4   | 5   | 3   | 5   | 5   | 4   | 2   | 4   | 3   | 2   | 5   | 4   | 1   | 2    | 5    | 4    | 2    |
| 13                           | 3                                                                                                                        | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 3   | 3   | 3   | 5   | 5   | 3   | 3    | 5    | 4    | 3    |
| 14                           | 2                                                                                                                        | 4   | 4   | 3   | 5   | 5   | 3   | 2   | 3   | 4   | 2   | 5   | 3   | 3   | 3    | 4    | 3    | 3    |
| 15                           | 2                                                                                                                        | 5   | 4   | 5   | 3   | 4   | 5   | 1   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 2   | 3    | 3    | 3    | 1    |
| 16                           | 2                                                                                                                        | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 3   | 4   | 1   | 5   | 5   | 5   | 2   | 5   | 2    | 5    | 2    | 4    |
| 17                           | 1                                                                                                                        | 3   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 2   | 4   | 5   | 3   | 4   | 3   | 1    | 5    | 3    | 1    |
| 18                           | 3                                                                                                                        | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 2   | 3   | 5   | 2   | 5   | 5   | 5   | 1    | 4    | 3    | 1    |
| 19                           | 1                                                                                                                        | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 3   | 2   | 5   | 2   | 4   | 5   | 3   | 2    | 5    | 4    | 2    |
| 20                           | 1                                                                                                                        | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 2   | 4   | 1   | 3   | 3   | 3   | 3    | 5    | 5    | 2    |
| 21                           | 2                                                                                                                        | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 2   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4    | 4    | 1    | 1    |
| 22                           | 2                                                                                                                        | 5   | 5   | 4   | 3   | 5   | 3   | 4   | 2   | 5   | 3   | 5   | 5   | 4   | 3    | 5    | 4    | 1    |
| 23                           | 1                                                                                                                        | 3   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 1   | 3   | 3   | 4   | 4   | 2   | 4    | 5    | 2    | 1    |
| 24                           | 3                                                                                                                        | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 2   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 5    | 5    | 3    | 1    |
| 25                           | 2                                                                                                                        | 4   | 5   | 5   | 5   | 3   | 5   | 3   | 1   | 4   | 3   | 5   | 5   | 4   | 1    | 5    | 4    | 3    |
| 26                           | 4                                                                                                                        | 3   | 5   | 3   | 5   | 4   | 5   | 4   | 3   | 2   | 3   | 2   | 5   | 5   | 1    | 5    | 3    | 3    |
| 27                           | 1                                                                                                                        | 5   | 5   | 4   | 3   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 5   | 1    | 3    | 4    | 1    |
| 28                           | 5                                                                                                                        | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 3   | 1   | 3   | 3   | 1   | 5   | 5   | 4   | 3    | 5    | 2    | 2    |
| 29                           | 1                                                                                                                        | 5   | 3   | 5   | 5   | 5   | 5   | 1   | 2   | 4   | 5   | 5   | 5   | 3   | 4    | 5    | 3    | 1    |

Визначення т системи економічної безпеки підприємства залежить від таких типів параметрів:

1. Параметри, що характеризують гнучкість всієї системи економічної безпеки (1.1-1.5).
2. Параметри, що характеризують гнучкість кожної складової системи економічної безпеки (2.1-2.13).

В результаті гнучкість системи економічної безпеки аналізованого підприємства за формулою (1.6) (див. розділ 1) виявилася рівною 0,281, що можна вважати задовільним значенням для розвитку загальної стратегії забезпечення економічної безпеки цього підприємства:

$$\sqrt{\frac{1}{L} \cdot \sum_{l=1}^L [w_{kl} - w_k]^2} \leq 0.75 \cdot \frac{w_{\max} - w_{\min}}{2} = 0.375 \cdot (w_{\max} - w_{\min}) = 0,375 \cdot (4,7 - 3,95) = 0,28125$$

Тобто, чим ближче значення до нуля, тим активніше використовується захисний механізм і всі його складові, основні відмінності між режимами полягають у інтенсивності застосування відповідних засобів та інструментів.

Розрахований фактичний рівень гнучкості дозволяє визначити найбільш ймовірний режим забезпечення економічної безпеки підприємства відповідно до рівня гнучкості системи економічної безпеки (див. розд. 1, табл. 1.4). За результатами отриманих розрахунків згідно таблиці 1.4 (розділ 1) можемо зробити висновок, що на даному підприємстві економічна безпека відповідає режиму підвищеної активності коли підприємство активує весь свій потенціал, щоб вийти з незадовільного становища.

### **2.3 Аналіз загальної системи менеджменту приватного акціонерного товариства «Інфузія»**

Структура органів управління на підприємстві визначає спосіб організації та розподілу влади та відповідальності в рамках організації. Вона включає різні рівні та підрозділи, які співпрацюють для досягнення загальних цілей підприємства. В таблиці 2.7 представлена структура органів управління ПрАТ «Інфузія». Структура органів управління має прямий вплив на ефективність системи менеджменту праці на підприємстві.

Ось кілька способів, яким чином це відбувається:

1. Чітке розподілення обов'язків та повноважень: Структура органів управління визначає, хто відповідає за кожен аспект управління працею на підприємстві. Це усуває дублювання та конфлікти, сприяє зосередженню зусиль та покращенню координації, що позитивно впливає на ефективність.

2. Ефективна комунікація: Чітка структура органів управління допомагає забезпечити швидку та точну передачу інформації між різними рівнями та підрозділами. Це покращує розуміння завдань, цілей та очікувань, сприяє вчасному реагуванню на зміни та сприяє швидкому прийняттю рішень.

3. Забезпечення координації та співпраці: Структура органів управління встановлює формальні канали комунікації та залучення різних підрозділів до спільної роботи. Це сприяє злагодженій діяльності, спільним зусиллям та досягненню синергетичних ефектів, що сприяють підвищенню ефективності.

4. Раціональне прийняття рішень: Структура органів управління визначає процедури та відповідальних за прийняття стратегічних та оперативних рішень. Це допомагає уникнути процедурних помилок, забезпечує врахування важливих аспектів та забезпечує збалансованість та об'єктивність прийнятих рішень. Чітка структура органів управління забезпечує визначення відповідальних осіб за процес прийняття рішень, а також встановлення процедур, які допомагають зробити цей процес ефективним. Це означає, що рішення приймаються на основі

доступної інформації, аналізу ситуації та врахування різних факторів, що дозволяє знизити ризик помилок та покращити якість прийнятих рішень.

Таблиця 2.7 – Структура органів управління ПрАТ «Інфузія»

| Орган управління          | Структура                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Персональний склад                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Рада директорів           | Рада директорів є колегіальним виконавчим органом Товариства (здійснює керівництво поточною діяльністю): Рада Директорів Товариства складається з 6-х членів Ради директорів: член Ради директорів - директор з розвитку; член Ради директорів - директор з якості; член Ради директорів - директор проєктів; член Ради директорів - директор з виробництва Департаменту з виробництва інфузійних розчинів; виконуючий обов'язки директора Вінницької філії; член Ради директорів - фінансовий директор; член Ради директорів - комерційний директор. | член Ради директорів - директор з розвитку: Пенська Надія Вікторівна член Ради директорів - директор з якості: Порядько Юлія Василівна член Ради директорів - директор проєктів: посада вакантна член Ради директорів - директор з виробництва Департаменту з виробництва інфузійних розчинів, виконуючий обов'язки директора Вінницької філії ПрАТ "Інфузія": Чураков Володимир Геннадійович член Ради директорів - фінансовий директор: Шехет Олександр Григорович член Ради директорів - комерційний директор: Кеда Юрій Миколайович |
| Президент                 | Президент Товариства, який керує роботою Ради директорів.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Президент Лимар Володимир Іванович                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Загальні збори акціонерів | У відповідності до статуту та ст.32 ЗУ "Про акціонерні товариства" органами управління Товариством є: 1. Вищий орган управління Товариства - Загальні збори акціонерів (вищий орган Товариства, вирішування будь-яких питань діяльності Товариства).                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Особи, які включені до переліку акціонерів та мають право на участь у загальних зборах.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Крім того, структура органів управління забезпечує збалансованість та об'єктивність прийнятих рішень. Вона розподіляє владу та відповідальність між різними рівнями та підрозділами, що перешкоджає концентрації влади в одних руках та ризику прояву суб'єктивізму. Це сприяє більш розумному та об'єктивному прийняттю рішень, що відповідають потребам підприємства та сприяють його успішному розвитку.

Аналіз організаційної структури підприємства є важливим з точки зору керування та розвитку компанії з наступних причин:

1. Ефективне розподілення обов'язків і відповідальності: Організаційна структура допомагає чітко визначити, хто і що відповідає за конкретні функції

та завдання. Це сприяє уникненню дублювання робіт та забезпечує ефективне використання ресурсів.

2. Покращення комунікації: Раціонально побудована структура сприяє покращенню комунікації між підрозділами та працівниками. Це сприяє вчасному обміну інформацією, швидкому прийняттю рішень і запобігає інформаційним заторам. Підтримка стратегічного планування: Аналіз оргструктури допомагає переконатися, що структура підприємства відповідає його стратегії та цілям. Вона може бути адаптована для досягнення стратегічних завдань.

3. Зменшення зайвих витрат: Ефективна організаційна структура може допомогти зменшити витрати на адміністративну та операційну діяльність. Вона дозволяє виділити основні процеси та зробити їх більш продуктивними.

4. Сприяння розвитку компетенцій і талантів: Аналіз структури допомагає ідентифікувати ключові компетенції і таланти серед працівників та використовувати їх ефективно для досягнення цілей компанії.

5. Підвищення гнучкості та адаптивності: Змінна організаційна структура може бути швидко адаптована до змін в бізнес-середовищі. Це дозволяє компанії бути більш гнучкою та відповідати на зміни швидше.

6. Оптимізація управління ризиками: Аналіз оргструктури допомагає ідентифікувати можливі ризики та створити механізми їх управління та мінімізації. В цілому, аналіз організаційної структури підприємства є ключовим елементом успішного управління та розвитку компанії, оскільки він сприяє оптимізації робочих процесів, збільшенню ефективності використання ресурсів, підвищенню продуктивності працівників, зниженню ризиків, а також адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Відповідно до цього, компанії, які регулярно аналізують та вдосконалюють свою оргструктуру, мають більші шанси досягти успіху та конкурентної переваги на ринку.

Схема організаційної структури управління ПрАТ "Інфузія" наведена на рис. 2.10, ілюструє функціональну структуру, що є характерною для більшості українських хіміко-фармацевтичних підприємств. За нашою думкою, ця організаційна структура не ефективна в оптимізації управлінських процесів з



позицій організаційно-економічного підходу. Основним недоліком є відсутність чіткого взаємозв'язку між структурними підрозділами. Наприклад, маркетинговий відділ існує відокремлено від інших підрозділів, не забезпечуючи повного використання своїх послуг і інформації. Така відокремленість є поширеною серед підприємств хіміко-фармацевтичної галузі, що викликає неефективність їхньої діяльності.

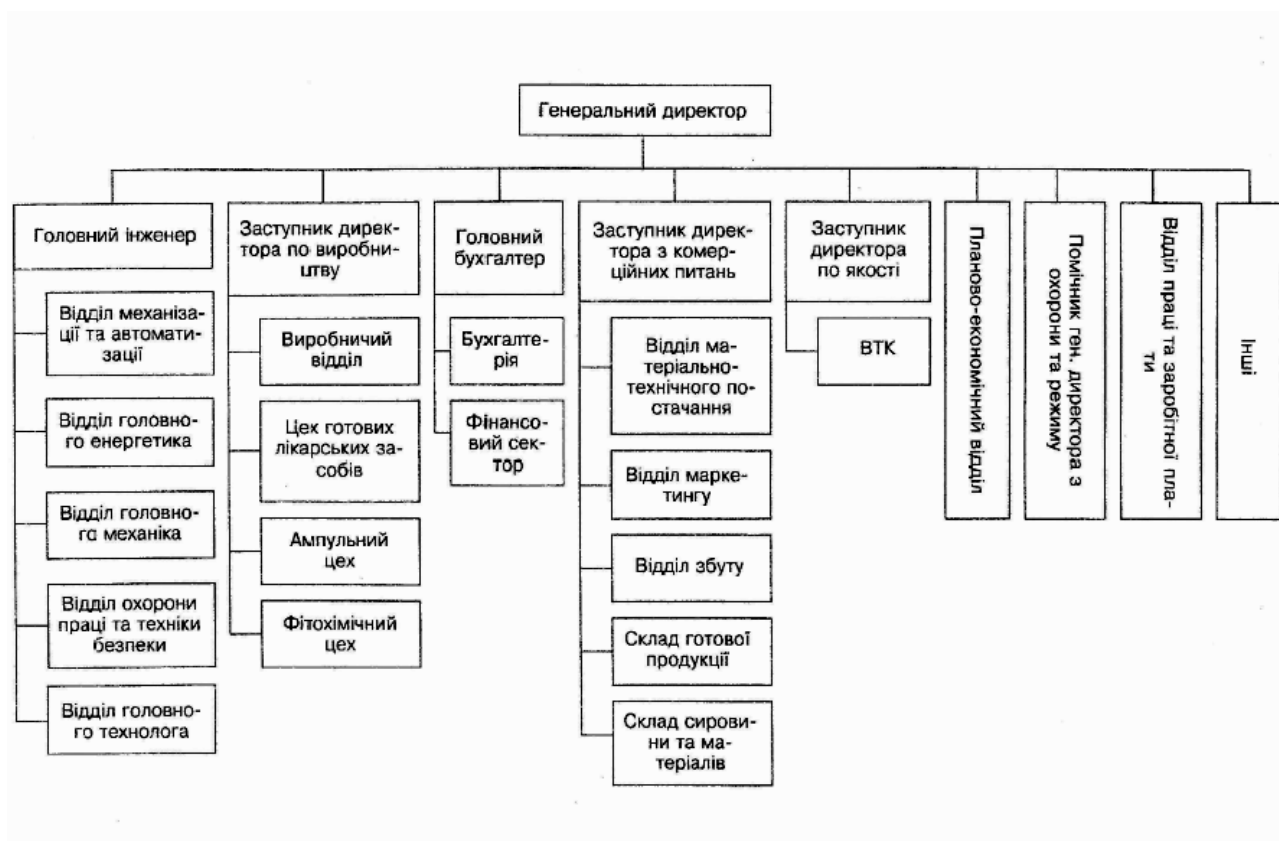


Рисунок 2.10 – Організаційна структура ПрАТ «Інфузія»

Важливим аспектом є відсутність глибокого аналізу ринків сировини та відсутність маркетингових досліджень постачальників матеріалів у роботі відділів матеріально-технічного постачання. Недостатньо кваліфікований вибір постачальників може негативно вплинути на якість та вартість лікарських засобів. Виробничий відділ, хоча й використовує значний обсяг інформації для оперативних рішень, не враховує стратегічне планування та перспективи розвитку.

Планово-економічний відділ, крім деяких функцій, пов'язаних з виробництвом, дублює роботу виробничого відділу. На даний момент на

підприємствах хіміко-фармацевтичної галузі відсутня сучасна інформаційно-аналітична служба в організаційній структурі управління. Аналіз показує необхідність подальшого удосконалення організаційної структури управління на підприємстві "Інфузія".

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок про необхідність подальшого удосконалення організаційної структури управління на підприємстві «Інфузія».

## **Висновки до розділу 2**

Компанія «Інфузія» - це компанія, яка виробляє інфузійні розчини та успішно працює на ринку України. Компанія була заснована 15 лютого 2001 року в місті Вінниця на виробничих потужностях відомого підприємства, яке з 1967 року випускає медичні препарати

Позитивним можна вважати факт, що протягом 2021-2023 років підприємство має позитивне значення нерозподіленого прибутку: за 2021 рік нерозподілений прибуток 225745 тис. грн., валовий прибуток від реалізації продукції 972530 тис. грн. за 2022 рік нерозподілений прибуток 160398 тис. грн., валовий прибуток від реалізації продукції 98353 тис.грн. за 2023 рік нерозподілений прибуток 136657 тис. грн., валовий прибуток від реалізації продукції 81902 тис.грн. Це свідчить про те, що підприємство активно працює, не дивлячись на воєнний стан і має власні ресурси у вигляді нерозподіленого прибутку, котрий можна використати для удосконалення менеджменту бізнес-процесів. В цілому фінансовий стан підприємства ПрАТ «Інфузія» можна вважати задовільним і стабільним.

Результати розділу 2.2 дозволяють визначити найбільш вірогідний режим функціонування механізмів забезпечення економічної безпеки підприємств (примус, підвищення активності, раціональність, резерви) залежно від рівня гнучкості системи економічної безпеки.

