

УДК 005.336:658.56(045)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.12>**Іванова Н.С.**доктор економічних наук, доцент,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
(м. Херсон / м. Кропивницький)ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5010-2668>**Ivanova Natalia**Kherson State Agrarian and Economic University
(Kherson / Kropyvnytskyi)

РОЗРОБКА АНАЛІТИЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

DEVELOPMENT OF AN ANALYTICAL SYSTEM FOR MANAGING THE ECONOMIC SECURITY OF AN ENTERPRISE IN THE DIGITAL ENVIRONMENT

У статті аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства представлено комплексною системою, яка складається із наступних базових компонентів: методичне забезпечення; інформаційне забезпечення; технічне забезпечення; кадрове забезпечення. Актуальність проблеми обумовлена швидким розвитком економіки, змінами у її структурі та постійною динамікою у економічному середовищі. Економічна безпека підприємств є ключовою складовою національної безпеки, особливо в умовах активної військової агресії росії проти України. Цифровізація бізнес-процесів створила нові умови, такі як обробка великих обсягів даних, кібербезпека, блокчейн, штучний інтелект, автоматизація тощо. Це підкреслює важливість і необхідність теоретичного та практичного аналізу проблеми управління економічною безпекою підприємств і врахування нових викликів і можливостей, що виникають у контексті цифрової трансформації.

Ключові слова: економічна безпека підприємства, рівень економічної безпеки, аналітичне забезпечення, комплексний показник, цифровізація, стратегія.

The purpose of this study is to build an analytical system for managing the economic security of an enterprise, taking into account the opportunities and threats of the digital environment. To achieve this goal, theoretical generalisation, analysis and synthesis, logical generalisation, analogies, and comparative comparisons were used. The methods of scoring deviations from the limit values and weighted averages allowed us to build a generalised assessment of a complex object or process, namely, an indicator of an enterprise's economic security. The method of retrospective analysis allowed us to study the dynamics and identify trends in the complex indicators of economic security of the studied enterprise. The relevance of the problem is due to the importance of the economic security of enterprises for national security, especially in the context of Russia's active military aggression against Ukraine. The digitalisation of business processes has also created new conditions for business. All of the above emphasises the importance and necessity of theoretical and practical research on the problem of managing the economic security of enterprises and building an effective system of analytical support, taking into account the opportunities and threats of the digital environment. In this study, the analytical support of enterprise economic security management is represented by a comprehensive system consisting of the following basic components: methodological support; information support; technical support; and personnel support. The presented study demonstrates some practical aspects of analytical support for the management of economic security of enterprise according to one of the enterprises in the bakery industry in the city of Kropyvnytskyi, which specialises in the production and sale of high-quality bakery products that meet the highest quality standards. To improve the methodological support of the analytical process of economic security management of the researched enterprise, a methodology for calculating the complex indicator of economic security management was proposed and tested, with further determination of the strategy for ensuring the status of economic security. The results of the calculation of the integrated indicator

of economic security have led to the conclusion that during the entire period of research, the value of the integrated indicator of economic security of the enterprise corresponds to the zone of sufficient security level. Belonging to a zone with a sufficient level of security implies the development and implementation of a limited growth strategy. For the researched enterprise, it may include the following measures: adjusting the pricing policy taking into account the dynamics of average industry prices for products; however, such actions must be coordinated in accordance with the conditions and requirements of the current legislation, which provides for state regulation and setting the maximum level of trade margin during martial law (rye-wheat bread, loaf); development of new markets; and expansion of the enterprise's presence in the digital space, which is solved by improving the marketing strategy of enterprises. However, the implementation of digital marketing strategies and cyber measures requires the development of an appropriate cybersecurity program, the development of cyber hygiene rules, and staff training.

Keywords: *economic security of an enterprise, level of economic security, analytical support, complex indicator, digitalisation, strategy.*

Постановка проблеми. Зростання актуальності питання економічної безпеки обумовлене особливостями сучасного розвитку економіки, її мінливістю, динамічністю, багатовимірністю економічного середовища. Економічна безпека суб'єктів господарювання виступає необхідною складовою національної безпеки, є її фундаментом і матеріальною основою, особливо в умовах активної військової агресії росії проти України. Забезпечення та підтримка відповідного рівня (стану) економічної безпеки – це постійний процес, який включає в себе своєчасну ідентифікацію складових економічної безпеки суб'єкта господарювання та її факторів за допомогою формування ефективної системи управління економічною безпекою підприємства на базі сучасного аналітичного забезпечення. Глобальна цифровізація більшості процесів бізнес-середовища створила такі нові умови як Big Data, кіберзагрози, блокчейн тощо, а тому проблема розробки та впровадження сучасного аналітичного забезпечення управління економічної безпеки особливо актуальна і потребує дослідження з позиції як теоретичного так і практичного аспектів.