За результатами отриманих розрахунків згідно таблиці 2.6 можемо зробити висновок, що на даному підприємстві економічна безпека відповідає режиму підвищеної активності коли підприємство активує весь свій потенціал, щоб вийти з кризового становища.

З проведеного аналізу можна зробити висновок, що структура органів управління на підприємстві, так само як і вибір типу організаційної структури підприємства грає важливу роль у забезпеченні ефективності системи менеджменту праці. Вона створює основу для організації, комунікації, координації та прийняття рішень, що сприяє досягненню поставлених цілей та успіху підприємства.

Схема організаційної структури управління ПрАТ "Інфузія" ілюструє функціональну структуру, що є характерною для більшості українських хіміко-фармацевтичних підприємств. За нашою думкою, ця організаційна структура не ефективна в оптимізації управлінських процесів з позицій організаційно-економічного підходу. Основним недоліком є відсутність чіткого взаємозв'язку між структурними підрозділами. Наприклад, маркетинговий відділ існує відокремлено від інших підрозділів, не забезпечуючи повного використання своїх послуг і інформації. Така відокремленість є поширеною серед підприємств хіміко-фармацевтичної галузі, що викликає неефективність їхньої діяльності.

## **РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

### **3.1 Обґрунтування вибору стратегія управління розвитком підприємства**

Основою для вибору базової стратегії розвитку підприємства є так званий SWOT аналіз [3, 49-50]. SWOT-аналіз спрямований на виявлення, визначення та вибір основних пріоритетів, проблем і можливостей, які надає зовнішнє середовище, в якому працює компанія, і які безпосередньо пов'язані з розвитком компанії та її внутрішньою діяльністю.

Застосування методу SWOT дозволяє встановити канали зв'язку між притаманними сильними і слабкими сторонами організації та зовнішніми загрозами і можливостями. SWOT-аналіз підкреслює, що стратегія повинна максимально поєднувати внутрішні можливості компанії та зовнішні умови.

Перший етап – це стратегічний аналіз, який комплексно аналізує макро- та мікросередовища підприємства, тобто поточні сприятливі можливості та потенційні загрози для розвитку підприємства. бути розкритим.

Другий етап – це стратегічна діагностика господарсько-фінансової діяльності підприємства, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, а також ключові фактори успіху на сучасному ринку виробництва продукції.

На третьому етапі сильні і слабкі сторони компанії порівнюються з ринковими можливостями і загрозами. Матриця SWOT використовується для порівняння можливостей компанії з умовами ринку та узагальнення результатів SWOT-аналізу.

Водночас реалізація стратегії розвитку має базуватися на виконанні багатьох завдань за такими напрямками [49,50]:

- 1) Розвиток вітчизняного промислового підприємництва;
- 2) розвиток внутрішнього ринку та підтримка експорту;
- 3) Удосконалити структуру промислового комплексу;
- 4) Підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості промислового комплексу;
- 5) Зростання кадрового потенціалу.

SWOT-аналіз допомагає виявити слабкі сторони галузі та компанії. До них відносяться значний знос основних засобів, що використовуються у виробничому процесі, і висока чутливість до умов кредитування.

Таблиця 3.1 – SWOT – аналіз ПрАТ «Інфузія»

|                     | Сильні сторони (S)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Слабкі сторони (W)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     | 1. Висока якість продукції<br>2. Наявність постійних постачальників сировини з Європи<br>3. Забезпеченість сучасним устаткуванням<br>4. Використання сучасних технологій у виробництві продукту<br>5. Наявність власного магазину<br>6. Виконання індивідуальних замовлень (наявність ательє)<br>7. Наявність постійних клієнтів з Європи.<br>8. Наявність власного сайту та сторінок в соцмережах.<br>9. Репутація підприємства | Залежність від іноземних постачальників.<br>Високі оперативні витрати.<br>Не великий асортимент продукції<br>Наявність підробок.<br>Недостатня мотивація працівників.<br>Відсутність талановитих дизайнерів та конструкторів.<br>Недостатність коштів для самофінансування.<br>Старіння колективу працівників<br>Зношеність частини основних фондів. |
| Зовнішнє середовище | Можливості (O)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Загрози (T)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                     | Розширення асортименту продукції<br>Збільшення частки ринку<br>Вихід на нові ринки збуту.<br>Вдосконалення системи збуту, впровадження сучасних методів просування товару на ринок.<br>Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів.                                                                                                                                                                                     | Висока конкуренція.<br>Зростання цін на тканини та фурнітуру.<br>Зниження репутації підприємства серед споживачів.<br>Банкрутство.<br>Інфляція<br>Низький рівень збереження комерційних таємниць.<br>Зменшення попиту на продукцію.<br>Відсутність коштів у споживачів                                                                               |

За результатами SWOT-аналізу складається таблиця SWOT-аналізу (табл. 3.1), в яку вносяться конкретні сильні та слабкі сторони (індикатори) діяльності

підприємства, а також сприятливі можливості та потенційні загрози розвитку підприємства, які визначаються підприємством у процесі стратегічного аналізу. Для вибору оптимальної стратегії підприємства та покращення його діяльності підприємства проведемо SWOT-аналіз ПрАТ «Інфузія».

SWOT-аналіз оцінює зовнішні та внутрішні фактори впливу на підприємство, а також на його основі можна визначити поточний та майбутній потенціал підприємства.

Однак, деякі загальні принципи можуть враховуватися:

1. *Стратегія запобігання дії негативних факторів впливу:*

- Захист персоналу та активів.
- Аналіз ризиків і контингентний план.

2. *Стратегія стабілізації та зміцнення досягнутих позицій:*

- Диверсифікація ринків і ресурсів..
- Взаємодія з урядом та місцевою владою.
- Управління фінансами та ресурсами.

Відповідно до концептуального підходу (див. розд. 1, рис. 1.9) формування економічного механізму підтримки складових економічної безпеки підприємства в умовах мотиваційного управління мотиваційними інструментами є засоби, важелі, заходи, процеси та рішення, які використовуються в межах забезпечення економічної безпеки підприємства та мають відповідну результативність.

Взаємозалежність та впливи результативності діяльності підприємства та інструментів мотиваційного управління економічною безпекою підприємства (рис. 3.1) розглянуто з точки зору комплексної стратегії мотиваційного управління економічною безпекою підприємства, чим дотримуємось принципів довготривалості та інтегрованості управлінських систем на підприємствах у контексті забезпечення економічної безпеки.



Рисунок 3.1 – Комплексна стратегія мотиваційного управління економічною безпекою підприємства

Зазначимо, що ріст результативності діяльності підприємства відображається у розробці перспективних планів та зміні цільових орієнтирів відповідно умов, що складися, від чого залежить та чим обумовлюється відтворення рівня економічної безпеки відповідно до стратегії розвитку підприємства.

З урахуванням воєнного стану в Україні у 2024-2024 роках і зважаючи на результати дослідження проведеного в підрозділі 2.1, було запропоновано застосувати на 2024 рік *стратегію запобігання дії негативних факторів впливу*. А на 2025-2026 р.р. – *стратегію стабілізації та зміцнення досягнутих позицій*, яка використовується для підтримання стану безпеки компанії та створення нових чинників його зміцнення.

### **3.2 Макетування штабної оргструктури ПрАТ «Інфузія» та розробка алгоритму мотиваційного управління економічною безпекою підприємства**

Практична реалізація завдання забезпечення ефективної системи управління будь-якою діяльністю підприємства, залежить від організаційної структури, в якій здійснюється управління підприємством. В розділі 2.3 було проаналізовано організаційну структуру управління і зроблено висновок, щодо необхідності її удосконалення. На нашу думку, створення штабу управління інформаційними ресурсами та економічною безпекою повинно в перспективі призвести до переваг для підприємства, особливо в умовах зростаючих ризиків та непевності в бізнес-середовищі (рис. 3.2) .

У процесі оновлення структури фармацевтичного підприємства важливо впроваджувати організаційно-економічний підхід. І це не просто перерозподіл функцій відділів, таких як матеріально-технічне постачання, маркетинг та збут, але головним чином, це взаємодія всіх аспектів діяльності підприємства (виробництво, комерція, якість). Найбільш відповідною організаційною структурою для даного підходу є штабна структура управління на хіміко-



фармацевтичних підприємствах. Ця модель передбачає створення спеціалізованих служб для виконання різних організаційно-економічних функцій, таких як управління матеріальними, фінансовими, трудовими і інформаційними ресурсами, а також якістю. Ці служби, або "штаби", отримують повноваження приймати та виконувати рішення.

Для ефективного управління ми пропонуємо створити п'ять штабів: управління матеріальними ресурсами, якістю, інформаційними ресурсами, трудовими ресурсами та фінансовими ресурсами. Кожен з цих штабів відіграє ключову роль у діяльності підприємства, і їхнє спільне функціонування сприятиме зниженню витрат, відповідності якості продукції та збільшенню прибутку. Проект штабної організаційної структури управління на фармацевтичному підприємстві «Інфузія» представлено на рисунку 3.3.

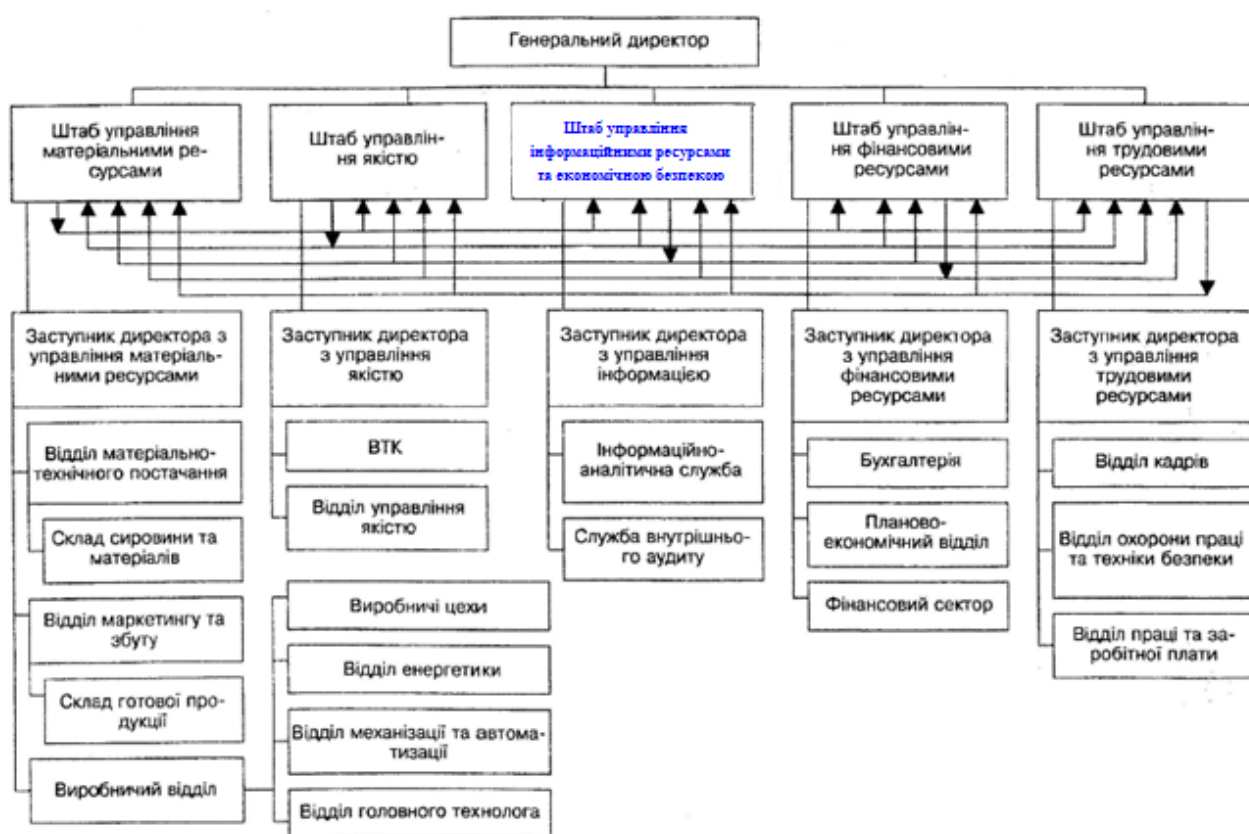


Рисунок 3.2 – Удосконалена штабна організаційна структура підприємства ПрАТ «Інфузія»

Штаб управління інформаційними ресурсами та економічною безпекою підприємства має інформаційно-аналітичну службу і службу аудиту і опосередковано пов'язаний зі всіма штабами в даній ієрархії. Його завдання включає впровадження сучасних стандартів інформаційного забезпечення, систематичне поповнення інформаційної бази та моніторинг загального рівня економічної безпеки підприємства.

Штаб управління трудовими ресурсами включає відділ кадрів, відділ охорони праці і відділ заробітної плати. Його завдання включає планування потреб у праці, організацію навчання персоналу, створення умов праці та мотивацію працівників. Всі ці штаби взаємодіють для оптимізації потоків (матеріальних, трудових, інформаційних і фінансових) і досягнення високої якості продукції при мінімальних витратах.

Економічний механізм підтримки складових економічної безпеки підприємства в мовах мотиваційного управління дозволяє: ідентифікувати зовнішні і внутрішні небезпеки та загрози виробничо-господарському та фінансовому стану підприємства та розробляти заходи для їх вчасного усунення; забезпечити оптимальне залучення та ефективне використання корпоративних ресурсів підприємства; забезпечити фінансову стійкість, платоспроможність, ліквідність та достатню фінансову незалежність підприємства у довгостроковому періоді; забезпечувати достатню гнучкість та адаптивність при ухваленні економічних рішень; забезпечувати достатню економічну незалежність підприємства; забезпечувати захищеність економічних інтересів власників господарюючого суб'єкта; самостійно розробляти та впроваджувати стратегію розвитку.

Відповідно до запропонованого концептуального підходу формування економічного механізму підтримки складових економічної безпеки підприємства в умовах мотиваційного управління необхідно розробити алгоритм організації мотиваційного управління економічною безпекою підприємства (рис.3.3).

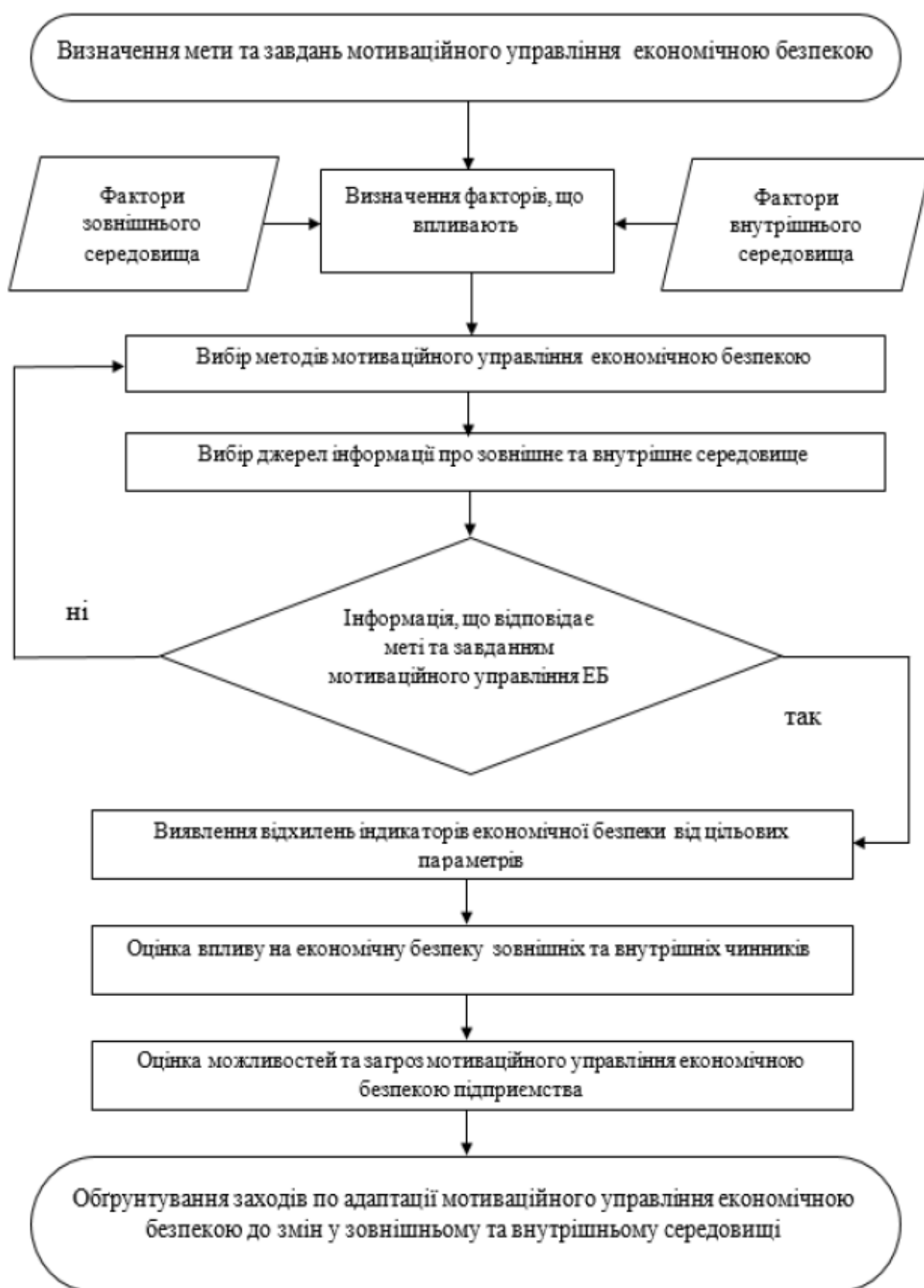


Рисунок 3.3 – Алгоритм організації мотиваційного управління економічною безпекою підприємства

Дія механізму забезпечення економічної безпеки промислового підприємства, яка описується алгоритм організації мотиваційного управління економічною безпекою підприємства, спрямована на взаємодію із зовнішнім середовищем та залежить від зовнішніх факторів. Основне призначення механізму забезпечення економічної безпеки полягає у створенні та реалізації умов, що забезпечують економічну безпеку підприємства. Ці умови визначаються, виходячи з критеріїв економічної безпеки та її рівня.