Загалом проблема економічної безпеки підприємства, системи її управління, методів оцінки рівня (стану) економічної безпеки не є новою, але умови цифровізації внесли певні корективи як з точки зору прояви нових загроз, небезпек, ризиків, так і з точки зору нових можливостей та підходів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти проблеми забезпечення економічної безпеки підприємства останніми роками досліджувалися такими науковцями як Бондарчук Н., Гапак Н., Дідик А., Зубко Т., Кубрак А., Кургузенкова Л., Міронова Ю., Небава М., Правдюк Н., Сосновська І., Ярославський А. Проблеми формування ефективної системи управління та пошук ефективних методів оцінки економічної безпеки підприємства досліджувалися такими науковцями як Ареф'єва О., Андрієнко В., Варналій З., Данілова Е., Домашенко М.Д., Іванова Н., Іванько А., Ковальчук А., Коптева Г., Краснокутська Н., Ксенофонов М.

Погоджуємося із твердженням Ареф'євої О. та Ковальчук А. [1], що управління економічною безпекою підприємства – це комплекс заходів та процесів щодо забезпечення визначеного рівня економічної безпеки на принципах постійності, адаптивності та єдності з метою збереження потенціалу та розвитку підприємства [2].

На нашу думку Данілової Е. [3] вдалося розмежувати такі дві категорії як «система економічної безпеки» та «управління економічною безпекою», за визначенням якої система економічної безпеки – це сукупність елементів та взаємозв'язків між ними, що формують безпеку підприємства та забезпечують стійкість його функціонування; а управління економічною безпекою – це процес впливу суб'єкту управління на об'єкт управління з метою досягнення цілей системи економічної безпеки. Отже, система виступає як цілісний об'єкт, а управління – як процес забезпечення стану системи, тому і функції системи та функції управління повинні бути розмежовані.

Відповідно до логіки дослідження [4], економічна безпека бізнес-процесів підприємства визначається захищеністю бізнес-процесів з урахуванням рівня їх зрілості, узгодженістю економічних інтересів стейкхолдерів із наявним потенціалом і заявленими цілями, що сприяє розробці концептуального підходу до формування стратегії забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства та типів стратегій за ними [4]. В результаті подальшого узагальнення та доповнення наукових напрацювань вченими Краснокутською Н. та Коптевою Г. зроблена спроба описати види стратегій забезпечення економічної безпеки підприємства залежно від її рівня [5].

Домашенко М.Д. запропоновано виділяти чотири основні стратегії забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства відповідно зони його соціально-економічної безпеки [6]: 1) зона абсолютної безпеки – стратегія підтримки; 2) зона прийнятної безпеки – стратегія посилення; 3) зона хиткої безпеки – стратегія адаптації; 4) зона недопустимої безпеки – стратегія модифікації.

В свою чергу Ксенофонтов М. та Іванько А. виходячи з чотирьох визначених видів економічної безпеки, вважають за доцільне розробку чотирьох стратегій забезпечення економічної безпеки: безпечний рівень – стратегія удосконалення; припустимий рівень – стратегія посилення; нестійкий рівень – стратегія оптимізації; низький рівень – стратегія досягнення [7].

Необхідно зазначити, що найбільш наближеним до управління економічною безпекою вітчизняних підприємств є антикризове управління (запобігання банкрутству), якому притаманні такі, відмінні від інших типів управління, характеристики: прийняття управлінських рішень в більшості здійснюється за умов високого рівня невизначеності, ризику, дефіциту часу, обмеженості фінансових, а інколи й трудових ресурсів, наявності ознак кризового стану.

Формулювання цілей статті. Метою статті є спроба побудови аналітичної системи управління економічною безпекою підприємства з урахуванням можливостей та загроз цифрового середовища.