### 3.3 Розрахунок економічного ефекту та моделювання прибутку підприємства

На основі вищесказаного, нами складений план рекомендацій з підвищення ефективності управління конкурентними перевагами ПрАТ «Інфузія» на 2025-2027 (див. табл. 3.2). Даний план розрахований на три роки.

Таблиця 3.2 – План заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства (2025-2027 р.)

| Суть пропонованої заходу                                                                         | Орієнтовні витрати, тис. грн. | Прогнозований економічний ефект, тис. грн. | Інші результати                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 Впровадження загальної стратегії запобігання дії негативних факторів впливу                    | 500                           | $81902 * 0,0075 * 3 = 1842,80$             | Розширення ринків експорту продукції, посилення позицій конкурентоспроможності підприємства                  |
| 2 Впровадження комплексної стратегія мотиваційного управ-ління економічною безпекою підприємства | 450                           | $81902 * 0,005 * 3 = 1228,53$              | Підвищення ефективності системи управління підприємством, підвищення економічної безпеки, збільшення доходу. |

## Продовження таблиці 3.2

|                                                                                                                                  |               |                                       |                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 Реорганізація організаційної структури підприємства                                                                            | 720           | $81902 \cdot 0,01 \cdot 3 = 2457,06$  | Посилення ефективної діяльності та внутрішніх комунікацій фірми                                                        |
| 4. Впровадження та використання запропонованого алгоритму організації мотиваційного управління економічною безпекою підприємства | 1500          | $81902 \cdot 0,015 \cdot 3 = 3685,59$ | Підвищення ефективності системи управління підприємством, підвищення економічної безпеки, збільшення доходу.           |
| 5. Впровадження у виробничий процес сучасних інформаційних технологій                                                            | 750           | $81902 \cdot 0,013 \cdot 3 = 3194,18$ | Підвищення ефективності системи управління підприємством, підвищення ефективності праці, конкурентоспроможності фірми. |
| Підсумок                                                                                                                         | $B = 3920,00$ | $E\Phi_{заг} = 12408,15$              |                                                                                                                        |

Реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити ефективність системи управління збутом, що, у свою чергу, збільшить величину чистого прибутку, що його може отримати підприємство. Валовий прибуток за 2023 рік склав 81902 тис. грн. (див. розд. 2.1). За висновками фахівців, збільшення чистого прибутку підприємства протягом 3-х років може скласти по кожній пропозиції щорічно в середньому від 0,5% до 5%.

Основними показниками, які визначають доцільність впровадження наданих рекомендацій та пропозицій, є абсолютна та відносна ефективність вкладених фінансів та прогнозований термін їх окупності [3].

Розраховуємо приведену величину всіх економічних ефектів (з урахуванням прогнозованої інфляції), які будуть отримані протягом наступних 3-х років [3]:

$$E_{\Phi(заг)} = \sum_{i=1}^T \frac{E_{\Phi i}}{(1 + \alpha)^t}, \quad (3.1)$$

де  $E_{\phi i}$  – щорічна величина прогнозованого економічного ефекту, грн;

$T$  – термін дії впровадження рекомендацій, роки;

$a$  – ставка дохідності;

$t$  – час від моменту впровадження пропозицій до моменту отримання прогнозованого економічного ефекту від їх впровадження, який визначається на кінець кожного року, роки.

Для спрощення розрахунків розділимо суму загального економічного ефекту по трьох роках відповідно 20%, 30% і 50% від розрахованої в табл. 3.4.

$$E_{\phi(\text{заг})} = \frac{2481,63}{(1 + 0,2)^1} + \frac{3722,45}{(1 + 0,2)^2} + \frac{6204,08}{(1 + 0,2)^3} = 2068 + 2585 + 3590 = 8243 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо відносну ефективність коштів  $E_{\phi}$ , які було вкладено у впровадження запропонованих рекомендацій:

$$E_{\phi} = \sqrt[T]{\frac{E_{\phi(\text{заг})}}{B}} + 1 - 1, \quad (3.2)$$

де  $E_{\phi(\text{заг})}$  – сумарна величина теперішньої (приведеної) вартості всіх комерційних ефектів від впровадження запропонованих пропозицій та рекомендацій, тис. грн;

$T$  – термін дії впроваджених рекомендацій, тобто скільки часу впроваджені рекомендації будуть давати економічний ефект, в роках;

$B$  – загальна величина витрат (тис. грн) на впровадження запропонованих заходів.

$$E_{\phi} = \sqrt[3]{1 + \frac{8243}{3920,00}} - 1 = \sqrt[3]{1 + 2,103} - 1 = \sqrt[3]{3,103} - 1 = 0,459$$

Розраховану величину  $E_v$  порівнюють з найменшою ставкою дисконтування  $\tau_{\min}$ . Ця ставка визначає мінімальну дохідність, нижче якої кошти вкладати не доцільно. У загальному вигляді мінімальна ставка дисконтування  $\tau_{\min}$  розраховується за формулою:

$$\tau = d + f, \quad (3.3)$$

де  $d$  – це середньозважена ставка за депозитними операціями в державних та комерційних банках України. Ця ставка в 2024 р. дорівнювала  $d = (0,1...0,3)$ , вибираємо  $d = 0,2$ .

$f$  – показник, що характеризує рівень ризику для запропонованих заходів; як правило, величина  $f = (0,05...0,2)$ , проте може бути і значно вище; вибираємо  $f = 0,05$ .

$$\tau_{\min} = 0,2 + 0,05 = 0,25$$

Якщо величина  $E_v > \tau_{\min}$ , то кошти у впровадження запропонованих заходів вкладати доцільно. Якщо ж величина  $E_v < \tau_{\min}$ , то фінансування запропонованих заходів є недоцільним. Для наших розрахунків маємо:

$$0,459 > 0,25$$

Отже, кошти у впровадження запропонованих рекомендацій вкладати доцільно.

Розрахуємо показник терміну окупності вкладених у впровадження запропонованих заходів коштів. Цей показник можна розрахувати за наступною формулою:

$$T_{ок} = \frac{B}{E_{ф(заг)}}. \quad (3.4)$$

$$T_{ок} = \frac{3920,00}{8243} = 0,476 \text{ роки}$$

Оскільки  $T_{ок} < 3$ -х років, то фінансування запропонованих пропозицій та рекомендацій є комерційно вигідним.

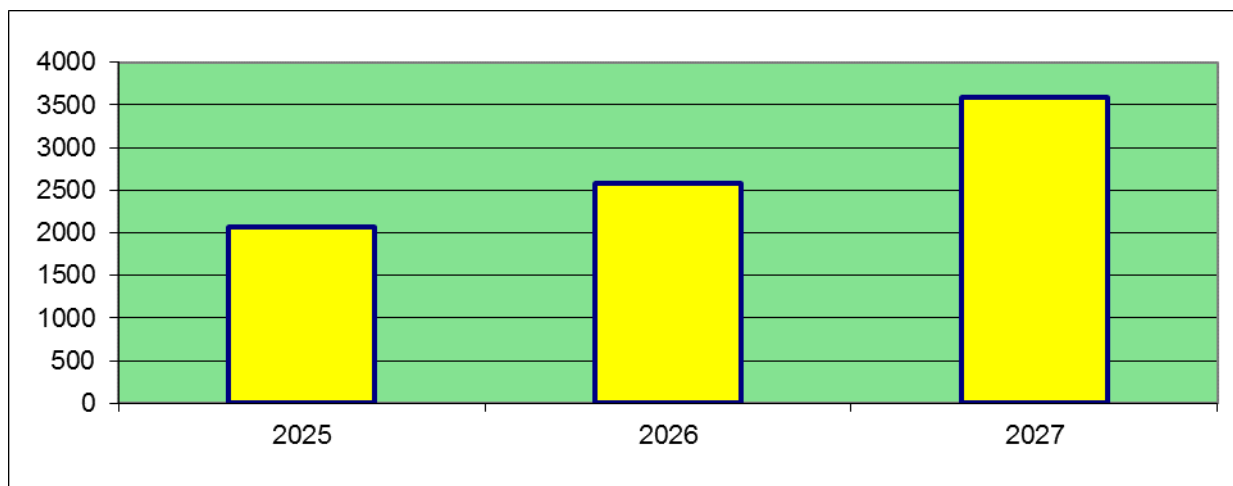


Рисунок 3.4 – Моделювання отримання прибутку підприємства від впроваджених пропозицій за 2025-2027 р.р.

Отже, в підрозділі 3.3 було складено план рекомендації щодо підвищення ефективності розробки та впровадження обраної стратегії підприємства. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів, яка свідчить про комерційну доцільність впровадження зроблених пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.

### Висновки до розділу 3

У розділі 3 з точки зору комплексної стратегії мотиваційного управління економічною безпекою підприємства, було розглянуто взаємозалежність та впливи результативності діяльності підприємства та інструментів мотиваційного управління економічною безпекою підприємства в розрізі принципів довготривалості та інтегрованості управлінських систем на ПрАТ «Інфузія» у контексті забезпечення економічної безпеки. Зазначимо, що ріст результативності діяльності підприємства відображається у розробці перспективних планів та зміні цільових орієнтирів відповідно умов, що складилися,



від чого залежить та чим обумовлюється відтворення рівня економічної безпеки відповідно до стратегії розвитку підприємства.

З урахуванням воєнного стану в Україні у 2022-2024 роках і зважаючи на результати дослідження проведеного в підрозділі 2.1, було запропоновано застосувати на 2024 рік *стратегію запобігання дії негативних факторів впливу*. А на 2025-2026 р.р. – *стратегію стабілізації та зміцнення досягнутих позицій*, яка використовується для підтримання стану безпеки компанії та створення нових чинників його зміцнення.

На нашу думку, створення штабу управління інформаційними ресурсами та економічною безпекою повинно в перспективі призвести до переваг для підприємства, особливо в умовах зростаючих ризиків та непевності в бізнес-середовищі. Також, відповідно до запропонованого концептуального підходу формування економічного механізму підтримки складових економічної безпеки підприємства в умовах мотиваційного управління було розроблено алгоритм організації мотиваційного управління економічною безпекою підприємства.

В підрозділі 3.3 було складено план рекомендації щодо підвищення ефективності розробки та впровадження обраної стратегії підприємства. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів, яка свідчить про комерційну доцільність впровадження зроблених пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.

## ВИСНОВКИ

У результаті дослідження було виділено чотири способи визначення сутності поняття «безпека»: процесний, статичний, цілісний та системний, їх узагальнення дозволило зробити висновок, що безпека є однією з головних потреб суб'єктів діяльності в економічній системі, що зумовлює мотиваційний характер визначення поняття «безпека». Економічна безпека втілюється в концепції рівності, яка об'єднує такі взаємопов'язані рівні: економічна безпека на індивідуумі, рівні підприємства, регіональному рівні, галузевому рівні безпеки, національному та глобальному рівнях.

Науково-методичне дослідження визначення сутності «економічної безпеки підприємства» розглядалося в таких основних напрямках: як система, як стан, як комплекс заходів, і визначалось за цими напрямками: За сучасних умов під економічною безпекою підприємства розуміється стан захищеності економічних інтересів підприємства за умов забезпечення формування та реалізації потенціалу в існуючих умовах з урахуванням перспектив підвищення стратегічної ефективності в майбутньому.

Відповідно до запропонованої концепції, за умов стимулюючого методу управління з урахуванням цілей, завдань та інтересів основних елементів економічної безпеки формується економічний механізм забезпечення елементів економічної безпеки підприємства, який включає суб'єктів та об'єкти, які взаємодіють у внутрішньому та зовнішньому середовищі відповідно до функцій, принципів та методів через інструменти стимулювання (важелі, заходи, рішення, процеси, засоби). Як самостійний чинник формування методу управління стимулюванням економічної безпеки інтерес виступає основною рушійною силою формування цієї системи. Мета управління стимулюванням економічної безпеки є основою її формування, а від її реалізації залежить інституційне завдання забезпечення економічної безпеки підприємств.

Компанія «Інфузія» - це компанія, яка виробляє інфузійні розчини та успішно працює на ринку України. Компанія була заснована 15 лютого 2001 року

в місті Вінниця на виробничих потужностях відомого підприємства, яке з 1967 року випускає медичні препарати

Позитивним можна вважати факт, що протягом 2021-2023 років підприємство має позитивне значення нерозподіленого прибутку: за 2021 рік нерозподілений прибуток 225745 тис. грн., валовий прибуток від реалізації продукції 972530 тис. грн. за 2022 рік нерозподілений прибуток 160398 тис. грн., валовий прибуток від реалізації продукції 98353 тис. грн. за 2023 рік нерозподілений прибуток 136657 тис. грн., валовий прибуток від реалізації продукції 81902 тис. грн. Це свідчить про те, що підприємство активно працює, не дивлячись на воєнний стан і має власні ресурси у вигляді нерозподіленого прибутку, котрий можна використати для удосконалення менеджменту бізнес-процесів. В цілому фінансовий стан підприємства ПрАТ «Інфузія» можна вважати задовільним і стабільним.

За результатами отриманих розрахунків можемо зробити висновок, що на даному підприємстві економічна безпека відповідає режиму підвищеної активності коли підприємство активує весь свій потенціал, щоб вийти з кризового становища.

З проведеного аналізу можна зробити висновок, що структура органів управління на підприємстві, так само як і вибір типу організаційної структури підприємства грає важливу роль у забезпеченні ефективності системи менеджменту праці. Вона створює основу для організації, комунікації, координації та прийняття рішень, що сприяє досягненню поставлених цілей та успіху підприємства.

Схема організаційної структури управління ПрАТ "Інфузія" ілюструє функціональну структуру, що є характерною для більшості українських хіміко-фармацевтичних підприємств. За нашою думкою, ця організаційна структура не ефективна в оптимізації управлінських процесів з позицій організаційно-економічного підходу. Основним недоліком є відсутність чіткого взаємозв'язку між структурними підрозділами. Наприклад, маркетинговий відділ існує відокремлено від інших підрозділів, не забезпечуючи повного використання

своїх послуг і інформації. Така відокремленість є поширеною серед підприємств хіміко-фармацевтичної галузі, що викликає неефективність їхньої діяльності.

У розділі 3 з точки зору комплексної стратегії мотиваційного управління економічною безпекою підприємства, було розглянуто взаємозалежність та впливи результативності діяльності підприємства та інструментів мотиваційного управління економічною безпекою підприємства в розрізі принципів довготривалості та інтегрованості управлінських систем на ПрАТ «Інфузія» у контексті забезпечення економічної безпеки. Зазначимо, що ріст результативності діяльності підприємства відображається у розробці перспективних планів та зміні цільових орієнтирів відповідно умов, що складилися, від чого залежить та чим обумовлюється відтворення рівня економічної безпеки відповідно до стратегії розвитку підприємства.