Виклад основного матеріалу. Реалізація функцій управління економічною безпекою в умовах глибинної цифровізації потребує відповідного аналітичного забезпечення управління економічною безпекою.

Аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства є комплексною системою, яка, за нашою точкою зору, складається із наступних базових компонентів:

- методичне забезпечення;
- інформаційне забезпечення;
- технічне забезпечення;
- кадрове забезпечення.

Ефективне управління економічною безпекою підприємства ґрунтується на всебічному аналізі економічної інформації, що потребує відповідного інформаційного та методичного забезпечення.

Методичне забезпечення аналітичного процесу управління економічною безпекою підприємства являє собою сукупність методів, моделей та інструментів, які використовуються для дослідження, оцінки та прогнозування економічних показників, що характеризують стан економічної безпеки підприємства.

Інформаційне забезпечення є фундаментом аналітичного процесу управління економічною безпекою, адже воно надає необхідні дані для проведення досліджень, оцінок та прогнозів рівня економічної безпеки. Частіше джерела інформації класифікують за місцем її виникнення: внутрішні та зовнішні джерела, табл. 1.

В умовах диджиталізації бізнес-процесів внутрішня інформація підприємства міститься у відповідних внутрішніх базах даних інформаційних систем організації (ERP, CRM тощо), яка акумулюється і зберігається на відповідних серверах / хмарних середовищах.

Таблиця 1

Джерела інформації аналітичного процесу управління економічною безпекою підприємства

Групи джерел інформації	Джерела інформації	
Внутрішні	Фінансова звітність [29]	форма 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» форма 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)» форма 3 «Звіт про рух грошових коштів» форма 4 «Звіт про власний капітал» «Примітки до річної фінансової звітності»
	Статистична звітність	Використовується для надання державним статистичним органам даних про діяльність підприємства. Це можуть бути зведені відомості, що відображають ресурсний потенціал, фінансово-виробничу діяльність та інші аспекти [30].
	Маркетингова інформація	дані про ринкову кон'юнктуру, конкурентів, поведінку споживачів тощо
	Аналітичні звіти	результати досліджень економічного стану підприємства, оцінки його сильних та слабких сторін, загроз та можливостей
	Зовнішні	– Дані про стан економіки країни – Галузеві тенденції – Законодавство – Політичні події – Інформація з профільних ЗМІ та аналітичних агентств

Джерело: складено автором

Технічне забезпечення можна розглядати як сукупність технічних засобів та інструментів, які використовуються для збору, обробки, аналізу та візуалізації інформації щодо динаміки та прогнозу рівня економічної безпеки організації.

Кадрове забезпечення є ключовим компонентом аналітичного процесу управління економічною безпекою підприємства, яке можна розглядати як сукупність заходів, спрямованих на формування команди фахівців, які володіють необхідними знаннями, навичками та досвідом для виконання аналітичних задач щодо економічної безпеки організації.

Необхідно зазначити, що зазначені базові компоненти створюють єдину систему, доповнюють один одного і лише в системі забезпечують ефективність управління економічною безпекою.

У теорії та практиці менеджменту існує значна кількість методів, які застосовуються для проведення оцінки рівня економічної безпеки підприємства. У ході аналізу фахової наукової літератури було виділено такі основні групи методів до визначення рівня фінансової безпеки підприємства: методи інтегральної оцінки; методи індикаторної оцінки; методи оцінки фінансової безпеки підприємства на основі аналізу банкрутства.

Економічна безпека системи будь-якого рівня ієрархії характеризується значною кількістю показників, що ускладнює її аналіз та оцінювання. Щоб повною мірою врахувати вплив усіх показників, що беруть участь у дослідженні, без істотної втрати інформації, деякі автори пропонують скористатися для оцінювання стану економічної безпеки процедурами багатовимірною статистичного аналізу [8].

Представлене дослідження демонструє деякі практичні аспекти аналітичного забезпечення управління економічної безпекою підприємства за даними одного із підприємств галузі хлібопекарського виробництва в місті Кропивницький, яке спеціалізується на виробництві та реалізації високоякісних хлібобулочних виробів, що задовольняють найвищі стандарти якості. Ринок хлібобулочних виробів в Україні є динамічним і відзначається стабільним ростом. Традиційно високий попит на хліб і хлібобулочні вироби українськими споживачами розширюється завдяки в тому числі і зростаючій популярності західних трендів харчування, в тому числі: фаст-фуду, правильного харчування тощо.