З урахуванням воєнного стану в Україні у 2022-2024 роках і зважаючи на результати дослідження проведеного в підрозділі 2.1, було запропоновано застосувати на 2024 рік *стратегію запобігання дії негативних факторів впливу*. А на 2025-2026 р.р. – *стратегію стабілізації та зміцнення досягнутих позицій*, яка використовується для підтримання стану безпеки компанії та створення нових чинників його зміцнення.

На нашу думку, створення штабу управління інформаційними ресурсами та економічною безпекою повинно в перспективі призвести до переваг для підприємства, особливо в умовах зростаючих ризиків та непевності в бізнес-середовищі. Також, відповідно до запропонованого концептуального підходу формування економічного механізму підтримки складових економічної безпеки підприємства в умовах мотиваційного управління було розроблено алгоритм організації мотиваційного управління економічною безпекою підприємства.

В підрозділі 3.3 було складено план рекомендації щодо підвищення ефективності розробки та впровадження обраної стратегії підприємства. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів, яка свідчить про комерційну доцільність впровадження зроблених пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лесько О.Й., Мороз Г.С. Особливості управління економічною безпекою підприємства на базі мотиваційного механізму. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)». Вінниця: ВНТУ. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024>
2. Положення «Про кваліфікаційні роботи на другому (магістерському) рівні вищої освіти». Затверджене Наказом ВНТУ № 203 від 29.06.2021 р. URL: <https://iq.vntu.edu.ua/repository/getfile.php/3091.pdf>.
3. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-є видання, переробл. і доповнене. Вінниця : ВНТУ, 2021. 63 с.
4. Maslow, A. H. A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. URL: <https://psycnet.apa.org/record/1943-03751-001>
5. Ковальчук А. М. Мотиваційне управління економічною безпекою підприємств. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Українська інженерно-педагогічна академія Міністерства освіти і науки України, Харків, 2020.
6. Марченко О. С. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. М-во освіти і науки України, Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, Каф. екон. теорії. Харків : Право, 2022. 246 с.
7. Дідик А. М. Економічна безпека підприємства: підручник. Львів: ТЗОВ «Видавнича група «Бухгалтер України», 2019. 624 с.
8. Ковальчук А.М. Управлінські аспекти оцінювання економічної безпеки підприємства в умовах трансформаційної економіки. Підприємництво та економіка підприємства. Економічний вісник, 2020, №4. С. 211-218.
9. Драгун А.О. Визначення системи чинників, що впливають на

економічну безпеку підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 34. 2020. С. 64-71.

10. Фурса В.А. Фактори, що впливають на економічну безпеку підприємства. Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави. Харків, 2018. С. 283-284.

11. Зінченко Д.С. Економічний розвиток підприємства і економічна безпека підприємства: генеза, взаємний вплив та взаємозалежність. «Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"» № 18, 2021. С. 80-87.

12. Барташевська Ю.М. Економічна безпека підприємства: фактори впливу та шляхи забезпечення. Економіка і суспільство. 2016. № 7. С. 189–194.

13. Єршова Н. Ю, Ткаченко М. О Гаркуша В. О., Мірошник О. Ю., Новак-Каляєва Л.М. Економічна безпека підприємства: науково-практичні аспекти обліково-аналітичного забезпечення. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2019. №2(29). С. 142-149.

14. Ковальчук А. М. Фінансово-економічна безпека підприємства в контексті адаптації до викликів цифрового середовища. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2020. №3 (71). С. 151-160.

15. Ткачук В. О. Вернигора Р. В. Удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2018. № 1. С. 257-264.

16. Макарчук О. В. Економічна безпека підприємства: зовнішні чинники впливу. Формування ринкових відносин в Україні. 2018. № 4. С. 102-110.

17. Арєф'єва О. В., Ковальчук А. М. Забезпечення економічної безпеки підприємства через мотивацію персоналу до стратегічних змін. Проблеми економіки. 2020. №4. С. 126-133.

18. Дацків Р. М. Економічна безпека держави в умовах глобальної конкуренції. Львів : Центр Європи, 2016 . 159 с.

19. Коптева Г.М. Дефініція поняття «економічна безпека підприємства»:

основні підходи та особливості. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 6 (23) 2019. С. 297-302.

20. Скорук О. В. Економічна безпека держави: сутність, складові елементи та проблеми забезпечення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. № 6 (3). С. 39-42.

21. Ярмак О. В. Економічна безпека підприємства: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-економіка». Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 92 с.

22. Потапюк І. П., Потапюк Л. М. Суб'єкти забезпечення економічної безпеки підприємств: психологічний аспект. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, «Економічний розвиток: теорія, методологія, управління», 26-28 листопада. 2018. с. 80-87

23. Дикань В. Л. Комплексний підхід до управління стійким розвитком підприємств машинобудування. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. №49. С. 11-18.

24. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 № 1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#n9>

25. Піх М. З. Формування економічної безпеки підприємств харчової промисловості : автореф. Дис. канд. екон. Наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)»; НУХТ. К., 2016. 24 с.

26. Коптєва Г.М. Організаційне забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. Економічний простір № 157, 2020. С. 48-54.

27. Данілова Е. І. Порівняльний аналіз методик оцінювання економічної

безпеки підприємств. Підприємництво та інновації. 2019. №7. С. 13–19.

28. Ковальська Любов, Голій Олександр, & Голій Валентин. (2023). Економічна безпека підприємства: сутність, структура та механізм забезпечення. *Економічний форум*, 1(1), 126-137.

29. Коптєва Г. М. Теорія та методологія забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів торговельного підприємства: монографія / Г. М. Коптєва; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : Іванченко І. С., 2020. 254 с.

30. Огренич, Ю., & Діброва, В. (2023). Економічна безпека промислових підприємств в Україні: стан, проблеми та напрямки покращення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (15), 180-191. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.22>.

31. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія. 2-ге вид.. Київ : НІСД, 2015. 348 с.

32. Вороніна В.Л. Економічна безпека підприємств: сутність, фактори впливу та методи захисту. Економіка та управління підприємствами. Інфраструктура ринку. Випуск 25. 2018. С. 207-218.

33. Ситник Г. В. Економічна безпека підприємництва в Україні : монографія : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. 284 с.

34. Варналій З. С. Економічна безпека: навч. посіб. К.: Знання, 2019. 647с.

35. Зубок М.І., Рубцов В.С., Яременко С. М. Економічна безпека суб'єктів підприємництва: навч.посіб. К. : 2018. 226 с.

36. Сосновська О. О. Аналіз методів оцінки рівня економічної безпеки підприємств. Бізнес Інформ. 2019. №1. С. 21–26.

37. Савенко І.І. Економічна безпека підприємства: підходи до визначення. Економіка харчової промисловості. Випуск 4. 2019. С. 35-41.

38. Любохинець Л. С. Гнучке управління у забезпеченні економічної безпеки промислових підприємств. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Хмельницький, 2022. 476 с.



39. Шило Ж. Методика комплексної оцінки рівня економічної безпеки підприємства. October 2022. International Science Journal of Management Economics & Finance. 1(4):17-25
40. ПрАТ «Інфузія» URL: <http://www.infuzia.com/news/20209907>
41. Єдиний інформаційний масив даних про емітентів цінних паперів. URL: <https://www.smida.gov.ua/>
42. Clarity Project URL: <https://clarity-project.info/edr/31287944>
43. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства. К.: Знання. вид. 3, доповнене і перероблене, 2018 р. 662 с.
44. Купріна, Н. М., Ступницька, Т. М., & Величко, О. М. (2022). Особливості фінансового аналізу найбільш важливих груп активів в системі управління діяльністю підприємства. Food Industry Economics, 14(2).
45. Чобіток В. І., Шелест Т. М. Система управління промисловими підприємствами в умовах інноваційного розвитку: науково-практичні аспекти оцінки. Проблеми економіки. 2021. № 2 (48). С. 169–180.
46. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава: Вид.: ПП «Астроя», 2020. 434 с.
47. Бугай В.З., Резанов Е.О. Основні напрями збереження фінансової стійкості підприємства в умовах кризи. Економічний простір. 2019. № 142. С. 112–122.
48. Єпіфанова, І. Ю. Фінансовий аналіз та звітність : електронний практикум комбінованого (локального та мережного) використання [Електронний ресурс] / І. Ю. Єпіфанова, В. В. Джеджула. – 2-ге вид., доп. – Вінниця : ВНТУ, 2022. 144 с.
49. Васи́лига С. М. (2020). Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава, (1), 121-125.
50. Тран А. Найкращі приклади SWOT-аналізу | Що це таке та як практикувати у 2023 році. Режим доступу: <https://ahaslides.com/uk/blog/swot-analysis-examples>

Додаток А  
(обов'язковий)

ПРОТОКОЛ  
ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: Удосконалення управління мотиваційного механізму економічної безпеки приватного акціонерного товариства «Інфузія»

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота  
(БДР, МКР)

Підрозділ: факультет менеджменту та інформаційної безпеки, кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту  
(кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unichек

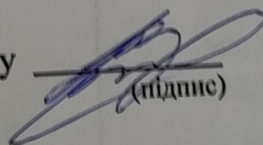
Оригінальність 86,7%

Схожість 13,3%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне):

- ☐ 1. Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- ☐ 2. Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її виконання автором. Роботу направити на розгляд експертної комісії кафедри.
- ☐ 3. Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

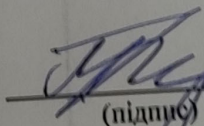
Особа, відповідальна за перевірку

  
(підпис)

Нікіфорова Л.О.  
(прізвище, ініціали)

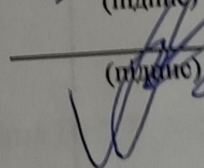
Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unichек щодо роботи.

Автор роботи

  
(підпис)

Мороз Г.С.  
(прізвище, ініціали)

Керівник роботи

  
(підпис)

Лесько О.Й.  
(прізвище, ініціали)



Додаток Б  
Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту  
Спеціальність 073 "Менеджмент"

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри ЕПВМ  
к.е.н., професор  
Лесько О.Й.  
"28" 02 2024 року

ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ  
НА ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
НА ТЕМУ:

Удосконалення управління мотиваційного механізму економічної безпеки  
приватного акціонерного товариства «Інфузія»»  
08-71.МКР.102.000.000 ТЗ

Керівник \_\_\_\_\_  
к.е.н., проф. кафедри ЕПВМ  
Лесько О.Й.  
"29" 02 2024 р.  
Виконавець: студент 2 курсу  
магістратури групи МПОУ-22мз  
спеціальності 073 "Менеджмент"  
\_\_\_\_\_ Мороз Г.С.  
"29" 02 2024 р.



### **1 Підстава для виконання роботи**

Підставою для виконання роботи є наказ № 81 по ВНТУ від «11» 03.2024р. та індивідуальне завдання на виконання дипломної роботи, затверджене протоколом № 44 засідання кафедри ЕПВМ від 22.02.2024р.

### **2 Мета та призначення роботи**

Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад щодо удосконалення управління мотиваційного механізму управління економічною безпекою підприємства.

В рамках поставленої мети вирішувалися наступні завдання:

Дослідити теоретичні основи управління мотиваційного механізму економічної безпеки підприємства.

2. Провести фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Інфузія» з метою визначення його фінансового стану.

3. Провести оцінювання загального рівня економічної безпеки підприємства ПрАТ «Інфузія».

4. Розробити рекомендації щодо удосконалення управління мотиваційного механізму економічної безпеки підприємства на основі розробленого алгоритму, який є частиною комплексної стратегії мотиваційного управління економічною безпекою підприємства.

5. Розрахувати економічний ефект від розроблених пропозицій.

6. Здійснити моделювання отриманих результатів за три роки.

### **3 Вихідні дані для проведення роботи**

Фінансова звітність приватного акціонерного товариства «Інфузія» за 2021-2023 р.р.; методичні вказівки, підручники, навчальні посібники, наукові статті.

### **4 Методи дослідження та аналізу**

У процесі дослідження застосовувались методи системного аналізу та синтезу, узагальнення, порівняльного аналізу динаміки економічних показників, розрахунково-аналітичні методи, графоаналітичний метод та інші.

### **5 Етапи та терміни виконання**

1. Вибір напрямку дослідження-добір, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ: березень 2024 р.

2. Теоретичні аспекти формування мотиваційного механізму економічної безпеки: березень 2024р.

3. Аналітична частина дослідження - аналіз економічної діяльності та аналіз економічної безпеки підприємства: березень-квітень 2024 р.

4. Розробка рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення управління мотиваційного механізму економічної безпеки ПрАТ «Інфузія», покращення результатів його діяльності та складання загального плану рекомендацій: травень 2024 р.

5. Узагальнення результатів дослідження - оформлення пояснювальної і графічної частини МКР, складання висновків за результатами досліджень: травень 2024 р.

### **6 Очікувані результати**

В результаті виконання МКР очікується одержання ґрунтовних рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення управління мотиваційного механізму економічної безпеки підприємства ПрАТ «Інфузія».

### **7. Вимоги до розробленої документації:**

Згідно «Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-тє вид., переробл. і доп. Вінниця: 2021. 64 с.

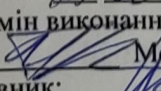
### **8 Порядок приймання роботи**

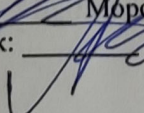
Засідання експертної комісії в червень 2024 р.

Попередній захист, захист перед ЕК – червень 2024 р.

Початок розробки: 29.02.2024 р.

Граничний термін виконання: 01.06.2024 р.

Розробив:  Мороз Г.С.

Науковий керівник:  Лесько О.Й.

## Додаток В

Таблиця В.1 – Метод оцінювання характеристик гнучкості економічної безпеки підприємства в контексті мотиваційного підходу

| №   | Твердження, які характеризують гнучкість системи економічної безпеки в цілому (п. 1) та гнучкість складових системи економічної безпеки (п. 2)                                             | Відповідь |    |                 |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|-----------------|
|     |                                                                                                                                                                                            | Так       | Ні | Важко визначити |
| 1.1 | Підприємство має чіткі стратегічні орієнтири, у тому числі у сфері економічної безпеки                                                                                                     |           |    |                 |
| 1.2 | Керівники підприємства довіряють і наділяють повноваженнями працівників                                                                                                                    |           |    |                 |
| 1.3 | Керівники підприємства приділяють достатньо уваги безпеці функціонування підприємства та взаємодії із контактними аудиторіями                                                              |           |    |                 |
| 1.4 | Організаційна структура підприємства та / або структура економічної безпеки є оптимальною і не потребує удосконалення                                                                      |           |    |                 |
| 1.5 | У діяльності підприємства є практика розробки та реалізації програм адаптації до умов зовнішнього середовища                                                                               |           |    |                 |
| 2.1 | Працівники підприємства мають достатній рівень кваліфікації                                                                                                                                |           |    |                 |
| 2.2 | Команди працівників на підприємстві невеликі (3–9 осіб), крос-функціональні, самоврядні, співпрацюють з реальними клієнтами та орієнтуються не лише на результативність, а й на безпеку    |           |    |                 |
| 2.3 | Кращі і найбільш інноваційно-активні працівники прагнуть працювати в гнучких командах, і це заохочується керівництвом підприємства                                                         |           |    |                 |
| 2.4 | Підприємство розгортає гнучкі команди скрізь, де потрібно, і в достатній кількості, щоб суттєво вплинути на загальні результати компанії та безпеку                                        |           |    |                 |
| 2.5 | Навіть ті працівники компанії, які не працюють у гнучких командах, сприймають цінності гнучкого управління та сприяють змінам                                                              |           |    |                 |
| 2.6 | Наше підприємство залучає, мотивує і зберігає достатній кадровий потенціал для створення гнучкого підприємства і для усунення критичних вузьких місць (у т.ч. у сфері економічної безпеки) |           |    |                 |
| 2.7 | Діяльність підприємства фокусується на клієнтах і адаптується до зміни їх потреб                                                                                                           |           |    |                 |

## Продовження табл. В.1

| №    | Твердження, які характеризують гнучкість системи економічної безпеки в цілому (п. 1) та гнучкість складових системи економічної безпеки (п. 2)                                    | Відповідь |    |                 |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|-----------------|
|      |                                                                                                                                                                                   | Так       | Ні | Важко визначити |
| 2.8  | Підприємство поєднує різноманітні види діяльності та ресурси, щоб зосередити більше уваги на результативності діяльності та безпеці підприємства                                  |           |    |                 |
| 2.9  | Процеси планування, бюджетування та розподілу ресурсів є достатньо гнучкими, щоб швидко спрямувати ресурси на першочергові пріоритети підприємства, серед яких економічна безпека |           |    |                 |
| 2.10 | Підприємство отримує позитивний фінансовий результат, що характеризується тенденцією до зростання                                                                                 |           |    |                 |
| 2.11 | Відбувається зростання ринкової вартості підприємства та / або зростання добробуту його власників                                                                                 |           |    |                 |
| 2.12 | Система виробництва на підприємстві дозволяє швидко впроваджувати рішення модульним способом                                                                                      |           |    |                 |
| 2.13 | Інформаційна система підприємства дозволяє швидко впроваджувати рішення модульним способом                                                                                        |           |    |                 |