Для удосконалення методичного забезпечення аналітичного процесу управління економічною безпекою досліджуваного підприємства запропонована та апробована методика розрахунку комплексного показника управління економічною безпекою, алгоритм проведення якої описано в [9; 10], з подальшим визначенням стратегії забезпечення стану економічної безпеки.

В даному дослідженні ефективність управління економічною безпекою підприємства оцінюється за динамікою показника рівня його економічної безпеки за три періоди. Вихідними даними розрахунку є фінансова звітність (баланс та звіт про фінансові результати) досліджуваного підприємства за 2021-2023 рр.

Система показників (індикатори) оцінки рівня економічної безпеки досліджуваного підприємства складається з чотирьох блоків, табл. 2.

Таблиця 2

Система показників (індикатори) оцінки рівня економічної безпеки підприємства

№	Блок	Показники
1	Блок «Ліквідність»	коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт проміжної ліквідності, коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)
2	Блок «Фінансова стійкість та ділова активність»	коефіцієнт фінансової незалежності (автономії), коефіцієнт заборгованості, коефіцієнт фінансового ризику оборотність дебіторської заборгованості, оборотність кредиторської заборгованості, період погашення дебіторської заборгованості (днів), період погашення кредиторської заборгованості (днів), оборотність активів, оборотність запасів, період обороту запасів (днів)
3	Блок «Рентабельність»	рентабельність активів, рентабельність продажів, рентабельність власного капіталу
4	Блок «Майновий стан»	коефіцієнт зношення основних засобів, фондвідача, фондоозброєність, матеріалосмність

Джерело: складено автором

На відміну від системи індикаторів представлену в методиці [10], ми пропонуємо не включати в блок оцінки майнового стану коефіцієнт придатності основних засобів, обґрунтовуючи таке рішення наявністю в системі оберненого йому коефіцієнта зношення основних засобів. Саме тому виключаємо із системи показників коефіцієнт фінансової залежності (обернений коефіцієнту фінансової незалежності).

Результати розрахунку складових економічної безпеки досліджуваного підприємства за 2021-2023 рр. із визначенням належності показника до стимулятора / дестимулятора представлено в табл. 3.

Таблиця 3

Результати оцінки складових комплексного показника економічної безпеки досліджуваного підприємства, 2021–2023 рр.

Назва	Граничне значення	2021	2022	Відхилення, пункти	2023	Відхилення, пункти	Вид показника
Блок «Ліквідність»							
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2	0,10	0,01	-0,09	0,11	0,10	Стимулятор
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,7	0,46	0,26	-0,19	1,05	0,79	Стимулятор
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	2	1,50	1,72	0,21	6,21	4,50	Стимулятор
Блок «Фінансова стійкість та ділова активність»							
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,5	0,3	0,4	0,1	0,8	0,4	Стимулятор
Коефіцієнт заборгованості	1	0,7	0,6	-0,1	0,2	-0,4	Дестимулятор
Коефіцієнт фінансового ризику	2	1,9	1,4	-0,5	0,2	-1,2	Дестимулятор
Оборотність дебіторської заборгованості	12	19,3	34	15,1	13,6	-20,7	Стимулятор
Оборотність кредиторської заборгованості	12	6,0	6,0	0,0	6,2	0,2	Стимулятор
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	30	18,7	10,5	-8,2	26,4	15,9	Дестимулятор
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	45	59,6	60,0	0,5	58,0	-2,0	Дестимулятор
Оборотність активів	1,25	3,4	4,7	1,4	2,0	-2,7	Стимулятор
Оборотність запасів	5	3,5	4,9	1,4	2,0	-2,9	Стимулятор
Період обороту запасів, днів	45	103,6	73,6	-30,0	177,4	103,8	Дестимулятор
Блок «Рентабельність»							
Рентабельність активів	14	2,4	3,3	0,9	1,8	-1,5	Стимулятор
Рентабельність продажів	15	0,7	0,7	0,0	0,9	0,2	Стимулятор
Рентабельність власного капіталу	20	9,3	8,5	-0,7	2,5	-6,1	Стимулятор
Блок «Майновий стан»							
Коефіцієнт зношення основних засобів	0,5	0,60	0,54	-0,06	0,43	-0,11	Дестимулятор
Фондовіддача	0,6	348,03	324,29	-23,74	94,09	-230,20	Стимулятор
Фондоозброєність	1,5	1,36	1,60	0,23	4,81	3,21	Стимулятор
Матеріалоємність	0,5	0,59	0,69	0,10	0,71	0,02	Дестимулятор