**Додаток Г**  
**Фінансова звітність підприємства**  
**2022-2023 р.р.**

|                       |                             |
|-----------------------|-----------------------------|
| Період                | 2022-2023 р.р.              |
| Бухгалтер             | КРАСЬ ВОЛОДИМИР МИКОЛАЙОВИЧ |
| КАТОТТГ               | UA800000000000551439        |
| Кількість працівників | 228                         |

**Баланс**  
**Актив**

| Назва рядка                                                                                          | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи                                                            | 1000      | 489.00                                | 373.00                               |
| первісна вартість                                                                                    | 1001      | 1 213.00                              | 1 224.00                             |
| накопичена амортизація                                                                               | 1002      | 724.00                                | 851.00                               |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                    | 1005      | 5 507.00                              | 6 255.00                             |
| Основні засоби                                                                                       | 1010      | 135 885.00                            | 114 118.00                           |
| первісна вартість                                                                                    | 1011      | 297 219.00                            | 305 559.00                           |
| знос                                                                                                 | 1012      | 161 334.00                            | 191 441.00                           |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030      | 0.00                                  | 141 096.00                           |
| інші фінансові інвестиції                                                                            | 1035      | 141 824.00                            | 925.00                               |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                             | 1040      | 0.00                                  |                                      |
| Відстрочені податкові активи                                                                         | 1045      | 0.00                                  | 414.00                               |
| Усього за розділом I                                                                                 | 1095      | 283 705.00                            | 263 181.00                           |
| II. Оборотні активи Запаси                                                                           | 1100      | 141 725.00                            | 138 111.00                           |
| Виробничі запаси                                                                                     | 1101      | 61 657.00                             | 62 951.00                            |

| Назва рядка                                                         | Код<br>рядка | На початок<br>звітної<br>періоду, тис.<br>грн | На кінець<br>звітної<br>періоду, тис.<br>грн |
|---------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Незавершене виробництво                                             | 1102         | 12 422.00                                     | 11 578.00                                    |
| Готова продукція                                                    | 1103         | 64 542.00                                     | 57 322.00                                    |
| Товари                                                              | 1104         | 3 104.00                                      | 6 260.00                                     |
| Поточні біологічні активи                                           | 1110         | 0.00                                          |                                              |
| Депозити перестраховання                                            | 1115         | 0.00                                          |                                              |
| Векселі одержані                                                    | 1120         | 0.00                                          |                                              |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари,<br>роботи, послуги | 1125         | 83 251.00                                     | 75 084.00                                    |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за<br>виданими авансами | 1130         | 8 792.00                                      | 13 480.00                                    |
| з бюджетом                                                          | 1135         | 6 362.00                                      | 57.00                                        |
| у тому числі з податку на прибуток                                  | 1136         | 10.00                                         | 10.00                                        |
| з нарахованих доходів                                               | 1140         | 0.00                                          |                                              |
| із внутрішніх розрахунків                                           | 1145         | 0.00                                          |                                              |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                             | 1155         | 4 430.00                                      | 6 554.00                                     |
| Поточні фінансові інвестиції                                        | 1160         | 0.00                                          |                                              |
| Гроші та їх еквіваленти                                             | 1165         | 12 601.00                                     | 19 303.00                                    |
| Готівка                                                             | 1166         | 0.00                                          |                                              |
| Рахунки в банках                                                    | 1167         | 12 601.00                                     | 19 303.00                                    |
| Витрати майбутніх періодів                                          | 1170         | 3 675.00                                      | 3 038.00                                     |
| Інші оборотні активи                                                | 1190         | 5 669.00                                      | 6 113.00                                     |
| Усього за розділом II                                               | 1195         | 266 505.00                                    | 261 740.00                                   |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та<br>групи вибуття | 1200         | 0.00                                          |                                              |
| Баланс                                                              | 1300         | 550 210.00                                    | 524 921.00                                   |



## Пасив

| Назва рядка                                                                         | Код<br>рядка | На початок<br>звітного<br>періоду, тис.<br>грн | На кінець<br>звітного<br>періоду, тис.<br>грн |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал                                 | 1400         | 5 900.00                                       | 5 900.00                                      |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                                     | 1401         | 0.00                                           |                                               |
| Капітал у дооцінках                                                                 | 1405         | 0.00                                           |                                               |
| Додатковий капітал                                                                  | 1410         | 270.00                                         | 270.00                                        |
| Емісійний дохід                                                                     | 1411         | 0.00                                           |                                               |
| Накопичені курсові різниці                                                          | 1412         | 0.00                                           |                                               |
| Резервний капітал                                                                   | 1415         | 2 732.00                                       | 2 732.00                                      |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                         | 1420         | 160 398.00                                     | 136 657.00                                    |
| Неоплачений капітал                                                                 | 1425         | 0.00                                           |                                               |
| Вилучений капітал                                                                   | 1430         | 0.00                                           |                                               |
| Інші резерви                                                                        | 1435         | 0.00                                           |                                               |
| Усього за розділом I                                                                | 1495         | 169 300.00                                     | 145 559.00                                    |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення<br>Відстрочені податкові зобов'язання | 1500         | 364.00                                         | 0.00                                          |
| Пенсійні зобов'язання                                                               | 1505         | 0.00                                           |                                               |
| Довгострокові кредити банків                                                        | 1510         | 48 205.00                                      | 40 293.00                                     |
| Усього за розділом II                                                               | 1595         | 48 569.00                                      | 40 293.00                                     |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення<br>Короткострокові кредити банків          | 1600         | 0.00                                           |                                               |
| Векселі видані                                                                      | 1605         | 0.00                                           |                                               |
| Поточна кредиторська заборгованість за:<br>довгостроковими зобов'язаннями           | 1610         | 178 025.00                                     | 176 158.00                                    |
| товари, роботи, послуги                                                             | 1615         | 10 837.00                                      | 6 976.00                                      |
| розрахунками з бюджетом                                                             | 1620         | 456.00                                         | 1 192.00                                      |

| Назва рядка                                                                                       | Код<br>рядка | На початок<br>звітного<br>періоду, тис.<br>грн | На кінець<br>звітного<br>періоду, тис.<br>грн |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| у тому числі з податку на прибуток                                                                | 1621         | 0.00                                           |                                               |
| розрахунками зі страхування                                                                       | 1625         | 2 770.00                                       | 2 747.00                                      |
| розрахунками з оплати праці                                                                       | 1630         | 2 308.00                                       | 2 124.00                                      |
| за одержаними авансами                                                                            | 1635         | 9.00                                           | 34.00                                         |
| за розрахунками з учасниками                                                                      | 1640         | 6 320.00                                       | 1 904.00                                      |
| із внутрішніх розрахунків                                                                         | 1645         | 0.00                                           |                                               |
| за страховою діяльністю                                                                           | 1650         | 0.00                                           |                                               |
| Поточні забезпечення                                                                              | 1660         | 7 069.00                                       | 8 982.00                                      |
| Доходи майбутніх періодів                                                                         | 1665         | 0.00                                           |                                               |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                  | 1670         | 0.00                                           |                                               |
| Інші поточні зобов'язання                                                                         | 1690         | 124 547.00                                     | 138 952.00                                    |
| Усього за розділом III                                                                            | 1695         | 332 341.00                                     | 339 069.00                                    |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700         | 0.00                                           |                                               |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду                                           | 1800         | 0.00                                           |                                               |
| Баланс                                                                                            | 1900         | 550 210.00                                     | 524 921.00                                    |

## Звіт про фінансові результати 2022-2023 р.р.

## Фінансові результати

| Назва рядка                                                                         | Код<br>рядка | За звітний<br>період, тис.<br>грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис. грн |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                      | 2000         | 261 089.00                        | 241 200.00                                                    |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2050         | 179 187.00                        | 142 847.00                                                    |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                       | 2070         |                                   | 0.00                                                          |
| Валовий: прибуток                                                                   | 2090         | 81 902.00                         | 98 353.00                                                     |
| Інші операційні доходи                                                              | 2120         | 8 556.00                          | 8 960.00                                                      |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2121         |                                   | 0.00                                                          |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122         |                                   | 0.00                                                          |
| Адміністративні витрати                                                             | 2130         | 33 792.00                         | 21 354.00                                                     |

## Елементи операційних витрат

| Назва рядка                      | Код<br>рядка | За звітний<br>період, тис.<br>грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис. грн |
|----------------------------------|--------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Матеріальні затрати              | 2500         | 67 729.00                         | 83 468.00                                                     |
| Витрати на оплату праці          | 2505         | 71 868.00                         | 65 721.00                                                     |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510         | 12 981.00                         | 13 289.00                                                     |
| Амортизація                      | 2515         | 30 326.00                         | 28 949.00                                                     |
| Інші операційні витрати          | 2520         | 53 994.00                         | 122 957.00                                                    |
| Разом                            | 2550         | 236 898.00                        | 314 384.00                                                    |

**Додаток Д**  
**Фінансова звітність підприємства**  
**2021-2022 р.р.**

|                       |                      |
|-----------------------|----------------------|
| Період                | 2021-2022 р.р.       |
| КАТОТТГ               | UA800000000000551439 |
| Кількість працівників | 273                  |

**Баланс**

**Актив**

| Назва рядка                               | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|-------------------------------------------|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи | 1000      | 559.00                                | 489.00                               |
| первісна вартість                         | 1001      | 1 150.00                              | 1 213.00                             |
| накопичена амортизація                    | 1002      | 591.00                                | 724.00                               |
| Незавершені капітальні інвестиції         | 1005      | 15 222.00                             | 5 507.00                             |
| Основні засоби                            | 1010      | 145 425.00                            | 135 885.00                           |
| первісна вартість                         | 1011      | 277 943.00                            | 297 219.00                           |
| знос                                      | 1012      | 132 518.00                            | 161 334.00                           |
| інші фінансові інвестиції                 | 1035      | 146 940.00                            | 141 824.00                           |
| Усього за розділом I                      | 1095      | 308 146.00                            | 283 705.00                           |
| II. Оборотні активи Запаси                | 1100      | 89 256.00                             | 141 725.00                           |
| Виробничі запаси                          | 1101      | 49 768.00                             | 61 657.00                            |
| Незавершене виробництво                   | 1102      | 10 352.00                             | 12 422.00                            |
| Готова продукція                          | 1103      | 28 883.00                             | 64 542.00                            |
| Товари                                    | 1104      | 253.00                                | 3 104.00                             |

| Назва рядка                                                         | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду, тис.<br>грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду, тис.<br>грн |
|---------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Поточні біологічні активи                                           | 1110         | 0.00                                            |                                                |
| Депозити перестраховання                                            | 1115         | 0.00                                            |                                                |
| Векселі одержані                                                    | 1120         | 0.00                                            |                                                |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари,<br>роботи, послуги | 1125         | 113 808.00                                      | 83 251.00                                      |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за<br>виданими авансами | 1130         | 5 958.00                                        | 8 792.00                                       |
| з бюджетом                                                          | 1135         | 5 417.00                                        | 6 362.00                                       |
| у тому числі з податку на прибуток                                  | 1136         | 10.00                                           | 10.00                                          |
| з нарахованих доходів                                               | 1140         | 0.00                                            |                                                |
| із внутрішніх розрахунків                                           | 1145         | 0.00                                            |                                                |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                             | 1155         | 898.00                                          | 4 430.00                                       |
| Поточні фінансові інвестиції                                        | 1160         | 0.00                                            |                                                |
| Гроші та їх еквіваленти                                             | 1165         | 22 535.00                                       | 12 601.00                                      |
| Готівка                                                             | 1166         | 0.00                                            |                                                |
| Рахунки в банках                                                    | 1167         | 22 535.00                                       | 12 601.00                                      |
| Витрати майбутніх періодів                                          | 1170         | 3 245.00                                        | 3 675.00                                       |
| Інші оборотні активи                                                | 1190         | 3 472.00                                        | 5 669.00                                       |
| Усього за розділом II                                               | 1195         | 244 589.00                                      | 266 505.00                                     |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та<br>групи вибуття | 1200         | 0.00                                            |                                                |
| Баланс                                                              | 1300         | 552 735.00                                      | 550 210.00                                     |

## Пасив

| Назва рядка                                                                         | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду, тис.<br>грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду, тис.<br>грн |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал                                 | 1400         | 5 900.00                                        | 5 900.00                                       |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                                     | 1401         | 0.00                                            |                                                |
| Капітал у дооцінках                                                                 | 1405         | 0.00                                            |                                                |
| Додатковий капітал                                                                  | 1410         | 270.00                                          | 270.00                                         |
| Емісійний дохід                                                                     | 1411         | 0.00                                            |                                                |
| Накопичені курсові різниці                                                          | 1412         | 0.00                                            |                                                |
| Резервний капітал                                                                   | 1415         | 2 732.00                                        | 2 732.00                                       |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                         | 1420         | 225 745.00                                      | 160 398.00                                     |
| Неоплачений капітал                                                                 | 1425         | 0.00                                            |                                                |
| Вилучений капітал                                                                   | 1430         | 0.00                                            |                                                |
| Інші резерви                                                                        | 1435         | 0.00                                            |                                                |
| Усього за розділом I                                                                | 1495         | 234 647.00                                      | 169 300.00                                     |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення<br>Відстрочені податкові зобов'язання | 1500         | 386.00                                          | 364.00                                         |
| Пенсійні зобов'язання                                                               | 1505         | 0.00                                            |                                                |
| Довгострокові кредити банків                                                        | 1510         | 7 187.00                                        | 48 205.00                                      |
| Усього за розділом II                                                               | 1595         | 7 573.00                                        | 48 569.00                                      |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення<br>Короткострокові кредити банків          | 1600         | 0.00                                            |                                                |
| Векселі видані                                                                      | 1605         | 0.00                                            |                                                |
| Поточна кредиторська заборгованість за:<br>довгостроковими зобов'язаннями           | 1610         | 125 925.00                                      | 178 025.00                                     |
| товари, роботи, послуги                                                             | 1615         | 17 292.00                                       | 10 837.00                                      |
| розрахунками з бюджетом                                                             | 1620         | 2 072.00                                        | 456.00                                         |

| Назва рядка                                                                                       | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду, тис.<br>грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду, тис.<br>грн |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| у тому числі з податку на прибуток                                                                | 1621         | 0.00                                            |                                                |
| розрахунками зі страхування                                                                       | 1625         | 2 115.00                                        | 2 770.00                                       |
| розрахунками з оплати праці                                                                       | 1630         | 2 058.00                                        | 2 308.00                                       |
| за одержаними авансами                                                                            | 1635         | 4 548.00                                        | 9.00                                           |
| за розрахунками з учасниками                                                                      | 1640         | 6 432.00                                        | 6 320.00                                       |
| із внутрішніх розрахунків                                                                         | 1645         | 0.00                                            |                                                |
| за страховою діяльністю                                                                           | 1650         | 0.00                                            |                                                |
| Поточні забезпечення                                                                              | 1660         | 6 292.00                                        | 7 069.00                                       |
| Доходи майбутніх періодів                                                                         | 1665         | 0.00                                            |                                                |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                  | 1670         | 0.00                                            |                                                |
| Інші поточні зобов'язання                                                                         | 1690         | 143 781.00                                      | 124 547.00                                     |
| Усього за розділом III                                                                            | 1695         | 310 515.00                                      | 332 341.00                                     |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700         | 0.00                                            |                                                |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду                                           | 1800         | 0.00                                            |                                                |
| Баланс                                                                                            | 1900         | 552 735.00                                      | 550 210.00                                     |