Джерело: власні дослідження автора

За даними проведених розрахунків коефіцієнт абсолютної ліквідності досліджуваного підприємства на кінець 2023 р. дорівнює 0,11, що на 44 % менше його нормативного значення. У разі негативного відхилення фактичного результату від граничного

значення на 10%, відраховується 0,1 бала. Відповідно методиці [9; 10] для більш точного розрахунку запропоновано відраховувати 0,01 бал за кожний 1 % невідповідності. Таким чином коефіцієнт абсолютної ліквідності досліджуваного підприємства за даними 2021 р. оцінюється в 0,56 балів:

$$1 - 44 * 0,01 = 0,56.$$

Аналогічним чином розраховуються інші бальні оцінки. Після визначення всіх бальних оцінок визначається показник рівня економічної безпеки методом середньозважених величин. Тобто, загальна кількість балів рівномірно розподіляється між блоками показників (наприклад, якщо система економічної безпеки підприємства містить чотири блоки, то питома вага кожного блоку складає 0,25). Аналогічним чином визначається коефіцієнт вагомості кожного показника у межах блоку [9].

Комплексний показник економічної безпеки визначається як середньозважене кожного показника із врахуванням його коефіцієнту вагомості a_{ij} . Результати розрахунків вагомості складових економічної безпеки досліджуваного підприємства, середньозважені оцінки в межах кожного блоку та комплексний показник економічної безпеки представлено в табл. 4.

Дані табл. 4 свідчать про низькі значення складової економічної безпеки блоку «Рентабельність» протягом всього періоду дослідження, при максимальній оцінці блоку «Рентабельність» на рівні 0,25, досліджуване підприємство має оцінку на рівні 0,026 балів, рис. 1.

Для класифікації підприємств пропонуємо використовувати наступну шкалу: 0-0,15 балів – найвищий рівень небезпеки; 0,16-0,3 бали – низький рівень безпеки; 0,31-0,5 балів – граничний рівень безпеки; 0,51-0,7 балів – достатній рівень безпеки; 0,71-0,89 – високий рівень безпеки; 0,9-1 бал – найвищий рівень безпеки.

Отже, в результаті проведеного обчислення, визначено наступні значення комплексного показника економічної безпеки за період від 2021 року до 2023 року, рис. 2.

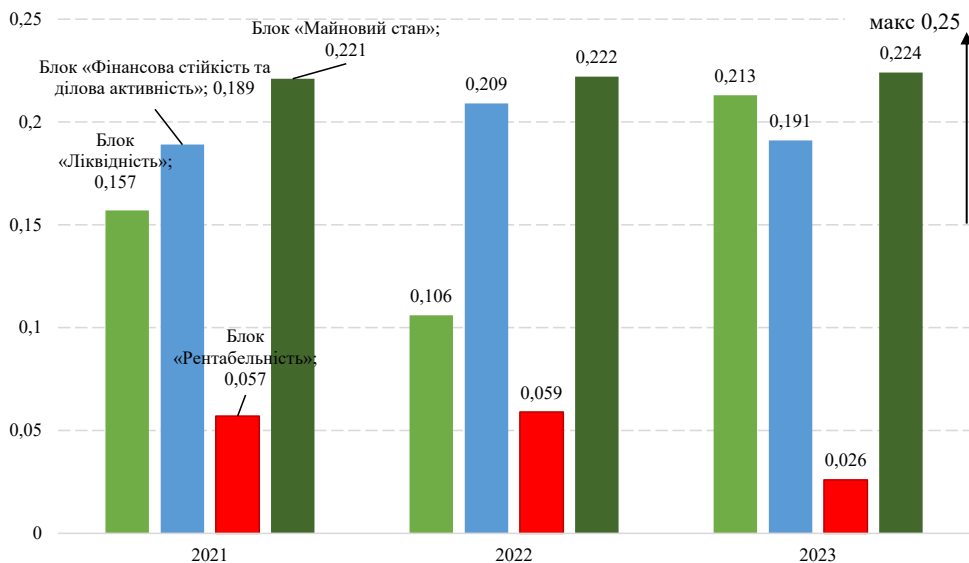


Рис. 1. Динаміка бальних оцінок блоків комплексного показника економічної безпеки досліджуваного підприємства, 2021–2023 рр.