## Звіт про фінансові результати 2021-2022 р.р.

## Фінансові результати

| Назва рядка                                                    | Код<br>рядка | За звітний<br>період, тис.<br>грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис. грн |
|----------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000         | 241 200.00                        | 276 679.00                                                    |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050         | 142 847.00                        | 179 426.00                                                    |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                  | 2070         |                                   | 0.00                                                          |
| Валовий: прибуток                                              | 2090         | 98 353.00                         | 97 253.00                                                     |
| Інші операційні доходи                                         | 2120         | 8 960.00                          | 21 383.00                                                     |
| Адміністративні витрати                                        | 2130         | 21 354.00                         | 16 868.00                                                     |
| Витрати на збут                                                | 2150         | 41 482.00                         | 30 871.00                                                     |
| Інші операційні витрати                                        | 2180         | 85 962.00                         | 22 971.00                                                     |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток      | 2190         |                                   | 47 926.00                                                     |
| збиток                                                         | 2195         | 41 485.00                         |                                                               |
| Дохід від участі в капіталі                                    | 2200         |                                   | 26 496.00                                                     |
| Інші фінансові доходи                                          | 2220         | 11 938.00                         | 0.00                                                          |
| Інші доходи                                                    | 2240         | 597.00                            | 1 950.00                                                      |
| Дохід від благодійної допомоги                                 | 2241         |                                   | 0.00                                                          |
| Фінансові витрати                                              | 2250         | 15 665.00                         | 11 064.00                                                     |
| Втрати від участі в капіталі                                   | 2255         | 5 116.00                          | 0.00                                                          |
| Інші витрати                                                   | 2270         | 15 616.00                         | 511.00                                                        |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті      | 2275         |                                   | 0.00                                                          |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                | 2290         |                                   | 64 797.00                                                     |



| Назва рядка                                                     | Код<br>рядка | За звітний<br>період, тис.<br>грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис. грн |
|-----------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| збиток                                                          | 2295         | 65 347.00                         |                                                               |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300         |                                   | -7 161.00                                                     |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305         |                                   | 0.00                                                          |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                           | 2350         |                                   | 57 636.00                                                     |
| збиток                                                          | 2355         | 65 347.00                         |                                                               |

### Елементи операційних витрат

| Назва рядка                      | Код<br>рядка | За звітний<br>період, тис.<br>грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис. грн |
|----------------------------------|--------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Матеріальні затрати              | 2500         | 83 468.00                         | 97 352.00                                                     |
| Витрати на оплату праці          | 2505         | 65 721.00                         | 57 500.00                                                     |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510         | 13 289.00                         | 11 707.00                                                     |
| Амортизація                      | 2515         | 28 949.00                         | 29 037.00                                                     |
| Інші операційні витрати          | 2520         | 122 957.00                        | 50 946.00                                                     |
| Разом                            | 2550         | 314 384.00                        | 246 542.00                                                    |

**Удосконалення управління мотиваційного  
механізму економічної безпеки приватного  
акціонерного товариства «Інфузія»**

Виконала: ст. гр. МПОУ-22мз

***Мороз Г.С.***

Керівник: к.е.н., професор  
каф. ЕПВМ

***Лесько О.Й.***

Рецензент: к.е.н., доцент  
каф. ФІМ

***Ткачук Л.М.***



*Метою* даної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад щодо удосконалення управління мотиваційного механізму управління економічною безпекою підприємства.

З огляду на поставлену мету вирішувалися наступні завдання:

1. Дослідити теоретичні основи управління мотиваційного механізму економічної безпеки підприємства.
2. Провести фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Інфузія» з метою визначення його фінансового стану.
3. Провести оцінювання загального рівня економічної безпеки підприємства ПрАТ «Інфузія».
4. Розробити рекомендації щодо удосконалення управління мотиваційного механізму економічної безпеки підприємства на основі розробленого алгоритму, який є частиною комплексної стратегії мотиваційного управління економічною безпекою підприємства.
5. Розрахувати економічний ефект від розроблених пропозицій.
6. Здійснити моделювання отриманих результатів за три роки.



Об'єктом дослідження є напрями та шляхи удосконалення управління мотиваційного механізму економічної безпеки підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та науково-методичних положень щодо удосконалення управління мотиваційного механізму економічної безпеки підприємства, який базується на розробленому алгоритмі організації мотиваційного управління в контексті комплексної стратегії.

Новизна дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо формування мотиваційного механізму управління економічною безпекою підприємства, який, на відміну від існуючих, базується на розробленому алгоритмі організації мотиваційного управління та включає систему забезпечення та інструменти мотиваційного впливу, що сприяють запобіганню загроз та підвищенню ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення даного дослідження можуть стати теоретичним підґрунтям і практичними рекомендаціями щодо удосконалення управління мотиваційного механізму економічної безпеки на основі розробленого алгоритму та запропонованої комплексної стратегії мотиваційного управління економічною безпекою підприємства.

| Автори                                                        | Твердження                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Барташевська Ю.М. [12]                                        | Економічна безпека – сукупність умов, за яких зберігається здатність країни підтримувати конкурентоспроможність економіки, ефективно захищати національні економічні інтереси і протистояти зовнішнім економічним загрозам, повністю використовувати конкурентні переваги в міжнародному поділі праці                                                                                                                                                                                                   |
| Єршова Н. Ю. [13].                                            | Економічна безпека – сукупність властивостей стану її виробничої підсистеми, яка забезпечує можливість досягнення цілей всієї системи                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Ковальчук А. М. [14]                                          | Відновлення здатності національної економіки до самовідтворення й освоєння сучасної інноваційної моделі економічного зростання в умовах глобалізації соціально-економічних процесів та нових форм наддержавного рівня відносин                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Ткачук В. О.<br>Вернигора Р. В. [15]                          | Економічна безпека – це стан економіки, який за допомогою економічного механізму шляхом використання комплексу заходів забезпечує незалежність, стабільність та розвиток країни.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Макарчук О. [16]                                              | Економічна безпека – це такий стан національної економіки, який дає змогу зберігати стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз і здатний задовольнити потреби особи, суспільства, держави                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Ареф'єва О. [17]                                              | Економічна безпека як практична категорія, яка описує стан країни, захист соціально-економічних відносин на всіх рівнях                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Дацків Р. [18]                                                | Економічна безпека як сукупність вимог і факторів, що забезпечують незалежність національної економіки, її стабільність і стійкість, здатність до постійного оновлення і самовдосконалення                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Коптєва Г. [19]                                               | Економічна безпека – стан економічного механізму країни, який характеризується збалансованістю та стійкістю до негативного впливу внутрішніх та зовнішніх загроз, його здатності забезпечувати на основі реалізації національних інтересів стабільний та ефективний розвиток вітчизняної економіки та соціальної сфери. Економічна безпека базується на економічній незалежності, стабільності національної економіки, здатності до економічного саморозвитку, високому рівні самодостатності економіки |
| Ярмак О. [21]                                                 | Економічна безпека – це складна багатфакторна категорія, що характеризує здатність національної економіки до розширеного відтворення з метою задоволення на визначеному рівні потреб і власного населення, і держави, протистояння дестабілізуючій дії чинників, що створюють загрозу стійкому збалансованому розвитку країни; забезпечення кредитоспроможності національної економіки у світовій системі господарювання                                                                                |
| Потапюк І. [22]                                               | Економічна безпека визначається як важливий фактор національної безпеки, оскільки економіка є рушійною силою забезпечення, панування та організації функціонування держави, особливо на міжнародному та глобальному рівнях.                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Дикань В. [23]                                                | Економічна безпека – це такий стан господарюючого суб'єкта, при якому він нейтралізує негативні зовнішні впливи й добивається поставлених цілей при найбільш ефективному використанні наявного потенціалу в умовах невизначеності.                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| МРЩодорозрахунку<br>рівня економічної<br>безпеки України [24] | Економічна безпека – це стан національної економіки, який дає змогу зберігати стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз, забезпечувати високу конкурентоспроможність у світовому економічному середовищі і характеризує здатність національної економіки до сталого та збалансованого зростання.                                                                                                                                                                                                      |
| Піх М. [25]                                                   | Економічна безпека відображається через забезпечення безпеки на рівні підприємств, галузі та держави через забезпечення стану її захищеності від зовнішніх та внутрішніх загроз, спроможності забезпечити сталий розвиток, подальше економічне зростання для якої характерна спроможність до самовиживання і розвитку в умовах політико-економічної нестабільності та реформування, наявності внутрішніх і зовнішніх небезпек та дії важкопрогнозованих чинників.                                       |

| Автор                                  | Сутність поняття                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Коптева Г.М. [26]                      | Комплекс заходів, які сприяють підвищенню фінансової стійкості господарюючих суб'єктів за умов ринкової економіки, що захищають їх комерційні інтереси від впливу негативних ринкових процесів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Дідик А. М. [7]                        | Це комплексна система заходів суб'єкта господарювання, направлена на забезпечення його конкурентоспроможності в умовах дестабілізації діяльності під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Драгун А.О.. [9]                       | Це комплекс економічних відносин в цілях забезпечення постійної збалансованості інтересів підприємства і держави з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів впливу і часу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Данілова Е. І. [27]                    | Захищеність його діяльності від негативного впливу зовнішнього оточення, а також здатність своєчасно усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, які не відбиваються негативно на його діяльності                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Ковальська Л., Голій О, Голій В.. [28] | Здатність суб'єкта господарювання ефективно та безперервно здійснювати свою статутну діяльність на основі вживання сукупності взаємопов'язаних обліково-аналітичних та контрольних процедур, що дозволяють оптимізувати використання корпоративних ресурсів підприємства та нівелювати вплив загроз внутрішнього та зовнішнього середовищ з метою збільшення вартості його капіталу                                                                                                                                                                                     |
| Зінченко Д.С.. [11]                    | Стан, за якого забезпечується економічний розвиток і стабільність діяльності підприємства, банку, гарантований захист їх ресурсів, здатність адекватно і без суттєвих втрат реагувати на зміни внутрішньої і зовнішньої ситуації, сукупність організаційно-правових, режимно-охоронних, технічних, технологічних, економічних, фінансових, інформаційно-аналітичних та інших методів, спрямованих на усунення потенційних загроз і створення умов для забезпечення ефективного функціонування суб'єктів підприємницької діяльності відповідно до їхніх цілей та завдань |
| Ярмак О. В. [21]                       | Стан захищеності усіх систем підприємства при здійсненні господарської діяльності в певній ситуації                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Фурса В.А. [10]                        | Такий стан розвитку суб'єкта господарювання, який характеризується стабільністю економічного фінансового розвитку, ефективністю нейтралізації негативних чинників та протидії їх впливу на всіх стадіях його діяльності                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Дацків Р. М. [18]                      | Кількісна та якісна характеристика економічних властивостей системи з точки зору її здатності до самовиживання і розвитку в умовах дестабілізуючої дії зовнішніх і внутрішніх факторів, які є непередбачуваними                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Коптева Г. М. [29]                     | Захищеність діяльності суб'єкта господарювання від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усувати різні варіанти загроз або пристосовуватися до наявних умов, що не позначаються негативно на його діяльності                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Огренич, Ю., Діброва [30]              | Міра гармонізації в часі й просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів зовнішнього середовища та їх часткова захищеність від загроз                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Ляшенко О. [31]                        | Міра економічної свободи підприємства, що досягається внаслідок керованого процесу взаємоузгодження економічних інтересів стейкхолдерів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства, який має на меті протистояння загрозам економічній безпеці підприємства та потребує необхідних для такого протистояння ресурсів                                                                                                                                                                                                                                     |
| Вороніна В.Л. [32]                     | Найважливіша якісна характеристика економічної системи, яка визначає її здатність підтримувати нормальні умови функціонування стійке забезпечення ресурсами та розвиток, а також послідовну реалізацію економічних інтересів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Ситник Г. В. [33]                      | Стан захищеності підприємства при організації взаємовідносин з іншими суб'єктами і його ресурсів, при якому гарантується стабільність функціонування, розширення, відтворення, впровадження і широке використання науково-технічних досягнень і соціальний розвиток                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |



Рисунок 1. Рівні економічної безпеки

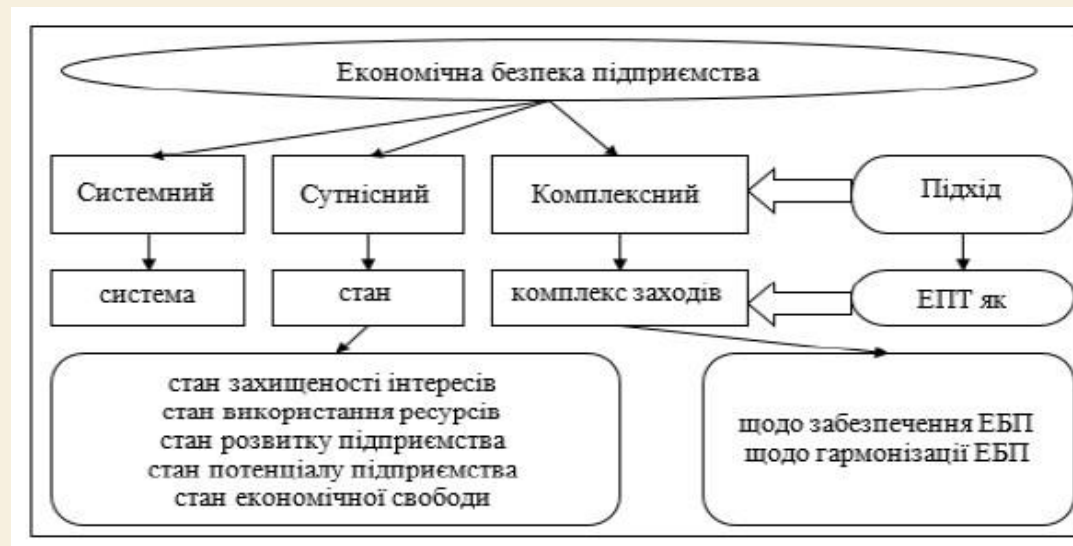


Рисунок 2. Основні підходи до визначення поняття «економічна безпека підприємства»



Рисунок 3 Структура економічної безпеки підприємства: функціональний підхід



Рисунок 4. Складові економічної безпеки підприємства за мотиваційний підходом





Рисунок 5. Роль мотиваційного управління

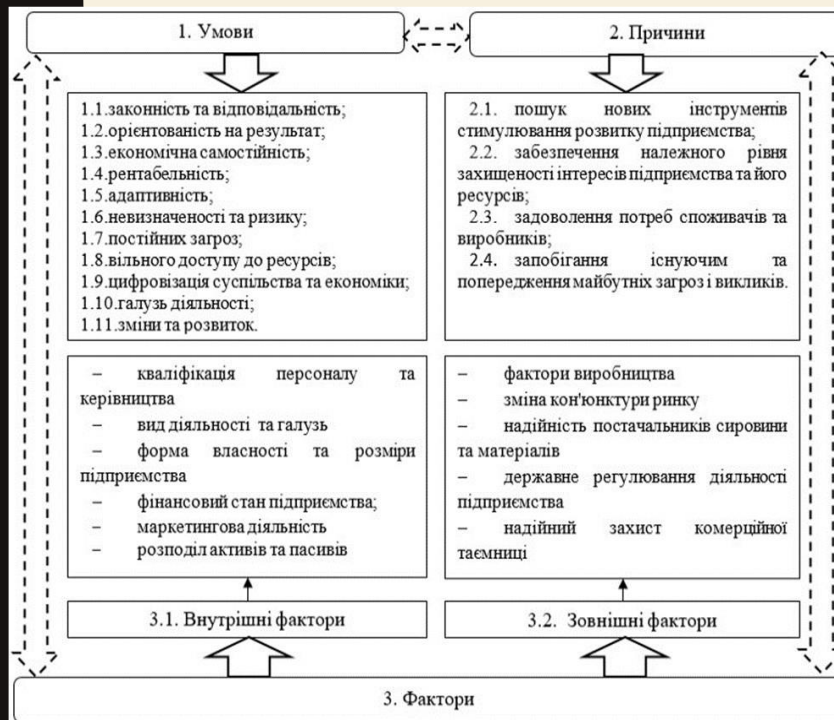


Рисунок 6 Детермінанти мотиваційного управління



Рисунок 7. Принципи мотиваційного управління економічною безпекою підприємства



Рисунок 8. Концептуальний підхід формування економічного механізму підтримки складових економічної безпеки підприємства в умовах мотиваційного управління

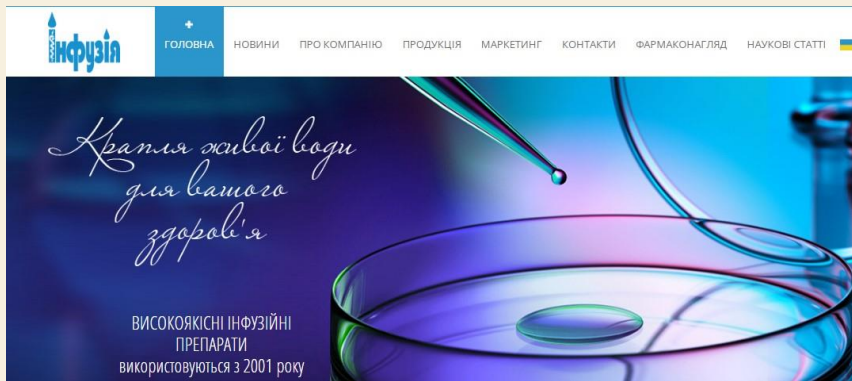


Рис. 9 – Головна сторінка сайту ПрАТ «Інфузія»