Джерело: власні дослідження автора

Таблиця 4

Розрахунок бальної оцінки складових економічної безпеки та комплексного показника, 2021–2023 рр.

Показники економічної безпеки підприємства	Граничне значення	Бальна оцінка (від 0 до 1)			Вагомість	Зважена бальна оцінка		
		2021	2022	2023		2021	2022	2023
		Блок «Ліквідність»						
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2	0,48	0,04	0,56	0,25	0,157	0,106	0,213
2. Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,7	0,65	0,38	1,00	0,083	0,040	0,003	0,046
3. Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	2	0,75	0,86	1,00	0,083	0,054	0,031	0,083
Блок «Фінансова стійкість та ділова активність»								
4. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,5	0,69	0,85	1,00	0,025	0,189	0,209	0,191
5. Коефіцієнт заборгованості	1	1,00	1,00	1,00	0,025	0,017	0,021	0,025
6. Відношення заборгованості до власного капіталу (коефіцієнт фінансового ризику)	2	1,00	1,00	1,00	0,025	0,025	0,025	0,025
7. Оборотність дебіторської заборгованості	12	1,00	1,00	1,00	0,025	0,025	0,025	0,025
8. Оборотність кредиторської заборгованості	12	0,50	0,50	0,52	0,025	0,013	0,012	0,013
9. Період погашення дебіторської заборгованості, днів	30	1,00	1,00	1,00	0,025	0,025	0,025	0,025
10. Період погашення кредиторської заборгованості, днів	45	0,68	0,67	0,71	0,025	0,017	0,017	0,018
11. Оборотність активів	1,25	1,00	1,00	1,00	0,025	0,025	0,025	0,025
12. Оборотність запасів	5	0,69	0,98	0,41	0,025	0,017	0,024	0,010
13. Період обороту запасів, днів	45	0,00	0,36	0,00	0,025	0,000	0,009	0,000
Блок «Рентабельність»								
14. Рентабельність активів	14	0,17	0,23	0,13	0,083	0,014	0,019	0,011
15. Рентабельність продажів	15	0,05	0,05	0,06	0,083	0,004	0,004	0,005
16. Рентабельність власного капіталу	20	0,46	0,43	0,12	0,083	0,039	0,036	0,010
Блок «Майновий стан»								
17. Коефіцієнт зношення основних засобів	0,5	0,80	0,92	1,00	0,063	0,050	0,058	0,063
18. Фондовіддача	0,6	1,00	1,00	1,00	0,063	0,063	0,063	0,063
19. Фондоозброєність	1,5	0,91	1,00	1,00	0,063	0,057	0,063	0,063
20. Матеріалосмієність	0,5	0,82	0,62	0,58	0,063	0,052	0,039	0,036
Комплексний показник економічної безпеки					1	0,623	0,596	0,654

Джерело: власні дослідження автора

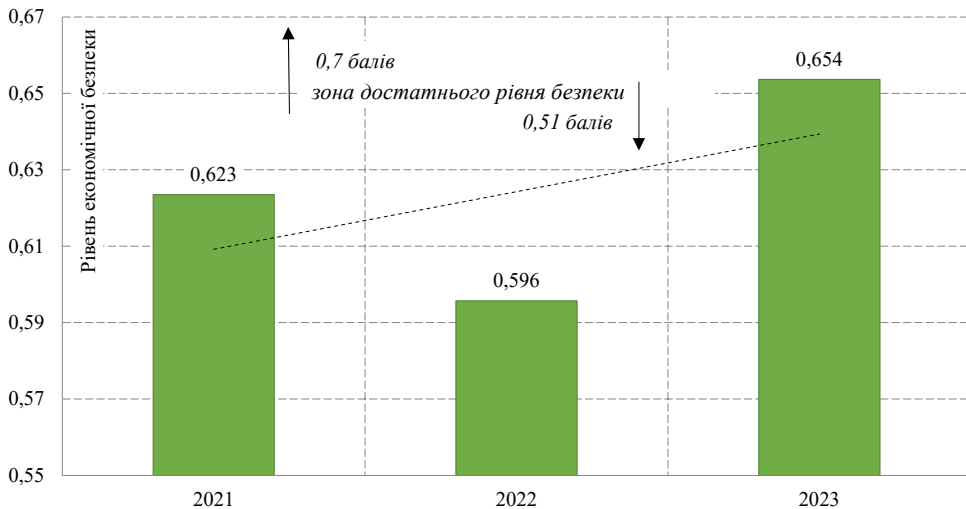


Рис. 2. Динаміка комплексного показника економічної безпеки досліджуваного підприємства, 2021–2023 рр.

Джерело: власні дослідження автора

Дані на рис. 2 дозволяють зробити висновок про покращення стану економічної безпеки досліджуваного підприємства за результатами 2023 року, протягом якого значення комплексного показника економічної безпеки збільшився до рівня 0,65, що більше значення за 2022 рік на 0,058 пунктів (або на 9,7%).

Протягом всього періоду дослідження значення комплексного показника економічної безпеки досліджуваного підприємства відповідає зоні достатнього рівня безпеки. Найменше значення зафіксовано за результатами діяльності в 2022 році, що спричинено повномасштабним вторгненням росії в Україну. Збереження присутності підприємства в достатньо безпечній зоні під час макроекономічних потрясінь свідчить про наявність ефективної загальної системи менеджменту досліджуваного підприємства.

Результати апробації удосконаленої методики розрахунку комплексного показника дозволяють більш ґрунтовно дослідити всі аспекти економічної безпеки та визначити стратегічні і тактичні заходи забезпечення її відповідного рівня. Автоматизацію представленої методики можливо забезпечити через удосконалення інформаційного та технічного забезпечення аналітичного процесу системи управління економічною безпекою.

Доречно розглянути можливість інтеграції в існуючу ERP підприємства аналітичних інструментів, таких як Power BI або Tableau із розробкою інтерактивного дашборду (dashboard), що дозволить підвищити оперативність, прозорість та своєчасність управлінських рішень щодо забезпечення економічної безпеки. Проте впровадження запропонованої методики та технічного забезпечення її реалізації вимагає наявності відповідної кваліфікації персоналу (кадрове забезпечення).

Висновки. Отже, достатній рівень безпеки передбачає розробку і впровадження стратегії обмеженого зростання. Для досліджуваного підприємства вона може містити наступні заходи:

- коригування цінової політики з урахуванням динаміки середньогалузевих цін на продукцію досліджуваного підприємства; проте такі дії необхідно узгоджувати із умовами та вимогами чинного законодавства, яке передбачає державне регулювання

та встановлення граничного рівня торговельної надбавки в умовах воєнного стану (хліб житньо-пшеничний, батон);

– освоєння нових ринків збуту – за рахунок розширення асортименту (пошук нових сегментів); за рахунок виходу за межі географічної області; за рахунок забезпечення високої якості продукції шляхом використання високоякісних інгредієнтів, вдосконалення рецептів, розробки нової продукції відповідно потребам та смакам споживачів, в тому числі за напрямком здорового харчування; підтримувати та розширювати можливості;

– розширення присутності підприємства в цифровому просторі, що вирішується шляхом удосконалення маркетингової стратегії підприємств, за рахунок впровадження SMM та SEO із створенням відповідної посади для забезпечення системності нових процесів. Проте впровадження цифрових маркетингових стратегій і кіберзаходів вимагає розробки відповідної програми забезпечення кібербезпеки, розробки правил кібергієни та навчання персоналу.

Перспективи подальших досліджень можуть включати розрахунок комплексного показника економічної безпеки на рівні галузі та регіону. Це дозволить створити певний орієнтир для оцінки стану економічної безпеки підприємства. Такий підхід дозволить провести комплексний аналіз економічної ситуації та визначити ключові проблемні аспекти, характерні для певної галузі або регіону, які потребують уваги. Крім того, такі дослідження можуть сприяти розробці стратегій та політик, спрямованих на підвищення економічної безпеки на рівні галузі або регіону, що в свою чергу сприятиме системності та стабільному економічному розвитку.