Рис. 10 – Основні дистриб'ютори  
ПрАТ «Інфузія»

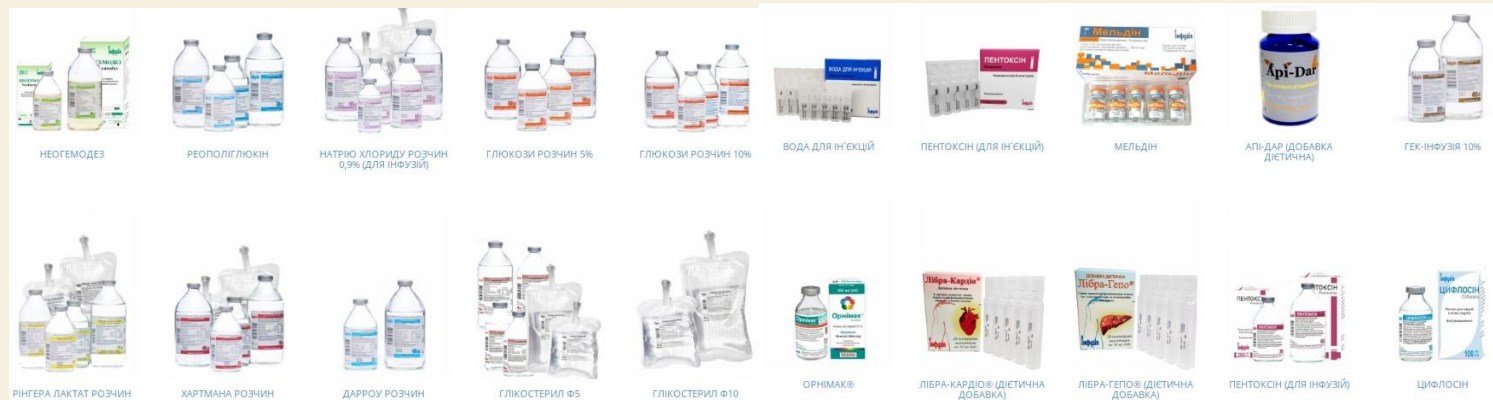


Рис. 11 – Основні види продукції ПрАТ «Інфузія»»

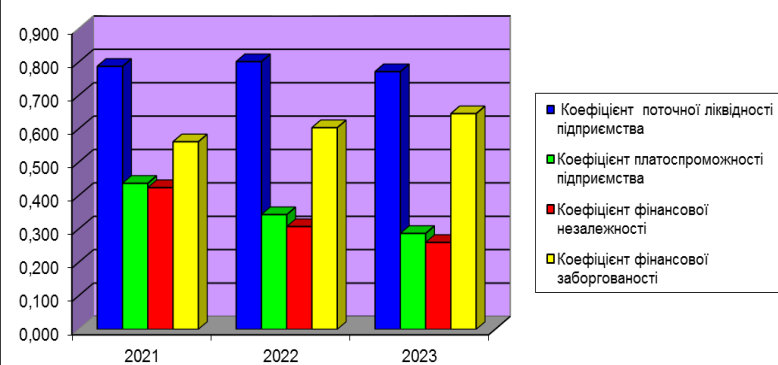
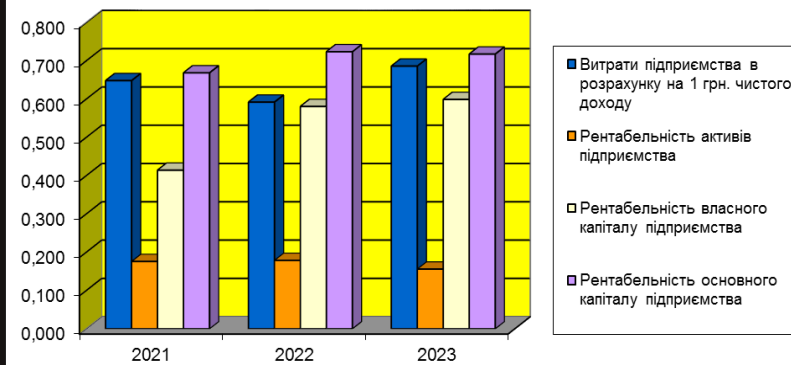
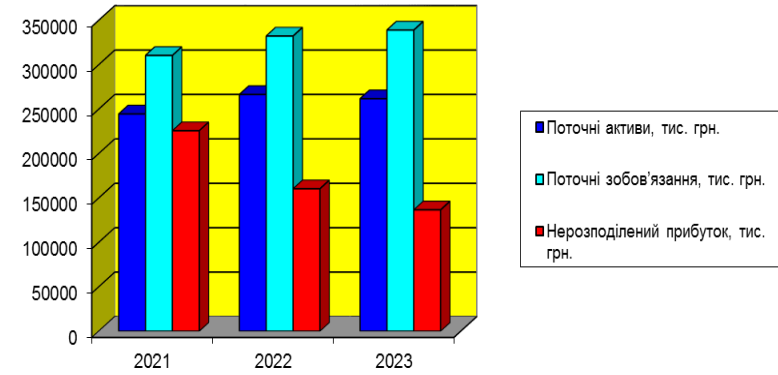
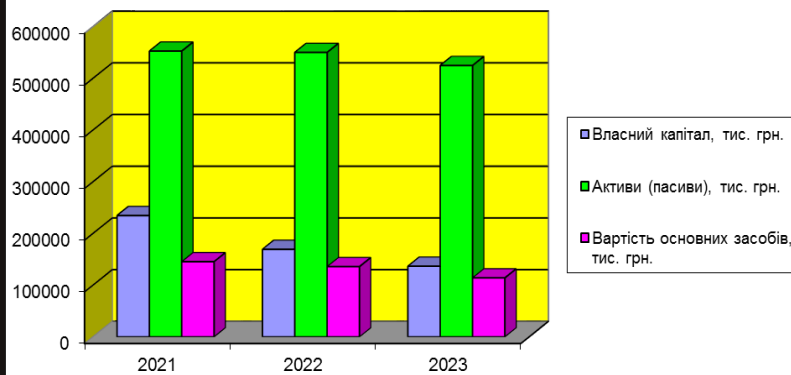
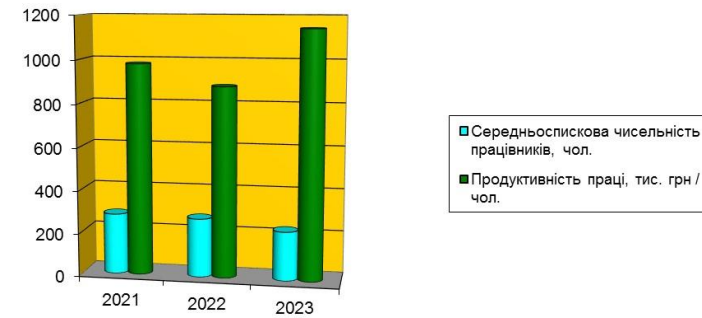
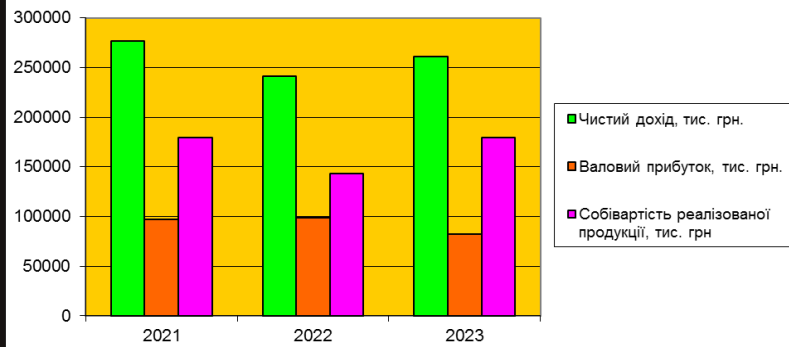


Рисунок 12 - Основні фінансово-економічні показники ПрАТ «Інфузія»



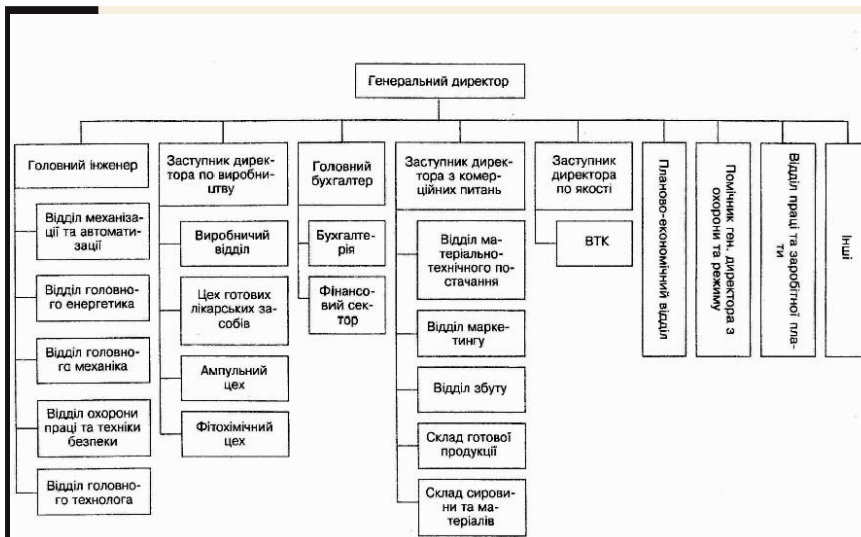
Таблиця 3 – Результати оцінювання параметрів економічної безпеки підприємства експертами

| Порядковий номер експерта | Твердження, які характеризують гнучкість системи економічної безпеки в цілому (п. 1) та гнучкість її складових (п. 2) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |  |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|--|
|                           | 1.1                                                                                                                   | 1.2 | 1.3 | 1.4 | 1.5 | 2.1 | 2.2 | 2.3 | 2.4 | 2.5 | 2.6 | 2.7 | 2.8 | 2.9 | 2.10 | 2.11 | 2.12 | 2.13 |  |
| 1                         | Так                                                                                                                   | Так | Ні  | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Ні  | Так | Так | Ні  | Так  | Ні   | Так  | Ні   |  |
| 2                         | Так                                                                                                                   | Так | Так | Ні  | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Ні  | Ні  | Так | Так | Так  | Так  | Так  | Ні   |  |
| 3                         | Ні                                                                                                                    | Ні  | Так | Ні  | Так | Так | Так | Так | Ні  | Так | Ні  | Ні  | Ні  | Ні  | Ні   | Так  | Так  | Так  |  |
| 4                         | Так                                                                                                                   | Так | Ні  | Так | Ні  | Так | Так | Ні  | Ні  | Так | Ні  | Так | Ні  | Ні  | Так  | Так  | Так  | Ні   |  |
| 5                         | Так                                                                                                                   | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Ні  | Так | Так | Ні  | Так | Так | Так | Так  | Ні   | Так  | Так  |  |
| 6                         | Так                                                                                                                   | Так | Так | Ні  | Так | Так | Ні  | Так | Ні  | Ні  | Ні  | Так | Ні  | Так | Ні   | Ні   | Ні   | Так  |  |
| 7                         | Так                                                                                                                   | Так | Ні  | Так | Ні  | Так | Так | Ні  | Так | Так | Ні  | Так | Так | Так | Так  | Ні   | Так  | Ні   |  |
| 8                         | Так                                                                                                                   | Так | Так | Ні  | Так | Так | Ні  | Так | Так | Так | Ні  | Так | Так | Так | Так  | Так  | Ні   | Ні   |  |
| 9                         | Так                                                                                                                   | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Ні  | Так | Ні  | Так | Так | Ні  | Так  | Так  | Так  | Так  |  |
| 10                        | Ні                                                                                                                    | Ні  | Так | Так | Ні  | Так | Ні  | Так | Ні  | Ні  | Ні  | Ні  | Ні  | Так | Ні   | Ні   | Так  | Ні   |  |
| 11                        | Ні                                                                                                                    | Ні  | Так | Так | Так | Так | Так | Ні  | Так | Так | Ні  | Так | Так | Так | Так  | Ні   | Ні   | Ні   |  |
| 12                        | Так                                                                                                                   | Ні  | Так | Так | Так | Так | Ні  | Ні  | Так | Так | Ні  | Ні  | Так | Так | Ні   | Так  | Так  | Ні   |  |
| 13                        | Так                                                                                                                   | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Ні  | Так | Так | Так | Ні   | Ні   | Так  | Ні   |  |
| 14                        | Так                                                                                                                   | Так | Так | Ні  | Ні  | Так | Так | Так | Так | Так | Ні  | Так | Так | Так | Так  | Так  | Так  | Ні   |  |
| 15                        | Так                                                                                                                   | Ні  | Так | Так | Так | Так | Ні  | Ні  | Так | Так | Ні  | Так | Так | Так | Ні   | Так  | Ні   | Ні   |  |
| 16                        | Так                                                                                                                   | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Ні  | Ні  | Так | Ні  | Так | Так | Так | Так  | Так  | Так  | Ні   |  |
| 17                        | Так                                                                                                                   | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Ні  | Так | Так | Так | Так  | Ні   | Ні   | Ні   |  |
| 18                        | Так                                                                                                                   | Так | Ні  | Так | Так | Так | Так | Ні  | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Так  | Так  | Ні   | Ні   |  |
| 19                        | Так                                                                                                                   | Так | Так | Так | Так | Ні  | Так | Так | Так | Так | Ні  | Так | Ні  | Так | Так  | Ні   | Так  | Ні   |  |

| Порядковий номер експерта | Твердження, які характеризують гнучкість системи економічної безпеки в цілому (п. 1) та гнучкість її складових (п. 2) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |  |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|--|
|                           | 1.1                                                                                                                   | 1.2 | 1.3 | 1.4 | 1.5 | 2.1 | 2.2 | 2.3 | 2.4 | 2.5 | 2.6 | 2.7 | 2.8 | 2.9 | 2.10 | 2.11 | 2.12 | 2.13 |  |
| 20                        | Так                                                                                                                   | Ні  | Так | Так | Так | Ні  | Так | Так | Так | Так | Ні  | Ні  | Так | Так | Так  | Так  | Ні   | Ні   |  |
| 21                        | Ні                                                                                                                    | Так | Ні  | Так | Так | Ні  | Ні  | Так | Так | Так | Так | Ні  | Так | Так | Так  | Так  | Ні   | Ні   |  |
| 22                        | Так                                                                                                                   | Ні  | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Ні  | Так | Ні  | Так | Так  | Так  | Так  | Ні   |  |
| 23                        | Так                                                                                                                   | Ні  | Так | Ні  | Ні  | Так | Ні  | Ні  | Так | Так | Ні  | Ні  | Так | Так | Так  | Так  | Ні   | Так  |  |
| 24                        | Так                                                                                                                   | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Ні  | Так | Ні  | Ні  | Так | Так  | Так  | Ні   | Ні   |  |
| 25                        | Так                                                                                                                   | Ні  | Так | Так | Так | Ні  | Ні  | Так | Так | Ні  | Ні  | Ні  | Так | Так | Ні   | Так  | Ні   | Ні   |  |
| 26                        | Ні                                                                                                                    | Ні  | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Ні  | Ні  | Так | Так | Ні  | Так  | Так  | Так  | Так  |  |
| 27                        | Так                                                                                                                   | Ні  | Ні  | Так | Ні  | Так | Ні  | Так | Так | Ні  | Ні  | Так | Так | Так | Так  | Ні   | Так  | Ні   |  |
| 28                        | Так                                                                                                                   | Так | Ні  | Так | Ні  | Так | Ні  | Так | Так | Ні  | Ні  | Так | Так | Так | Так  | Так  | Ні   | Ні   |  |
| 29                        | Ні                                                                                                                    | Ні  | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Так | Ні  | Ні  | Так | Так | Так | Ні   | Так  | Ні   | Ні   |  |

Таблиця 4 - Визначення рівня забезпечення економічної безпеки підприємства відповідно до рівня економічної безпеки у контексті мотиваційного підходу

| Рівень економічної безпеки в контексті мотиваційного підходу | Режими функціонування механізму забезпечення економічної безпеки |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| $PG_{CEB} = 0 - 0,25$                                        | Форсований                                                       |
| $PG_{CEB} = 0,26 - 0,50$                                     | Підвищеної активності                                            |
| $PG_{CEB} = 0,51 - 0,75$                                     | Рациональний                                                     |
| $PG_{CEB} = 0,76 - 1$                                        | Резервний                                                        |