Список використаних джерел:

1. Ареф'єва О.В., Ковальчук А.М. Мотиваційне управління економічною безпекою підприємств: монографія. Київ : НАУ, 2023. 212 с.
2. Ковальчук А.М. Мотиваційне управління економічною безпекою підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Харків, 2020. 25 с
3. Данілова Е.І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства : монографія. Вінниця : Європейська наукова платформа, 2020. 342 с. DOI: <https://doi.org/10.36074/danilova.kontseptsiiia-2020/>
4. Коптева Г.М. Забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі : дис. ... д-ра екон. наук. Харків, 2020. 497 с.
5. Краснокутська Н., Коптева Г. Стратегії забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, 2021. № 3. С. 3–6. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.3.3>
6. Домашенко М.Д. Формування зон економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4. Т. 2. С. 181–185.
7. Ксенофонов М.М., Іванько А.В. Стратегія забезпечення стану економічної безпеки як складова стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6. Т. 3. С. 46–52.
8. Іванова Н.С. Прогнозування економічної безпеки регіонів для забезпечення безпеки національної економіки: монографія. Кривий Ріг : ФОП Чернявський Д.О., 2018. 381 с.
9. Іванова Н.С. Економічна безпека : навч. посібник. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2020. 139 с. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10022448>
10. Іванова Н.С. Оцінка ефективності системи економічної безпеки агропромислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Запоріжжя, 2011. 268 с.
11. Про регулювання цін на окремі види продовольчих товарів та забезпечення стабільної роботи виробників продовольства в умовах воєнного стану: постанова Кабінету Міністрів України 19 червня 2023 № 650 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/650-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.05.2024)

References:

1. Arefieva O. V., Kovalchuk A. M. (2023) *Motyvatsiine upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstv* [Motivational management of the economic security of enterprises]: a monograph. Kyiv: NAU. (in Ukrainian)
2. Kovalchuk A. M. (2020) *Motyvatsiine upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstv* [Motivational management of the economic security of enterprises] (PhD Thesis). Kharkiv: Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy.
3. Danilova E. I. (2020) *Kontseptsiiia systemnoho pidkhodu do upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva* [The concept of a system approach to the management of the economic security of the enterprise]: a monograph. Vinnytsia: European Scientific Platform. DOI: <https://doi.org/10.36074/danilova.kontseptsiiia-2020/> (in Ukrainian)
4. Koptieva H. M. (2020) *Zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky biznes-protsesiv pidpriemstva torhivli* [Ensuring economic security of business processes of a trade enterprise] (PhD Thesis), Kharkiv: Kharkiv State University of Food Technology and Trade.
5. Krasnokutska N., Koptieva H. (2021) Stratehii zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky biznes-protsesiv pidpriemstva [Strategies for ensuring economic security of business processes of the enterprise] *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)*, no 3, pp. 3–6. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.3.3>
6. Domashenko, M. (2011) Formuvannia zon ekonomichnoi bezpeky zovnishnoekonomichnoi diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv [Formation zones of economic safety the foreign economic activity of machine-building enterprises]. *Marketing and Management of Innovations*, no. 42, pp. 181–185. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2011.4.2-24>
7. Ksenofontov M., Ivanko A. (2017) Stratehiia zabezpechennia stanu ekonomichnoi bezpeky yak skladova stratehii rozvytku silskohospodarskoho pidpriemstva [Strategy of ensuring of economic safety state as component of development strategy of agricultural enterprise]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, no. 6, pp. 46–52.
8. Ivanova N. (2018) *Prohnozuvannia ekonomichnoi bezpeky rehioniv dlia zabezpechennia bezpeky natsionalnoi ekonomiky* [Forecasting the economic security of regions to ensure the security of the national economy] a monograph. Kryvyi Rih: FOP Cherniavskyyi D.O. (in Ukrainian)
9. Ivanova N. (2020) *Ekonomichna bezpeka* [Economic security]. Kryvyi Rih: DonNUET. (in Ukrainian)
10. Ivanova N. (2011) *Otsinka efektyvnosti systemy ekonomichnoi bezpeky ahropromyslovykh pidpriemstv* [Assessment of the efficiency of the economic security system of agro-industrial enterprises] (PhD Thesis), Zaporizhzhia: Zaporizhzhia National University.
11. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine on the regulation of prices for certain types of food products and ensuring stable operation of food producers under martial law № 650 (2024, June 19). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/650-2023-%D0%BF#Text> (in Ukrainian)