Таблиця 4 – SWOT – аналіз ПрАТ «Інфузія»

Рисунок 13 – Організаційна структура  
ПрАТ «Інфузія»

|                      | Сильні сторони (S)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Слабкі сторони (W)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Внутрішнє середовище | 1. Висока якість продукції<br>2. Наявність постійних постачальників сировини з Європи<br>3. Забезпеченість сучасним устаткуванням<br>4. Використання сучасних технологій у виробництві продукту<br>5. Наявність власного магазину<br>6. Виконання індивідуальних замовлень (наявність ательє)<br>7. Наявність постійних клієнтів з Європи.<br>8. Наявність власного сайту та сторінок в соцмережах.<br>9. Репутація підприємства | Залежність від іноземних постачальників.<br>Високі оперативні витрати.<br>Не великий асортимент продукції<br>Наявність підробок.<br>Недостатня мотивація працівників.<br>Відсутність талановитих дизайнерів та конструкторів.<br>Недостатність коштів для самофінансування.<br>Старіння колективу працівників<br>Зношеність частини основних фондів. |
|                      | Можливості (O)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Загрози (T)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Зовнішнє середовище  | Розширення асортименту продукції<br>Збільшення частки ринку<br>Вихід на нові ринки збуту.<br>Вдосконалення системи збуту, впровадження сучасних методів просування товару на ринок.<br>Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів.                                                                                                                                                                                     | Висока конкуренція.<br>Зростання цін на тканини та фурнітуру.<br>Зниження репутації підприємства серед споживачів.<br>Банкрутство.<br>Інфляція<br>Низький рівень збереження комерційних таємниць.<br>Зменшення попиту на продукцію.<br>Відсутність коштів у споживачів                                                                               |

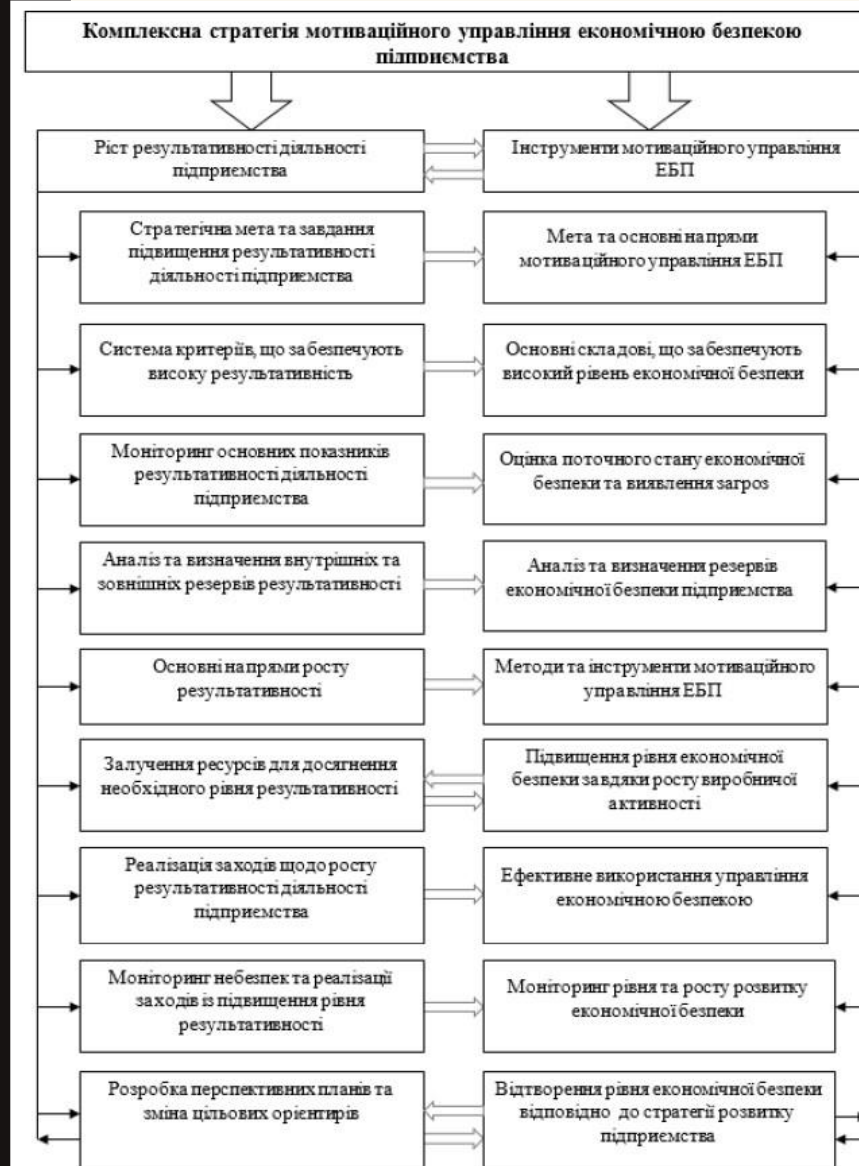


Рисунок 14 – Комплексна стратегія мотиваційного управління економічною безпекою підприємства

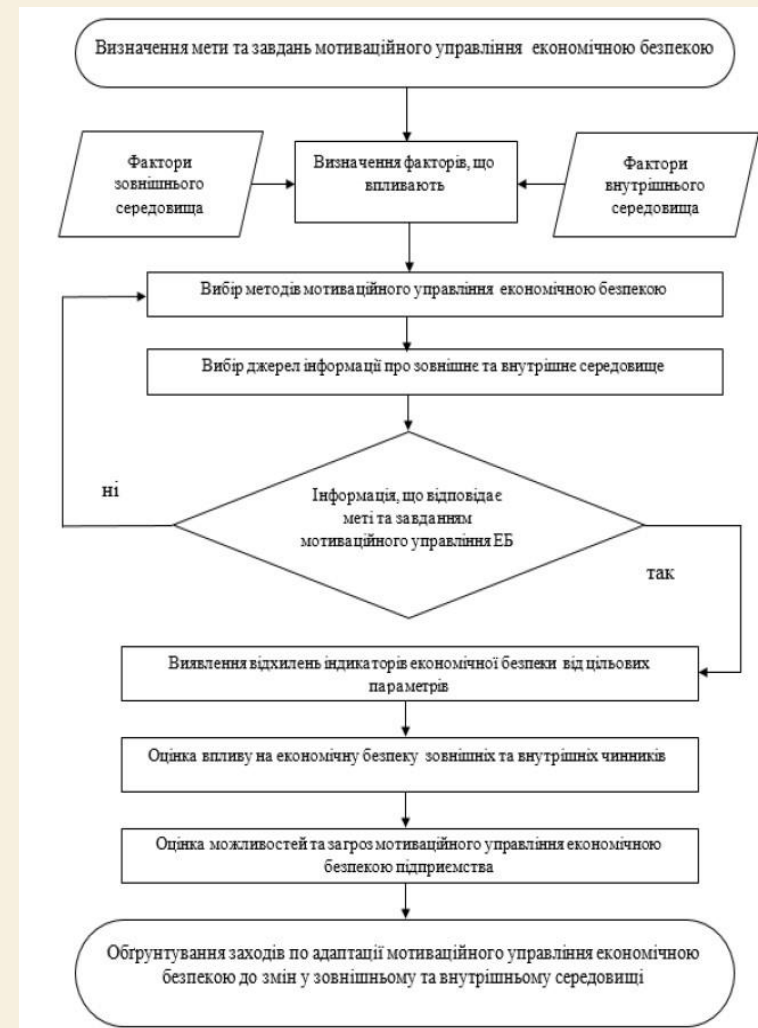


Рисунок 15 – Алгоритм організації мотиваційного управління економічною безпекою підприємства

Таблиця 5 – План заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства (2025-2027 р.)

| Суть пропонованої заходу                                                                                                          | Орієнтовні витрати, тис. грн. | Прогнозований економічний ефект, тис. грн. | Інші результати                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 Впровадження загальної стратегії запобігання дії негативних факторів впливу                                                     | 500                           | $81902 * 0,0075 * 3 = 1842,80$             | Розширення ринків експорту продукції, посилення позицій конкурентоспроможності підприємства                              |
| 2 Впровадження комплексної стратегія мотиваційного управ-ління економічною безпекою підприємства                                  | 450                           | $81902 * 0,005 * 3 = 1228,53$              | Підвищення ефективно-сті системи управління підприємством, підвищення економічної безпеки, збільшення доходу.            |
| 3 Реорганізація організаційної структури підприємства                                                                             | 720                           | $81902 * 0,01 * 3 = 2457,06$               | Посилення ефективної діяльності та внутрішніх комунікацій фірми                                                          |
| 4. Впровадження та використання запропонованого алгоритму організації мотиваційного управ-ління економічною безпекою підприємства | 1500                          | $81902 * 0,015 * 3 = 3685,59$              | Підвищення ефективності системи управління підприємством, підвищення економічної безпеки, збільшення доходу.             |
| 5. Впровадження у виробничий процес сучасних інформаційних технологій                                                             | 750                           | $81902 * 0,013 * 3 = 3194,18$              | Підвищення ефективності системи управлін-ня підприємством, підвищення ефективності праці, конкуренто-спроможності фірми. |
| Підсумок                                                                                                                          | B = 3920,00                   | ЕФ <sub>зар</sub> = 12408,15               |                                                                                                                          |

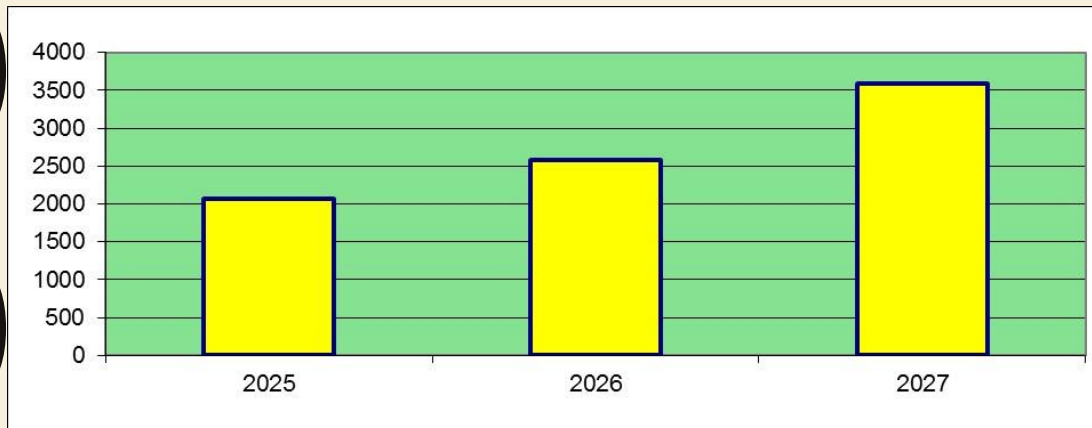


Рисунок 16 – Моделювання отримання прибутку підприємства від впроваджених пропозицій за 2025-2027



## ВИСНОВКИ

У результаті дослідження було виділено чотири способи визначення сутності поняття «безпека»: процесний, статичний, цілісний та системний, їх узагальнення дозволило зробити висновок, що безпека є однією з головних потреб суб'єктів діяльності в економічній системі, що зумовлює мотиваційний характер визначення поняття «безпека». Економічна безпека втілюється в концепції рівності, яка об'єднує такі взаємопов'язані рівні: економічна безпека на індивідуумі, рівні підприємства, регіональному рівні, галузевому рівні безпеки, національному та глобальному рівнях.

Науково-методичне дослідження визначення сутності «економічної безпеки підприємства» розглядалося в таких основних напрямках: як система, як стан, як комплекс заходів, і визначалося за цими напрямками: За сучасних умов під економічною безпекою підприємства розуміється стан захищеності економічних інтересів підприємства за умов забезпечення формування та реалізації потенціалу в існуючих умовах з урахуванням перспектив підвищення стратегічної ефективності в майбутньому.

Відповідно до запропонованої концепції, за умов стимулюючого методу управління з урахуванням цілей, завдань та інтересів основних елементів економічної безпеки формується економічний механізм забезпечення елементів економічної безпеки підприємства, який включає суб'єктів та об'єкти, які взаємодіють у внутрішньому та зовнішньому середовищі відповідно до функцій, принципів та методів через інструменти стимулювання (важелі, заходи, рішення, процеси, засоби). Як самостійний чинник формування давнього методу управління стимулюванням економічної безпеки інтерес виступає основною рушійною силою формування цієї системи. Мета управління стимулюванням економічної безпеки є основою її формування, а від її реалізації залежить інституційне завдання забезпечення економічної безпеки підприємств.

Компанія «Інфузія» - це компанія, яка виробляє інфузійні розчини та успішно працює на ринку України. Компанія була заснована 15 лютого 2001 року в місті Вінниця на виробничих потужностях відомого підприємства, яке з 1967 року випускає медичні препарати

Позитивним можна вважати факт, що протягом 2021-2023 років підприємство має позитивне значення нерозподіленого прибутку: за 2021 рік нерозподілений прибуток 225745 тис. грн., валовий прибуток від реалізації продукції 972530 тис. грн. за 2022 рік нерозподілений прибуток 160398 тис. грн., валовий прибуток від реалізації продукції 98353 тис.грн. за 2023 рік нерозподілений прибуток 136657 тис. грн., валовий прибуток від реалізації продукції 81902 тис.грн. Це свідчить про те, що підприємство активно працює, не дивлячись на воєнний стан і має власні ресурси у вигляді нерозподіленого прибутку, котрий можна використати для удосконалення менеджменту бізнес-процесів. В цілому фінансовий стан підприємства ПрАТ «Інфузія» можна вважати задовільним і стабільним.

За результатами отриманих розрахунків можемо зробити висновок, що на даному підприємстві економічна безпека відповідає режиму підвищеної активності коли підприємство активує весь свій потенціал, щоб вийти з кризового становища.

З проведеного аналізу можна зробити висновок, що структура органів управління на підприємстві, так само як і вибір типу організаційної структури підприємства грає важливу роль у забезпеченні ефективності системи менеджменту праці. Вона створює основу для організації, комунікації, координації та прийняття рішень, що сприяє досягненню поставлених цілей та успіху підприємства.

Схема організаційної структури управління ПрАТ "Інфузія" ілюструє функціональну структуру, що є характерною для більшості українських хіміко-фармацевтичних підприємств. За нашою думкою, ця організаційна структура не ефективна в оптимізації управлінських процесів з позицій організаційно-економічного підходу. Основним недоліком є відсутність чіткого взаємозв'язку між структурними підрозділами. Наприклад, маркетинговий відділ існує відокремлено від інших підрозділів, не забезпечуючи повного використання своїх послуг і інформації. Така відокремленість є поширеною серед підприємств хіміко-фармацевтичної галузі, що викликає неефективність їхньої діяльності.

У розділі 3 з точки зору комплексної стратегії мотиваційного управління економічною безпекою підприємства, було розглянуто взаємозалежність та впливи результативності діяльності підприємства та інструментів мотиваційного управління економічною безпекою підприємства в розрізі принципів довготривалості та інтегрованості управлінських систем на ПрАТ «Інфузія» у контексті забезпечення економічної безпеки. Зазначимо, що ріст результативності діяльності підприємства відображається у розробці перспективних планів та зміні цільових орієнтирів відповідно умов, що склалися, від чого залежить та чим обумовлюється відтворення рівня економічної безпеки відповідно до стратегії розвитку підприємства.

З урахуванням воєнного стану в Україні у 2022-2024 роках і зважаючи на результати дослідження проведеного в підрозділі 2.1, було запропоновано застосувати на 2024 рік стратегію запобігання дії негативних факторів впливу. А на 2025-2026 р.р. – стратегію стабілізації та зміцнення досягнутих позицій, яка використовується для підтримання стану безпеки компанії та створення нових чинників його зміцнення.

На нашу думку, створення штабу управління інформаційними ресурсами та економічною безпекою повинно в перспективі призвести до переваг для підприємства, особливо в умовах зростаючих ризиків та непевності в бізнес-середовищі. Також, відповідно до запропонованого концептуального підходу формування економічного механізму підтримки складових економічної безпеки підприємства в умовах мотиваційного управління було розроблено алгоритм організації мотиваційного управління економічною безпекою підприємства.

В підрозділі 3.3 було складено план рекомендації щодо підвищення ефективності розробки та впровадження обраної стратегії підприємства. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів, яка свідчить про комерційну доцільність впровадження зроблених пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.



**ЩИРО ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!**